

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ:  
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ –  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

**Όνομα Φοιτήτριας: Άννα Σολωμού**

**Αρ. Φοιτ.Ταυτότητας: 10900518**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ**

**Ιούνιος 2012**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

σελ.

|  |    |
|--|----|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>                                  | 10 |
| 1.1. ΓΕΝΙΚΑ  | 10 |
| 1.2. ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ               | 12 |
| 1.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ                      | 12 |
| 1.4. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ               | 12 |
| 1.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ                   | 14 |
| 1.6. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ                    | 15 |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΝΟΥ</b>           | 16 |
| 2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                          | 16 |
| 2.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ                     | 18 |
| 2.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ                            | 19 |
| 2.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ | 20 |
| 2.5. ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ                                       | 20 |
| 2.5.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ                          | 25 |
| 2.5.1.α. Προαγωγές   | 25 |

|   |    |
|---|----|
| 2.5.1.β. Μεταθέσεις                           | 26 |
| 2.5.1.γ. Εναλλαγή θέσεων εργασίας             | 26 |
| 2.5.1.δ. Ανακοίνωση θέσεων                    | 26 |
| 2.5.1.ε. Επαναπροσλήψεις και Ανακλήσεις       | 27 |
| 2.5.1.στ. Βάσεις Δεδομένων                    | 28 |
| 2.5.1.ζ. Συστάσεις                            | 28 |
| 2.5.1.η. Πρώην Εργαζόμενοι και Υποψήφιοι      | 28 |
| 2.5.1.θ. Υποψήφιοι «Πόρτας»                   | 29 |
| 2.5.1.ι. Ενδοεπιχειρησιακά Δίκτυα             | 29 |
| <b>2.5.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ</b>    | 29 |
| 2.5.2.α. Αγγελίες στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης | 29 |
| 2.5.2.β. Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας            | 30 |
| 2.5.2.γ. Εταιρείες Ενοικίασης Εργαζομένων     | 30 |
| 2.5.2.δ. Εταιρείες ευρέσεως στελεχών          | 31 |
| 2.5.2.ε. Ανταγωνίστριες Εταιρείες             | 31 |
| 2.5.2.στ. Εκπαιδευτικά Ιδρύματα               | 31 |
| 2.5.2.ζ. Επαγγελματικοί Σύνδεσμοι             | 32 |
| 2.5.2.η. Ηλεκτρονική Προσέλκυση               | 32 |
| 2.5.2.θ. Πρακτική Άσκηση                      | 32 |
| 2.5.2.ι. Τηλεπροσέλκυση                       | 32 |

|   |    |
|---|----|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>   | 33 |
| 3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                  | 33 |
| 3.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ                            | 34 |
| 3.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ                    | 35 |
| 3.4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ   | 37 |
| 3.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ                             | 37 |
| 3.5.1. ΑΙΤΗΣΗ                                     | 38 |
| 3.5.2. ΣΤΑΘΜΙΖΟΜΕΝΗ ΑΙΤΗΣΗ                        | 39 |
| 3.5.3. ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ                        | 40 |
| 3.5.4. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ                   | 41 |
| 3.5.5. ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ                              | 42 |
| 3.5.5.α. Τεστ Γνώσεων                             | 43 |
| 3.5.5.β. Τεστ Νοημοσύνης ή Διανοητικών Ικανοτήτων | 43 |
| 3.5.5.γ. Τεστ Προσωπικότητας                      | 43 |
| 3.5.5.δ. Τεστ Ειλικρίνειας ή Ανιχνευτής Αλήθειας  | 44 |
| 3.5.5.ε. Τεστ Ενδιαφερόντων                       | 44 |
| 3.5.5.στ. Τεστ Φυσικών Ικανοτήτων                 | 28 |
| 3.5.5.ζ. Τεστ Γραφολογίας                         | 44 |
| 3.5.5.η. Τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών         | 45 |
| 3.5.6. ΚΕΝΤΡΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ                | 45 |

|   |    |
|---|----|
| 3.5.7. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ  | 46 |
| 3.5.7.α. Δομημένη Συνέντευξη  | 47 |
| 3.5.7.β. Ημιδομημένη Συνέντευξη                                     | 49 |
| 3.5.7.γ. Αδόμητη Συνέντευξη   | 49 |
| 3.5.7.δ. Ομαδική Συνέντευξη   | 50 |
| 3.6. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ – ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΟΣ                                | 50 |
| 3.7. ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ   | 50 |
| 3.8. ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ   | 51 |
| 3.9. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΈΝΤΑΞΗΣ ΓΙΑ ΝΕΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ                        | 52 |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>                            | 55 |
| 4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ   | 55 |
| 4.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ                     | 56 |
| 4.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                  | 57 |
| 4.4. ΕΚΤΙΜΗΣΗ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ | 58 |
| 4.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  | 61 |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>          | 65 |
| 5.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ   | 66 |
| 5.2 ΠΟΙΟΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ                           | 67 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ   | 67  |
| 5.4. ΤΑ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ   | 70  |
| 5.5. ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΤΩΝ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ   | 72  |
| 5.6. ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥΣ                                       | 73  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ</b> | 75  |
| 6.1. ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ  | 75  |
| 6.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ   | 75  |
| 6.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ  | 76  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ</b>                         | 100 |
| 7.1. ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ   | 100 |
| 7.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ  | 103 |
| <b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u></b>  | 106 |
| <b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u></b>   | 109 |
|  |     |

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

### **Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Η Διατριβή αυτή στόχο έχει να εξετάσει και να παρουσιάσει βασικά θέματα συγκεκριμένων επιμέρους ενοτήτων που αφορούν τη σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, ώστε αυτοί να καταστούν ικανοί και να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Επομένως, περιγράφεται η έννοια και ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων με απώτερο σκοπό την επιτυχή υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων έχει στόχο να εκτιμήσει τις ανάγκες σε εργατικό προσωπικό, αφού ληφθούν υπόψη οι δραστηριότητες της παραγωγικής μονάδας και οι λοιποί παράγοντες. Επίσης, η στελέχωση μιας επιχείρησης γίνεται σωστά όταν γνωρίζει κανείς τι έργο εκτελείται σε κάθε θέση εργασίας και τι προσόντα απαιτείται να έχει ο υποψήφιος / φορέας αυτής.

Αναλύεται η σπουδαιότητα και η διαδικασία προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο. Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων και η πρόσκλησή τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας αποτελεί το αντικείμενο αυτής της εργασίας. Εξετάζονται επίσης οι πηγές προσέλκυσης του απαιτούμενου προσωπικού και παρουσιάζεται το καθοριστικό, για την κατάλληλη στελέχωση της επιχείρησης, θέμα της επιλογής υποψηφίων.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, ώστε να καταστεί εφικτή η πραγματοποίηση των στόχων μιας παραγωγικής μονάδας στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, αποτελεί αντικείμενο της μελέτης αυτής. Οι μέθοδοι διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών, οι μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων,

καθώς και οι μέθοδοι αξιολόγησης των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων παρουσιάζονται.

Στο τέλος, αναλύεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς τους, τα σημεία στα οποία υστερούν ή υπερτερούν και να αναλαμβάνονται οι ενδεικνυόμενες διορθωτικές επεμβάσεις ή επιβραβευτικές πρωτοβουλίες, εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο. Αναφέρεται η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, οι μέθοδοι αξιολόγησής τους, καθώς και τα σφάλματα που γίνονται από την πλευρά των αξιολογητών.



## **SUMMARY**

### **THE PROCESS OF STAFFING TO BANKS: THE RECRUITMENT AND SELECTION OF STAFF. EDUCATION – DEVELOPMENT AND PERFORMANCE APPRAISAL OF THIS.**

This thesis aims to examine and present special subjects, which refer to the management of human resources.

It is described the definition and planning of human resources in order the targets of a company or organization to be achieved. It is analyzed the importance and the process of recruitment of employees to banks. It is also examined the methods of recruitment and the selection of the required staff.

Additionally, it refers to the education and development of human resources in order staff to be more productive to the company. Finally, it is analyzed the performance appraisal of employees, the methods of this and the faults of employers who they evaluate the employees.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1.ΓΕΝΙΚΑ

Τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής. Οι προκλήσεις και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών απαιτούν μια πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωσιακών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων τους με τους εργαζόμενους.

Το ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί από το τμήμα της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένο με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να ασκήσει ένα στρατηγικό και τακτικό ρόλο, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις των αλλαγών.

Αλλαγές οι οποίες άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την πορεία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι:

- Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός ο οποίος υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες, δυναμικές και αποτελεσματικές. Το εργασιακό κόστος θεωρείται το πιο υψηλό μεταξύ των υπόλοιπων λειτουργιών και είναι το πρώτο που επιδιώκουν να μειώσουν οι επιχειρήσεις ώστε να καταστούν πιο ανταγωνιστικές.
- Οι οικονομικές μεταβολές επηρεάζουν τη φάση και τις προοπτικές στην οποία βρίσκεται ο εκάστοτε κλάδος και προσδιορίζουν και τη θέση του ανθρώπινου δυναμικού.

- Η δημογραφική διαφοροποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ως προς το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα, τις ικανότητες.
- Ανάγκη για προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες τεχνολογίες
- Ανάγκη για πιο εκπαιδευμένους και εξειδικευμένους εργαζομένους στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες
- Ανάγκη για ίσες ευκαιρίες μεταξύ των εργαζομένων
- Ανάγκη για οργανωσιακή αναδιάρθρωση

## **1.2. ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να παράσχει στον αναγνώστη μια ολοκληρωμένη προσέγγιση σε μια σημαντική περιοχή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αυτή της στελέχωσης των επιχειρήσεων. Η στελέχωση των επιχειρήσεων αποτελείται από δύο διακριτά βήματα, την προσέλκυση και την επιλογή προσωπικού και για να επιτευχθεί μια ολιστική προσέγγιση, πρέπει να αναλυθεί τόσο η θεωρητική πλευρά, όσο και η πρακτική διάσταση του προβλήματος. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει η ανάλυση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων, καθώς και η αξιολόγηση απόδοσης αυτών.

Σύμφωνα, λοιπόν, με το στόχο που θέσαμε, το υλικό της διπλωματικής εργασίας οργανώνεται σε τρία μέρη:

-Στο Α' Μέρος (Κεφάλαια 1,2,3) χτίζουμε το θεωρητικό υπόβαθρο της διαδικασίας στελέχωσης, προσέλκυση και επιλογή, ανθρώπινου δυναμικού.

-Στο Β' Μέρος (Κεφάλαια 4,5) αναφερόμαστε στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού και στην αξιολόγηση απόδοσής του.

-Στο Γ' Μέρος (Κεφάλαια 6,7) αναλύουμε την πρακτική διάσταση του ζητήματος. Συγκεκριμένα, διεξάγουμε έρευνα αναφορικά με την προσέλκυση και επιλογή του

ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό κλάδο, έτσι ώστε να διερευνηθεί κατά πόσο εφαρμόζονται στην πράξη οι θεωρητικές παραδοχές στη σημερινή κυπριακή πραγματικότητα.

### **1.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μελετά το προσωπικό μιας επιχείρησης ή οργανισμού, ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει.

Το ανθρώπινο δυναμικό (ανθρώπινοι πόροι) αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο όρος ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων και περιλαμβάνει την ευφυΐα, τις ικανότητες, την αφοσίωση, την πείρα, τις δεξιότητες και την ικανότητα για μάθηση.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι με τα προσόντά τους, την διάθεση και τον ενθουσιασμό τους, την ικανοποίηση και το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα, την φήμη, την εικόνα, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και, εν τέλει, την επιβίωση της επιχείρησης. (1)

### **1.4. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από διάφορες ομάδες αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων.

- Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας (Job Analysis and description) → Αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας για διάφορα τμήματα της επιχείρησης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσής τους, οι συνθήκες εργασίας, οι απαιτήσεις κάθε θέσεως σε εξειδίκευση, η προϋπηρεσία, οι

(1) Monty R.W., Noe R.M., "Human Resource Management", Prentice Hall, 2004, σελ.32

δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου, ώστε να μεγιστοποιείται η συνεισφορά κάθε εργαζόμενου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Planning) -> Διαπίστωση των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματισμός του τρόπου με τον οποίο θα τις καλύψει.
- Προσέλκυση (Recruitment) -> Προσέλκυση υποψηφίων για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων εργασίας με την προώθηση των διαδικασιών ενημέρωσής τους, ώστε να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να υποβάλουν αίτηση οι πλέον κατάλληλοι.
- Επιλογή (Selection) -> Η διαδικασία και οι επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψηφίους για τη στελέχωση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη (Development) -> Αφορά την εκπαίδευση, την κατάρτιση και τη δυνατότητα ανάπτυξης του εργαζομένου, με βάση την επίδοσή του, ώστε να προωθηθεί στην ιεραρχία και να αναλάβει υψηλότερη θέση.
- Αξιολόγηση εργαζομένου (Performance Appraisal) -> Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Εφόσον προβλέπεται σύνδεση των αμοιβών με την παραγωγικότητα, καθορίζονται, επίσης, και η δυνατότητα προαγωγής και οι απολαβές του.

- Αμοιβές και παροχές (Rewards) -> Μισθός, χρηματικές ενισχύσεις και άυλες ανταμοιβές.
- Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships) -> Η διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων, που αφορούν διαπραγματεύσεις και συμφωνίες για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια.

## 1.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Με τον όρο ανάλυση και περιγραφή θέσης εργασίας εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης, καταγραφής και περιγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. (2)

Συγκεκριμένα, η ανάλυση θέσης εργασίας είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αντλούνται από τον ίδιο τον φορέα της θέσης εργασίας, τον άμεσο προϊστάμενο του και τους ειδικούς αναλυτές. Πριν την ανάλυση της θέσης εργασίας μπορεί να έχει πραγματοποιηθεί ένας σχεδιασμός της, ώστε να καθοριστούν οι αναγκαίες θέσεις για τη λειτουργία της επιχείρησης. Εξαιτίας της τεχνολογίας, το περιεχόμενο της θέσης εργασίας μεταβάλλεται, γι'αυτό είναι απαραίτητο να επανασχεδιάζονται και να αναλύονται συχνά. Είναι σημαντικό να εξετάζεται αν οι υπάρχουσες εργασίες είναι απαραίτητες, αν συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αν θα πρέπει να διαφοροποιηθούν ως προς το περιεχόμενο και αν οι φορείς των θέσεων εργασίας θα πρέπει να έχουν ειδικές γνώσεις και νέες δεξιότητες.

(2) Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.111

Η ανάλυση θέσης εργασίας παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την περιγραφή και τις προδιαγραφές που πρέπει να έχει η θέση. Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες για τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τις ευθύνες του φορέα της συγκεκριμένης θέσης, καθώς και την αναμενόμενη πρότυπη απόδοση του εργαζομένου, ενώ η προδιαγραφή θέσης εργασίας ορίζει την εκπαίδευση, τα προσόντα και τις ικανότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση, ώστε το άτομο που θα την αναλάβει να την εκτελέσει με επιτυχία.

Η ανάλυση και περιγραφή της θέσης εργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών. Όσον αφορά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, εξαιτίας των πληροφοριών που προκύπτουν από τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, η διαδικασία περιορίζεται στους υποψήφιους εκείνους που διαθέτουν τα προσόντα που απαιτεί η υπόψηνη θέση. Επίσης, οι υποψήφιοι γνωρίζουν με πραγματικά δεδομένα τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, που σημαίνει ότι διαμορφώνουν ρεαλιστικές προσδοκίες για τη θέση και έτσι μειώνεται η πιθανότητα εργασιακής δυσαρέσκειας και ο αριθμός των παραιτήσεων.

## **1.6. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό, την απόκτηση και την αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Βασικός στόχος του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι η πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, προκειμένου να καλυφθούν οι μελλοντικές θέσεις εργασίας.

Με τη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού οι επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν ότι έχουν το κατάλληλο προσωπικό στο σωστό χρόνο και στις σωστές θέσεις, με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων που έχουν τεθεί.(3)

Επιπλέον, για τη σωστή διεξαγωγή του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση ανάλυσης και περιγραφή θέσης εργασίας και η γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδεξιοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού της επιχείρησης. Επίσης, είναι απαραίτητη η γνώση των εξελίξεων στην εσωτερική και εξωτερική αγορά εργασίας. Οι οποιεσδήποτε αλλαγές συμβαίνουν, ιδιαίτερα, στην εξωτερική αγορά εργασίας, έχουν καθοριστική επίδραση στις δυνατότητες που έχει κάθε επιχείρηση να προσελκύσει και να προσλάβει τους κατάλληλους γι'αυτήν υποψηφίους. Ειδικότερα, είναι απαραίτητη η γνώση της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού, των κυβερνητικών ρυθμίσεων και των ανταγωνιστών. Έτσι, η γνώση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι αναγκαία για την πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινων πόρων. (4)

(3)Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα 2001, σελ.27

(4)Ξηροτύρη Κουφίδου Σ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη 2001, σελ.121



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Μετά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό, το επόμενο βήμα στη λειτουργία της στελέχωσης είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων.

Προσέλκυση προσωπικού ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων. (5) Η προσέλκυση είναι η διαδικασία έλκυσης υποψηφίων έγκαιρα, δηλαδή στο συντομότερο δυνατό χρόνο, σε επαρκείς ρυθμούς, με κατάλληλα προσόντα, με το μικρότερο δυνατό κόστος και η ενθάρρυνσή τους να κάνουν αίτηση για εργασία στην επιχείρηση είναι και ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. Ακολούθως οι υποψήφιοι με προσόντα που προσεγγίζουν περισσότερο στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας, μπορεί να επιλεγούν.

Επομένως, προσέλκυση είναι η σειρά ενεργειών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία, οι οποίοι έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και στάσεις για να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους αντικειμενικούς της στόχους.

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας είναι το σπουδαιότερο στοιχείο του ενεργητικού της. Η απόκτηση, συνεπώς ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα ορίζει την επιτυχία μιας επιχείρησης. Γι' αυτό η πολιτική απόκτησης προσωπικού βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους, εκτίμηση των δυνατοτήτων της εξωτερικής και εσωτερικής αγοράς εργασίας, καθορισμό των μεθόδων προσέλκυσης και ανάπτυξη μεθόδων για επιλογή μεταξύ των υπαρχόντων υποψηφίων.

(5)Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα 2001, σελ.61

Για να επιτευχθεί η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος χρειάζεται οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης να επιτύχουν τη γνωστοποίηση της κενής θέσης, έγκαιρα, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους και την παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας, ώστε να αποθαρρυνθούν οι μη προσοντούχοι να υποβάλλουν αιτήσεις. Η παροχή τέτοιων πληροφοριών βοηθά τους υποψηφίους να αποφασίσουν ευκολότερα αν η εργασία, η επιχείρηση, οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης ικανοποιούν τις απαιτήσεις και προσδοκίες τους. Από την άλλη πλευρά, οι υπεύθυνοι προσέλκυσης πρέπει να αποφύγουν να δώσουν ανακριβή ή αναληθή στοιχεία ή και να παρουσιάσουν ψευδείς ευκαιρίες για να κάνουν τη θέση πιο ελκυστική.

Στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού. Σε μικρές επιχειρήσεις, η προσέλκυση διαχειρίζεται συνήθως από διάφορους διευθυντές. Όσον αφορά τους υπεύθυνους προσέλκυσης, αυτοί μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση του υποψήφιου για αποδοχή ή απόρριψη της θέσης εργασίας. Γι' αυτό, η σωστή επιλογή των υπευθύνων προσέλκυσης παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της διαδικασίας προσέλκυσης. Η εκπαίδευση των συγκεκριμένων ατόμων πρέπει να είναι συνεχής, όπως και η αξιολόγηση της αποδοτικότητάς τους.

## **2.2. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ**

Θεωρείται γενικά αποδεκτή η κριτική σημασία της προσέλκυσης προσωπικού στη ζωτικότητα και αναγνωστικότητα μιας επιχείρησης, καθώς προετοιμάζει την είσοδο του συντελεστή εργασίας στους κόλπους της επιχείρησης.

Οι ειδικοί σκοποί της προσέλκυσης είναι:

- Ο καθορισμός των σημερινών και μελλοντικών αναγκών προσέλκυσης, σε συνδυασμό με τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων και την ανάλυση εργασίας.

- Ο υψηλός δείκτης επιτυχίας της διαδικασίας της επιλογής, μειώνοντας τους ακατάλληλους υποψηφίους.
- Μείωση της πιθανότητας σύντομης εθελούσιας αποχώρησης των επιλεγμένων στελεχών.
- Ο αυξανόμενος αριθμός ικανών υποψηφίων με το χαμηλότερο κόστος.(6)
- Συνοχή με τις νομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις της επιχείρησης που αφορούν τη σύνθεση της εργατικής της δύναμης.
- Βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη αύξηση της επιχειρηματικής και ατομικής αποτελεσματικότητας.
- Ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης ώστε ακόμα και οι απορριφθέντες υποψήφιοι για πρόσληψη να σχηματίσουν θετική ιδέα για την επιχείρηση.

Η σπουδαιότητα της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού στους κόλπους της επιχείρησης έγκειται στο γεγονός ότι παρέχει στην επιχείρηση καταρτισμένους υποψηφίους, όπου η επιτυχία στην επιλογή προσωπικού εξαρτάται από τον αριθμό των καταρτισμένων αυτών υποψηφίων που έχει αποκτήσει η επιχείρηση στο στάδιο της προσέλκυσης και επίσης, αυξάνει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και διασφαλίζει το κύρος μιας επιχείρησης.

### **2.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ**

Η διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού περιλαμβάνει καθορισμό μιας τυποποιημένης πολιτικής προσέλκυσης, εξεύρεση υποψηφίων, αναγνώριση εκείνων που είναι ακατάλληλοι και διατήρηση ενός συγκεντρωθέντος ποσοστού υποψηφίων.

(6) Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Interbooks, Αθήνα 2001, σελ.61

## 2.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Το ιδανικό πρότυπο της προσέλκυσης διασφαλίζει ένα ικανοποιητικό αριθμό κατάλληλων υποψηφίων για κάθε διαθέσιμη θέση της επιχείρησης. Η επιτυχής διεξαγωγή της προσέλκυσης επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες που παρατίθενται παρακάτω.

### -Οργανωσιακοί παράγοντες

Ο σημαντικότερος παράγοντας προσέλκυσης ικανών υποψηφίων είναι η σταθερή εικόνα και φήμη των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης. (7) Σε αρκετές περιπτώσεις, η επιτυχημένη διαφήμιση και οι καλές δημόσιες σχέσεις διευρύνουν τη φήμη, ενισχύουν τη δημόσια εκτίμηση και ασκούν σημαντική επίδραση στην προσέλκυση προσωπικού. Για παράδειγμα, το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων σε μια επιχείρηση, η μη συνεπής καταβολή των μισθών ή ο χαμηλός μισθός, η μη ελκυστικότητα της θέσης εργασίας και το ασταθές ωράριο εργασίας είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον αριθμό των υποψηφίων που θα υποβάλουν αίτηση για πρόσληψη, εξαιτίας της αρνητικής εικόνας της επιχείρησης.

Οι πηγές προσέλκυσης έχουν ορισμένο κόστος, υψηλό ή χαμηλό, όπως η αμοιβή των υπευθύνων προσέλκυσης, οι προμήθειες των γραφείων ευρέσεως εργασίας, το κόστος προκήρυξης της θέσης εργασίας σε εφημερίδες και περιοδικά. Αν το χρηματικό κονδύλι που διατίθεται από μια επιχείρηση για την πρόσληψη υποψηφίων είναι χαμηλό, τότε η συγκεκριμένη επιχείρηση ίσως να μην μπορέσει να απευθυνθεί σε μεγάλο αριθμό υποψηφίων.(8)

(7) Gatewood D. Robert, Gowan A. Mary, Lautenschlager Gary J., 1993

(8) Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα 2001, σελ.62

## **Περιβαλλοντικοί παράγοντες**

Το εξωτερικό περιβάλλον επιδρά εξίσου σημαντικά στην επιτυχία της προσέλκυσης προσωπικού. Κατ' αρχήν, οι συνθήκες της αγοράς εργασίας επηρεάζουν σημαντικά τις προσπάθειες προσέλκυσης. (9) Αν η προσφορά κατάλληλων υποψηφίων για μια θέση εργασίας υπερβαίνει τη ζήτηση, τότε η διαδικασία προσέλκυσης είναι αρκετά εύκολη. Αν όμως αυτή είναι περιορισμένη, τότε υπάρχει δυσκολία στην προσέλκυση. Οι επιχειρήσεις για να διευκολύνουν την προσέλκυση, αλλά και τη διατήρηση των εργαζομένων τους, προσφέρουν ελκυστικά συνταξιοδοτικά προγράμματα, επανεκπαιδύουν τους εργαζομένους, αυξάνουν τις αμοιβές και εφαρμόζουν ευέλικτα ωράρια εργασίας. Επομένως, η περιορισμένη προσφορά κατάλληλων υποψηφίων δημιουργεί προβλήματα προσέλκυσης στις επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που επωφελούνται.

## **Διοικητικοί παράγοντες**

Η προσέλκυση προσωπικού τυπικά αποτελεί ευθύνη του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τα καθήκοντα αφορούν το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός προγράμματος προσέλκυσης, το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες στελέχωσης του κάθε τμήματος της επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι αρμόδια για την εξεύρεση πηγών προσέλκυσης, την ανάπτυξη στρατηγικών και διαδικασιών ανακοίνωσης των κενών θέσεων, την επαφή με τις πηγές και τη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών για την αναμενόμενη ανταπόκριση των υποψηφίων, την οικονομική διαχείριση των κεφαλαίων που έχουν προϋπολογισθεί για τη διαδικασία προσέλκυσης, την εγγύηση προσφοράς ίσων ευκαιριών απασχόλησης και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των διαδικασιών.

Η επιτυχής στελέχωση προϋποθέτει τη συνεργασία του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων με τα τμήματα που ενδιαφέρονται για την κάλυψη θέσεων και τα οποία είναι υπεύθυνα για την περιγραφή καθηκόντων και τον προσδιορισμό των

(9)French Wendell, "Human Resources Management", Houghton Mifflin Company, 2006, σελ.212

απαιτούμενων τύπων στελεχών. Επίσης, ασχολούνται με τις προβλέψεις συνταξιοδοτήσεων, παραιτήσεων και προαγωγών.(10)

Η επιτυχία των δραστηριοτήτων της προσέλκυσης προσωπικού εξαρτάται κατά πολύ από την ικανότητα του εξεταστή επειδή για τον εκάστοτε υποψήφιο ο εξεταστής αντιπροσωπεύει την εταιρεία και ως αντιπρόσωπος αυτής αποτελεί παράδειγμα του τύπου των ατόμων που η επιχείρηση απασχολεί και ζητά αντίστοιχους στο μέλλον. Ο εξεταστής στη συνέντευξη πρέπει να γνωρίσει τον υποψήφιο και να του δημιουργήσει θετική εντύπωση για την επιχείρηση, να εξηγήσει τις επαγγελματικές προοπτικές που παρέχει αυτή. Αυτό όμως δε συνεπάγεται τη δημιουργία μιας ψευδούς εικόνας της επιχείρησης, αλλά μια ρεαλιστική πληροφόρηση. Ο εξεταστής θα πρέπει να διαθέτει ενδιαφέρον και ανησυχία για κάθε υποψήφιο χωριστά και να περιγράφει με ενθουσιασμό την επιχείρηση.

Στη συνέχεια θα ακολουθήσει η εξέταση μιας πληθώρας μεθόδων εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης στελεχιακού δυναμικού που διευκολύνουν το συγκεκριμένο έργο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

## **2.5. ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ**

Υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην προώθηση εργαζομένων από το εσωτερικό της επιχείρησης και στην προσέλκυση εργαζομένων από το εξωτερικό της για κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας.

Τα πλεονεκτήματα των εσωτερικών πηγών προσέλκυσης είναι τα ακόλουθα:

- Ανυψώνεται το ηθικό και ενδυναμώνεται η εργασιακή ασφάλεια του προαχθέντα
- Αξιολογούνται καλύτερα οι ικανότητες των υποψηφίων και άρα αυξάνονται οι πιθανότητες για καλύτερη επιλογή

(10)Κανελλόπουλος Χ., «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού:Θεωρία και Πράξη», Αθήνα 2002, σελ. 145

- Μειώνεται το κόστος για για κάποιες εργασίες
- Υπάρχει κίνητρο για υψηλότερη απόδοση
- Η περίοδος προσανατολισμού/ένταξης είναι μικρότερη
- Γρηγορότερες για κάποιες εργασίες
- Οι προαγόμενοι γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα της επιχείρησης
- Δημιουργείται σύστημα διαδοχής
- Η ανάγκη για προσλήψεις περιορίζεται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες

Τα μειονεκτήματα είναι τα ακόλουθα:

- Διαιωνίζονται παλιοί τρόποι εργασίας
- Εμφανίζεται δυσαρέσκεια αυτών που δεν προάγονται
- Δημιουργούνται εσωτερικές διαμάχες για προαγωγές
- Χρειάζεται ένα ισχυρό πρόγραμμα ανάπτυξης
- Εμποδίζει τις προσπάθειες για διαφοροποίηση του εργατικού δυναμικού
- Ενθαρρύνεται η οικογενειοκρατία και η διαδοχή
- Μειώνεται ο αριθμός των δυνητικών υποψηφίων
- Περιορίζει τις νέες ιδέες
- Δημιουργεί έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων στις θέσεις των ατόμων που μετακινήθηκαν

Τα πλεονεκτήματα των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης είναι τα ακόλουθα:

- Εισάγονται νέες ιδέες και νέες προοπτικές
- Εισάγεται σύγχρονη τεχνογνωσία

- Η εισαγωγή έμπειρων και καταρτισμένων υποψηφίων από την εξωτερική αγορά μειώνει το κόστος εκπαίδευσης και ένταξης
- Οι υποψήφιοι από την εξωτερική αγορά είναι τα πλέον κατάλληλα άτομα που θα επιφέρουν αλλαγές στην επιχείρηση και θα θέσουν ένα νέο όραμα
- Βοηθάει στην αύξηση της διαφοροποίησης του εργατικού δυναμικού
- Μεγάλος αριθμός δυνητικών υποψηφίων

Τα μειονεκτήματα είναι τα ακόλουθα:

- Μπορεί να επιλεγεί κάποιος που δεν ταιριάζει στην εργασία ή την κουλτούρα της επιχείρησης
- Δημιουργούνται προβλήματα στο ηθικό των εσωτερικών υποψηφίων
- Η περίοδος προσαρμογής ή προσανατολισμού / ένταξης είναι μεγαλύτερη
- Είναι περισσότερο δαπανηρές και χρονοβόρες

Η προώθηση εργαζομένων από το εσωτερικό θεωρείται ως μια θετική κίνηση για την αμοιβή της καλής απόδοσης στην εργασία. Η εξωτερική προσέλκυση συνίσταται στις ακόλουθες περιπτώσεις:

1. για να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου,
2. Για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης,
3. Για την πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες καινοτόμες ιδέες. Οι περισσότερες επιχειρήσεις συνδυάζουν τη χρησιμοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης.



## 2.5.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Ο στόχος της εσωτερικής διαδικασίας προσέλκυσης είναι να αναγνωρίσει και να ελκύσει υποψηφίους που ήδη κατέχουν μια θέση εργασίας στην επιχείρηση. Στην ενότητα αυτή περιγράφονται οι πηγές και οι μέθοδοι προσέλκυσης από το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, οι οποίες είναι οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, εναλλαγή θέσεων εργασίας, ανακοίνωση θέσεων, επαναπροσλήψεις και ανακλήσεις, βάσεις δεδομένων, συστάσεις, πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι, υποψήφιοι «πόρτας», ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα (ίντρανετ).

### 2.5.1.α. Προαγωγές (Promotions)

Η προαγωγή στελεχών σε πιο υπεύθυνες θέσεις ανωτέρου επιπέδου είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους κάλυψης κενών θέσεων. Μια αποτελεσματική μέθοδος προαγωγών βασίζεται στην πρόσληψη ατόμων που μπορεί να διαθέτουν περισσότερα προσόντα από τα απαιτούμενα και να επιδέχονται περαιτέρω εκπαίδευση για πιο υπεύθυνες θέσεις. Αναμφισβήτητα, λοιπόν, οι προαγωγές είναι μέσο υποκίνησης και ενθάρρυνσης του ηθικού των εργαζομένων.

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου εσωτερικής προσέλκυσης είναι το γεγονός ότι συμφέρει οικονομικά σε κόστος και χρόνο σε σύγκριση με τις μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης.

Η αρνητική πλευρά των προαγωγών έγκειται στη δυσκολία να βρεθούν ικανά στελέχη είτε στελέχη που απορρίπτουν μετακίνηση στο εξωτερικό, κυρίως για οικογενειακούς και άλλους λόγους. Επίσης μπορεί ένας εργαζόμενος να έχει πολύ καλή επίδοση σε μια θέση εργασίας, ενώ σε μια άλλη, στην οποία θα προαχθεί, να μην είναι το ίδιο αποδοτικός λόγω διαφορετικών δεξιοτήτων που μπορεί να απαιτεί η συγκεκριμένη θέση. Τέλος, σε μια διαδικασία προαγωγών η τελική αξιολόγηση επιβάλλεται να πραγματοποιείται με αμερόληπτα και αντικειμενικά κριτήρια, αλλιώς ενδέχεται να υπάρξουν ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις από δυσαρεστημένους εργαζομένους που δεν προήχθηκαν.

### 2.5.1.β. Μεταθέσεις (Transfers)

Πρόκειται για τη δεύτερη σε σειρά μέθοδο εσωτερικής προσέλκυσης, παρόλο που συχνά προηγείται των προαγωγών, αφού μέσω αυτής προωθούνται τα στελέχη που διαθέτουν ευρεία άποψη για την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον.

### 2.5.1.γ. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation)

Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας συχνά είναι προσωρινή από τη φύση της. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται αποτελεσματικά, κυρίως για την εκπαίδευση των στελεχών όλων των διοικητικών επιπέδων και περισσότερο για τα κατώτερα. Ένα μειονέκτημα είναι το υψηλό κόστος μετακίνησης των στελεχών.

### 2.5.1.δ. Ανακοίνωση θέσεων (Job Posting)

Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για όλες τις θέσεις εργασίας που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, τους δίνεται η δυνατότητα να διεκδικήσουν καλύτερη θέση, δεδομένου ότι χωρίς επίσημες ανακοινώσεις από τη διοίκηση είναι δύσκολο να είναι ενήμεροι οι εργαζόμενοι για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση.

Η κενότητα των θέσεων δύναται να γνωστοποιηθεί προφορικά και άτυπα στον πίνακα ανακοινώσεων, στα πρακτικά αρχεία του τμήματος προσωπικού, στις λίστες προαγωγών με βάση τις επιδόσεις στα κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων με βάση την ειδική βαθμολογία, στις λίστες καταγραφής ικανοτήτων, σε δημοσιεύσεις της εταιρείας, ηλεκτρονικά και με προσωπική επιστολή. Με τις μεθόδους αυτές, παρέχονται στους ενδιαφερομένους πληροφορίες για τη φύση του έργου θέσης και τα προσόντα που απαιτούνται. Έτσι, η προσφορά θέσεων επιτρέπει στους υποψηφίους που πιστεύουν πως διαθέτουν αυτά τα προσόντα να υποβάλουν αίτηση στην επιχείρηση.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ανακοίνωσης θέσεων πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές:

- Τα σημεία ανακοινώσεων να είναι ορατά και διακεκριμένα
- Οι μόνιμες προαγωγές και ευκαιρίες μεταθέσεων να ανακοινώνονται
- Η κενότητα των θέσεων να ανακοινώνεται τουλάχιστον μια βδομάδα πριν τη διαδικασία προσέλκυσης
- Η ιδιαιτερότητα κάποιας θέσης να αναφέρεται, ώστε οι ενδιαφερόμενοι να κρίνουν αν είναι κατάλληλοι και αν έχουν τις ικανότητες και δεξιότητες να την αναλάβουν
- Οι κανόνες και τα κριτήρια επιλογής να είναι διατυπωμένα με σαφήνεια
- Οι υποψήφιοι να ενημερώνονται για την τελική απόφαση επιλογής

Η μέθοδος αυτή εσωτερικής προσέλκυσης εξυπηρετεί τους ακόλουθους σκοπούς:

- Προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης
- Παρέχει ίσες ευκαιρίες προόδου σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της
- Δημιουργεί κλίμα ανοικτής επικοινωνίας
- Αυξάνει την πληροφόρηση του προσωπικού της σε θέματα μισθοδοσίας, προαγωγών, μεταθέσεων
- Γνωστοποιεί ευρύτερα τους στόχους και τους σκοπούς της

#### 2.5.1.ε. Επαναπροσλήψεις και ανακλήσεις (Rehires and Recalls)

Η οικειότητα των πρώην στελεχών με την φιλοσοφία και κουλτούρα της επιχείρησης, η γνωστή απόδοση της εργασίας τους, η ενεργός συμμετοχή τους και το χαμηλό κόστος επαναπροσλήψής τους, ακόμη και με απλή τηλεφωνική ανάκληση, οι επαναπροσλήψεις αποτελούν για τις επιχειρήσεις μια δελεαστική μέθοδο προσέλκυσης προσωπικού. Ωστόσο, εξαιτίας του ότι προτιμώνται από επιχειρήσεις εποχιακών υπηρεσιών, ελλοχεύει ο κίνδυνος της αμφίβολης δέσμευσης και αφοσίωσης των στελεχών αυτών στην επιχείρηση.

### 2.5.1.στ. Βάσεις δεδομένων (Database)

Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων που δημιουργεί η επιχείρηση για κάθε εργαζόμενο της καταγράφοντας τα προσόντα, τις δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά και τις αδυναμίες του. Όταν κενωθεί μια θέση εργασίας αναζητούνται στη βάση δεδομένων οι εργαζόμενοι που πληρούν τις απαιτήσεις της κενής θέσης εργασίας και επιλέγεται ο πιο κατάλληλος.

Μερικές φορές εμφανίζονται κάποια προβλήματα σε μερικές βάσεις δεδομένων, όπως η προσοχή που απαιτείται για την καταγραφή των δεδομένων στα αρχεία για να είναι συνεχώς ενημερωμένα και αξιοποιήσιμα, γιατί στην αντίθετη περίπτωση μπορεί να παρακαμθούν προσοντούχοι υποψήφιοι.

### 2.5.1.ζ. Συστάσεις (Employee Referrals)

Η πηγή αυτή προσέλκυσης συνδυάζει και τις εσωτερικές και τις εξωτερικές πηγές. Πολλά άτομα που αναζητούν εργασία προσεγγίζουν προσφιλή σ'αυτούς άτομα προκειμένου να τους βοηθήσουν στη διαδικασία εξεύρεσης εργασίας, όπου και αυτοί τους προτείνουν στην επιχείρηση.

Η μέθοδος αυτή θεωρείται πολύ αξιόλογη γιατί οι εργαζόμενοι θα προτείνουν μόνο κάποιο άτομο κατάλληλο για τη θέση επειδή επωμίζονται και οι ίδιοι μέρος της ευθύνης.

### 2.5.1.η. Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι (Former Employees and Candidates)

Σ'αυτή την περίπτωση υπάρχει το πλεονέκτημα της εξοικονόμησης χρόνου για το λόγο ότι οι επιχειρήσεις έχουν κάποιες πληροφορίες γι'αυτούς και της εξοικονόμησης κόστους. Συνταξιούχοι υπάλληλοι μπορεί να προτίθενται να επιστρέψουν στην εργασία ή εργαζόμενοι που εγκατέλειψαν την επιχείρηση λόγω υποχρεώσεων μπορεί τώρα να τις εκπλήρωσαν ή να απαλλάγηκαν από αυτές ή εργαζόμενοι που εγκατέλειψαν τη θέση τους για κάποια άλλη θέση ίσως με κατάλληλα κίνητρα να δελεαστούν και να επιστρέψουν στην επιχείρηση.

#### 2.5.1.θ. Υποψήφιοι «πόρτας»

Υποψήφιοι «πόρτας» είναι οι υποψήφιοι εκείνοι που με δική τους πρωτοβουλία υποβάλλουν αιτήσεις και βιογραφικά για την περίπτωση που δημιουργηθεί μια κενή θέση στην επιχείρηση. Αυτά τα άτομα περέχουν ένα γρήγορο και μη δαπανηρό τρόπο για πλήρωση θέσεων.

#### 2.5.1.ι. Ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα (Intranet)

Η ραγδαία ανάπτυξη των ενδοεπιχειρησιακών δικτύων υπολογιστών δημιούργησε τους εσωτερικούς ιστότοπους γνωστούς ως ίντρανετ, το οποίο περιορίζεται εντός της επιχείρησης για να ανακοινωθούν οι κενές θέσεις γρήγορα και να ενημερωθούν όλοι οι εργαζόμενοι.

### **2.5.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ**

Η πολιτική της εσωτερικής προσέλκυσης δεν είναι πάντοτε επαρκής για τις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας για την εξεύρεση υποψηφίων, οι οποίοι δεν έχουν κάποια προηγούμενη σχέση με την επιχείρηση.

Οι πηγές εξωτερικής προσέλκυσης είναι οι αγγελίες στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τα Γραφεία Ευρέσεως εργασίας, εταιρείες ενοικίασης εργαζομένων, εταιρείες ευρέσεως στελεχών, ανταγωνίστριες εταιρείες, Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, Επαγγελματικοί Σύνδεσμοι, Ηλεκτρονική προσέλκυση, Πρακτική άσκηση, τηλεπροσέλκυση, εναλλακτικές μέθοδοι προσέλκυσης.

#### 2.5.2.α. Αγγελίες στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

Επειδή οι εργοδότες είναι δύσκολο να συμπληρώσουν τις κενές θέσεις εργασίας με άμεσες αιτήσεις και συστάσεις, χρειάζεται ένα είδος αγγελίας που θα αποτελέσει μέσο προσέλκυσης.

Οι πληροφορίες που παρέχονται στην αγγελία πρέπει να επαρκεί επιτρέποντας στους υποψηφίους να αξιολογήσουν την εργασία και της απαιτήσεις της και να είναι έτσι σε θέση να κρίνουν σε σχέση με τα προσόντα τους.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της αγγελίας, αυτή πρέπει να είναι σαφής και ξεκάθαρη σε ποιούς απευθύνεται, να περιέχει τις προδιαγραφές της θέσης και να αναφέρει την ημερομηνία λήξης προθεσμίας υποβολής αιτήσεων.

#### 2.5.2.β. Γραφεία ευρέσεως εργασίας (Employment Agencies)

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας απευθύνονται σε υποψηφίους και σε επιχειρήσεις. Στόχος τους είναι να φέρουν σε επαφή την επιχείρηση με τον υποψήφιο, φροντίζοντας να εξυπηρετήσει και να διασφαλίσει τα συμφέροντα και των δύο πλευρών.

Τα καθήκοντά τους περιλαμβάνουν τη συγκέντρωση αιτήσεων, τη διεξαγωγή συνεντεύξεων και τη σύσταση υποψηφίων. Τα γραφεία αυτά μπορεί να είναι ιδιωτικά ή δημόσια. Τα δημόσια γραφεία ( Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης, ΟΑΕΔ) προσφέρουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους στις επιχειρήσεις και τους υποψηφίους. Τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας χρησιμοποιούν πολύ ανεπτυγμένες μεθόδους για την αναζήτηση εξειδικευμένων στελεχών και με τις γνώσεις και ικανότητες που διαθέτουν, προσπαθούν να επιτύχουν τη σύζευξη των αναγκών και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών επιχείρησης και στελέχους. Τα συγκεκριμένα γραφεία αποτελούν πολύ δαπανηρή πηγή εξωτερικής προσέλκυσης.

#### 2.5.2.γ. Εταιρείες ενοικίασης εργαζομένων (Employee Leasing Firms)

Οι εταιρείες ενοικίασης εργαζομένων «νοικιάζουν» τους εργαζόμενους τους σε άλλες επιχειρήσεις και παίρνουν αμοιβή για κάθε εργαζόμενο.(11)

(11) Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα 2001, σελ.70

#### 2.5.2.δ. Εταιρείες ευρέσεως στελεχών (Head Hunters)

Οι εταιρείες ευρέσεως στελεχών βοηθούν τους εργοδότες να βρουν τα κατάλληλα άτομα για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας τους. Αναζητούν υποψηφίους με προσόντα τα οποία ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης της επιχείρησης – πελάτη. Οι εταιρείες ευρέσεως στελεχών επικεντρώνουν τις προσπάθειες προσέλκυσής τους σε υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις και δεν εισπράττουν αμοιβή από τον υποψήφιο που προσλαμβάνεται.(12)

#### 2.5.2.ε. Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (Competitive Companies)

Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρηση, προσεγγίζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων και τους δελεάζουν με υψηλά οικονομικά κίνητρα και κίνητρα καριέρας.

#### 2.5.2.στ. Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Educational Institutions)

Οι πτυχιούχοι των Ιδρυμάτων αυτών αποτελούν πηγή υποψηφίων για θέσεις στελεχών. Για να αξιοποιηθεί αυτή η πηγή οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν σχέσεις με το εκπαιδευτικό ίδρυμα και το γραφείο ευρέσεως εργασίας του ιδρύματος. Οι θέσεις που προσφέρουν θα πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα στον υποψήφιο να εφαρμόσει και να αξιοποιήσει τις γνώσεις και τις πνευματικές του ικανότητες.

#### 2.5.2.ζ. Ηλεκτρονική προσέλκυση (Electronic Recruiting)

Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την ιστοσελίδα της για να δέχεται αιτήσεις εργασίας. Επίσης, μπορούν να χρησιμοποιήσουν το ίντερνετ για να συνεργαστούν με μεγάλους, πολύ γνωστούς ιστότοπους εύρεσης εργασίας, οι οποίοι

(12) Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Interbooks, Αθήνα 2001, σελ.70

προσελκύουν ένα μεγάλο αριθμό αιτούντων για εργασία που συμπληρώνουν τυποποιημένες αιτήσεις /βιογραφικά τα οποία μπορούν να αναζητηθούν χρησιμοποιώντας λέξεις κλειδιά.

#### 2.5.2.η. Επαγγελματικοί Σύνδεσμοι (Professiona Associations)

Οι επαγγελματικοί σύνδεσμοι μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή υποψηφίων για εργασίες τεχνιτών και κάποιων άλλων επαγγελμάτων. Οι εργοδότες πρέπει να έρθουν σε επαφή με το συγκεκριμένο σύνδεσμο ώστε να πληροφορηθούν για τη διαθεσιμότητα των υποψηφίων και για τις απαιτήσεις που θέτουν στους εργοδότες.

#### 2.5.2.θ. Πρακτική Άσκηση (Internship)

Μια άλλη προσέγγιση για την προσέλκυση υποψηφίων και τη διεκπεραίωση εξειδικευμένης εργασίας που ακολουθούν οι επιχειρήσεις είναι να προσλαμβάνουν φοιτητές για πρακτική άσκηση κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού ή με ημιαπασχόληση κατά τη διάρκεια του έτους.

#### 2.5.2.ι. Τηλεπροσέλκυση

Η τηλεπροσέλκυση είναι μια τηλεφωνική μέθοδος. Οι υπεύθυνοι προσέλκυσης αφού συγκεντρώσουν ονόματα πιθανών υποψηφίων από επαγγελματικές ενώσεις και πανεπιστήμια επικοινωνούν μαζί τους τηλεφωνικά για να τους ανακοινώσουν τη θέση και να τους καλέσουν σε εκδήλωση ενδιαφέροντος.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Αφού συμπληρωθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες για τους υποψηφίους και αναλυθούν κατάλληλα σύμφωνα με τα προσόντα που έχουν προσδιοριστεί για την κάθε θέση εργασίας, ακολουθεί η επιλογή των υποψηφίων.

Η διαδικασία της στελέχωσης των επιχειρήσεων με ανθρώπινο δυναμικό αφορά την αναγνώριση, την προσέλκυση και την επιλογή των κατάλληλων ατόμων για να καλύψουν τις επιχειρησιακές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό.

Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των κατάλληλων με βάση τα οριζόμενα προσόντα, για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Κατά την όλη διαδικασία επιλογής πρέπει να διατηρηθεί η καλή εικόνα της επιχείρησης και η αποφυγή ακατάλληλων συμπεριφορών. Η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης επηρεάζει την επιλογή των υποψηφίων. Επίσης, η επωνυμία και το κύρος της επιχείρησης παίζουν σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση εργαζομένων υψηλού επιπέδου. Ένας άλλος παράγοντας είναι η υποκίνηση του ατόμου, δηλαδή ο βαθμός επιθυμίας του υποψηφίου να καταλάβει την υπό πλήρωση θέση, δηλαδή πόσο ενδιαφέρουσα τη βρίσκει και αν του δίνεται η δυνατότητα να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες ώστε να την εκτελεί αποδοτικά, ενεργοποιώντας όλες τις δυνατότητες και ικανότητές του.

Υπάρχει, λοιπόν, ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει εκείνα τα άτομα που διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο, γιατί η διοίκηση καλείται

να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον, βασισμένη σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα και που είναι δύσκολο να διερευνηθούν και εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Το έργο της επιλογής προσωπικού είναι καθοριστικό για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης και πρέπει να διενεργείται από ειδικευμένα στελέχη ώστε να μην οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια αποτελέσματα για την επιχείρηση.

### **3.3. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

Στον πυρήνα κάθε αποτελεσματικού συστήματος επιλογής βρίσκεται η κατανόηση των χαρακτηριστικών που είναι απαραίτητα για υψηλότερη απόδοση. Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της ανάλυσης εργασίας, επειδή ο κατάλογος των χαρακτηριστικών θα έπρεπε να είχε αναγνωριστεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της ανάλυσης εργασίας και θα πρέπει, τώρα, να αντικατοπτρίζεται στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας. Έτσι, ο στόχος κάθε συστήματος επιλογής είναι να καθορίσει με ακρίβεια ποιοι υποψήφιοι διαθέτουν τις γνώσεις, τα προσόντα, τις ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από την εργασία.

Επιπλέον, το σύστημα επιλογής πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ξεχωρίζει τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται τη στιγμή της πρόσληψης, από αυτά που συστηματικά αποκτώνται με εκπαίδευση και από αυτά που καθημερινά αναπτύσσονται μετά την τοποθέτηση του ατόμου στη θέση εργασίας.

Τα κριτήρια που τυπικά χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να λάβουν αποφάσεις επιλογής προσωπικού κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- Εκπαίδευση-> Οι υποψήφιοι για μια θέση εργασίας διαθέτουν διανοητικά, φυσικά, διαπροσωπικά, και άλλα χαρακτηριστικά, λόγω των γενετικών τους προδιαθέσεων ή της εκπαίδευσης που είχαν στο σπίτι, στο σχολείο, στην εργασία κλπ. Ένας από τους πιο οικονομικούς τρόπους αξιολόγησης πολλών χαρακτηριστικών είναι η χρησιμοποίηση των εκπαιδευτικών επιτευγμάτων του υποψηφίου ως ένδειξη για τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που διαθέτει.
- Εμπειρία και προηγούμενη απόδοση -> Πολλοί υποστηρίζουν ότι η προηγούμενη απόδοση του υποψηφίου σε παραπλήσια εργασία είναι η καλύτερη ένδειξη για τη μελλοντική του απόδοση.
- Φυσικά χαρακτηριστικά -> Στο παρελθόν, πολλοί εργοδότες χρησιμοποιούσαν τα φυσικά χαρακτηριστικά ως κριτήριο επιλογής.. Σήμερα, τέτοιες πρακτικές οι οποίες δημιουργούν διακρίσεις θεωρούνται παράνομες, εκτός και αν μπορεί να αποδειχθεί ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με την αποδοτικότητα στην εργασία.
- Προσωπικά χαρακτηριστικά και τύπος προσωπικότητας -> Τα προσωπικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην οικογενειακή κατάσταση, στο φύλο, στην ηλικία και άλλα. Ο τύπος της προσωπικότητας αναφέρεται σε στοιχεία του χαρακτήρα, όπως η εξωστρέφεια, η συνεργατικότητα, η πειθαρχία, η αντίληψη και άλλα. Αυτά τα στοιχεία προτιμώνται από τις εταιρείες, αν οι υποψήφιοι τα διαθέτουν στο χαρακτήρα τους.

### 3.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Τα στάδια της διαδικασίας της επιλογής συνίστανται:

- Αίτηση και Βιογραφικό Σημείωμα
- Προκαταρκτική Συνέντευξη
- Τεστ Επιλογής
- Έλεγχος Συστάσεων – Παρελθόντος
- Επανάληψη συνέντευξης
- Ιατρικές Εξετάσεις
- Ανάλυση και Απόφαση
  - Απόρριψη
  - Αποδοχή
  - Πρόσληψη και Τοποθέτηση
- Γνωστοποίηση της απόφασης στον υποψήφιο
- Επανελέγχος αποδοχής της θέσης εργασίας από τον υποψήφιο
- Καταγραφή αποτελεσμάτων για νομικούς και ερευνητικούς σκοπούς

Ορισμένα από τα παραπάνω στάδια είναι δυνατό να παραλειφθούν, γεγονός που συντελεί στην εξοικονόμηση χρόνου και κόστους. Αν ο

υποψήφιος απορριφθεί σε κάποιο από τα στάδια, αυτόματα απορρίπτεται και δε συνεχίζει προφανώς στο αμέσως επόμενο στάδιο.

Μερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης στο εσωτερικό της περιβάλλον, μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία επιλογής, όπως το μέγεθος και η δομή της επιχείρησης, η τεχνολογία που διαθέτει, ο αριθμός των κενών θέσεων εργασίας που χρειάζεται να καλύψει. Μερικά χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος που καθορίζουν τον τύπο του συστήματος επιλογής είναι η ισχύουσα νομοθεσία, το μέγεθος και η σύνθεση της τοπικής αγοράς εργασίας και πολιτικοί, κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες.

### **3.5. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

Η διαδικασία μιας επιτυχημένης απόφασης πρόσληψης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από δυο βασικές αρχές επιλογής. Η πρώτη αρχή θεωρεί την παρελθοντική συμπεριφορά ως τον καλύτερο δείκτη της μελλοντικής συμπεριφοράς., δηλαδή γνωρίζοντας την προϋπηρεσία ενός υποψηφίου, είναι δυνατή η πρόβλεψη της μελλοντικής του απόδοσης. Αυτή η αρχή δεν είναι πάντοτε καθοριστική. Η δεύτερη αρχή της επιλογής υποστηρίζει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να συλλέξει όσο το δυνατό περισσότερα αξιόπιστα δεδομένα και να τα χρησιμοποιήσει στην επιλογή των υποψηφίων.

### **3.7. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

Σε προηγούμενη ενότητα έγινε αναφορά στα στάδια της διαδικασίας επιλογής, τα οποία ενσωματώνουν διάφορες μεθόδους επιλογής τις οποίες ο εργοδότης δύναται να χρησιμοποιήσει για την εξεύρεση των

καλύτερων υποψηφίων για πρόσληψη. Στην πράξη συνηθίζεται να χρησιμοποιείται συνδυασμός των μεθόδων επιλογής προκειμένου το αποτέλεσμα να είναι πιο αντικειμενικό. Ακολουθεί μια εκτενής ανάλυση αυτών των μεθόδων επιλογής.(13)

### 3.7.1. ΑΙΤΗΣΗ (Application Form)

Σύμφωνα με την πρώτη βασική αρχή επιλογής, που θεωρεί την προηγούμενη συμπεριφορά ενός υποψηφίου ως τον καλύτερο δείκτη της μελλοντικής του απόδοσης, η αίτηση (υπόδειγμα μορφής αίτησης: βλ.Παράρτημα) είναι μια μορφή συλλογής πληροφοριών για το παρελθόν και την παρούσα κατάσταση του υποψηφίου. Ο ρόλος της είναι καθοριστικός για την πορεία της διαδικασίας επιλογής, αφού αποτελεί τη βάση της συνέντευξης, την επαλήθευση των στοιχείων που παρέχουν οι συστάσεις και την πηγή αρχείων του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται περιλαμβάνουν τα εξής στοιχεία:

- Προσωπικά δεδομένα, όπως ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, αριθμός τηλεφώνου κ.α.
- Εκπαιδευτική μόρφωση, δηλαδή αναλυτική παραπομπή στα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (προπτυχιακές-μεταπτυχιακές και διδακτορικές σπουδές )
- Επαγγελματική εμπειρία, δηλαδή αναφορά στις προηγούμενες θέσεις εργασίας που απασχολήθηκε ο υποψήφιος, τους λόγους αποχώρησης κ.α

(13)Lievens Filip, “Longitudinal study of the validity of different cognitive ability tests in a student admission context. Applied H.R.M.Research”, 2004,σελ.28

- Κοινωνικές δραστηριότητες και ενδιαφέροντα

Επίσης, κατατίθενται και βεβαιώσεις ότι τα όσα συμπληρώθηκαν στην αίτηση είναι αληθή, όπου αν αποδειχθεί το αντίθετο, ο υποψήφιος μπορεί ακόμα και να απορριφθεί.

Όσον αφορά την αξιοπιστία αυτής της μεθόδου, η τεχνική της εξέτασης – επανεξέτασης αποδεικνύει τον υψηλό βαθμό της. Χρήσιμα συμπεράσματα για τον εργοδότη δίνονται και στην περίπτωση που ο υποψήφιος έχει αφήσει κενά ή παραλείψει στα προς συμπλήρωση πεδία της αίτησης. Αντίθετα, οι αιτήσεις δεν φημίζονται για την εγκυρότητά τους, λόγω του ιδιόμορφου σχεδιασμού, ο οποίος δεν επιτρέπει τη συλλογή στοιχείων περί αποδοτικότητας της εργασίας.

Η αίτηση ως ένα παραδοσιακό εργαλείο επιλογής υποψηφίων, χαρακτηρίζεται ως μια απρόσωπη διαδικασία και δεν μπορεί να αντικαταστήσει την άμεση και προσωπική επαφή. Επίσης ανταποκρίνεται σε περιορισμένο αριθμό πληροφοριών και συνάγει προκατειλημμένες πληροφορίες. Επιπλέον, αποτυγχάνει να εξηγήσει ατομικά κίνητρα και καταστάσεις.

### 3.7.2. ΣΤΑΘΜΙΖΟΜΕΝΗ ΑΙΤΗΣΗ (Weighted Application Blank)

Η σταθμιζόμενη αίτηση είναι ένα κατάλληλο εργαλείο μείωσης των υποκειμενικών κρίσεων και προκαταλήψεων στη διαδικασία επιλογής.

Συγκεκριμένες πληροφορίες της αίτησης χρησιμοποιούνται ώστε να προκύψει ένα σκορ απόδοσης για κάθε υποψήφιο.

Μια σταθμιζόμενη αίτηση αναπτύσσεται με τη συσχέτιση κάθε παρεχόμενης πληροφορίας με κάποιο κριτήριο απόδοσης. Η διαδικασία περιλαμβάνει την επιλογή κριτηρίων απόδοσης, την ομαδοποίηση κριτηρίων, την επιλογή και ανάλυση στοιχείων της αίτησης, την διάκριση και ταξινόμηση των στοιχείων σε κατηγορίες, την στάθμιση των στοιχείων, την επαλήθευση της στάθμισης βάσει ομαδοποιημένων κριτηρίων απόδοσης και τη σύναξη αποτελεσμάτων.

### 3.7.3. ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ (Curriculum Vitae ή CV)

Το βιογραφικό σημείωμα (βλ. Παράρτημα) περιλαμβάνει τις πιο σημαντικές πληροφορίες για τον υποψήφιο, όπως είναι το όνομα-η διεύθυνση-το τηλέφωνο- η ηλικία, οι σπουδές του, η προϋπηρεσία, τα ενδιαφέροντά του, συμμετοχή στα κοινά, συστάσεις κλπ. Το βιογραφικό δεν περιέχει αναλυτικές πληροφορίες, αλλά τις πιο βασικές στην επαγγελματική πορεία του υποψηφίου, όπου αυτό προσεγγίζει μια ακριβή εικόνα για το πως είναι πιθανό να αποδώσει στο μέλλον.

Το βιογραφικό είναι η πρώτη επαφή με τον ενδιαφερόμενο γι' αυτό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο γιατί μέσω αυτού σχηματίζεται η πρώτη εντύπωση. Το βιογραφικό οφείλει να είναι καθαρογραμμένο, χωρίς ορθογραφικά λάθη, ευανάγνωστο, συνοπτικό, συμμετρικό, σε καλής ποιότητας χαρτί τυπωμένο, με καλή οργάνωση. Είναι βασικό να μην υπάρχουν αντιφάσεις στις ημερομηνίες και ψευδή στοιχεία.



Όσον αφορά τη μορφή του βιογραφικού έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι να συντάξει κάποιος ένα βιογραφικό: το λειτουργικό, το γενικό, το χρονολογικό το οποίο είναι και το πιο δημοφιλές και αποδεκτό και το συνδυαστικό.

Η διαφορετική μορφή και το προσωπικό ύφος κάθε βιογραφικού κάνουν τη διαδικασία αξιολόγησης πιο δύσκολη, ώστε να συγκριθούν τα βιογραφικά και να εξαχθούν αντικειμενικά συμπεράσματα για τα προσόντα του υποψηφίου. Γι'αυτό η Ευρωπαϊκή Ένωση συνέταξε ένα ευρωπαϊκό υπόδειγμα για το βιογραφικό. (βλ.Παράρτημα).

#### 3.7.4. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ (Preliminary Interview)

Αμέσως μετά την υποβολή αιτήσεων ή βιογραφικών σημειωμάτων από μέρος των υποψηφίων, η διαδικασία της επιλογής συνεχίζει με την προκαταρκτική συνέντευξη των υποψηφίων. Ο βασικός σκοπός από αυτή την αρχική εξέταση των υποψηφίων είναι η απόρριψη εκείνων που προφανώς δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Στη συνέντευξη αυτή παρουσιάζεται η εταιρεία και οι δραστηριότητές της, η θέση εργασίας και οι απαιτήσεις αυτής και επιδιώκεται να διαπιστωθεί κατά πόσο ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για τη θέση εργασίας. Παράλληλα κρίνεται η προσωπικότητά του. Στη σύντομη αυτή συνέντευξη αξιολογείται η ισορροπία του υποψηφίου, οι επικοινωνιακές του δυνατότητες και ο ζήλος και το ενδιαφέρον του για την εργασία ώστε να αποφευχθούν μελλοντικές αποχωρήσεις. Οι υποψήφιοι που δεν πληρούν αυτές τις προϋποθέσεις απορρίπτονται.

Ένας άλλος τρόπος προκαταρκτικής συνέντευξης είναι η τηλεφωνική συνέντευξη, όπου γίνεται προσπάθεια να καλυφθούν τα κενά του βιογραφικού και να εντοπιστούν οι πληροφορίες που αποκρύφθηκαν ή παραλείφθηκαν.

### 3.7.5. ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ (tests)

Τα τεστ επιλογής είναι στην ουσία μια προσπάθεια για να επιτευχθεί αντικειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων επιλογής προσωπικού. Τα τεστ έχουν το πλεονέκτημα ότι παρέχουν αντικειμενική μέτρηση των ατομικών χαρακτηριστικών.

Τα χαρακτηριστικά ενός καλού τεστ είναι:

- Είναι ένα ευαίσθητο όργανο μέτρησης το οποίο διαφοροποιείται καλά μεταξύ θεμάτων
- Είναι τυποποιημένο σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα από τον πληθυσμό στον οποίο απευθύνεται
- Είναι αξιόπιστο υπό την έννοια ότι μετράει πάντοτε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό.
- Είναι έγκυρο υπό την έννοια ότι μετράει το χαρακτηριστικό για το οποίο έχει σχεδιαστεί να μετράει.<sup>(14)</sup>

Τα κύρια τεστ επιλογής υποψηφίων είναι τα ακόλουθα:

(14)Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Stephen, "Human Resource Management" Prentice Hall, 2005, σελ.148-149

#### 3.7.5.α. Τεστ γνώσεων (Knowledge Tests)

Τα τεστ γνώσεων μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες και γνώσεις που κατέχει ο κάθε υποψήφιος. Αξιολογείται ο τρόπος διεξαγωγής της εργασίας και η γνώση των διαδικασιών που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεσή της.

#### 3.7.5.β. Τεστ γνωστικών ικανοτήτων (τεστ νοημοσύνης ή διανοητικών ικανοτήτων)(Cognitive Ability Tests)

Σ'αυτά περιλαμβάνονται τα τεστ νοημοσύνης και τα τεστ κλίσεων, τα οποία είναι δοκιμασίες γενικών πνευματικών ικανοτήτων. Αποτελούνται από μεγάλο αριθμό ερωτήσεων και η απάντησή τους γίνεται μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Τα τεστ νοημοσύνης είναι μέτρα αξιολόγησης της γενικής διανοητικής ικανότητας ή νοημοσύνης ενός ατόμου. Με αυτά αποσκοπείται να διαπιστωθεί το επίπεδο ευφυΐας, η κριτική ικανότητα, η ευχέρεια του λόγου, η μνήμη, η παρατηρητικότητα, η δυνατότητα επίλυσης αριθμητικών προβλημάτων, η ικανότητα μάθησης, κατανόησης, οδηγιών και η διευθέτηση των προβλημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Στα τεστ κλίσεων γίνεται η μέτρηση συγκεκριμένων πνευματικών ικανοτήτων, όπως της επαγωγικής και της συμπερασματικής σκέψης, της κατανόησης και χρήσης των ρημάτων και της ικανότητας απομνημόνευσης και σωστής χρήσης των αριθμών.

#### 3.7.5.γ. Τεστ προσωπικότητας (Personality Tests)

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι προφανές ότι καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Επιδιώκεται με τον τρόπο αυτό να διερευνηθεί αν και κατά πόσο ο υποψήφιος μπορεί να προσαρμοστεί στο νέο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να ανταπεξέλθει στις ανάλογες απαιτήσεις με επιτυχία. Επίσης, διερευνάται και η ικανότητά του για διαπροσωπικές σχέσεις. Με τη δοκιμασία αυτή, ποσοτικοποιούνται, δηλαδή μετρώνται βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων, όπως η αυτοπεποίθηση, εξωστρέφεια, συναισθηματική σταθερότητα, υπομονή, ευσυνειδησία, η συνεργατικότητα.<sup>(15)</sup>

#### 3.7.5.δ. Τεστ ειλικρίνειας ή ανιχνευτής αλήθειας (Honesty Tests)

Είναι μια μηχανική μέθοδος με την οποία επιδιώκεται να εξακριβωθεί αν ο υποψήφιος ψεύδεται, σε όσα γράφει σε σχέση με το βιογραφικό του.

#### 3.7.5.ε. Τεστ ενδιαφερόντων (Interest tests)

Χρησιμοποιούνται για να αποκαλύψουν τις κλίσεις και τις προτιμήσεις των ατόμων σχετικά με το τι προτιμούν να κάνουν σχετικά με το επάγγελμα, τα χόμπι και τις ψυχαγωγικές ενέργειες. Σπάνια χρησιμοποιείται για επιλογή, αφού έχει αποδειχθεί πως η απόδοση κάποιου στη θέση εργασίας λίγο σχετίζεται με τα ενδιαφέροντά του.

#### 3.7.5.στ. Τεστ φυσικών ικανοτήτων (Physical Abilities Tests)

Αυτά τα τεστ τεχνικών ικανοτήτων περιλαμβάνουν την επιδεξιότητα των χεριών και των δαχτύλων, την ταχύτητα και την ευκολία κίνησης, καθώς και το χρόνο αντίδρασης. Οι φυσικές ικανότητες περιλαμβάνουν

(15)Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα 2001,σελ.85

επίσης τη σταθερότητα, τη δύναμη και το συντονισμό του σώματος. Απώτερος στόχος είναι η μείωση της συστηματικής αποχής λόγω ατυχημάτων, όσο και του κόστους που αυτά συνεπάγονται εις βάρος της επιχείρησης σχετικά με ασφάλεια, ανικανότητα, ιατρικές αξιώσεις και αποζημίωση εργαζομένων.

#### 3.7.5.ζ. Τεστ γραφολογίας (Graphology)

Η γραφολογική ανάλυση περιλαμβάνει την ανάλυση των στοιχείων του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα σε σχέση με την προσωπικότητα και άλλες ψυχολογικές και κοινωνικές πλευρές του.

#### 3.7.5.η. Τεστ για χρήση ναρκωτικών ουσιών

Η χρήση του τεστ αυτού εξετάζει αν ο υποψήφιος κάνει χρήση ναρκωτικών.

#### 3.7.6. ΚΕΝΤΡΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (Assessment Centers)

Πρόκειται για μια μέθοδο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, όπου ομάδες υποψηφίων μπαίνουν σε μια διαδικασία τεστ και ομαδικών ασκήσεων σε ένα κέντρο αξιολόγησης, το οποίο είναι εξοπλισμένο να διαχειρίζεται τέτοια τεστ και με εξειδικευμένο προσωπικό, εκπαιδευμένο στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων των τεστ. Σ' αυτή τη δοκιμασία, ελέγχονται οι ικανότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις, οι αντιδράσεις των υποψηφίων και οι τρόποι αντιμετώπισης διοικητικών προβλημάτων.<sup>(16)</sup>

(16)Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα 2001,σελ.86

Οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στα κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων είναι οι ακόλουθες:

- Πρακτική άσκηση: Σκοπός της είναι η διαπίστωση της προσαρμογής του ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον και η δυνατότητα άμεσης λήψης σωστών διοικητικών αποφάσεων.
- Ομαδική συζήτηση: Οι υποψήφιοι τυπικά συμμετέχουν σε μια ή περισσότερες ομαδικές συζητήσεις για κάποιο συγκεκριμένο θέμα μέσα σε ορισμένα χρονικά πλαίσια.
- Συνεντεύξεις: Οι υποψήφιοι υποχρεούνται να δώσουν μια συνέντευξη σε ένα ή περισσότερους εκτιμητές. Αποδίδεται βαρύτητα στον προγραμματισμό και την εξέλιξη της καριέρας.
- Επιχειρηματικά παιχνίδια: Είναι περιπτώσεις πραγματικών συνθηκών, για τις οποίες οι υποψήφιοι θα πρέπει να λάβουν κάποιες αποφάσεις.

### 3.7.7. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η συνέντευξη επιλογής είναι μια άμεση επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου επιλογής, με σκοπό να συλλεγούν πληροφορίες και να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Είναι ένας τρόπος επιβεβαίωσης και διευκρίνισης στοιχείων που περιλαμβάνονται στην αίτηση ή το

βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου. Χαρακτηρίζεται από αμεσότητα και δίνει αξιόπιστα αποτελέσματα.

Αυτός ο τρόπος επιλογής δίνει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για την επιχείρηση, ούτως ώστε να αποφασίσει ο ίδιος αν του ταιριάζει. Επίσης, δίνει στον υποψήφιο την αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης αφού τους δίνεται η ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το στέλεχος το οποίο αναλαμβάνει το εγχείρημα της συνέντευξης έχουν να κάνουν με τις επαγγελματικές του δεξιότητες και την ποιότητα του χαρακτήρα του. Επομένως απαιτείται αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην εκτίμηση προσώπων και συνθηκών, γόνιμη περιέργεια και ικανότητα διατύπωσης ερωτήσεων που οδηγούν στην απόκτηση πλήρους και σαφούς εικόνας του υποψηφίου, αλλά και πολύτιμων λεπτομερειών, ικανότητα για ακριβή παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επακόλουθη σκιαγράφηση της προσωπικότητας του υποψηφίου μέσα από τα λεγόμενά του. Επιπρόσθετα, πρέπει να διακατέχεται από αυτοκυριαρχία και νηφαλιότητα, απλότητα και φιλικότητα, απόλυτη γνώση των απαιτήσεων, των υπευθυνοτήτων και των συνθηκών της προσφερόμενης θέσης εργασίας, καθώς και των προσδοκιών της εταιρείας από το νέο υπάλληλο, εκπαίδευση των συνεντευξιαστών.

Οι συνεντεύξεις επιλογής μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

### 3.7.7.α. Δομημένη συνέντευξη

Πρόκειται για τον πιο αυστηρά δομημένο τύπο συνέντευξης, ο οποίος στηρίζεται και δεν παρεκκλίνει από μια προκαθορισμένη λίστα ερωτήσεων και πιθανών απαντήσεων. Μια δομημένη συνέντευξη δεν δίνει την ευκαιρία στον υποψήφιο να εκφραστεί λεπτομερώς. Δίνονται σε όλους τους υποψηφίους οι ίδιες ερωτήσεις με την ίδια ακριβώς σειρά, οπότε υπάρχει μια κοινή βάση πληροφοριών για αξιολόγηση. (18) Προκειμένου ο εξεταστής να είναι σε θέση να εκτιμήσει τις απαντήσεις, θα πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι οι «σωστές». Είναι δυνατό, επίσης, οι διάφοροι τύποι των απαντήσεων να σταθμιστούν και να βαθμολογηθούν, γεγονός που προσδίδει ακόμη μεγαλύτερη αξιοπιστία στη συνέντευξη και διευκολύνει τον εξεταστή στις τελικές του αποφάσεις.

Η δομημένη συνέντευξη παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

α) Βοηθάει στο να αποφύγει ο εξεταστής τα εξής σφάλματα:

- Το σφάλμα φωτοστέφανου: Είναι η τάση του εξεταστή να αξιολογήσει ένα υποψήφιο με βάση ένα χαρακτηριστικό. (19)

(18) Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 86

(19) Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη 2002, σελ. 141



- Το σφάλμα της πρώτης εντύπωσης: Πολλοί εξεταστές δημιουργούν μέσα στα πρώτα λεπτά μια εντύπωση για
- τον υποψήφιο, θετική ή αρνητική, και στον υπόλοιπο χρόνο προσπαθούν να την επιβεβαιώσουν.
- Το σφάλμα της ομοιότητας του εξεταστή, όπου εφόσον οι προσδοκίες και πεποιθήσεις του ταιριάζουν μ' αυτές του υποψηφίου, θα τον αξιολογήσει θετικά.
- Το σφάλμα των κοινωνικών στερεοτύπων: Η ομοιότητα του υποψηφίου με κάποιο πρόσωπο με το οποίο ο εξεταστής συνδέεται με ευχάριστες ή δυσάρεστες καταστάσεις μπορεί να τον οδηγήσει σε υπερεκτίμηση ή υποεκτίμηση του υποψηφίου.

β) Βοηθάει τον εξεταστή να αποφύγει τις διακρίσεις

γ) Βοηθάει τον εξεταστή να είναι συνεπής με τη νομοθεσία «Περί ίσων ευκαιριών»

### 3.7.7.β. Ημιδομημένη Συνέντευξη

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

### 3.7.7.γ. Αδόμητη συνέντευξη

Δεν ακολουθείται κάποιο πλάνο προηγούμενης δόμησής της. Η επιτυχία της εξαρτάται από την ανταπόκριση του εξεταστή στις απαντήσεις του υποψηφίου.

#### 3.7.7.δ. Ομαδική συνέντευξη

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

### **3.8. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ – ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΟΣ**

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία της επιλογής προσωπικού είναι ο έλεγχος των συστάσεων που αναφέρει ο υποψήφιος στην αίτηση και στο βιογραφικό του σημείωμα, καθώς και ο έλεγχος του παρελθόντος του. Συνήθως, επικοινωνούν με το άτομο που ήταν ο άμεσος προϊστάμενος του υποψηφίου ή με το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης που απασχολείτο. Οι συστάσεις επιβεβαιώνουν την αξιοπιστία των στοιχείων και δεδομένων και παρέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες, χρήσιμες για την τελική απόφαση επιλογής. Γενικότερα, ο έλεγχος του παρελθόντος ασχολείται με την αξιοπιστία της συμπεριφοράς του υποψηφίου, την ακεραιότητά του και την προσαρμογή που επιδεικνύει.

### **3.9. ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ**

Το τελευταίο βήμα πριν παρθεί η τελική απόφαση επιλογής του υποψηφίου είναι η διενέργεια ιατρικών εξετάσεων. Ο βασικός σκοπός

της ιατρικής εξέτασης είναι να καθορίσει αν ο υποψήφιος έχει τις φυσικές ικανότητες για να εκτελέσει την εργασία.

### **3.10. ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

Στο στάδιο αυτό ακολουθεί η επεξεργασία των αποτελεσμάτων των προηγούμενων μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου η επιχείρηση να καταλήξει στα άτομα που επιθυμεί να υποβάλει πρόταση συνεργασίας και, κατά συνέπεια, να τα απασχολήσει.

Υπάρχουν δύο τρόποι (20) που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι υπεύθυνοι για να λάβουν την τελική τους απόφαση. Ο πρώτος είναι ο υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση του υπευθύνου, ο οποίος αφού έχει λάβει υπόψη του όλα τα στοιχεία, τις πληροφορίες και τα δεδομένα, με βάση πάντα τις απαιτήσεις της εργασίας, παίρνει την τελική απόφαση για τον κατάλληλο υποψήφιο. Ο δεύτερος τρόπος είναι περισσότερο αντικειμενικός, αφού βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης και ο οποίος κρίνεται πιο προτιμητέος.

Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα, τα οποία εξάγονται από τις απαντήσεις στη συνέντευξη, τις επιδόσεις στα διάφορα τεστ και άλλες πηγές της διαδικασίας επιλογής συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Συνεπώς, προσλαμβάνεται ο υποψήφιος με το μεγαλύτερο βαθμό, χωρίς να εκφράσει ο υπεύθυνος την προσωπική του κρίση γι' αυτόν.

(20)Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα 2001, σελ.102

Αφού έχει παρθεί η τελική απόφαση επιλογής, ο υπεύθυνος προβαίνει στην ανακοίνωση της προσφοράς της θέσης εργασίας στον υποψήφιο. Σ' αυτό το στάδιο είναι χρήσιμο να γίνει μνεία σε οποιεσδήποτε ιδιάζουσες συνθήκες που αφορούν την πρόσληψη και κατοχή της θέσης.

Μετά την ολοκλήρωση των απαραίτητων διευκρινήσεων και εφόσον και οι δυο πλευρές είναι ικανοποιημένες από τη συνάντησή τους, το θέμα που απομένει να συζητηθεί είναι οι οικονομικές απολαβές του υποψηφίου, οι οποίες πρέπει να ξεκαθαριστούν με τον πλέον ευκρινή τρόπο.<sup>(21)</sup>

Στη συνέχεια, ο υπεύθυνος ολοκληρώνει τη διαδικασία επιλογής επικοινωνώντας (τηλεφωνικώς ή με γραπτή επιστολή ή με αποστολή ηλεκτρονικού μηνύματος ή με προσωπική συνάντηση) με τους υπόλοιπους υποψήφιους που, για διάφορους λόγους, κρίθηκαν ακατάλληλοι για τη θέση. Ο λόγος που πρέπει να το πράξει σχετίζεται με την καλή εικόνα της εταιρείας.

### **3.11. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΝΤΑΞΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ**

Αμέσως μετά την αποδοχή της προσφοράς της θέσης από τον υποψήφιο, ακολουθεί το στάδιο της οικοδόμησης της σχέσης της εταιρείας με το νέο εργαζόμενο. Πρόκειται για μια σχέση ζωτικής

(21)Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Interbooks, Αθήνα 2001, σελ.102

σημασίας η οποία πρέπει να στηρίζεται στην πλήρη κατανόηση των αμοιβαίων προσδοκιών.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, όταν προσλαμβάνουν ένα νέο υπάλληλο ορίζουν ως προκαταρκτική την περίοδο των τριών έως έξι μηνών, προκειμένου ο εργαζόμενος να ενταχθεί ομαλά και να προσαρμοστεί στις συνθήκες και το περιβάλλον της νέας του εργασίας. Αυτό είναι προς όφελος της επιχείρησης διότι μειώνει τον κίνδυνο πρόωρης αποχώρησης του εργαζομένου και αποφεύγει, έτσι, την επανάληψη των χρονοβόρων διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Η τάση η οποία διαφαίνεται διεθνώς με δεδομένη τη μικρή διαφορά των υποψηφίων ως προς τα τυπικά ποσοτικά προσόντα και την εφαρμοζόμενη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, είναι τα ποιοτικά κριτήρια (συνεργατικότητα, παρακίνηση, ομαδικές ικανότητες, προσωπικότητα) να βαρύνουν περισσότερο στη λήψη τελικής απόφασης για επιλογή.

Μια αποτελεσματική διαδικασία ένταξης νέων υπαλλήλων μπορεί να επιτύχει τα εξής:

- Τη δημιουργία μιας άριστης πρώτης εντύπωσης στο νέο υπάλληλο.
- Την εξύψωση του ηθικού των νέων υπαλλήλων και την εντονότερη παρακίνησή τους. Με αυτό τον τρόπο αποτρέπονται

και προλαμβάνονται τα λάθη, οι παρανοήσεις, η δυσαρέσκεια ή τα παράπονα που μπορεί να προκαλέσει η κακή επικοινωνία.

- Την παροχή ορθών και έγκυρων πληροφοριών προς το νέο υπάλληλο. Αποτελεί πλεονέκτημα και για τις δυο πλευρές η πλήρης κατανόηση από τον εργαζόμενο των κανόνων και των στρατηγικών που εφαρμόζει η εταιρεία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

### **4.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογικής προόδου, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των αναγκών των καταναλωτών, οι μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις που συνεπάγεται η λειτουργία των εταιρειών καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν συντελούνται σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον. Έτσι, η επιβίωση, η ανάπτυξη και η κερδοφορία της κάθε επιχείρησης εξαρτώνται άμεσα από την ταχύτητα προσαρμογής της, καθώς και την επιτυχία των οικονομικών ελιγμών τους οποίους θα πρέπει να υιοθετήσει, ώστε να αντιμετωπίσει επιτυχώς, σε ανταγωνιστική βάση, τις οικονομικές και κοινωνικές κρίσεις και τις τεχνολογικές και καταναλωτικές διαφοροποιήσεις που συντελούνται αξιοποιώντας τους πόρους και τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει.(22)

Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων μια επιχείρηση, οργανισμό ή υπηρεσία για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το περισσότερο εισερχόμενο κάθε χρόνο στην εργασία εργατικό δυναμικό χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για το οποιοδήποτε έργο που θα εκτελέσει. Η ευθύνη δε αυτή, σήμερα, για εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αναγνωρίζεται περισσότερο και περισσότερο γίνεται αποδεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο.

Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχείρησης ή υπηρεσίας εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν. Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση πριν ξεκινήσουν δουλειά. και οι παλαιότερι εκπαίδευση με διπλό σκοπό: για καλύτερη ακόμα ανταποκριση στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σε άλλη δουλειά ή για προαγωγή.

(22) Άννα Μαρία Μούζα Λαζαρίδη, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006, σελ.193

Η εκπαίδευση υποκινεί τους εργαζομένους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανό να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό. Και το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, επενδύει σ'αυτήν την εκπαίδευση, παρέχει επιπλέον ένα αίσθημα ασφάλειας ότι αποτελούν, δηλαδή, αξιοπρόσεκτα μέλη της επιχείρησης ή της υπηρεσίας. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σε τεχνολογικές αλλαγές και σε αλλαγές σχετικών μεθόδων, υπό παρατηρείται αντίδραση από μέρους των εργαζομένων, εξαιτίας του φόβου τους πως δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της δουλειάς τους, όπως δημιουργούνται.

Η εκπαίδευση συμπληρώνει την επιλογή, έτσι ώστε, όταν επιλεγούν καλά καταρτισμένοι υποψήφιοι, τότε η ανάγκη για εκπαίδευση μέσα στον οργανισμό θα είναι λίγη, ενώ για όσους έχουν ελλιπή κατάρτιση θα χρειαστεί περισσότερη εκπαίδευση για να συμπληρωθεί το χάσμα.(23)

## **4.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζομένους είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης. Γι'αυτό οι επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά κι απασχολούν ανάλογους πόρους. Όμως το αποτέλεσμα δεν είναι πάντα το επιδιωκόμενο, αφού στην πράξη συμβαίνει η όλη εκπαίδευση να μη συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης. Δεν είναι ασυνήθιστο οι επιχειρήσεις να υλοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα που δεν σχετίζονται ή σχετίζονται ελάχιστα με τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές τους ανάγκες, τους στόχους τους ή την όλη αποδοτικότητά τους.

Για να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή για να μάθει ο

(23)Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, «Διοίκηση Προσωπικού», Αθήνα 2002, σελ. 340



εργαζόμενος, να μεταφέρει και αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει να αντιμετωπισθεί σοβαρά, ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Ως τέτοια χρειάζεται μια συστημική προσέγγιση, δηλαδή να καθοριστούν οι εισροές, οι διεργασίες που πρέπει να γίνουν και οι εκροές που αναμένονται. Θα πρέπει όμως κάθε επιχείρηση να εκτιμήσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα και να αξιολογήσει το εκπαιδευτικό έργο. (24)

### **4.3.ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η σημασία της εκπαίδευσης για την επιχείρηση είναι μεγάλη. Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποφέρει πολλά οφέλη για την επιχείρηση.

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Ο εμπλουτισμός των γνώσεων και των δεξιοτήτων οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας και μείωση των λαθών και των καθυστερήσεων. Η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση για να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας.
- **Ανύψωση του ηθικού** Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις της κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων. Η

(24)Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων»Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτοολοκλήρωσης του προσωπικού.

- **Μειωμένη επίβλεψη:** Ο εργαζόμενος που έχει τύχει εκπαίδευσης έχει τη δυνατότητα να εκτελεί τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη, πράγμα που είναι θετικό για τον εργαζόμενο και την επιχείρηση εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών από τον εργαζόμενο και σημαντικής μείωσης του κόστους επίβλεψης για την επιχείρηση.
- **Μείωση ατυχημάτων:** Η κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να συμβάλει δυναμικά στη μείωση των ατυχημάτων τα οποία προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού και την άγνοια των μέτρων ασφάλειας και προστασίας.
- **Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία:** Η σταθερότητα στην ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν αυτές τις απώλειες. Η ευελιξία στην άμεση προσαρμογή σε επερχόμενες αλλαγές στην επιχείρηση απαιτεί την ύπαρξη ικανού προσωπικού για ανάληψη των συγκεκριμένων θέσεων και προσαρμογή σε νέες καταστάσεις.
- **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης εργαζομένων προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους επειδή οι τελευταίοι εκτιμούν το ότι η επιχείρηση τους προσφέρει ευκαιρίες επιμόρφωσης και αυξάνει την ανταγωνιστικότητά τους. Αυτό τους επιτρέπει νέες ευκαιρίες ανέλιξης και υψηλότερες αμοιβές.

- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων: Η αναγνώριση από τον εργαζόμενο της παροχής εκπαίδευσης μπορεί να αυξήσει την υποκίνηση, την αφοσίωση και την προσφορά του εργαζόμενου στην αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.

Οι στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι η ανάπτυξη και η εξέλιξη των υπαρχουσών επαγγελματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων ώστε να βελτιωθεί η επίδοση στα καθήκοντά τους. Η ανάπτυξη διαφορετικών και νέων δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να αναλάβουν νέα καθήκοντα ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της επιχείρησης στο μέλλον αποδοτικότερα από τους υπάρχοντες υπαλλήλους. Επίσης, μείωση του χρόνου εκπαίδευσης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας ή και ανώτερης θέσης εργασίας.

#### **4.4. ΕΚΤΙΜΗΣΗ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών για να εκτιμήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση χρειάζεται, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιούς, πόση εκπαίδευση και πότε.

Για να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης επιβάλλεται να ερευνηθούν και να αναλυθούν αυτές σε επίπεδο επιχείρησης, εργασιών / καθηκόντων και εργαζομένων.

Απαραίτητη είναι η ανάλυση της απόδοσης των τωρινών εργαζομένων σε επίπεδο επιχείρησης και σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος για να καταδειχθούν οι ελλείψεις, αδυναμίες και η αναποτελεσματικότητά τους. Θα πρέπει επίσης να αναλυθούν οι εξωτερικοί παράγοντες και οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά της σχέδια ώστε να διαπιστωθεί ποιες δεξιότητες και γνώσεις πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να ανταποκριθούν στις νέες αλλαγές και δεδομένα.

---

Η ανάλυση καθηκόντων βασίζεται στην περιγραφή των θέσεων εργασίας συγκρίνοντας τις γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας εργασίας σε σχέση με τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του κάθε εργαζομένου, όπου με αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες.

---

Το πιο σημαντικό σημείο στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων είναι να σχεδιαστούν τα απαραίτητα προγράμματα με τέτοιο τρόπο που να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Επομένως, θα πρέπει να καθοριστούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι. Όσο πιο σαφείς είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι τόσο πιο αποτελεσματικό και λειτουργικό καθίσταται το όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι στόχοι αυτοί θα οδηγήσουν τους υπεύθυνους εκπαίδευσης να επιλέξουν τις μεθόδους εκπαίδευσης και το εκπαιδευτικό υλικό, τους εισηγητές, τον χώρο και χρόνο διεξαγωγής της εκπαίδευσης και τον τρόπο αξιολόγησης. Οι συγκεκριμένοι κάθε φορά εκπαιδευτικοί στόχοι αποτελούν την βάση στην οποία θα οριστούν τα κριτήρια αξιολόγησης ( η αντίδραση των εκπαιδευομένων, η απόκτηση γνώσης, η αλλαγή συμπεριφοράς τους και τα μετά την εκπαίδευση ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα απόδοσης ) για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ακολούθως, προσδιορίζεται η καταλληλότητα των εκπαιδευομένων σε επίπεδο γνώσεων και εμπειριών, αλλά και παρακίνησης για την επιλογή τους να εκπαιδευτούν ώστε να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία μάθησης. Στη συνέχεια εφαρμόζονται οι αρχές μάθησης, δηλαδή η απόκτηση γνώσεων σε τέτοιο βαθμό από το άτομο που θα είναι σε θέση να τις εφαρμόσει στη ζωή του και στον εργασιακό χώρο.

Η εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να ολοκληρώνεται με την αξιολόγησή της. Ως αξιολόγηση ορίζεται η συλλογή και εκτίμηση στοιχείων που έχουν να κάνουν με την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Για τη συστηματική προσέγγιση της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να προσδιοριστεί η λειτουργικότητα και η αποτελεσματικότητα του προγράμματος, δηλαδή το ποσοστό επιτυχίας του σε άλλες

περιπτώσεις και η ορθολογικότητά του όσον αφορά την διδακτέα ύλη. Να προσδιοριστεί επίσης ο βαθμός καταλληλότητας του προγράμματος και να εξεταστεί η προσαρμοστικότητα των προγραμμάτων στους εκπαιδευόμενους και αποκόμισαν τα αναμενόμενα οφέλη. Ενδείκνυται ακόμη να μελετώνται οι αντιδράσεις των εκπαιδευομένων αναφορικά με τον βαθμό ικανοποίησής τους από την καταλληλότητα της εκπαίδευσης, την εξέταση με γραπτές και προφορικές δοκιμασίες για το αν οι εκπαιδευόμενοι αφομοίωσαν τις επιθυμητές γνώσεις και δεξιότητες. Επίσης όλες οι γνώσεις που αποκτήθηκαν κατά την εκπαίδευση θα πρέπει να εφαρμοστούν κάτω από πραγματικές συνθήκες εργασίας. Η μέτρηση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων θα διαπιστώσει το επίπεδο επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων του εκπαιδευτικού προγράμματος της επιχείρησης.

---

#### **4.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Αναφορικά με τις μεθόδους εκπαίδευσης, η εκλογή κάποιας καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βάθους γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων και άλλων παραγόντων.

Οι σπουδαιότερες μέθοδοι είναι:

- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας.

Ο εργαζόμενος μαθαίνει την εργασία εκτελώντας τη. Τη θέση του εκπαιδευτή και την ευθύνη την παίρνει έμπειρος προϊστάμενος ο οποίος καθοδηγεί, ενημερώνει, διδάσκει και εξηγεί στον εκπαιδευόμενο τις εργασιακές μεθόδους. Ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται προσεκτικά και καλείται να τις εκτελέσει επαναλαμβάνοντας τις και παρακολουθείται κατά την εκτέλεσή τους και όπου χρειάζεται τον διορθώνουν ώστε να μάθει να τις διεκπεραιώνει άψογα και αποτελεσματικά. Η εκπαίδευση αυτή επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει να εκτελεί τα καθήκοντά του στο περιβάλλον της εργασίας του αποκτώντας συγχρόνως και σχετική εμπειρία.(25)

(25)Μούζα-Λαζαρίδη Άννα- Μαρία, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006,σελ.200

➤ Εκπαίδευση έξω από την εργασία

Όταν η εργασία είναι δύσκολη κι όπου τα λάθη θα εμποδίσουν την επιτυχία των προγραμμάτων ή των μεθόδων παραγωγής κι όπου απαιτείται ειδική καθοδήγηση τότε τίθεται σε εφαρμογή η εκπαίδευση εκτός εργασίας σε αίθουσα διδασκαλίας μέσα στην επιχείρηση. Η τοποθέτηση του νεοδιοριζόμενου υπαλλήλου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας μπορεί να αποβεί επιζήμιο για την ασφάλεια του ιδίου και των άλλων.

➤ Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation)

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται σε αντίστοιχη θέση, σε άλλο τμήμα της επιχείρησης για μερικούς μήνες για να αποκτήσει νέες εμπειρίες και την ικανότητα να αντιμετωπίζει ποικίλα προβλήματα ώστε να αποκτήσει σφαιρική αντίληψη για τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης χωρίς όμως να στοχεύει στην προετοιμασία του στελέχους για άλλη συγκεκριμένη θέση.

➤ Η διάλεξη

Είναι μια επίσημη μέθοδος που συνίσταται στην προφορική παρουσίαση γνώσεων και πληροφοριών από το διδάσκοντα που προϋποθέτει την από μέρους του κατοχή της γνώσης σε βάθος πάνω σε κάποιο θέμα. Είναι η ευρύτερα χρησιμοποιούμενη μέθοδος διδασκαλίας επειδή έχει το πλεονέκτημα της μετάδοσης μεγάλου αριθμού πληροφοριών σε μικρό χρόνο και με χαμηλό κόστος. (26) Αμφισβητείται όμως η αποτελεσματικότητά της λόγω της παθητικότητας και έλλειψη ενεργού συμμετοχής και αυτενέργειας, αλλά μονής κατεύθυνσης επικοινωνία κατά την οποία δεν υπάρχει επαναπληροφόρηση από τον ακροατή.

(26) Μούζα-Λαζαρίδη Άννα- Μαρία, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006,σελ.200

➤ **Συσκέψεις**

Σύσκεψη είναι η συγκέντρωση μιας μικρής ομάδας με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο, όπου οι συμμετέχοντες έχουν ενεργό ρόλο και ενεργητική συμμετοχή μαθαίνοντας ο ένας από τον άλλο. Ο διδάσκων κάνει εισηγήσεις και προσκαλεί την ομάδα να εκφράσει τις απόψεις της σε προβληματικούς τομείς που αφορούν το συγκεκριμένο θέμα.

➤ **Υπόδυση ρόλων**

Με τη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους σχετικούς με τα καθήκοντά τους για να αντιμετωπίσουν προβλήματα και αποφάσεις που έχουν άμεση σχέση με τις ανθρώπινες σχέσεις και να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά και την επίδρασή της πάνω στους άλλους. Πρόκειται για μια μέθοδο που επιτυγχάνει να εξοικειώσει τους εργαζομένους με τις απαιτήσεις της θέσης τους. Με το παίξιμο ρόλου αντιλαμβάνονται το μέγεθος των ευθυνών και των απαιτήσεων που θα συναντήσουν, έτσι επιβάλλεται να είναι προετοιμασμένοι να τα αντιμετωπίσουν με επιτυχία λαμβάνοντας την κατάλληλη εκπαίδευση.

➤ **Επίδειξη**

Η επίδειξη αξιοποιεί την όραση που είναι η κύρια οδός για μάθηση. Χρησιμοποιείται για περιπτώσεις όπου ο προφορικός λόγος αδυνατεί να μεταφέρει την πλήρη εικόνα. Έχει ευρύτατη εφαρμογή κι αποτελεί το πρώτο βήμα στην εκπαίδευση πάνω στο έργο.

➤ **Μελέτη περιπτώσεων**

Είναι μια δημοφιλής μέθοδος ανάπτυξης ανώτερων στελεχών όπου οι εκπαιδευόμενοι μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα που τους δίνεται γραπτώς. Με τον τρόπο αυτό οι εκπαιδευόμενοι θα μάθουν να αναλύουν και να συνθέτουν τα στοιχεία ενός προβλήματος ώστε να κατανοήσουν το πολύπλοκο των προβλημάτων σε διοικητικό επίπεδο και το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης από το στέλεχος και να προτείνουν λύσεις. Με τη μέθοδο αυτή

δίνονται έμπρακτα ευκαιρίες για μάθηση και προκαλείται ενδιαφέρον αφού οι καλές περιπτώσεις παίρνονται από πραγματικές καταστάσεις, οι οποίες αναπτύσσουν αναλυτική σκέψη και κριτική ικανότητα για λύση προβλημάτων.

➤ **Επιχειρησιακά παίγνια**

Η μέθοδος αυτή βοηθάει στην ανάπτυξη ικανοτήτων λήψης αποφάσεων, οργάνωσης, προγραμματισμού και ηγεσίας. Οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα και το πως επιτυγχάνεται η συνεργασία και η ομαδική εργασία. Επιδίωξη είναι η υλοποίηση ορισμένων διοικητικών στόχων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των απαραίτητων εκείνων χαρακτηριστικών για τη λήψη των ενδεικνυόμενων αποφάσεων σε θέματα προγραμματισμού και οργάνωσης.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται το πόσο καλά ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του σύμφωνα με καθορισμένα εκ των προτέρων κριτήρια και πόσο έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Στην ευρύτερη έννοια της αξιολόγησης περιλαμβάνεται και η αξιολογική καταγραφή των δυνατών και αδύνατων στοιχείων του ίδιου του εργαζομένου, ενημερώνοντας τον για να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις που θα έχουν ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης.

Οι πληροφορίες που μας παρέχονται από αυτή τη διαδικασία συμβάλλουν στη λήψη των ενδεικνυόμενων διορθωτικών αποφάσεων, σχετικά με τη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω ειδικών κινήτρων, όπως οι αμοιβές και οι προαγωγές. Τέλος, γίνεται και η απαραίτητη πληροφόρηση των εργαζομένων αναφορικά με τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων που θα παρθούν για την αποτελεσματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της απόδοσης.

### **5.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η αξιολόγηση απόδοσης διενεργείται από τους προϊσταμένους όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφισταμένων τους και τα σχολιάζουν δίνοντας οδηγίες και συμβουλές για βελτίωση.

Πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθοριστεί με σαφή τρόπο το σύνολο των ενεργειών που είναι απαραίτητο για να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία επιτυχώς, όπως ο χαρακτήρας και η συμπεριφορά του εργαζομένου. Οι ενέργειες αυτές σχετίζονται με τα προσόντα, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου κατά την άσκηση των εργασιακών του υποχρεώσεων.

Επίσης καταγράφεται η διαδικασία εκείνη που οδηγεί στην εκτέλεση ενός έργου με επιτυχία, οπότε λαμβάνοντας υπόψη τα πρότυπα απόδοσης μπορούμε να

φτάσουμε σε σωστή αξιολόγηση. Τα κριτήρια αυτά σχετίζονται με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο, τον τρόπο και την ορθότητα εκτέλεσης της εργασίας και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.

Ενδείκνυται να περιλαμβάνεται στην αξιολόγηση και η ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των πεπραγμένων που αναφέρονται στις μεθόδους με τις οποίες διαβαθμίζονται οι αποδόσεις υιοθετώντας ένα είδος κλίμακας για να διευκολύνεται το έργο της αξιολόγησης.

## **5.2. ΠΟΙΟΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ**

Αξιολογικές κρίσεις για την απόδοση και τη συμπεριφορά του εργαζομένου μπορεί να κάνει όποιος συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση με αυτόν ώστε να τον αξιολογήσει αντικειμενικά και δίκαια.

Ο άμεσα προϊστάμενος είναι αυτός που είναι ο πλέον κατάλληλος αφού παρακολουθεί την απόδοση του εργαζόμενου και έχει σχηματίσει άμεση και σωστή γνώμη για το αν η απόδοση και η συμπεριφορά του είναι η απαιτούμενη για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Εν συνεχεία η αξιολόγηση του αυτή υπόκειται σε έγκριση από τον ανώτερο προϊστάμενο του για να αποφευχθούν περιπτώσεις αδικίας ή ευνοϊκής μεταχείρισης.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η φύση της δουλειάς επιτρέπει περισσότερο στους συναδέλφους, παρά στον άμεσα προϊστάμενο να έχει πιο συχνή επαφή με τον εργαζόμενο και έχουν την ευκαιρία να παρατηρούν τα αποτελέσματά του παρόλο που αυτό δεν εφαρμόζεται και ούτε ενδείκνυται.

Σε ειδικές περιπτώσεις οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούνται ως πηγή πληροφοριών αξιολόγησης για τους προϊσταμένους τους αξιολογώντας το ευρύτερο διοικητικό τους έργο, τις ικανότητές τους και τη συμπεριφορά τους.

Η αυτοαξιολόγηση από τους ίδιους τους εργαζομένους βοηθά τον άμεσα προϊστάμενο να είναι πιο αντικειμενικός στην αξιολόγησή του, αφού γνωρίζουν που υστερούν και που υπερτερούν σε σχέση με την εργασία τους.

Για πολλές επιχειρήσεις, κυρίως παροχής υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πελατών, οι πελάτες μπορούν να αποτελέσουν εξαιρετική πηγή αξιολογητών για την απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

### **5.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι οι ακόλουθοι:

- Τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους συγκρισης

Ο τρόπος αυτός περιλαμβάνει τις μεθόδους αξιολόγησης με βάση τις συγκρίσεις που γίνονται ανάμεσα στους εργαζομένους μιας επιχείρησης.

- Μέθοδος της απλής κατάταξης. Κατ'αυτήν οι εργαζόμενοι συγκρίνονται και βαθμολογούνται μεταξύ τους με σκοπό την απλή αριθμητική κατάταξή τους και αξιολογούνται για τις συνολικές ικανότητές τους.
- Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης. Ο προϊστάμενος ή και αξιολογητής χρησιμοποιεί έναν κατάλογο με τα ονόματα των εργαζομένων, διαγράφοντας κάθε φορά δύο ονόματα, του καλύτερου και του ανεπαρκή στην εργασία και δημιουργώντας έτσι ένα νέο κατάλογο όπου αναγράφονται πρώτα αυτοί που αξιολογούνται με τις υψηλότερες βαθμολογίες και ακολουθούν αυτοί με τις χαμηλότερες.
- Μέθοδος της κατανομής βαθμών. Ο αξιολογητής πρέπει να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών μεταξύ των υφισταμένων του με βάση τη σχετική τους αξία.

- Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών

Οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζευγάρια και κατατάσσονται ανάλογα με το βαθμό υπεροχής έναντι των άλλων. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την αρχική κατάταξη των εργαζομένων σε μισθολογικά κλιμάκια, δεν παρέχει όμως αξιόπιστα κι αντικειμενικά αποτελέσματα.

- Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς.

Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες απόδοσης και η κατάταξή τους, κατά ποσοστά, γίνεται ανάλογα με τις επικαλύψεις των τυπικών αποκλίσεων της κανονικής κατανομής.

- Τρόπος αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια.

Η μέθοδος αυτή, η οποία περιλαμβάνει τους τρόπους αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια, αξιολογεί τον κάθε εργαζόμενο ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του. Διανέμονται ειδικά ερωτηματολόγια που αφορούν την αξιολόγηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ενός εργαζομένου, λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο με τον οποίο αντεπεξέρχεται στα εργασιακά του καθήκοντα.

- Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης.

Επικεντρώνεται στις συγκεκριμένες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Αναγράφονται σε ειδική φόρμα τα χαρακτηριστικά και η αξιολόγηση γίνεται με αρίθμηση ή με εκτιμήσεις. Λαμβάνονται περισσότερο υπόψη οι ικανότητες που έχουν άμεση σχέση με τα πρότυπα εργασίας, την ανάλυση της θέσης εργασίας και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων. Ο προϊστάμενος βαθμολογεί τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και για το καθένα από τα χαρακτηριστικά αυτά.

- Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου.

Τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή οι παρατηρούμενες συμπεριφορές παίρνουν αξία ανάλογα με το πόσο σημαντικά κρίνονται για την απόδοση στη θέση εργασίας.

- Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών.

Ο αξιολογητής περιγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζόμενου τα οποία θεωρούνται καίρια για να χαρακτηριστεί επιτυχημένη ή ανεπαρκής η εκτέλεση της εργασίας του υφισταμένου, καθ'όλη τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος και με βάση αυτά τον αξιολογεί αφού αυτά γίνονται αντικείμενο συζήτησης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου για να εκιμηθεί η αποδοτικότητα του δευτέρου. Η μέθοδος αυτή βοηθάει στη συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου για θέματα εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς.

- Κέντρα αξιολόγησης .

Είναι μια μέθοδος μέτρησης του δυναμικού των αξιολογουμένων που διενεργείται από ομάδα ψυχολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων. Χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της καταλληλότητας στελεχών για πρόσληψη και προαγωγή. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες παρόμοιες με αυτές που είναι υποχρεωμένοι να εκτελέσουν στο χώρο εργασίας τους.

- Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς.

Η μέθοδος αυτή μετρά την αναμενόμενη και την παρατηρούμενη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Για να εφαρμοστεί η μέθοδος αυτή είναι αναγκαίο ομάδες ειδικών να προσδιορίσουν τις κρίσιμες για την απόδοση διαστάσεις της εργασίας, π.χ λήψη αποφάσεων, ενδιαφέρον για τον πελάτη, να καταγράψουν περιπτώσεις συμπεριφοράς και να αναπτύξουν κλίμακα συνεργασίας.

- Τρόπος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.

Η μέθοδος αυτή, (Management By Objectives) αποτελεί μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων και τους υποκινεί να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους για να καλύπτουν τις ελλείψεις τους. Κατά τη διαδικασία αυτή, παρέχεται σε τακτά διαστήματα ενημερωτική επανατροφοδότηση ως προς τις

προόδους των υπαλλήλων, σε σχέση με τους στόχους που τους έχουν τεθεί. Η αξιολόγηση γίνεται μεταξύ των αναμενόμενων αποδόσεων και αυτών που έχουν επιτευχθεί.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι καθορίζουν από κοινού τις αρμοδιότητες και τις υπευθυνότητες που έχουν οι εργασίες και στη συνέχεια καθορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτύχουν οι υφιστάμενοι, οι οποίοι δημιουργούν το σχέδιο δράσης για την επίτευξη των στόχων που έχουν αναλάβει. Ακολούθως, ελέγχεται η πρόοδος των διεργασιών από τους προϊσταμένους. Μετά την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί ακολουθεί η αξιολόγηση από τους προϊσταμένους σε συνεργασία με τους υφισταμένους. Στο τέλος γίνεται ο προγραμματισμός των νέων στόχων.

- Μέθοδος αξιολόγησης με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας.

Η μέθοδος αυτή μετρά την αποδοτικότητα λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοτικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο κάθε εργαζόμενος.

## **5.4. ΤΑ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ**

Βασική προϋπόθεση για μια σωστή διαδικασία αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα και η αποφυγή σοβαρών αποκλίσεων από την πραγματικότητα. Οι αξιολογήσεις θα πρέπει να πραγματοποιούνται από αξιολογητές που είναι εκπαιδευμένοι κατάλληλα ώστε να χρησιμοποιήσουν τις σωστές μεθόδους και τα κατάλληλα κριτήρια με αμεροληψία για να καταλήξουν σε αντικειμενικές αποφάσεις χωρίς να είναι επιεικείς ή αυστηροί στις κρίσεις τους.

Σφάλματα αξιολόγησης γίνονται συνειδητά όταν ο αξιολογητής υπερεκτιμά τις δυνατότητες του εργαζόμενου ώστε να του χορηγηθεί αύξηση μισθού για να αποφύγει την αντιπαράθεση μαζί του, να τον βοηθήσει όταν έχει προσωπικά προβλήματα και να τον καλύψει. Άλλα συνειδητά λάθη έχουν να κάνουν με την

υποεκτίμηση των ικανοτήτων του εργαζομένου, επειδή μπορεί ο αξιολογητής να είναι αρνητικά προκατειλημμένος απέναντι του για προσωπικούς ή άλλους λόγους.<sup>27</sup>

➤ Σφάλμα ή επίδραση φωτοστέφανου. Η μορφή αυτή σφαλμάτων ανακύπτει όταν ο προϊστάμενος αξιολογεί την απόδοση ενός υφισταμένου έχοντας υπόψη του ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς του, θετικό ή αρνητικό, που τον επηρεάζει κατά την εκτίμηση και των άλλων χαρακτηριστικών, οπότε η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι αντικειμενική.

➤ Σφάλματα κεντρικής τάσης

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι προϊστάμενοι έχουν την τάση να βαθμολογούν, δηλαδή να κατατάσσουν τους υφισταμένους γύρω από τον μέσο όρο της βαθμολογικής κλίμακας.

➤ Σφάλματα επιείκειας και αυστηρότητας

Στην περίπτωση των σφαλμάτων επιείκειας, οι προϊστάμενοι αξιολογούν τους υφισταμένους με υψηλότερες βαθμολογίες από αυτές που πραγματικά αξίζουν. Το σφάλμα αυτό μπορεί να αποπροσανατολίσει τη διαδικασία της αξιολόγησης με αποτέλεσμα να μη γίνει η σωστή επιλογή των υπαλλήλων που αξίζουν να λάβουν τις παραπάνω παροχές, όπως προαγωγές και αμοιβές. Στην αντίθετη περίπτωση, οι αξιολογητές είναι σκληροί βαθμολογώντας με αυστηρότητα.

➤ Σφάλματα προκατάληψης

Τέτοια σφάλματα παρατηρούνται όταν ο αξιολογητής ομαδοποιεί τους εργαζομένους σε κατηγορίες με κριτήριο κάποια γνωρίσματα που τους αποδίδει, όπως η φυλή, η θρησκεία, η εθνικότητα, οι πολιτικές πεποιθήσεις.

<sup>27</sup>Μούζα-Λαζαρίδη Άννα- Μαρία, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006,σελ.



## Σφάλματα που σχετίζονται με τη μέθοδο αξιολόγησης

Άλλο σφάλμα είναι η βαθμολόγηση της αποδοτικότητας των υφισταμένων με βάση το τελευταίο μόνο χρονικό διάστημα της περιόδου αξιολόγησης. Όταν δεν καταγράφονται όλο το χρόνο συμπεριφορές και επιδόσεις είναι πολύ πιθανό ο αξιολογητής να μη θυμάται, παρά μόνο τα πρόσφατα γεγονότα και βασιζόμενος σ'αυτά να βαθμολογεί τον υφιστάμενό του. Έτσι διαπράττει σφάλμα αξιολόγησης λόγω πρόσφατης απόδοσης, αφού οι πρόσφατες συμπεριφορές και επιδόσεις του αξιολογουμένου δεν είναι συνήθως αντιπροσωπευτικές της όλης απόδοσής του.

### **5.5. ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΤΩΝ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ**

Τα σφάλματα αξιολόγησης θα πρέπει να αποφεύγονται γιατί δε δίνουν τη σωστή εικόνα των εργαζομένων και έχει συνέπεια στην περαιτέρω εξέλιξή τους. Οι τρόποι αυτοί με τους οποίους μπορούν αυτά να αποφευχθούν είναι η κατανόηση των σφαλμάτων αξιολόγησης από μέρους των προϊσταμένων μέσω σωστής εκπαίδευσης, καθώς και των προ βημάτων που υφίσταται ο εργαζόμενος. Θα πρέπει επίσης να εφαρμόζονται οι κατάλληλες μέθοδοι αξιολόγησης, αφού εκτιμηθούν αρχικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που τις χαρακτηρίζουν σε συνδυασμό με τις εκάστοτε περιπτώσεις. Η τήρηση ενός ημερολογίου, το οποίο ενημερώνεται συνεχώς από τον προϊστάμενο για την θετική και αρνητική απόδοση των υφισταμένων βοηθάει πολύ στην αποφυγή του σφάλματος, αναφορικά με τη θεώρηση του τελευταίου μόνο χρονικού διαστήματος της περιόδου αξιολόγησης. Ένας άλλος βασικός τρόπος αντιμετώπισης του θέματος αυτού είναι η αξιολόγηση των υφισταμένων, όχι μόνο από ένα αξιολογητή, αλλά από ομάδα στελεχών που γνωρίζουν το συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας.

28Μούζα-Λαζαρίδη Άννα- Μαρία, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006,σελ.245



## **5.6. ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥΣ**

Μια από τις πιο σημαντικές διεργασίες της αξιολόγησης είναι η διαδικασία επαναπληροφόρησης της απόδοσης του αξιολογούμενου. Για να μπορέσουν οι υφιστάμενοι να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, θα πρέπει να γνωρίζουν τις παρούσες αποδόσεις τους. Η πληροφόρηση αυτή γίνεται με τη σχετική συνέντευξη που μπορεί να αποτελέσει μια άβολη και αγχωτική κατάσταση και για τα δύο μέρη που συμμετέχουν σ' αυτήν.

Για την επιτυχημένη διεξαγωγή της συνέντευξης θα πρέπει ο υφιστάμενος να μη νιώθει ότι απειλείται απ' αυτήν έχοντας παράλληλα την δυνατότητα να υπεραμυνθεί των απόψεων και των θέσεων του. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να τη συντονίσει με τέτοιο τρόπο ώστε να αποβεί εποικοδομητική και για τις δύο πλευρές. Η παρακίνηση και ενθάρρυνση του προϊσταμένου για την ενεργή συμμετοχή του υφιστάμενου στην όλη διαδικασία έχει πολύ μεγάλη σημασία για την ομαλή εξέλιξή της. Θα πρέπει να τονίζονται και τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία που διαθέτει ο αξιολογούμενος. Είναι επίσης πολύ σημαντικό η λήψη των τελικών αποφάσεων και η σχεδίαση ενός νέου προγράμματος δράσης, να είναι αποδεκτά και από τις δύο πλευρές.<sup>29</sup>

Για τη διεξαγωγή μιας σωστής συνέντευξης θα πρέπει ο προϊστάμενος να είναι άμεσος και σαφής όσον αφορά τα αρνητικά σημεία της αξιολόγησης, να μη συγκρίνει την απόδοση ενός υφισταμένου με τις αποδόσεις των συναδέλφων του για να επισημάνει και να τονίσει τη διαφορά, να παρακινεί και να προτρέπει το διάλογο μεταξύ τους, να δώσει στον αξιολογούμενο να καταλάβει τα αρνητικά σημεία της αξιολόγησης και τον ακριβή τρόπο που θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που ανακύπτουν.

<sup>29</sup>Μούζα-Λαζαρίδη Άννα- Μαρία, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006,σελ.251

Υπάρχουν τρεις μορφές συνεντεύξεων που μπορούν να διεξαχθούν από τους προϊσταμένους.

- Η ικανοποιητική απόδοση και προαγωγή. Σ' αυτήν την περίπτωση τα βαθμολογικά αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικά και το ενδεχόμενο προαγωγής είναι πολύ μεγάλο.
- Ικανοποιητική απόδοση χωρίς προαγωγή. Αναφέρεται στους εργαζομένους που μπορεί να έχουν ικανοποιητική απόδοση, αλλά δεν υπάρχει ενδεχόμενο προαγωγής, όχι επειδή δεν έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες, αλλά επειδή δεν υπάρχουν κενές θέσεις.
- Μη ικανοποιητική απόδοση, η οποία χρειάζεται διορθωτικές ενέργειες. Η απόδοση δεν είναι ικανοποιητική και στόχο της αποτελεί η εφαρμογή σχεδίου δράσης για την κάλυψη των αρνητικών σημείων και την διόρθωση των λαθών του αξιολογούμενου.

Τέλος, η πληροφόρηση των εργαζομένων δεν πρέπει να γίνεται με μονόπλευρο τρόπο, δηλαδή με απλή ενημέρωση και παροχή οδηγιών από τον προϊστάμενο, αλλά ο καλύτερος τρόπος είναι με ανοικτή συζήτηση σε όλα τα θέματα αναφορικά με την αποδοτικότητα και τους τρόπους βελτίωσης της, καθώς και των μελλοντικών στόχων που πρέπει να τεθούν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ** **ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ** **ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ**

### **6.1.ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων εργαζομένων είναι από τις κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να αναλυθεί ο τρόπος οργάνωσης αυτών των λειτουργιών στον τραπεζικό κλάδο στην Κύπρο για δύο κατηγορίες εργαζομένων.

Η πρώτη κατηγορία εργαζομένων αναφέρεται ως «ανώτερα στελέχη» και περιλαμβάνει:

- α. Υψηλόβαθμα στελέχη: Πρόεδρος και Γενικοί Διευθυντές
- β. Μεσαία στελέχη: Προϊστάμενοι και Τμηματάρχες
- γ. Κατώτερα στελέχη: Επόπτες και Επιθεωρητές

Η δεύτερη κατηγορία εργαζομένων αναφέρεται ως λοιπό ανθρώπινο δυναμικό και περιλαμβάνει υπαλλήλους γραφείου, υπαλλήλους τεχνικών ειδικοτήτων ή ειδικοτήτων πληροφορικής, υπαλλήλους γραμματειακής υποστήριξης, υπαλλήλους επικοινωνίας με τους πελάτες ή και τους προμηθευτές και υπαλλήλους για τις εξωτερικές εργασίες.

Στόχος της εργασίας είναι να αποκτήσουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη διαδικασία της πρόσληψης που ακολουθούν οι τράπεζες για τους εργαζομένους.

### **6.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας καταρτίστηκε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 20 ερωτήματα (βλ. Παράρτημα). Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε

υπεύθυνους Ανθρώπινου Δυναμικού σε 10 Τράπεζες. Κάποιες από τις Τράπεζες στις οποίες απευθύνθηκα δεν θέλησαν να συμμετάσχουν στην έρευνα. Κάποιες ισχυρίστηκαν ότι τα στοιχεία για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού είναι άκρως εμπιστευτικά και δεν ήταν δυνατό να δημοσιοποιηθούν. Άλλες Τράπεζες δήλωσαν ότι εξαιτίας του φόρτου εργασίας δεν ήταν εφικτό να συμμετάσχουν. Κάποιες άλλες, ενώ αρχικά ανέφεραν ότι ήταν πρόθυμες να το πράξουν, στη συνέχεια αδιαφόρησαν με διάφορες προφάσεις.

Η επικοινωνία με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού των Τραπεζών έγινε αρχικά τηλεφωνικώς και στη συνέχεια στάληκαν τα ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονική μορφή ή με τηλεμοιότυπο ή τηλεφωνικώς.

### 6.3. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

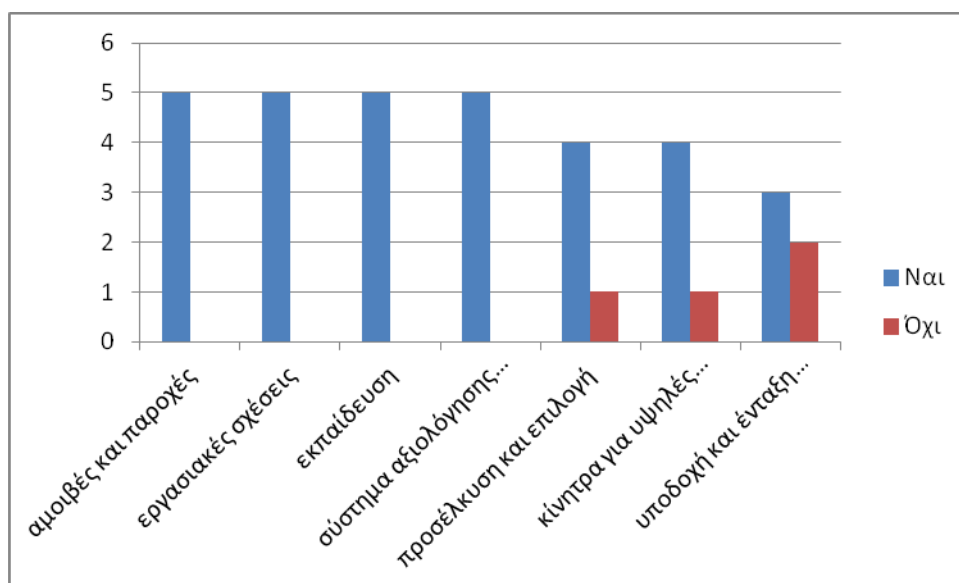
**Ερώτηση 1:** Πόσα άτομα περίπου εργάζονται στο Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων;(άνδρες-γυναίκες)



Από τις απαντήσεις των Τραπεζών που δόθηκαν, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που εργάζονται στο Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι γυναίκες, ενώ πολύ μικρότερο ποσοστό είναι άνδρες. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι οι Τράπεζες

εμπιστεύονται περισσότερο τις γυναίκες για την επάνδρωση, την οργάνωση και τη λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος.

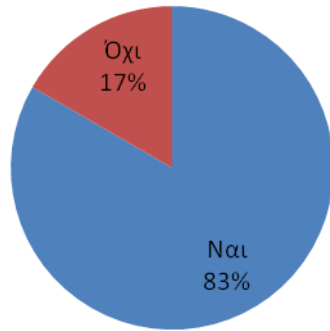
**Ερώτηση 2:** Έχει αναπτύξει η Τράπεζά σας εφαρμοζόμενη πολιτική στις ακόλουθες δραστηριότητες (αμοιβές και παροχές, εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση, σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, προσέλκυση και επιλογή, κίνητρα για υψηλές αποδόσεις, υποδοχή και ένταξη νεοεισερχόμενων υπαλλήλων);



Όλες οι Τράπεζες του δείγματος (ποσοστό 100%) εμφανίζονται να έχουν εφαρμοζόμενη πολιτική αμοιβών και παροχών, με σκοπό την εξασφάλιση υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους εργαζομένους, όπως και εργασιακών σχέσεων, εκπαίδευσης και αξιολόγησης. Κίνητρα για υψηλές αποδόσεις και προσέλκυση και επιλογή δεν εφαρμόζει ένα μικρό ποσοστό των τραπεζών του δείγματος. Μεγαλύτερο ποσοστό δεν εφαρμόζει πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης νεοεισερχομένων.

**Ερώτηση 3:** Έχετε αναπτύξει περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας;

### Ερωτ.3 Ανάπτυξη περιγραφής της κάθε θέσης εργασίας

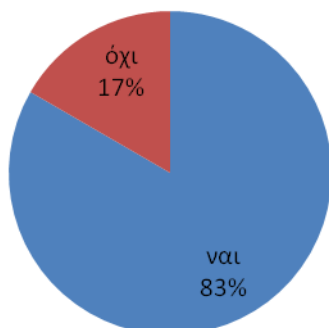


Η «περιγραφή θέσης εργασίας» είναι κομμάτι της «ανάλυσης εργασίας» και προσδιορίζει τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τις απαιτούμενες δεξιότητες και τις ευθύνες του φορέα μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

Από την επεξεργασία των δεδομένων, διαπιστώνουμε πως η συντριπτική πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος έχει αναπτύξει «περιγραφή θέσης εργασίας».

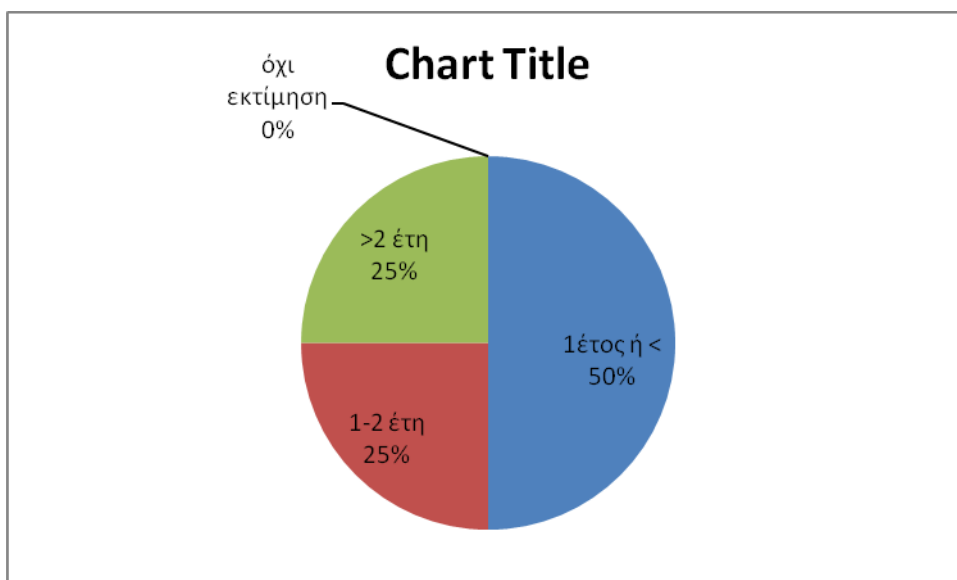
**Ερώτηση 4:** Υπάρχει προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού;

#### Ερώτ.4 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού



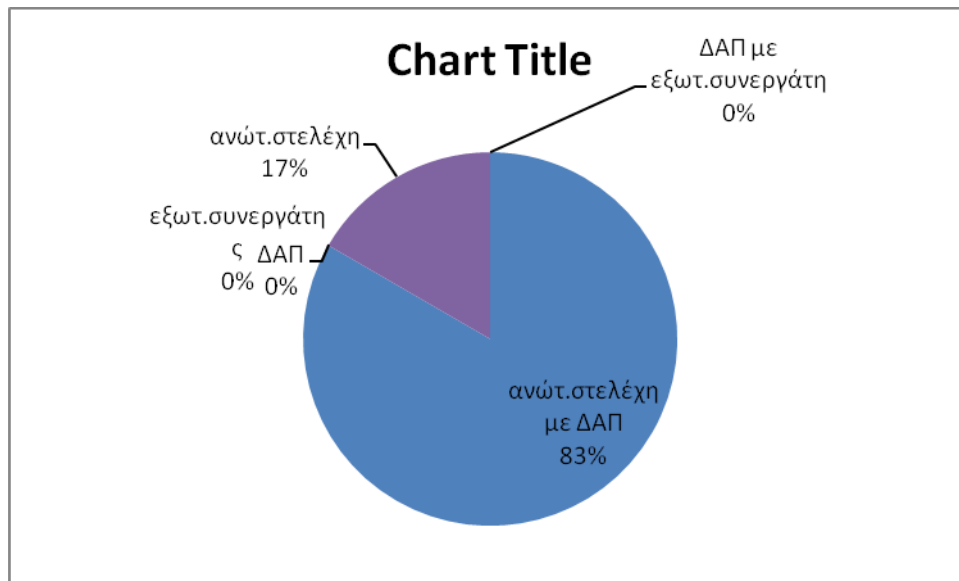
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που δόθηκαν, η συντριπτική πλειοψηφία των Τραπεζών ακολουθεί «προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού», ώστε να διαπιστωθούν οι μελλοντικές ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα τις καλύψουν.

**Ερώτηση 5:** Για πόσο χρονικό ορίζοντα εκτιμάτε τις ανάγκες σας;



Η παρούσα ερώτηση σχετίζεται με την αμέσως προηγούμενη. Το μεγαλύτερο ποσοστό των τραπεζών σχεδιάζει τις ανάγκες του για διάστημα ενός έτους ή λιγότερο. Καμία τράπεζα απάντησε πως δεν υπάρχει εκτίμηση όσον αφορά τον χρονικό ορίζοντα εκτίμησης των αναγκών τους.

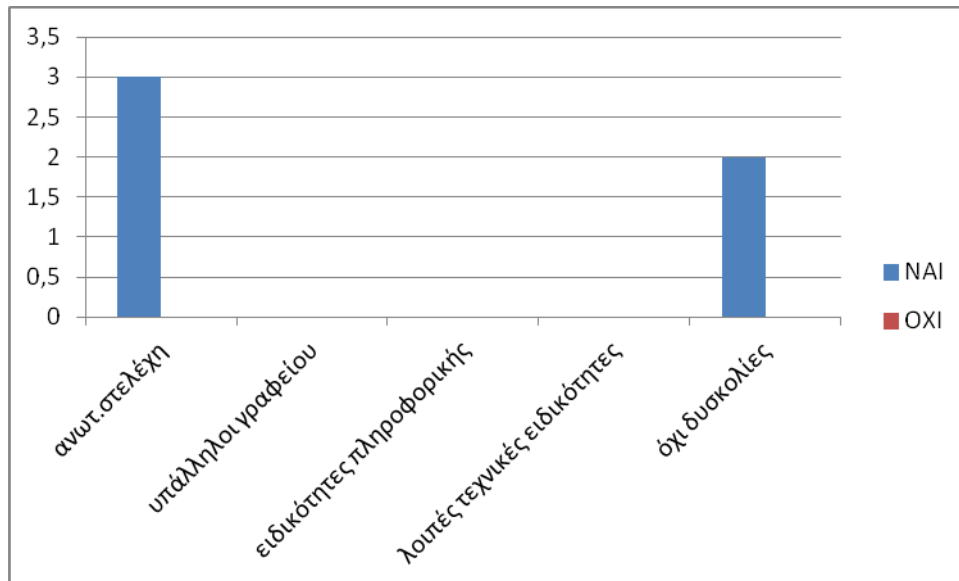
**Ερώτηση 6:** Ποιος είναι αρμόδιος για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων στην Τράπεζά σας;



Στο μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, την κύρια ευθύνη σε θέματα προσέλκυσης φέρουν αποκλειστικά τα ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

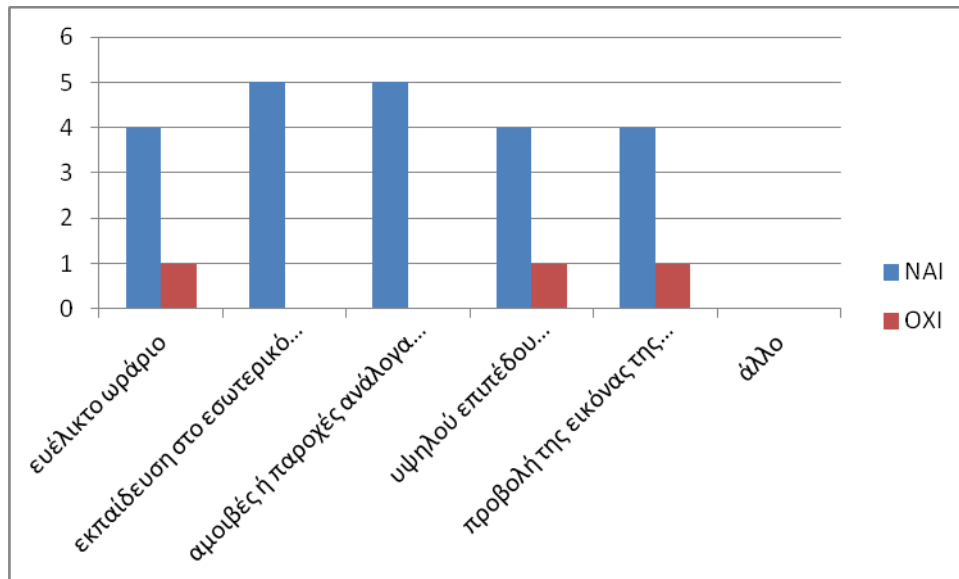
**Ερώτηση 7:** Σε ποιες κατηγορίες προσωπικού αντιμετωπίζετε δυσκολίες προσέλκυσης;





Σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος των τραπεζών που δόθηκαν, η κατηγορία που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη δυσκολία προσέλκυσης είναι τα «ανώτερα στελέχη» με συντριπτικό ποσοστό. Ωστόσο, η πλειοψηφία των τραπεζών δεν παρουσιάζει δυσκολίες προσέλκυσης προσωπικού.

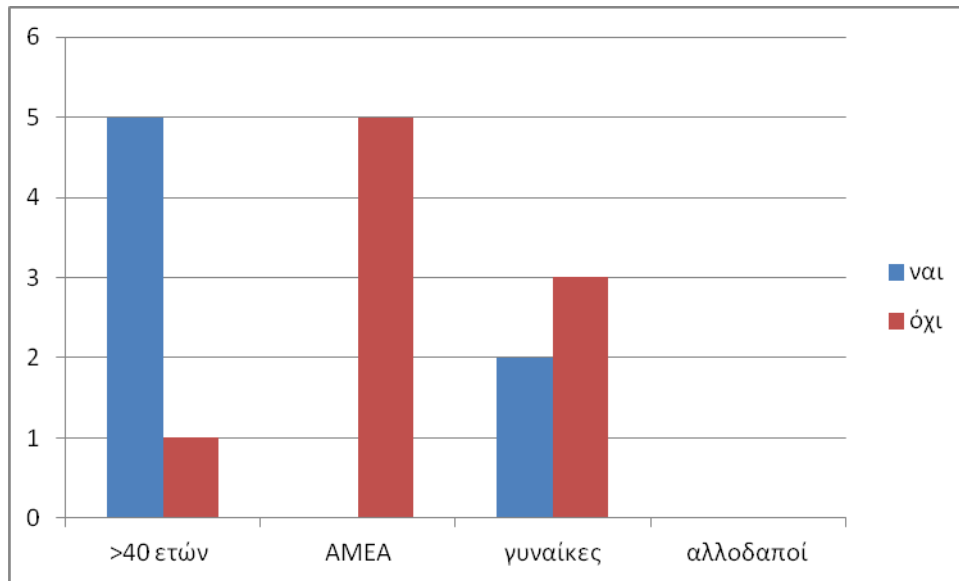
**Ερώτηση 8:** Ποιες μεθόδους διευκόλυνσης χρησιμοποιείτε για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων στην Τράπεζά σας;(ευέλικτο ωράριο, εκπαίδευση στο εσωτερικό ή εξωτερικό, αμοιβές/παροχές ανάλογα με την απόδοση, ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα, προβολή της εικόνας της τράπεζας)



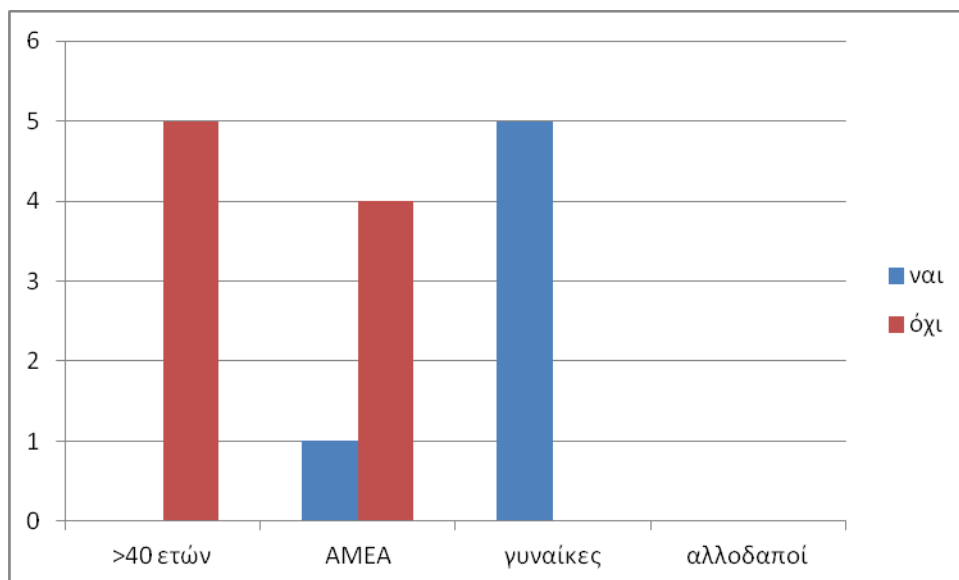
Οι περισσότερες Τράπεζες απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τις παραπάνω μεθόδους προσέλκυσης. Οι Τράπεζες με σκοπό να διευκολύνουν την προσέλκυση και διατήρηση του προσωπικού χρησιμοποιούν κάποιες μεθόδους για να αυξήσουν την ελκυστικότητα στους υποψηφίους εργαζομένους και δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για την εκδήλωση ενδιαφέροντος για απασχόληση από την πλευρά των υποψηφίων.

**Ερώτηση 9:** Επιλέγετε από τις παρακάτω ειδικές κατηγορίες υποψηφίων (ηλικία>40, ΑΜΕΑ, γυναίκες, αλλοδαποί) για ανώτερα στελέχη και λοιπό ανθρώπινο δυναμικό.

Ανώτερα Στελέχη



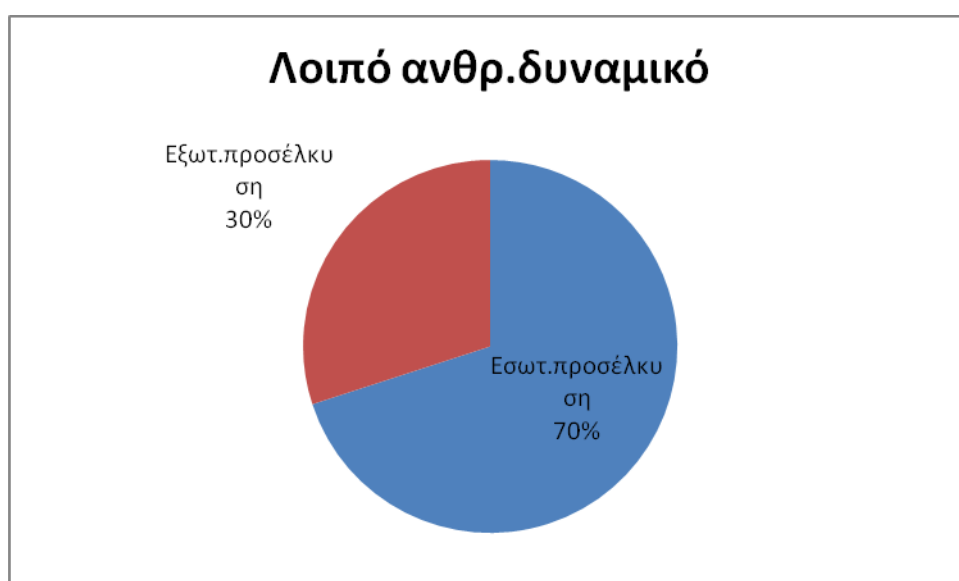
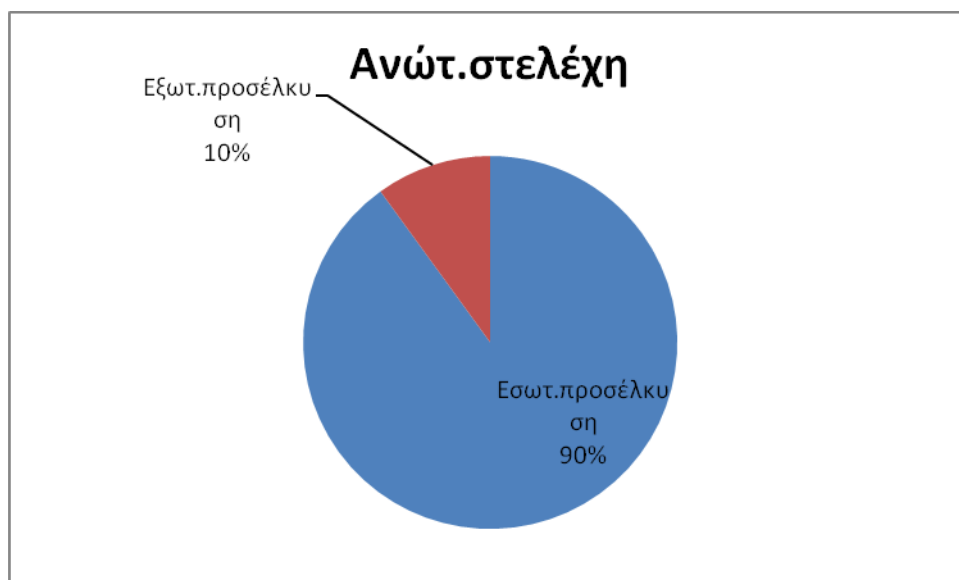
### Λοιπό ανθρώπινο Δυναμικό



Το σύνολο των Τραπεζών του δείγματος προσελκύουν για ανώτερα στελέχη άτομα μεγάλης ηλικίας. (Τα ανώτερα στελέχη για τις περισσότερες τράπεζες είναι ηλικίας 35-50 ετών, ενώ για το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό γύρω στα 40 έτη). Όλες οι τράπεζες δεν προσλαμβάνουν αλλοδαπούς και ειδικά για ανώτερα στελέχη, ενώ όλες οι τράπεζες δεν προσλαμβάνουν άτομα με ειδικές ανάγκες ως ανώτερα στελέχη, ενώ

ένα ελάχιστο ποσοστό προσλαμβάνεται στις κατώτερες θέσεις εργασίας. Στις κατώτερες θέσεις, επίσης, προτιμώνται γυναίκες.

**Ερώτηση 10:** Σε τι ποσοστό χρησιμοποιείται η εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων στα ανώτερα στελέχη και στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό;

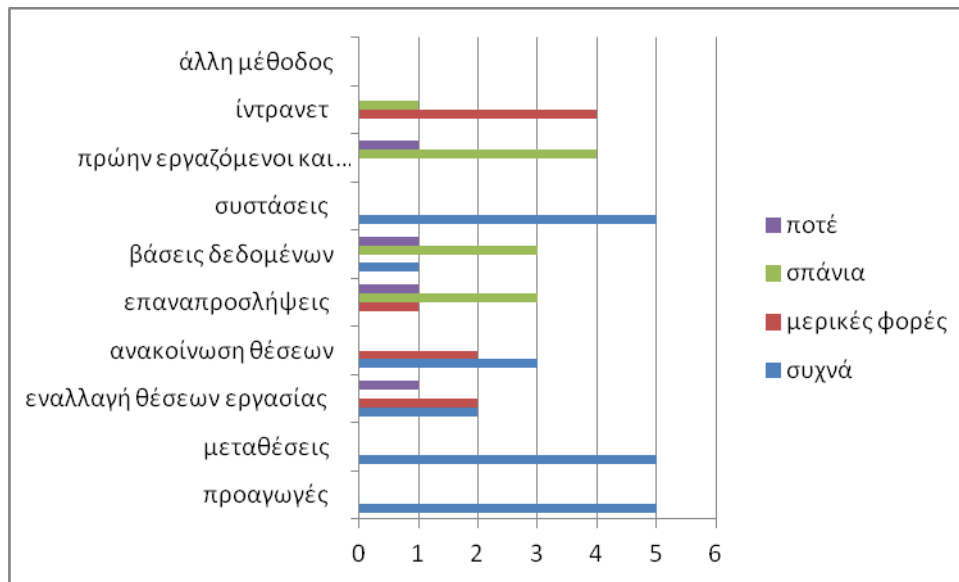


Από τις απαντήσεις που δόθηκαν παρατηρούμε πως για την πλειοψηφία των τραπεζών η προσέλκυση των ανώτερων στελεχών πραγματοποιείται από το εσωτερικό της τράπεζας. Η εσωτερική προσέλκυση υπερτερεί της εξωτερικής και

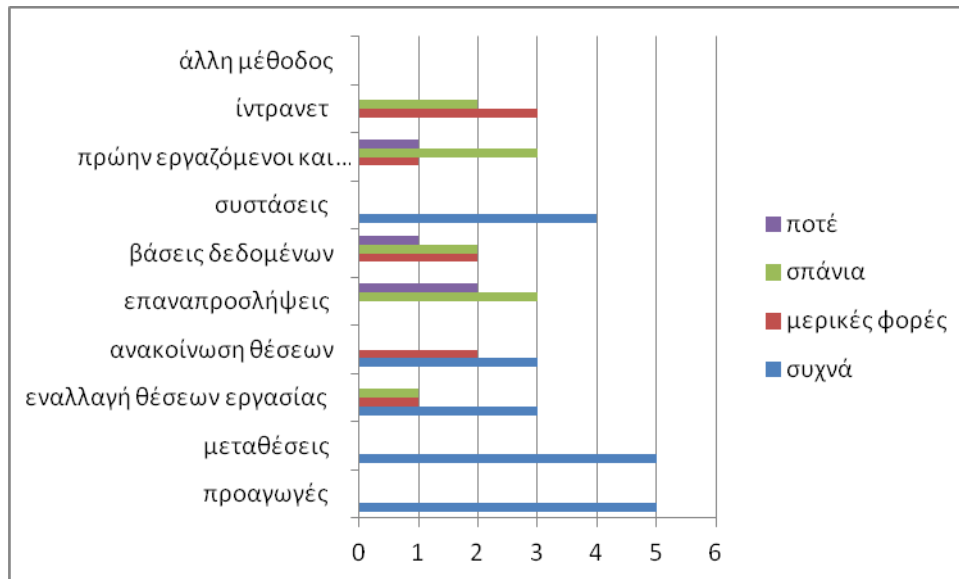
στην περίπτωση κάλυψης κενών θέσεων του λοιπού προσωπικού, όμως συνάγουμε το συμπέρασμα πως η εσωτερική προσέλκυση χρησιμοποιείται με ελαφρώς μικρότερη συχνότητα στη συγκεκριμένη κατηγορία προσωπικού. Συμπερασματικά, συνάγουμε πως η εσωτερική προσέλκυση αποτελεί την πρώτη επιλογή για τις τράπεζες, τόσο στα ανώτερα στελέχη, όσο και στο λοιπό προσωπικό.

**Ερώτηση 11:** Ποιες μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στο λοιπό προσωπικό;

#### Ανώτερα Στελέχη



#### Λοιπό Ανθρώπινο Δυναμικό



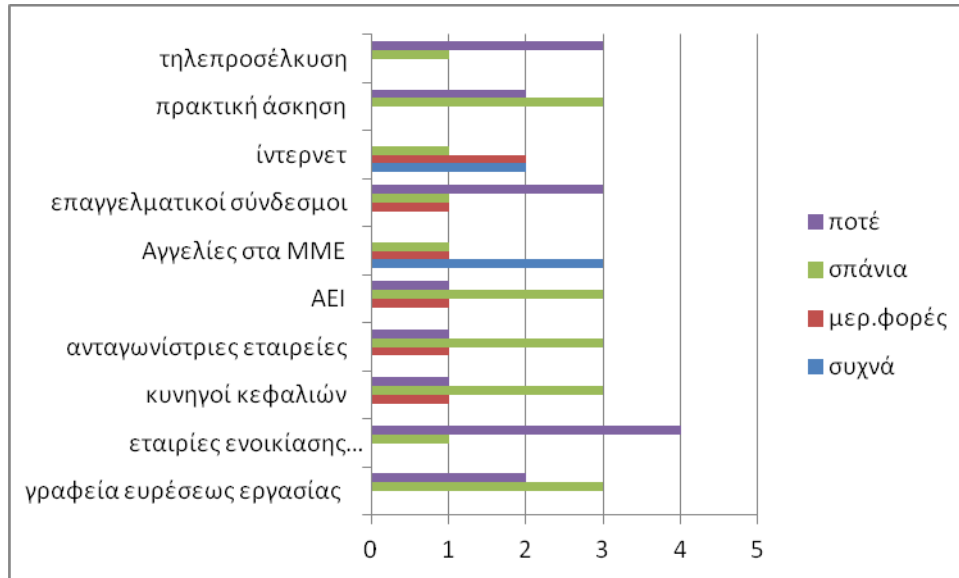
Από τις απαντήσεις των τραπεζών διαπιστώσαμε ότι οι περισσότερο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι για τα ανώτερα στελέχη οι προαγωγές, οι μεταθέσεις και οι συστάσεις, τις οποίες εφαρμόζουν <συχνά>, ενώ το ίντρανετ <μερικές φορές> και <σπάνια> τις επαναπροσλήψεις και τους πρώην εργαζόμενους και υποψήφιους.

Όσον αφορά το λοιπό προσωπικό, εδώ φαίνεται να παίζουν καθοριστικό ρόλο, οι μεταθέσεις, οι προαγωγές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η ανακοίνωση θέσεων και οι συστάσεις, τις οποίες εφαρμόζουν <συχνά>, τις βάσεις δεδομένων και το ίντρανετ <μερικές φορές>, τις επαναπροσλήψεις και τους πρώην εργαζόμενους και υποψηφίους <σπάνια> ή και <ποτέ>.

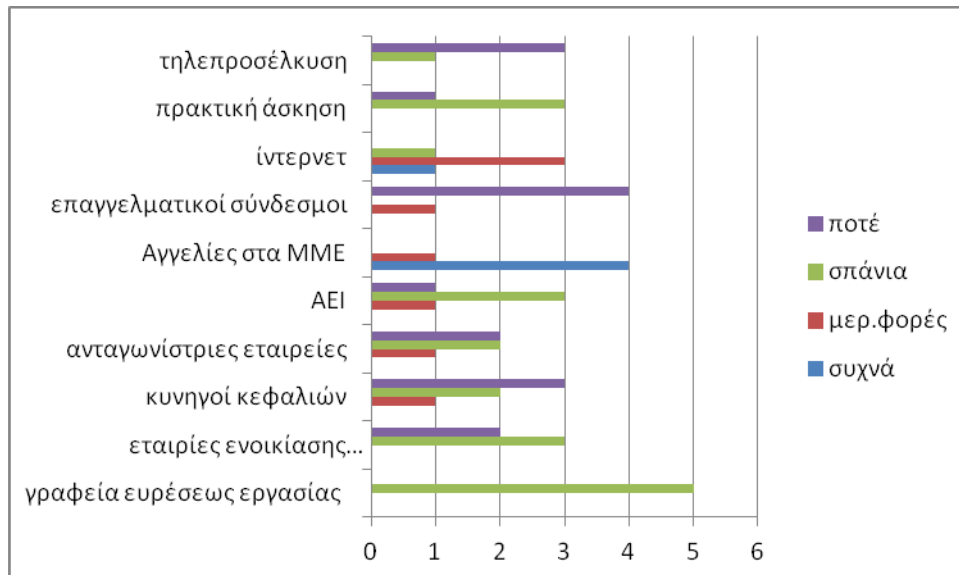
Συμπερασματικά, από τα ευρήματα που συγκεντρώθηκαν, διαπιστώνεται ότι οι τράπεζες συγκεντρώνουν τις ίδιες κατηγορίες πηγών προσέλκυσης, αλλά σε διαφορετική συχνότητα βάσει της κατηγορίας που εντάσσεται το προσωπικό. Ωστόσο, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, η εναλλαγή θέσεων εργασίας και οι συστάσεις φαίνεται να χρησιμοποιούνται ευρέως από τον τραπεζικό κλάδο, τόσο σε θέσεις ανώτερων στελεχών, όσο και σε θέσεις λοιπού προσωπικού.

**Ερώτηση 12:** Ποιες μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιείται για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στο λοιπό προσωπικό;

#### Ανώτερα Στελέχη

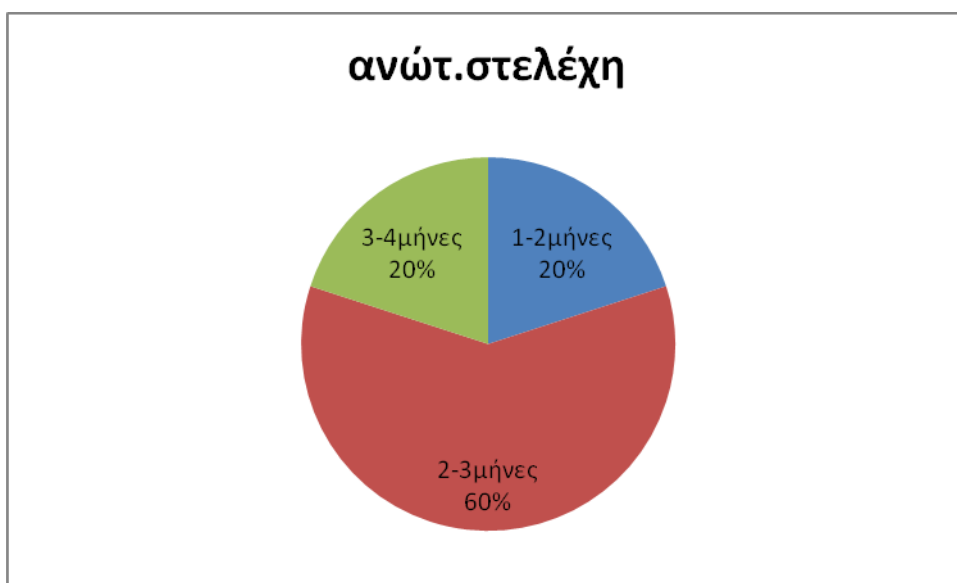


#### Λοιπό Ανθρώπινο Δυναμικό



Και για τις δύο κατηγορίες προσωπικού οι τράπεζες δήλωσαν ότι <συχνά> ή <μερικές φορές> χρησιμοποιούν για προσέλκυση τις αγγελίες στα Μ.Μ.Ε και το ίντερνετ. <Σπάνια> ή και <ποτέ> χρησιμοποιούν τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, τις εταιρείες ενοικίασης εργαζομένων, την πρακτική άσκηση και την τηλεπροσέλκυση κ.α.

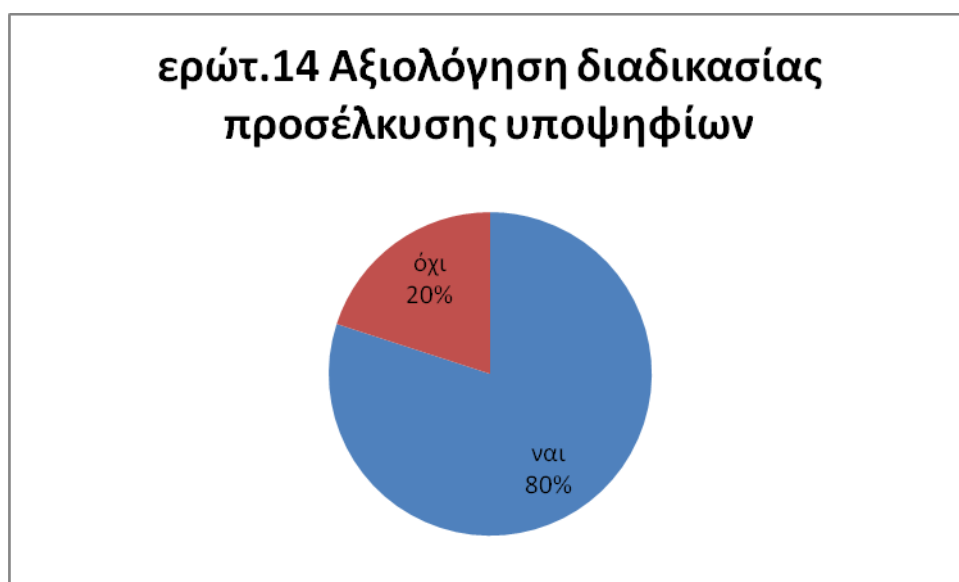
**Ερώτηση 13:** Πόσο χρόνο διαρκεί η διαδικασία προσέλκυσης ανά κατηγορία υποψηφίων εργαζομένων στην Τράπεζά σας;





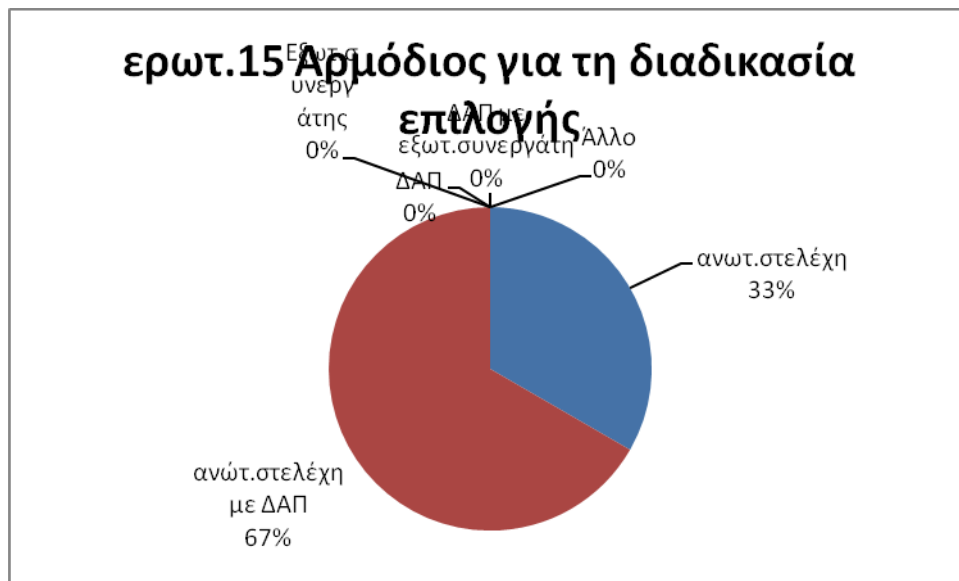
Συγκεκριμένα, για τα ανώτερα στελέχη, οι τράπεζες του δείγματος απαντούν πως αυτή διαρκεί από 1 – 4 μήνες, ενώ για το λοιπό προσωπικό από 1 – 3 μήνες. Από τα προαναφερθέντα καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η διαδικασία της προσέλκυσης είναι μια αρκούντως χρονοβόρα διαδικασία για τις τράπεζες. Επιπρόσθετα, από την ανάλυση των ευρημάτων συνάγεται η διαπίστωση ότι η διαδικασία της προσέλκυσης είναι σε χρονική κλίμακα μεγαλύτερη για τα ανώτερα στελέχη σε σχέση με το λοιπό προσωπικό. Αυτό ακριβώς, καταδεικνύει τη σπουδαιότητα της φύσης της εργασίας των ανώτερων στελεχών, βάσει της οποίας διαμορφώνεται η γενικότερη πολιτική της τράπεζας.

**Ερώτηση 14:** Αξιολογείτε την διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων στην τράπεζά σας;



Η σχετική πλειονοψηφία των τραπεζών του δείγματος αξιολογεί τη συγκεκριμένη διαδικασία.

**Ερώτηση 15:** Ποιος είναι αρμόδιος για την επιλογή των εργαζομένων στην τράπεζά σας;

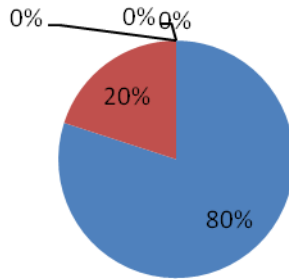


Οι περισσότερες τράπεζες του δείγματος απάντησαν ότι οι αποφάσεις σε θέματα επιλογής υποψηφίων εργαζομένων λαμβάνονται από ανώτερα στελέχη σε συνεργασία με το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Επομένως, η αρμονική συνύπαρξη και επικοινωνιακή συνεργασία των δύο φορέων είναι ιδιαίτερα σημαντική ώστε να λαμβάνονται οι σωστές και αμερόληπτες αποφάσεις σε θέματα επιλογής προσωπικού.

**Ερώτηση 16:** Με βάση τη φιλοσοφία της τράπεζάς σας αναφορικά με την επιλογή προσωπικού, βαθμολογείτε τη σημαντικότητα των παρακάτω χαρακτηριστικών των εν δυνάμει εργαζομένων.(ομαδικό πνεύμα, προσωπικότητα, προϋπηρεσία, γραμματειακές γνώσεις, εφευρετικότητα/οξεία αντίληψη) 1=πολύ σημαντικό κ.ο.κ

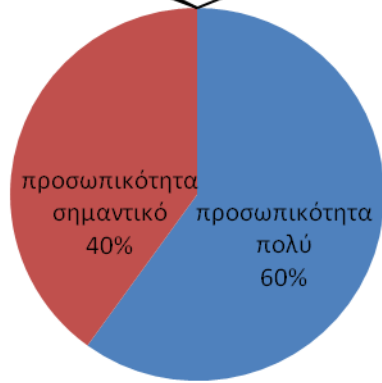
### Chart Title

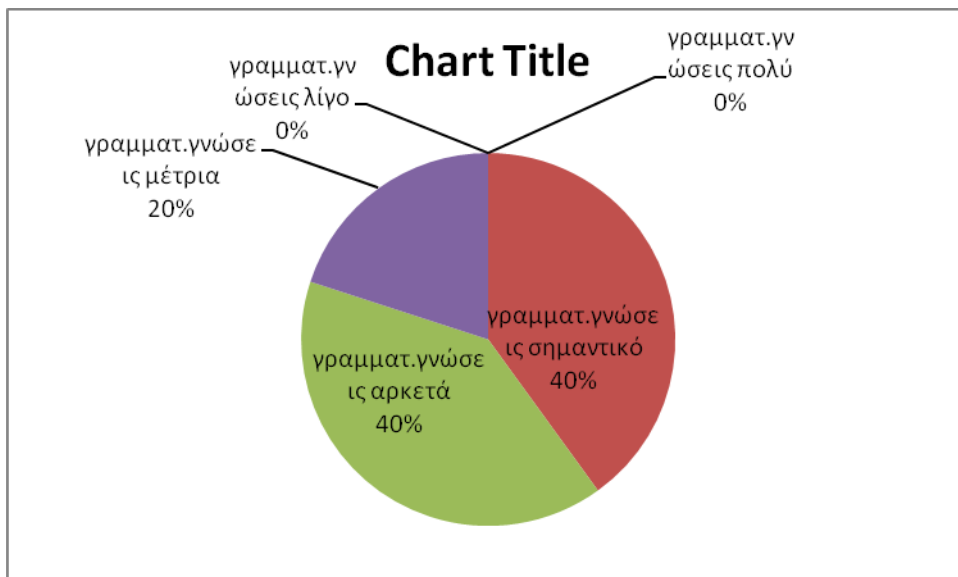
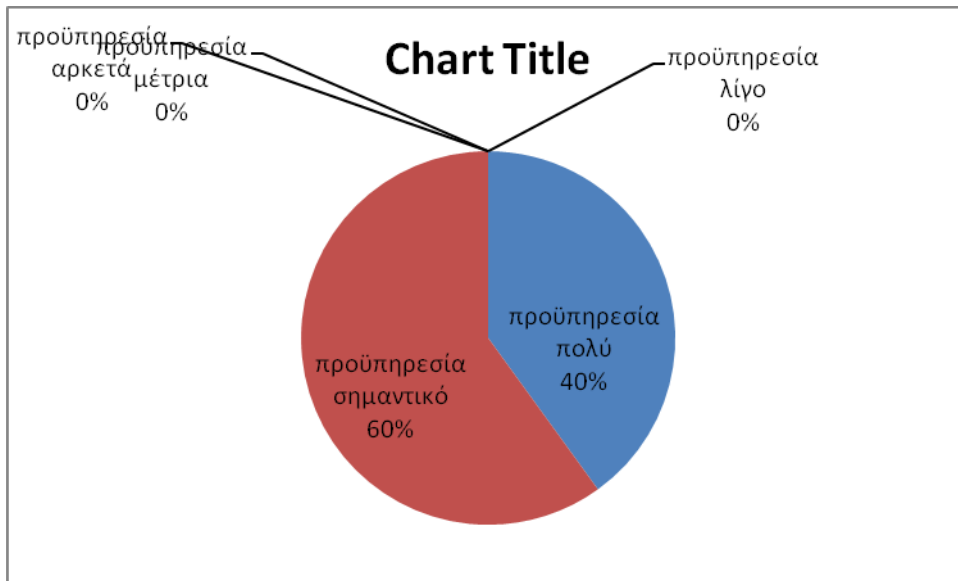
- ομαδικό πνεύμα πολύ
- ομαδικό πνεύμα σημαντικό
- ομαδικό πνεύμα αρκετά
- ομαδικό πνεύμα μέτρια
- ομαδικό πνεύμα λίγο

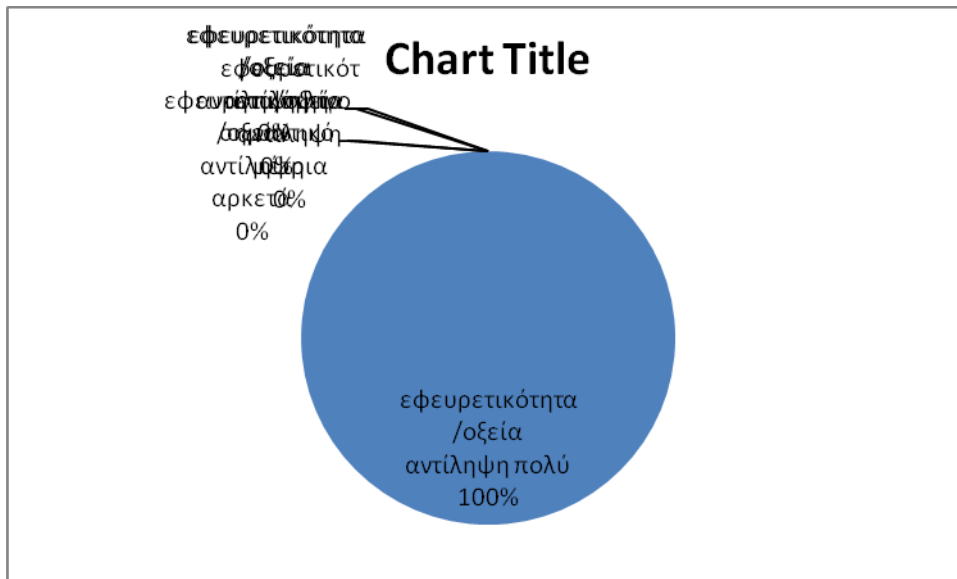


### Chart Title

- προσωπικότητα πολύ
- προσωπικότητα σημαντικό
- προσωπικότητα αρκετά
- προσωπικότητα μέτρια
- προσωπικότητα λίγο



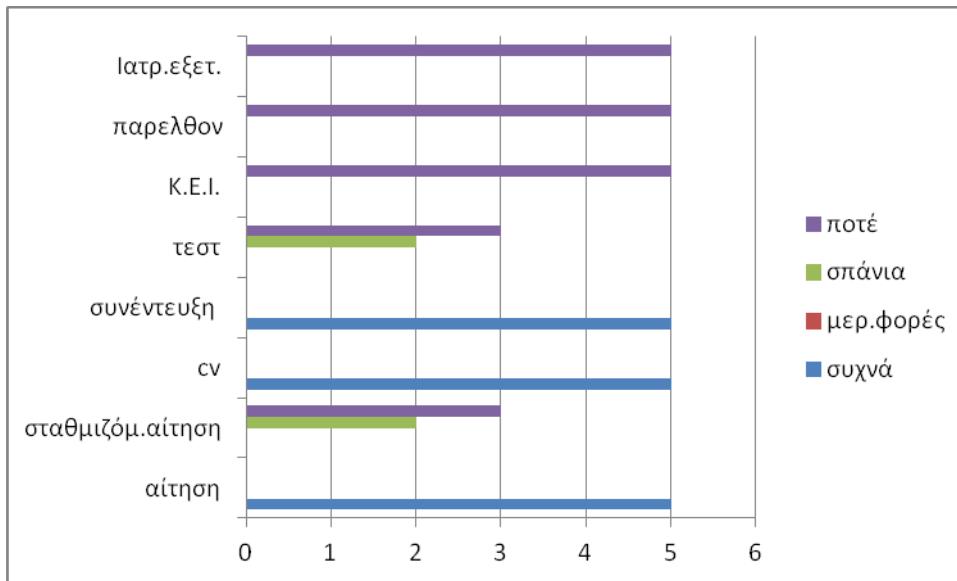




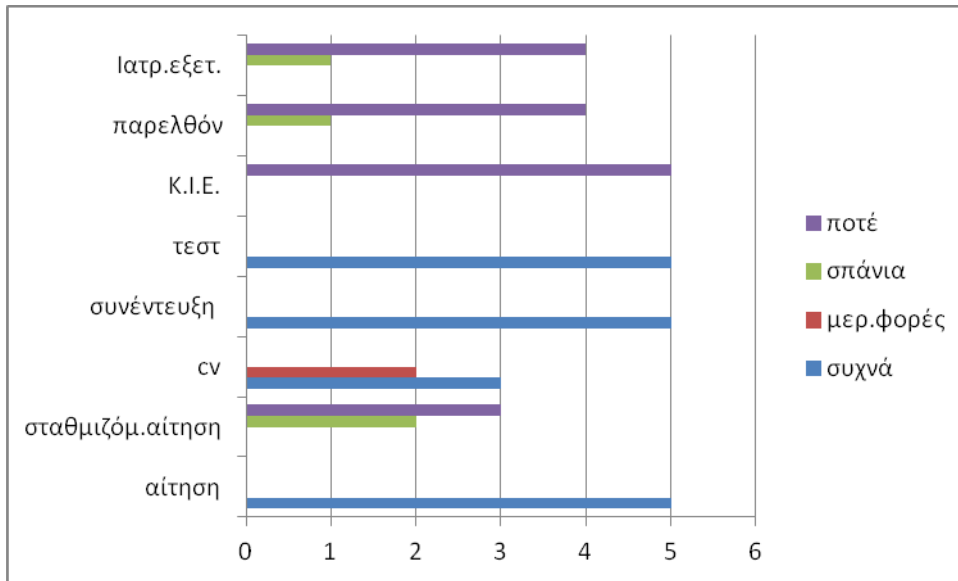
Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος κρίνει ότι το ομαδικό πνεύμα είναι πολύ σημαντικό έως σημαντικό για μικρότερο ποσοστό. Η προσωπικότητα θεωρείται ως πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό από την πλειοψηφία του δείγματος. Ίσο ποσοστό των τραπεζών θεωρεί την προϋπηρεσία ως σημαντικό ή πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό. Οι γραμματειακές γνώσεις θεωρούνται ως σημαντικό και αρκετά σημαντικό χαρακτηριστικό κατά ίσο ποσοστό τραπεζών, ενώ μικρότερο ποσοστό το θεωρεί ως μέτρια σημαντικό. Η εφευρετικότητα για το σύνολο των τραπεζών είναι πολύ σημαντική στην επιλογή εργαζομένων.

**Ερώτηση 17:** Ποιες μεθόδους επιλογής χρησιμοποιείτε για την πρόσληψη ανώτερων στελεχών και λοιπού προσωπικού;

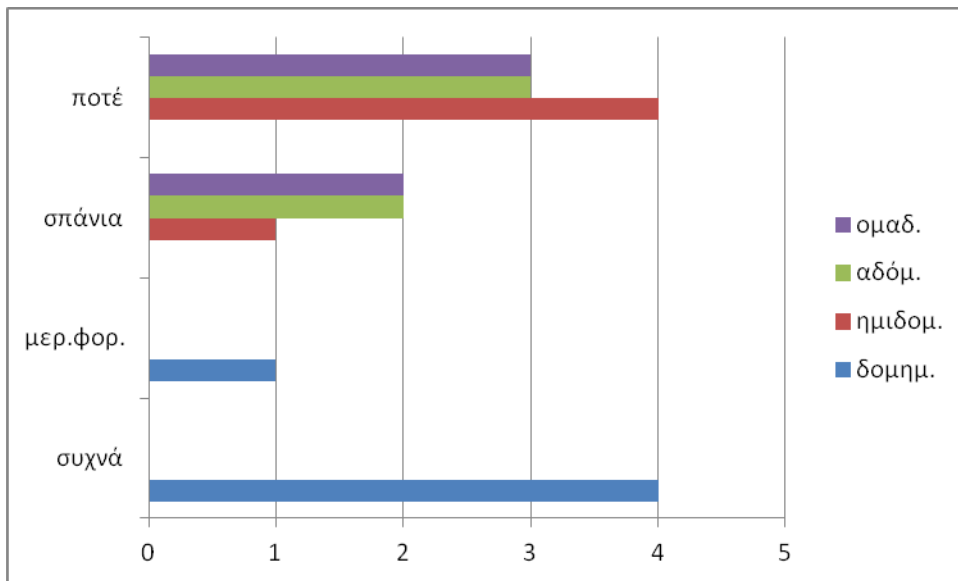
Ανώτερα Στελέχη



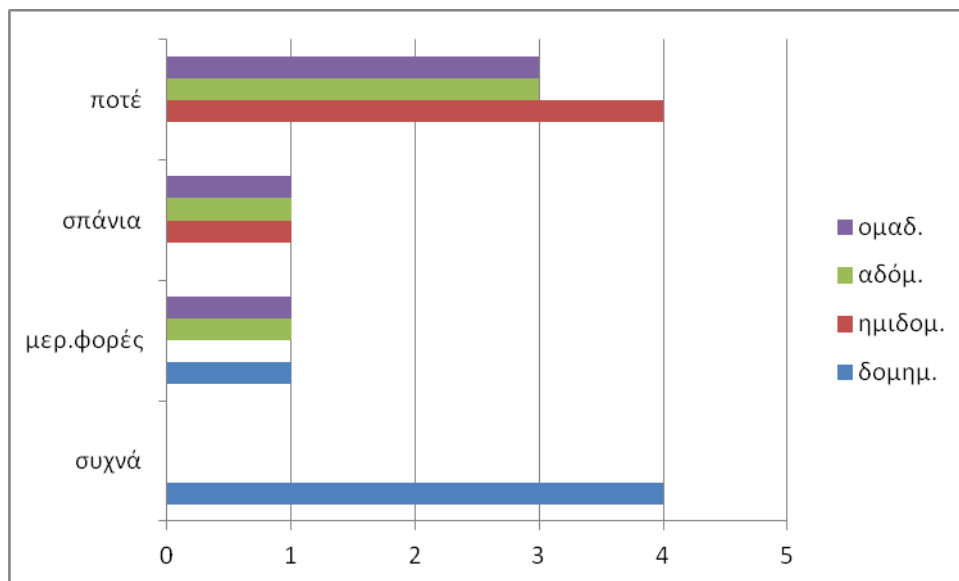
### Λοιπό Ανθρώπινο Δυναμικό



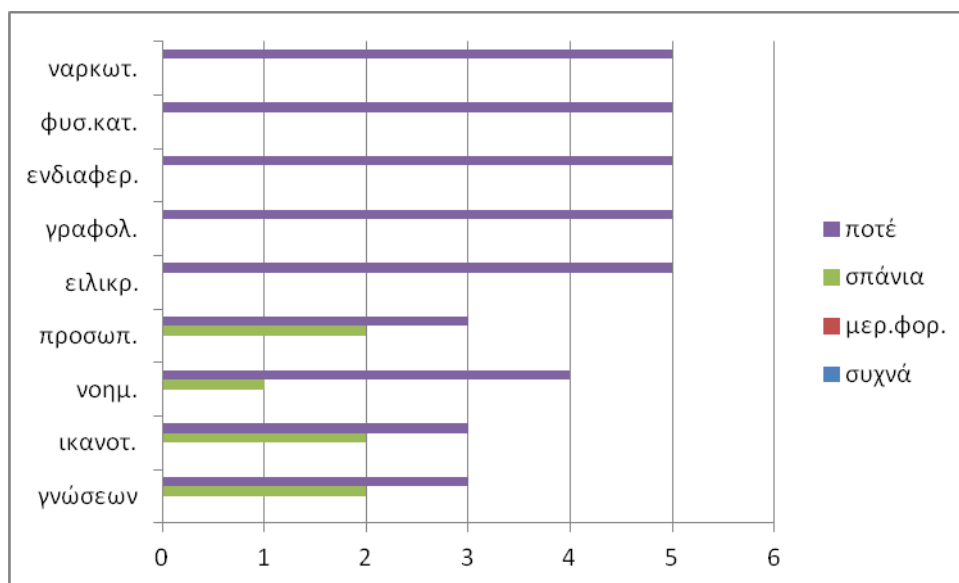
### Ανώτερα Στελέχη



### Λοιπό Ανθρώπινο Δυναμικό

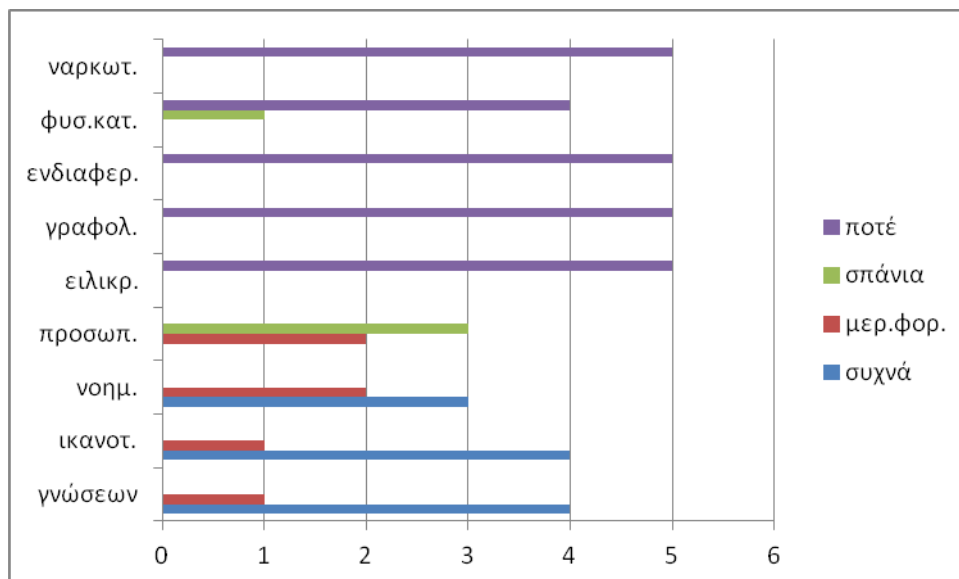


### Ανώτερα Στελέχη





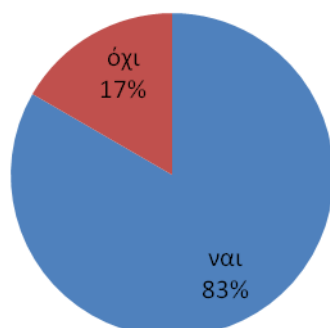
## Λοιπό Ανθρώπινο Δυναμικό



Δεσπόζουσες μέθοδοι στη διαδικασία της επιλογής ανώτερων στελεχών είναι η αίτηση, το βιογραφικό σημείωμα και η δομημένη συνέντευξη η οποία είναι και η κυρίαρχη μορφή συνέντευξης και για τις δύο κατηγορίες εργαζομένων. Όσον αφορά τα τεστ, αυτά σχεδόν ποτέ δεν χρησιμοποιούνται για τα ανώτερα στελέχη. Για το λοιπό προσωπικό χρησιμοποιούνται συχνά έως και μερικές φορές τα προαναφερθέντα, όπως επίσης και τα τεστ τα οποία χρησιμοποιούνται σε εκτεταμένη κλίμακα από την τράπεζα. Τα τεστ γνώσεων, ικανοτήτων και νοημοσύνης χρησιμοποιούνται συχνά, τα τεστ προσωπικότητας μερικές φορές, ενώ τα υπόλοιπα σχεδόν ποτέ. Τα κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων χρησιμοποιούνται σπάνια από τις τράπεζες.

**Ερώτηση 18:** Ενημερώνετε τους υποψηφίους εργαζομένους οι οποίοι τελικώς απορρίπτονται;

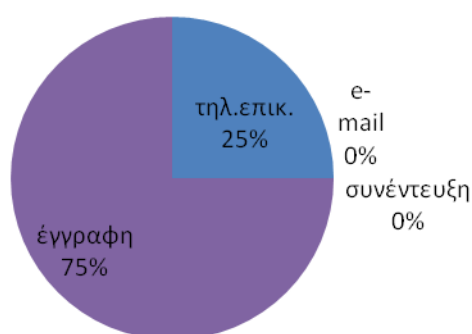
### ερωτ.18 Πραγματοποίηση ενημέρωσης απορριφθέντων



Η πλειοψηφία των τραπεζών απάντησε θετικά, ενώ ένα μικρό ποσοστό ανέφερε πως δεν προβαίνει στην ενημέρωσή τους αναφορικά με την απόρριψή τους.

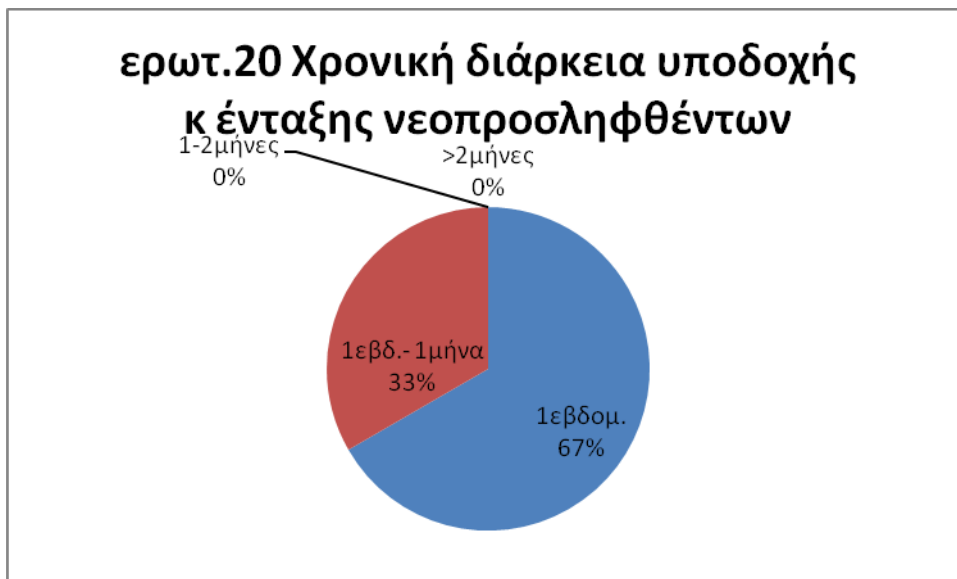
**Ερώτηση 19:** Με ποια μέθοδο γίνεται η ενημέρωση των απορριφθέντων υποψηφίων;

### ερωτ.19 Χρησιμοπ.μέθοδοι απορριφθέντων



Κυρίαρχη θέση κατέχει η έγγραφη ενημέρωση και ακολουθεί η τηλεφωνική επικοινωνία με πολύ μικρό ποσοστό.

**Ερώτηση 20:** Πόσο συνήθως διαρκεί το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης νεοπροσληφθέντων εργαζομένων στην τράπεζά σας;



Διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των τραπεζών δηλώνουν πως το συγκεκριμένο πρόγραμμα διαρκεί 1 εβδομάδα, ενώ ένα αξιοσημείωτο ποσοστό αυτών αναφέρει πως το πρόγραμμα διαρκεί από 1 εβδομάδα μέχρι και 1 μήνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

### **7.1. ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας πραγματοποιήθηκε τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και την εκπαίδευση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, διερεύνησε τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, τις πηγές προσέλκυσης, τις μεθόδους επιλογής, την τελική απόφαση επιλογής, την εκπαίδευση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Το πρακτικό κομμάτι της εργασίας είχε ως σκοπό την εφαρμογή των θεωρητικών παραδοχών στον τραπεζικό κλάδο. Η πρακτική έρευνα διερεύνησε την ισχύ και τη συχνότητα χρήσης των θεωρητικών μεθόδων της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής.

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα:

- Στα Τμήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων των Τραπεζών απασχολούνται περισσότερες γυναίκες παρά άνδρες.
- Οι Τράπεζες εφαρμόζουν στρατηγική σε βασικές δραστηριότητες που άπτονται της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως είναι οι αμοιβές και παροχές, οι εργασιακές σχέσεις, η εκπαίδευση, το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, η προσέλκυση και επιλογή, τα κίνητρα και υψηλές αποδόσεις. Μικρότερη βαρύτητα δίνεται στην υποδοχή και ένταξη των νεοεισερχομένων υπαλλήλων.
- Η συντριπτική πλειοψηφία των τραπεζών του δείγματος πραγματοποιεί περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας, προσδιορίζοντας τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τις απαιτούμενες δεξιότητες και τις ευθύνες του φορέα μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

- Σχεδόν όλες οι Τράπεζες του δείγματος διεξάγουν προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, διαπιστώνοντας τις μελλοντικές ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζοντας τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο χρονικός ορίζοντας εκτίμησης των αναγκών που έχουν οι Τράπεζες είναι, για το μεγαλύτερο ποσοστό των τραπεζών, στο 1 έτος.
- Η κύρια ευθύνη για θέματα προσέλκυσης προσωπικού ανήκει στο Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε συνεργασία με ανώτερα στελέχη και σπανιότερα στα ανώτερα στελέχη.
- Η πλειψηφία των Τραπεζών του δείγματος αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσέλκυσης για τα ανώτερα στελέχη, ενώ μεγάλο ποσοστό δεν αντιμετωπίζουν καθόλου δυσκολίες.
- Οι μέθοδοι διευκόλυνσης για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων στο εσωτερικό ή/και εξωτερικό, οι αμοιβές και οι παροχές των εργαζομένων ανάλογα με την απόδοσή τους και τα ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα.
- Όλες οι Τράπεζες του δείγματος προσελκύουν γυναίκες για θέσεις λοιπού ανθρώπινου δυναμικού. Για θέσεις ανώτερων στελεχών, οι Τράπεζες εμφανίζουν διστακτικότητα στην προσέλκυση ατόμων με ειδικές ανάγκες και γενικότερα αλλοδαπών. Για θέσεις λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, οι Τράπεζες του δείγματος έχουν ενδιασμούς στην προσέλκυση ατόμων μεγάλης ηλικίας.
- Η πλειοψηφία των Τραπεζών του δείγματος χρησιμοποιεί την εσωτερική προσέλκυση για τα ανώτερα στελέχη, που σημαίνει ότι οι Τράπεζες προτιμούν την ανάθεση διοικητικών θέσεων σε άτομα που γνωρίζουν τις διαδικασίες, τις πολιτικές, τους στόχους και την κουλτούρα της Τράπεζας. Η εσωτερική προσέλκυση αποτελεί την πρώτη επιλογή για τις Τράπεζες και στην περίπτωση θέσεων λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, αλλά σε μικρότερο βαθμό,

καθώς για τις συγκεκριμένες θέσεις εφαρμόζεται αρκετά συχνά και η εξωτερική προσέλκυση.

- Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης τόσο για θέσεις ανώτερων στελεχών όσο και λοιπού ανθρώπινου δυναμικού είναι οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, οι συστάσεις, η ανακοίνωση θέσεων και η εναλλαγή θέσεων εργασίας, ενώ μερικές φορές χρησιμοποιείται το ίντρανετ.
- Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης τόσο για θέσεις ανώτερων στελεχών όσο και λοιπού ανθρώπινου δυναμικού είναι οι αγγελίες στα Μ.Μ.Ε. και το ίντερνετ.
- Η διαδικασία της προσέλκυσης είναι μια χρονοβόρα διαδικασία για τις τράπεζες, εφόσον απαιτεί, οπωσδήποτε 1μέχρι 3 μήνες, για όλες τις θέσεις του προσωπικού. Η διαδικασία της προσέλκυσης είναι, σε χρονική κλίμακα, μεγαλύτερη για τα ανώτερα στελέχη σε σχέση με το λοιπό ανθρώπινο δυναμικό.
- Η διαδικασία προσέλκυσης αξιολογείται από την πλειοψηφία των Τραπεζών του δείγματος.
- Η κύρια ευθύνη για θέματα επιλογής προσωπικού ανήκει στο Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε συνεργασία με ανώτερα στελέχη. Σε μικρότερο βαθμό, ανήκει στα ανώτερα στελέχη.
- Με βάση τη φιλοσοφία των Τραπεζών αναφορικά με τη διαδικασία επιλογής εργαζομένων, ζητήθηκαν να βαθμολογηθούν, βάσει βαρύτητας, ορισμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εν δυνάμει εργαζομένων. <Πολύ σημαντικό> και <σημαντικό> χαρακτηρίζεται το ομαδικό πνεύμα και η προσωπικότητα και <σημαντικό> και <πολύ σημαντικό> η προϋπηρεσία. < Σημαντικό>, <αρκετά σημαντικό> και <μέτρια σημαντικό> οι γραμματικές γνώσεις και <πολύ σημαντικό> η εφευρετικότητα / οξεία αντίληψη.

- Η αίτηση, το βιογραφικό και η συνέντευξη είναι οι κύριες μέθοδοι επιλογής για τις Τράπεζες όσον αφορά την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας ανώτερων στελεχών και λοιπού ανθρώπινου δυναμικού, αλλά σ' αυτό περιλαμβάνονται και τα τεστ.
- Ο κυρίαρχος τύπος συνέντευξης που χρησιμοποιείται από τις τράπεζες είναι η δομημένη συνέντευξη.
- Τα είδη των τεστ που χρησιμοποιούνται περισσότερο από τις Τράπεζες του δείγματος είναι τα τεστ γνώσεων, ικανοτήτων και νοημοσύνης και λιγότερο τα τεστ προσωπικότητας.
- Οι περισσότερες Τράπεζες του δείγματος ακολουθούν πολιτική χειρισμού των απορριφθέντων υποψηφίων εργαζομένων, καθώς πραγματοποιείται ενημέρωση εκείνων που, τελικώς, δεν επιλέχθηκαν. Η πολιτική που ακολουθείται είναι κυρίως η έγγραφη ενημέρωση και λιγότερο η τηλεφωνική επικοινωνία.
- Όσον αφορά τη χρονική διάρκεια του προγράμματος υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων, διαπιστώνουμε ότι για την πλειοψηφία των Τραπεζών, το συγκεκριμένο πρόγραμμα διαρκεί 1 εβδομάδα. Για μικρότερο αριθμό Τραπεζών η υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων διαρκεί από μια εβδομάδα έως ένα μήνα.

## **7.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύτηκε διεξοδικά μερικές βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση και αξιολόγηση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Ακολούθησε πρακτική έρευνα στον τραπεζικό κλάδο αναφορικά με την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού και εξήχθησαν συμπεράσματα τα οποία δημιουργούν ποικίλους προβληματισμούς για περαιτέρω έρευνα.

Αρχικά, αναφορικά με τη διαδικασία προσέλκυσης, διαπιστώθηκε ότι πρόκειται για μία χρονοβόρα διαδικασία για τις τράπεζες, επομένως θα μπορούσαν να διερευνηθούν μέθοδοι για τη μείωση του χρόνου της συγκεκριμένης διαδικασίας. Επιπρόσθετα, μικρότερη έμφαση δίνεται, από το σύνολο του δείγματος της έρευνας, στην υποδοχή και ένταξη των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων, που είναι όμως μια ουσιώδης δραστηριότητα, η οποία άπτεται της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Θα ήταν, συνεπώς, χρήσιμο να πραγματοποιηθεί μελέτη για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, ώστε να αναδειχθεί η χρησιμότητά της.

Η «ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας» και ο «προγραμματισμός» Ανθρώπινου Δυναμικού θα ήταν χρήσιμο να εμβαθυνθεί η άρρηκτη σχέση τους με τη διαδικασία της προσέλκυσης. Επίσης, θα ήταν εποικοδομητικό να διερευνηθούν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων μετά την τελική απόφαση επιλογής.

Από τα προλεγόμενα αναδεικνύεται η πολυδιάστατη σημασία των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Συνεπώς, η ενδελεχής ενασχόληση των επιχειρήσεων με αυτές τις δύο σημαντικές λειτουργίες κρίνεται απαραίτητη για τη βιωσιμότητά τους.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### 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 παρέχει την εκπαίδευση ή κατάρτιση

- Κύρια θέματα/επαγγελματικές δεξιότητες
- Τίτλος
- Επίπεδο κατάρτισης με βάση την εθνική ταξινόμηση (εφόσον ισχύει)

### **ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

*οι οποίες αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια του προσωπικού και επαγγελματικού βίου· δεν είναι απαραίτητο να τεκμαίρονται με επίσημα πιστοποιητικά και διπλώματα.*

**ΜΗΤΡΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ**

[ Αναφέρετε τη μητρική γλώσσα ]

**ΆΛΛΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ**

- Ικανότητα ανάγνωσης
- Ικανότητα γραφής
- Ικανότητα ομιλίας

[ Αναφέρετε την γλώσσα ]

[ Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό. ]

[ Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό. ]

[ Αναφέρετε το αντίστοιχο επίπεδο: εξαιρετικό, καλό, βασικό. ]

### **ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

*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.*

[ Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν. ]

### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

*Π.χ., συντονισμός και διοίκηση ανθρώπων, έργων, προϋπολογισμών· στην εργασία, σε εθελοντική εργασία (π.χ. πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες), στο σπίτι κλπ.*

[ Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν. ]

### **ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

*Υπολογιστές, ειδικά είδη εξοπλισμού, μηχανήματα κλπ.*

[ Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν. ]

**ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ  
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

*Μουσική, συγγραφή, σχέδιο κλπ.*

[ Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν. ]

**ΆΛΛΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ  
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

*Ικανότητες που δεν περιλαμβάνονται στις  
προηγούμενες κατηγορίες.*

[ Περιγράψτε τις αντίστοιχες ικανότητες και αναφέρετε πού αποκτήθηκαν. ]

**ΆΔΕΙΑ(ΕΣ) ΟΔΗΓΗΣΗΣ**

**ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ**

[ Αναφέρετε εδώ κάθε άλλη πληροφορία που μπορεί να παρουσιάζει ενδιαφέρον, π.  
συστάσεις. ]

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

[ Απαριθμήστε τα τυχόν επισυναπτόμενα έγγραφα. ]

## **ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ**

Όνοματεπώνυμο : .....

Οικογενειακή Κατάσταση : .....

Ημερομηνία Γέννησης : .....

Τόπος Γέννησης : .....

Διεύθυνση Κατοικίας : .....

Τηλέφωνο : .....

Κινητό : .....

E-mail : .....

### **Σπουδές**

Ξεκινήστε από το πιο πρόσφατο πτυχίο

### **Επαγγελματική Εμπειρία**

Ξεκινήστε από την πιο πρόσφατη

### **Ξένες Γλώσσες**

Αναφέρετε γλώσσα, τίτλο ξένης γλώσσας ή επίπεδο εάν δεν έχετε πτυχίο

### **Γνώσεις Η/Υ**

Αναφέρετε τυχόν σεμινάρια ή πτυχίο πιστοποίησης

### **Λοιπές Γνώσεις**

#### **Ημερίδες**

Αναφέρετε τίτλο, διοργανωτή, τόπο διεξαγωγής

#### **Σεμινάρια**

Αναφέρετε, τίτλο, θέμα, διάρκεια, διοργανωτή

#### **Εργασίες**

#### **Ασχολίες-Ενδιαφέροντα**

#### **Συστάσεις**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

1. **Βάλβης Μάρκος**, «Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και η Αλλαγή» Εκδόσεις Λιβάνη, Αθήνα 1999
2. **Harvard Business Review**, «Για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2002
3. **Ιορδάνογλου Δήμητρα**, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και προοπτικές», εκδόσεις Κριτική, 2008
4. **Κανελλόπουλος Κων Χαράλαμπος**, «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρία και Πράξη, Αθήνα 2002
5. **Μούζα – Λαζαρίδη Άννα-Μαρία**, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2006
6. **Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα**, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 3<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ανικουλα, Θεσσαλονικη 2001
7. **Παπαλεξανδρή Νάνσυ και Μπουραντάς Δημήτρης**, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα 2003
8. **Πατρινός Θ. Δημήτριος και Αναστασίου Αναστάσιος**, «Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2009
9. **Πατρινός Θ. Δημήτριος**, «Μάνατζμεντ ΙΙ, Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2005
10. **Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart** – Επιστημονική Επιμέλεια: Στ. Πάτσικας και Γ. Ασπρίδης, «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων» Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2009

11. **Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, P. Wright** – Επιστημονική Επιμέλεια: Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος, «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων», Τόμος Β΄, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2007
12. **Σκουλάς Ε.- Οικονομάκη Κυριακή**, «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων», Κάπα, Αθήνα 1998
13. **Τερζίδης Κώστας και Τζωρτζάκης Κώστας**, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Διοίκηση Προσωπικού», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2004
14. **Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα**, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα 1999
15. **Χυτήρης Σ. Λεωνίδα**, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001

#### **Ξένη Βιβλιογραφία**

1. **Anthony P.William, Perrewe L. Pamela, Kacmar Michele**, “Human Resource Management”, The Dryden Press, 1999
2. **Bratton John and Gold Jeffrey**, “Human Resource Management. Theory and Practice”, 3<sup>rd</sup> edition, 2003
3. **Cherrington J. David**, “The management of human resources”, Prentice-Hall, 1995
4. **French Wendell**, “Human Resources Management”, Houghton Mifflin Company, 2006
5. **Gatewood D. Robert, Gowan A.Mary, Lautenschlager Gary J.**, 1993
6. **Harris Michael**, “Human Resource Management: A Practical Approach”, 1996
7. **Lievens Filip**, “Longitudinal study of the validity of different cognitive ability tests in a student admission context. Applied H.R.M.Research”, 2004

8. **Monty R.W., Noe R.M.**, “Human Resource Management”, Prentice Hall, 2004
9. **Schuler Randall, Huber Vandra**, “Personell and Human Resource Management”, West Publishing Company, 1993
10. **Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Stephen**, “Human Resource Management” Prentice Hall, 2005