



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Τίτλος Εργασίας: «Η χρήση της συνέντευξης για την επιλογή
προσωπικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις»**

Φοιτητής

Παπαγεωργίου Ιωάννης

**Επιβλέπουσα
καθηγήτρια**

Κα. Γιαννούκου Ιωάννα.

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2021

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα Πτυχιακή Εργασία εξετάζει τη χρήση της συνέντευξης για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στόχος της εργασίας είναι να παρουσιάσει αναλυτικά την διαδικασία αυτή, προσδιορίζοντας τα είδη των συνεντεύξεων, καθώς επίσης και το ρόλο που δύναται να διαδραματίσει ο αξιολογητής στην επιτυχή έκβαση αυτής. Ακόμη, γίνεται λόγος για τα συνήθη λάθη που συμβαίνουν στην διαδικασία της συνέντευξης, καθώς επίσης και για την διαπραγμάτευση που λαμβάνει χώρα μεταξύ του υποψήφιου για την κάλυψη της θέσης και των στελεχών που συμμετέχουν στην διαδικασία της συνέντευξης.

Σχετικά με την μεθοδολογία που χρησιμοποιείται είναι βιβλιογραφική αναζήτηση σε διεθνείς βάσεις επιστημονικών δεδομένων, όπως είναι το Google Scholar, εστιάζοντας την έρευνα σε ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ιδίως σε θέματα που αφορούν την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ακόμη, χρησιμοποιούνται σχετικά συγγράμματα, αλλά και υλικό από το διαδίκτυο, έτσι ώστε να αποτυπωθούν οι πλέον σύγχρονες τάσεις στο υπό εξέταση ζήτημα.

Λέξεις Κλειδιά: *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Προσέλκυση, Συνέντευξη, Αξιολογητής*

ABSTRACT

This Thesis examines the use of interviewing for the selection of human resources in small and medium enterprises. The aim of this work is to present in detail this process, identifying the types of interviews, as well as the role that the evaluator can play in its successful outcome. There is also talk of common mistakes that occur in the interview process, as well as the negotiation that takes place between the candidate for the position and the executives involved in the interview process.

About the methodology used is a bibliographic search in international scientific databases, such as Google Scholar, focusing research on human resource management issues and especially on issues related to the selection of human resources in small and medium enterprises. Also, relevant books are used, as well as material from the internet, in order to capture the latest trends in the issue under consideration.

Keywords: *Human Resource Management, Small and Medium Enterprises, Attraction, Interview, Evaluator*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
ABSTRACT	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	8
1.1 Εισαγωγή	8
1.2 Δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	8
1.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και περιβάλλον της επιχείρησης	11
1.4 Σύγχρονες προκλήσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μικρομεσαίες επιχειρήσεις	15
2.1 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις	15
2.2 Εννοιολογική προσέγγιση μικρομεσαίων επιχειρήσεων	16
2.3 Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Λειτουργίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού	20
3.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	20
3.2 Ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας	22
3.3 Εντοπισμός και προσέλκυση προσωπικού	23
3.4 Επιλογή προσωπικού	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συνέντευξη για την επιλογή προσωπικού	34
4.1 Η διαδικασία της συνέντευξης	34
4.2 Είδη συνεντεύξεων	35
4.3 Δομή της συνέντευξης επιλογής ανθρώπινου δυναμικού	40
4.4 Ο ρόλος που διαδραματίζει ο αξιολογητής της συνέντευξης	41
4.5 Συνήθη λάθη που γίνονται στην διαδικασία της συνέντευξης	44
4.6 Ερωτήσεις που αφορούν την συνέντευξη επιλογής προσωπικού	45
4.7 Διοίκηση ταλέντων	47
4.8 Διαπραγμάτευση μισθοδοσίας και διαδικασία συνέντευξης	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ερευνητικό μέρος.....	51
5.1 Παρουσίαση των ερωτήσεων	51
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	64

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους συνέβαλαν σ' αυτό. Ειδικότερα, ευχαριστώ την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα. Γιαννούκου Ιωάννα, για την επιλογή του θέματος, την υποστήριξη και βοήθεια σ' όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους διδάσκοντες καθηγητές του Τμήματος, Διοίκησης Επιχειρήσεων Πατρών για τις γνώσεις και τα εφόδια που μου προσέφεραν όλη αυτή την περίοδο. Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υποστήριξη και σ' αυτό το στάδιο των σπουδών μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το επιχειρείν συνιστά κατά κάποιο τρόπο πρόδρομο ενέργεια που οδηγεί στην επιχειρηματικότητα. Με την έννοια της επιχειρηματικότητας προσδιορίζεται εννοιολογικά το σύνολο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, οι οποίες με τη σειρά τους προβαίνουν στη λήψη επιχειρηματικών κινδύνων, όπως επίσης και στην υλοποίηση και περαιτέρω ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών, χρησιμοποιώντας με τρόπο αποτελεσματικό πόρους που θεωρούνται σπάνιοι για την επιχείρηση (Ιορδάνογλου,2008). Μέσω της επιχειρηματικότητας, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις προβαίνουν στην εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, νέων τεχνολογιών, όπως επίσης και στην υιοθέτηση αλλαγών, καθώς και στην αναζήτηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών (Dessler,2015). Η επιχειρηματικότητα συμβάλλει στην ενίσχυση της απασχόλησης, καθώς και στην δημιουργία προϋποθέσεων για περαιτέρω ανάπτυξη. Για να μπορέσει να δημιουργηθεί κάθε επιχείρηση, σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό και ιδίως η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Τζωρτζάκης,2014).

Αναφορικά με την διάρθρωση της εργασίας, αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Ειδικότερα, το πρώτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπου περιγράφονται οι δραστηριότητες που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ενώ συσχετίζεται η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με το περιβάλλον της επιχείρησης. Ακόμη, έμφαση δίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Περαιτέρω, στο δεύτερο κεφάλαιο μελετώνται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου αρχικά εξετάζεται ο ρόλος των επιχειρήσεων στη σύγχρονη εποχή, ενώ στη συνέχεια προσδιορίζονται εννοιολογικά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Εν συνεχεία, το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει τις λειτουργίες προσέλκυσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού, όπου μελετάται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση, όπως επίσης και η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στον εντοπισμό και στην προσέλκυση προσωπικού, καθώς και στην επιλογή προσωπικού. Περαιτέρω, το τέταρτο κεφάλαιο τέσσερα, επικεντρώνεται στην μέθοδο της συνέντευξης για την επιλογή προσωπικού, όπου περιγράφεται η διαδικασία αυτή, ενώ στη συνέχεια εξετάζονται τα είδη των

συνεντεύξεων, καθώς και τα συνήθη λάθη που γίνονται κατά την διαδικασία αυτή.
Τέλος, ξεχωριστή αναφορά γίνεται στη διοίκηση ταλέντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών έχει υποστεί σημαντική αναβάθμιση, καθώς εστιάζει στην μελέτη του προσωπικού όχι ως παράγοντα και συντελεστή κόστους, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης, στο οποίο θα πρέπει η επιχείρηση να επενδύσει, προκειμένου να μπορέσει να έχει περαιτέρω ανάπτυξη. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι σε όλα τα επίπεδα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν αναπτυχθεί συστήματα, τα οποία μπορούν και συμβάλλουν στην απλοποίηση των διαδικασιών, ενώ παράλληλα, μπορούν και εξασφαλίζουν την εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου που διέπει την εργασία (Τζωρτζάκης,2014). Ουσιαστικά, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια διαδικασία επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση, μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης αλλά και κατάλληλης χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού.

1.2 Δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο ρόλος που διαδραματίζει ο στρατηγικός σχεδιασμός στην διοίκηση μιας επιχείρησης-οργανισμού θεωρείται εξαιρετικά σημαντικός, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να βρίσκουν τρόπους, έτσι ώστε να επιτυγχάνουν αποτελεσματικό ανταγωνισμό, σε εγχώριο, αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Παράλληλα, η πρόσληψη εξειδικευμένων και ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αναφορικά με το στάδιο της πρόσληψης, περιλαμβάνει τη διαδικασία πρόκρισης, καθώς και την επιλογή τοποθέτησης του προσωπικού. Πέρα από την προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού για μια επιχείρηση, ιδιαίτερα σημαντικό θεωρείται και η διατήρηση των ικανών εργαζομένων (Burke,1997). Εφόσον σε μια επιχείρηση διαπιστώνονται τακτικές αποχωρήσεις ανθρώπινου δυναμικού και ιδίως ικανών στελεχών, τότε η εταιρεία αναγκάζεται διαρκώς να αναζητά καινούργιο

προσωπικό, με την διαδικασία αυτή να απαιτεί και χρόνο και χρήμα. Από την άλλη, ορισμένες φορές, η απομάκρυνση ενός εργαζομένου είναι αναγκαία, παρόλο που πρόκειται για μια δυσάρεστη κατάσταση, με τους λόγους της πράξης αυτής να σχετίζονται με τη μη τήρηση των κανόνων από τον εργαζόμενο, είτε εξαιτίας του ότι δεν ήταν επαρκώς αποδοτικός κατά την άσκηση των καθηκόντων του, είτε εξαιτίας κρίνεται αναγκαίο από την εταιρεία να γίνει μείωση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί (Hewstrom & Davies,2002).

Περαιτέρω, θα πρέπει να αναφερθεί ως προς τον τομέα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνει την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την αξιολόγηση, καθώς και την προετοιμασία του προσωπικού για τωρινές, είτε για μελλοντικές θέσεις εργασίας. Οι εν λόγω δραστηριότητες θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Ωστόσο, η ανάγκη για προσωπική εξέλιξη του εργαζομένου δεν μπορεί να ικανοποιηθεί, εφόσον ο οργανισμός δεν διαθέτει κάποιο πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων (Katz & Kahn,1978). Για να μπορεί η επιχείρηση-οργανισμός να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό με τον κατάλληλο τρόπο, θα πρέπει να είναι κατανοητές οι ανάγκες των εργαζομένων, αλλά και της ίδιας της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορέσει να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Luthans & Youssef,2004). Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, θα πρέπει να παρέχονται προς τους εργαζομένους ικανοποιητικές αμοιβές, όπως επίσης και δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα προς τους εργαζομένους που προσλαμβάνονται.

Οι μικρότερες επιχειρήσεις, αρκετές φορές δεν έχουν τη δυνατότητα να διατηρούν ξεχωριστό τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο να έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί διαρκώς τα άτομα και την επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί. Έτσι, ο κάθε μάνατζερ θεωρείται αρμόδιος για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των συνεργατών του και των υφισταμένων. Από την άλλη, οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο συνιστά και πηγή βοήθειας προς τους μάνατζερ (Miller,2006). Στις επιχειρήσεις, αυτές, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να διαρθρωθεί ως ακολούθως (Τζωρτζάκης,2014):

- Τμήμα απασχόλησης: Το τμήμα αυτό θεωρείται υπεύθυνο για την ανάλυση των θέσεων εργασίας, όπως επίσης και για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ άλλες λειτουργίες που επιτελεί είναι οι συνεντεύξεις, οι δοκιμασίες, οι τοποθετήσεις, οι παραιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού, όπως και οι λήξεις των συνεργασιών, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι το τμήμα αυτό θεωρείται υπεύθυνο και για την τήρηση αρχείων.
- Τμήμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης: Στα καθήκοντα του συγκεκριμένου τμήματος περιλαμβάνεται η ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης, καθώς επίσης και ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας, η ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως και η αξιολόγηση αυτού.
- Τμήμα μισθών και ημερομισθίων: Στις αρμοδιότητες του συγκεκριμένου τμήματος περιλαμβάνεται η ανάλυση των θέσεων εργασίας, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, οι συνεντεύξεις για την επιλογή προσωπικού, όπως και οι σχετικές δοκιμασίες, αλλά και οι τοποθετήσεις, παραιτήσεις, οι λήξεις συνεργασιών, καθώς και η τήρηση των σχετικών αρχείων, τα οποία αφορούν τις αμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού.
- Τμήμα πρόσθετων παροχών και υπηρεσιών προς τους εργαζομένους: Σχετικά με το συγκεκριμένο τμήμα, περιλαμβάνει τις υγειονομικές υπηρεσίες, το ζήτημα της ασφάλισης καθώς και θέματα που αφορούν τις ασφάλειες. Ακόμη, οι αρμοδιότητες του συγκεκριμένου τμήματος αφορούν τα προγράμματα ψυχαγωγίας, όπως επίσης και ζητήματα συνταξιοδότησης.
- Τμήμα εργασιακών σχέσεων: Το τμήμα εργασιακών σχέσεων σχετίζεται με τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, όπως επίσης και με τις τυχόν νομικές διαφορές που προκαλούνται, αλλά και προγράμματα προτάσεων, καθώς και με την σύναψη και τον έλεγχο των συμβάσεων στις οποίες προβαίνει η εταιρεία (Dessler,2015).

1.3 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και περιβάλλον της επιχείρησης

Η στρατηγική που ακολουθείται για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζονται άμεσα από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, δίνοντας έμφαση σε παραμέτρους όπως είναι οι οικονομικές, οι τεχνολογικές, οι πολιτικές και οι κοινωνικές, τόσο σε τοπικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Ουσιαστικά, λαμβάνοντας υπόψη μια ευρεία προσέγγιση, το περιβάλλον ενός οργανισμού θεωρείται ότι είναι άπειρο και περιλαμβάνει τα πάντα εκτός από τα στενά όρια της επιχείρησης. Ωστόσο, η επιχείρηση επικεντρώνεται στην ανάλυση των παραγόντων που θεωρείται ότι είναι εύαλπη (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Πιο αναλυτικά, σχετικά με τις οικονομικές παραμέτρους, δίνεται έμφαση στις εξελίξεις της οικονομίας σε διεθνές επίπεδο, καθώς και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως και σε επίπεδο χώρας, εξετάζοντας τις διεθνείς τάσεις της οικονομίας και δίνοντας έμφαση σε ζητήματα όπως είναι τα ποσοστά ανεργίας, καθώς και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Όσον αφορά τις τεχνολογικές παραμέτρους θα πρέπει να επισημανθεί ότι επικεντρώνονται στις αλλαγές που δημιουργούνται στην αγορά εργασίας εξαιτίας των διαρκών τεχνολογικών εξελίξεων, καθώς επίσης και στις αναγκαίες αλλαγές που προκαλούνται στις δεξιότητες που κατέχουν οι εργαζόμενοι. Από τους πολιτικούς παράγοντες, μπορεί να διαμορφωθεί και η φύση των σχέσεων απασχόλησης, καθώς αυτοί επιδρούν και στα υπόλοιπα πλαίσια με τα οποία σχετίζεται η εργασία. Ακόμη, το κράτος θεωρείται υπεύθυνο για την οικονομική πολιτική, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αγορά εργασίας, διαμορφώνοντας το οικονομικό πλαίσιο εντός του οποίου υπάρχει αλληλεπίδραση των εργαζομένων και της διοίκησης, ενώ στις αρμοδιότητες του κράτους είναι η θέσπιση του νομικού πλαισίου που διέπει τις εργασιακές σχέσεις. Για παράδειγμα, ορισμένα νομικά ζητήματα ρυθμίζονται από το κράτος, όπως είναι για παράδειγμα τα δικαιώματα των εργαζομένων, η ισότητα των ανταμοιβών, η υγεία και η ασφάλεια στον χώρο εργασίας, όπως επίσης και η νομοθεσία που διέπει την διαδικασία συνταξιοδότησης, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και το γεγονός ότι το ίδιο το κράτος μπορεί να είναι εργοδότης (Παπαλεξανδρή, 2005).

Τέλος, σχετικά με τις κοινωνικές παραμέτρους που σχετίζονται με την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αναφερθεί ότι δίνεται έμφαση στις

μεταβολές του πληθυσμού που συμμετέχει στην αγορά εργασίας, καθώς από το μέγεθος αυτός προσδιορίζεται και η σύνθεση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να τονιστεί ότι αρκετές φορές το αν οι άνθρωποι αναζητούν ή όχι εργασία, σχετίζεται με τις ιδιαίτερες πολιτισμικές τους αξίες, ενώ στο εσωτερικό της κάθε χώρας αναπτύσσονται διαφορετικές κουλτούρες και υποκουλτούρες. Συνεπώς, η αλλαγή των πολιτισμικών αξιών έχει ως αποτέλεσμα να επιδρά στις δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Εν κατακλείδι, η ανάλυση του γενικότερου κοινωνικού πλαισίου το οποίο αφορά μια επιχείρηση, σχετίζεται με τις ευκαιρίες και τους περιορισμούς που δημιουργούνται για την διοίκηση του προσωπικού της επιχείρησης (Μπουραντάς,2005).

1.4 Σύγχρονες προκλήσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από διεθνοποιημένο χαρακτήρα, ενώ κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επεκτείνουν την δραστηριότητά τους σε αγορές εκτός συνόρων. Ακόμη, χαρακτηριστικό του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, καθώς επίσης και οι διαρκείς τεχνολογικές εξελίξεις, η αβεβαιότητα που επικρατεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα, οι μειώσεις προσωπικού, αλλά και οι υψηλές απαιτήσεις που παρουσιάζουν οι πελάτες, είτε πρόκειται για την προμήθεια αγαθών-προϊόντων, είτε για την παροχή υπηρεσιών. Τα δεδομένα αυτά που διαμορφώνονται, επιδρούν στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, αλλά ακόμη και στις ίδιες μορφές εργασίας (Dessler,2015). Θα πρέπει να τονιστεί ότι, η σταθερότητα, η σιγουριά, το σαφές αντικείμενο εργασίας, τα οποία χαρακτήριζαν την απασχόληση μέχρι προσφάτως, έχουν πλέον δώσει τη θέση τους στην αβεβαιότητα, στις συχνές μετακινήσεις του προσωπικού, στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης, στην διαρκώς αναπτυσσόμενη τηλεργασία, όπως και στις εναλλαγές των εργασιακών καθηκόντων, αλλά και του τόπου εργασίας. Οι εξελίξεις αυτές έχουν ως αποτέλεσμα να αλλάζει και η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, όπου πλέον χαρακτηριστικό της σχέσης αυτής είναι ο βραχύβιος χαρακτήρας, όπως επίσης και το γεγονός ότι γίνεται λιγότερο ιεραρχική, ενώ χαρακτηρίζεται από υψηλά αμοιβαίες απαιτήσεις (Ιορδάνογλου,2008).

Στα πλαίσια της επικρατούσας κατάστασης, οι επιχειρήσεις φαίνεται να χρειάζονται τους εργαζομένους, με το ανθρώπινο δυναμικό να αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι ταλαντούχοι άνθρωποι κάνουν την τεράστια διαφορά εντός του οργανισμού, ενώ παράλληλα, τα άτομα αυτά φαίνεται να εντοπίζονται σπάνια από τους οργανισμούς-επιχειρήσεις. Περαιτέρω, οι εργαζόμενοι στην σύγχρονη πραγματικότητα μετακινούνται διαρκώς, εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού που υπηρετούν, ενώ η δέσμευση και η αφοσίωσή τους θεωρείται ότι είναι βραχύβια (Ιορδάνογλου,2008).

Λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμένους πόρους, καθώς επίσης και τις σύγχρονες πιέσεις που αφορούν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, είναι αναγκαίο να υπάρξει μείωση της «σπατάλης» του ταλέντου των εργαζομένων. Η «σπατάλη» αυτή των ανθρωπίνων πόρων δύναται να αντιμετωπιστεί μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τον οργανισμό, κάτι που μπορεί να γίνει μέσω της διαμόρφωσης της κατάλληλης πελατοκεντρικής αντίληψης και στόχευσης, καθώς επίσης και μέσω της διαρκούς βελτίωσης των ανθρωπίνων πόρων. Περαιτέρω, θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να είναι σε θέση να παράγει ιδέες και να αναγνωρίζει τα πιθανά προβλήματα τα οποία αφορούν είτε τον ίδιο τον οργανισμό, είτε τους ανθρώπους που τον στελεχώνουν. Επιπρόσθετα, μια σύγχρονη επιχείρηση αποσκοπεί στην επίλυση των προβλημάτων μέσω του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει με δημιουργικότητα, καθώς επίσης και με κριτική ικανότητα, ενώ θεωρείται αναγκαίο το προσωπικό ενός οργανισμού να είναι σε θέση να ξεπερνά τους στόχους που έχουν τεθεί, κάτι που μπορεί να συμβεί μέσω της αξιοποίησης των ηγετικών χαρακτηριστικών που διαθέτουν (Cole,2002).

Μια ακόμη πρόκληση που συνδέεται με το ανθρώπινο δυναμικό και έγινε ιδιαίτερα ορατή κατά τη διάρκεια της περιόδου όπου η χώρα βρίσκεται υπό καθεστώς υγειονομικής κρίσης είναι η δυνατότητα προσαρμογής σε νέες καταστάσεις, καθώς και η ικανότητα ταχείας εκπαίδευσης και κατάρτισης, έτσι ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να προσαρμόζονται στις τεχνολογικές αλλαγές, οι οποίες επιδρούν και στην λειτουργία των οργανισμών, όπως επίσης και στην παραγωγική διαδικασία που συντελείται σ' αυτές. Πλέον, οι σύγχρονοι εργαζόμενοι είναι αναγκαίο να διαθέτουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέρχονται στις

αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών. Ακόμη, είναι αναγκαίο να διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες έτσι ώστε να μπορούν να έχουν μια ισορροπία μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής τους ζωής (Armstrong,2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

2.1 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, είτε πρόκειται για δημόσιους, είτε για ιδιωτικούς, αποτελούν τον κοινωνικό θεσμό, ο οποίος έχει και την μεγαλύτερη επιρροή στο σύγχρονο κοινωνικό γίγνεσθαι. Η επιρροή αυτή σχετίζεται με την επικρατούσα οικονομική πραγματικότητα, όπου σημαντικό μέρος του πλούτου των κοινωνιών παράγεται και διανέμεται από αυτές, όσο και με την αποδυνάμωση που έχουν υποστεί παραδοσιακοί θεσμοί, όπως είναι το κράτος, τα πολιτικά κόμματα κτλ. (Ιορδάνογλου,2008). Πλέον, η επιχείρηση καλείται να διαδραματίσει ρόλους, καθώς και να συμβάλλει σε τομείς της κοινωνικής ζωής, οι οποίοι επεκτείνονται πέρα από τον τομέα της οικονομίας, με τους τομείς αυτούς να είναι για παράδειγμα ο πολιτισμός, η εκπαίδευση, η οικολογία κτλ. Μάλιστα, αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης αποτελεί η ευθυγράμμιση των εταιρειών με τις ευρύτερες επιδιώξεις, καθώς και με τις ανάγκες της κοινωνίας, κάτι το οποίο άλλωστε αποτελεί και ευρύτερο κοινωνικό αίτημα (Bamberger & Meshoulam,2000).

Σε έρευνα του DeGeus (2002), η οποία έλαβε χώρα σε 27 μεγάλες εταιρείες, όπου έχουν διάρκεια ζωής περισσότερα από εκατό χρόνια, διαπιστώθηκε ότι βασικοί παράγοντες για την επιτυχή λειτουργία και ανάπτυξη στο πέρασμα του χρόνου, αποτέλεσαν η ευαισθησία απέναντι στο περιβάλλον, καθώς επίσης και συνεκτικότητα και αίσθηση κοινής ταυτότητας μεταξύ των ανθρώπων που στις στελεχώνουν. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι επιχειρήσεις γεννιούνται, αναπτύσσονται και διατηρούνται, είτε πεθαίνουν, όντας σε μια διαρκή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον. Ακόμη, αναγκαία προϋπόθεση για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας εταιρείας είναι η ικανότητά της να αντιλαμβάνεται με ταχύτητα τις αλλαγές και να προσαρμόζεται σε αυτές, όντας σε αρμονία με το περιβάλλον της (Eisenhardt et al.,1997). Ιδιαίτερα σημαντικό είναι η επιχείρηση να μπορεί να δημιουργεί και να διατηρεί μια συνεκτική ανθρώπινη κοινότητα, με ισχυρούς δεσμούς και αίσθημα «ανήκειν» στον οργανισμό, καθώς έτσι μπορεί και διασφαλίζεται η μακροβιότητά της (Newstrom & Davies, 2002).

Όπως αναφέρουν οι Collins & Porras (2001), πρώτο συστατικό στοιχείο επιτυχίας και μακροβιότητας για τις επιχειρήσεις ήταν η ύπαρξη κάποιας θεμελιώδους ιδεολογίας, όπου πρόκειται ουσιαστικά για τον λόγο ύπαρξης της εταιρείας, δηλαδή έναν σκοπό εκτός από την απόκτηση πλούτου. Η ιδεολογία αυτή εντός του οργανισμού εκφράζεται μέσω ενός πυρήνα αξιών, οι οποίες και διατηρούνται σταθερές και διαχρονικές, αποτελώντας ένα πλαίσιο αναφοράς και δράσης στο πέρασμα του χρόνου. Η θεμελιώδης ιδεολογία ενός οργανισμού εκφράζεται από έναν πυρήνα αξιών, ο οποίος διατηρείται σταθερός και ταυτόχρονα διαχρονικός στο πέρασμα του χρόνου. Παρά τις διαρκείς μεταβολές του περιβάλλοντος, η θεμελιώδης ιδεολογία παραμένει αμετάβλητη στο πέρασμα του χρόνου (Schein,1992). Περαιτέρω, ένα ακόμη συστατικό επιτυχίας και μακροβιότητας των οργανισμών και επιχειρήσεων είναι οι άνθρωποι, οι γνώσεις, οι ιδέες που έχουν, καθώς επίσης και η αλληλεπίδραση που υπάρχει εντός του οργανισμού (Schuler & Jackson,1996). Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, ως φορείς γνώσης συνιστούν τον πιο σημαντικό πόρο μιας επιχείρησης, ενώ συνάμα αποτελούν και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Luthans & Youssef,2004).

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Λαμβάνοντας υπόψη την ετερογένεια που χαρακτηρίζει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολο να προσδιοριστούν εννοιολογικά, καθώς τα χαρακτηριστικά τους μπορεί να διαφοροποιούνται μεταξύ των διαφορετικών κλάδων. Για παράδειγμα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της μεταποίησης έχουν αυξημένο αριθμό εργαζομένων, σε σχέση με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών. Σύμφωνα με την προσέγγιση που έγινε από την Επιτροπή του Bolton (1971), σχετικά με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, υπήρξαν δύο ορισμοί, με τον έναν να είναι οικονομικός και τον δεύτερο να είναι στατιστικός. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον οικονομικό, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσδιορίζονται ως εκείνες που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια, όπως για παράδειγμα είναι το μικρό μερίδιο αγοράς, είτε το γεγονός ότι διοικούνται από τους ιδιοκτήτες τους, με τρόπο εξατομικευμένο και ουσιαστικά δεν αποτελούν τμήμα άλλων εταιρειών, διατηρώντας την ανεξαρτησία

τους (Deakins & Freel,2007). Όσον αφορά τον στατιστικό ορισμό, δόθηκε έμφαση στην ποσότητα που συνεισφέρει η κάθε μικρομεσαία επιχείρηση στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, όπως επίσης και στην διαχρονική σύγκριση της οικονομικής συνεισφοράς των επιχειρήσεων αυτών.

Αρκετά χρόνια αργότερα, εξαιτίας των προβλημάτων που είχαν ανακύψει με τους ορισμούς αυτούς, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003), προχώρησε στην θέσπιση ενός νέου ορισμού, σύμφωνα με τον οποίο, ως πολύ μικρές επιχειρήσεις προσδιορίζονται αυτές όπου ο αριθμός των απασχολούμενων δεν ξεπερνά τους 9, ενώ ο κύκλος εργασιών αυτών δεν υπερβαίνει τα δύο εκατομμύρια ευρώ. Όσον αφορά τις μικρές επιχειρήσεις, πρόκειται για αυτές όπου το προσωπικό τους κυμαίνεται μεταξύ 10 και 49 ατόμων, ενώ το όριο του ετήσιου κύκλου εργασιών τους φθάνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ. Τέλος, οι μεσαίες επιχειρήσεις είναι αυτές που ο αριθμός των εργαζομένων τους κυμαίνεται μεταξύ 50 και 249 ατόμων, ενώ ο κύκλος εργασιών τους δεν ξεπερνά τα 50 εκατομμύρια ευρώ και το σύνολο του ισολογισμού τους αντίστοιχα δεν ξεπερνά τα 43 εκατομμύρια.

2.3 Ο ρόλος που διαδραματίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι κατά την διάρκεια των δεκαετιών του 1970 και του 1980, η πορεία που επέδειξαν οι μεγάλες επιχειρήσεις ήταν πτωτική. Σε ορισμένες οικονομίες της Ευρώπης που ήταν αρκετά προηγμένες την περίοδο εκείνη, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς έτσι θα μπορούσε να υπάρξει σημαντική ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας (Worthington & Britton,1994). Περαιτέρω, οι επιχειρήσεις της κατηγορίας αυτής, ενισχύουν σημαντικά την οικονομία, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας, ενώ παράλληλα, σημαντική είναι η συμβολή στην περιφερειακή ανάπτυξη. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις προσαρμόζουν τη λειτουργία τους στα πλαίσια των απαιτήσεων για καινοτομία, τόσο προϊόντων, όσο και υπηρεσιών (Storrey,1994). Μάλιστα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία προστιθέμενης αξίας, καθώς επίσης και στην ενίσχυση της απασχόλησης (Deakins & Freel,2007).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, από το τέλος της δεκαετίας του 1970, πάνω από τα 2/3 των νέων θέσεων που δημιουργούνταν είχαν λιγότερους από 20 εργαζόμενους, ενώ το γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις θεωρούνταν ιδιαίτερα σημαντικές για την οικονομία, είχαν ως αποτέλεσμα να διαμορφωθεί ένα ιδιαίτερα ευνοϊκό θεσμικό πλαίσιο για την λειτουργία και εξέλιξη αυτών. Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στα πλεονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από την λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου είδους θεωρείται ότι αποτελούν τον «σπόρο» για την ανάπτυξη μεγαλύτερων επιχειρήσεων, ενώ σημαντικό είναι και το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να αντιδράσουν με σημαντικά μεγάλη αποτελεσματικότητα και ταχύτητα σε μη ομαλές καταστάσεις, όπως είναι για παράδειγμα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων. Ακόμη, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται περισσότερο ευέλικτη, ενώ σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζουν οι ιδιοκτήτες αυτών, καθώς μπορούν και εισάγουν καινοτομίες, εντοπίζοντας νέες ευκαιρίες και ιδρύοντας ταυτόχρονα νέες επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν ανθρώπινο δυναμικό από την περιοχή στην οποία έχουν εγκατασταθεί, ενώ χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό τοπικές υπηρεσίες και προμηθευτές. Συνεπώς, προκύπτουν πολλαπλά οφέλη για τις τοπικές οικονομίες, τα οποία δύναται να μεγιστοποιούνται ανάλογα και με τον τομέα δραστηριοποίησης (Hay & Kamshad,1994).

Από την άλλη, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, παρουσιάζουν ορισμένα μειονεκτήματα, καθώς ορισμένες φορές οι θέσεις εργασίας που δημιουργούνται χαρακτηρίζονται από χαμηλή ποιότητα και έτσι ουσιαστικά απουσιάζουν στελέχη με υψηλή εξειδίκευση, τα οποία θα μπορούσαν να συμβάλλουν με τρόπο αποτελεσματικό στην ανάπτυξη και μεγέθυνση των επιχειρήσεων αυτών. Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στον συνήθη οικογενειακό χαρακτήρα των επιχειρήσεων αυτών, ιδίως στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα τα στελέχη τα οποία δεν βρίσκονται στον οικογενειακό περίγυρο να δυσκολεύονται να ανέλθουν στην ιεραρχία και κατ' επέκταση περιορίζονται σημαντικά τα κίνητρα τους για εργασία (Hay & Kamshda,1994).

Περαιτέρω, εξαιτίας της ατομοκεντρικής λήψης αποφάσεων που επικρατεί στις επιχειρήσεις αυτού του είδους, αυτές φαίνεται να παρουσιάζουν σχετικά χαμηλά ποσοστά επιβίωσης, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος στη

συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Εξαιτίας της μεγάλης προσφοράς ομοειδών προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία παράγονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μπορεί να υπάρξει κορεσμός αυτών στην αγορά. Για παράδειγμα, σε πολλές αγορές, σε πολύ μικρή απόσταση μεταξύ τους, πωλούνται ίδια προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ από την άλλη, απουσιάζουν άλλα προϊόντα και υπηρεσίες και έτσι ο συνολικός κορεσμός του καταναλωτικού κοινού έχει ως αποτέλεσμα να περιορίζονται τα έσοδα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλειφθεί το γεγονός ότι εξαιτίας της απουσίας πολλές φορές στρατηγικού σχεδιασμού και λόγω των περιορισμένων δυνατοτήτων αυτοχρηματοδότησης, είναι αρκετά εύκολο η επιχείρηση να βρεθεί εκτός αγοράς, είτε να περιοριστεί σημαντικά το μερίδιο αγοράς που κατέχει (Chu et al.,2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Λειτουργίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

3.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία, μέσω της οποίας εξασφαλίζεται από την διοίκηση του οργανισμού η παρουσία του κατάλληλου προσωπικού, στον κατάλληλο αριθμό, όπως επίσης και στο κατάλληλο μέρος την κατάλληλη χρονική στιγμή. Το προσωπικό αυτό θα πρέπει να είναι σε θέση να υλοποιήσει με επιτυχία τους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση, γίνεται και η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχία των στόχων αυτών (Dessler,2015). Ουσιαστικά, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει χώρα σε δύο στάδια, όπου στο πρώτο γίνεται αξιολόγηση του υφιστάμενου δυναμικού, ενώ στη συνέχεια, στο δεύτερο στάδιο γίνεται προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο και θα απαιτηθεί στο μέλλον (Τζωρτζάκης,2014).

Ειδικότερα, σχετικά με την αξιολόγηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση αρχικά προβαίνει στην απογραφή αυτών, ενώ τα τελευταία χρόνια, η απογραφή είναι περισσότερο εύκολη εξαιτίας της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ενδεικτικά, η διαδικασία της απογραφής περιλαμβάνει συλλογή στοιχείων τα οποία αφορούν το ονοματεπώνυμο, την παρούσα θέση εντός του οργανισμού, την ημερομηνία γέννησης, όπως και την ημερομηνία πρόσληψης στον οργανισμό. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην προηγούμενη εμπειρία που διαθέτει ο εργαζόμενος, όπως και στις σχετικές γνώσεις και δεξιότητες. Ακόμη, περιλαμβάνονται πληροφορίες για την εκπαίδευση του εργαζόμενου, όπως και για το αντικείμενο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης, τυχόν δημοσιεύσεις, όπως και τυχόν διπλώματα ευρεσιτεχνίας (Dessler,2015).

Μέσω του πίνακα απογραφής του ανθρώπινου δυναμικού, δίνεται μια συνολική εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης σχετικά με την στελέχωση της εταιρείας, ενώ συνάμα, μέσω του πίνακα απογραφής του πληθυσμού διαπιστώνεται η μελλοντική διαθεσιμότητα των στελεχών που έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση. Περαιτέρω, μέσω του ίδιου πίνακα εντοπίζονται τα στελέχη τα οποία βρίσκονται

κοντά στο στάδιο της συνταξιοδότησης και συνάμα γίνεται προγραμματισμός για την διαδοχή αυτών (Morgan,2007). Ειδικότερα, οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό εξαρτώνται από την ζήτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης και επομένως και από τους στόχους που έχουν τεθεί, καθώς και από την σχετική στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός (Schuler & Jackson,1996). Μόλις η διοίκηση του οργανισμού λάβει πληροφορίες αναφορικά με την υφιστάμενη κατάσταση, καθώς και με τις μελλοντικές ανάγκες, αναμένεται να ενεργήσει κατάλληλα, έτσι ώστε να μπορέσει να εξασφαλίσει με επάρκεια το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Στις περιπτώσεις αυτές, οι μεταβολές στις οποίες μπορεί να προβεί η κίνηση δύναται να είναι μηδενικές, είτε μπορεί να είναι αφαιρετικές, εφόσον η επιχείρηση αποφασίσει να περιορίσει το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί, είτε μπορεί να είναι προσθετικές, δηλαδή να ξεκινήσουν διαδικασίες πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού (Huselid,1995).

Για την πρόβλεψη των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στοιχεία όπως είναι οι επιδόσεις της εθνικής οικονομίας, καθώς και οι προβλέψεις που υπάρχουν για αυτές, η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η βιομηχανία, όπως επίσης και η τεχνολογική πρόοδος, η οποία αφορά τόσο την παραγωγική διαδικασία, όσο και την διοίκηση. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη δεδομένα, όπως είναι τα καινούργια προϊόντα, τα καινούρια υλικά και οι νέοι στόχοι που τίθενται από την επιχείρηση, καθώς και η πιθανή μελλοντική δομή της διοίκησης. Λαμβάνοντας υπόψη την μελλοντική δομή της διοίκησης, γίνονται αντιληπτές και οι ανάγκες για εκπαίδευση και ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέπονται και οι τάσεις που αφορούν τον τοπικό πληθυσμό (Dessler,2015).

Μέσω του προγραμματισμού της επιχείρησης-οργανισμού που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, επιτυγχάνεται επισκόπηση των υφιστάμενων επιπέδων των προσλήψεων και έτσι αναδεικνύονται τυχόν ανεπάρκειες, είτε πλεόνασμα, είτε έλλειμα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ μπορεί και γίνεται έγκαιρη πρόσληψη του προσωπικού. Επιπλέον, μέσω του προγραμματισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να προβλέψει και ακόμη και να αποφύγει πιθανές απολύσεις, ενώ έχει τη δυνατότητα να προετοιμάσει τους εργαζομένους του εγκαίρως μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εφαρμόζει. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση

έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει έγκαιρα στον προγραμματισμό διαδοχής των εργαζομένων, ενώ οι συνέπειες που προκύπτουν από τις αλλαγές μπορούν να αξιολογηθούν, να κοστολογηθούν και να γίνουν οι σχετικές προβλέψεις (Τζωρτζιάκης,2014).

3.2 Ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας

Με την έννοια της ανάλυσης εργασίας προσδιορίζεται η διαδικασία απόκτησης λεπτομερών πληροφοριών αναφορικά με τις θέσεις εργασίας. Κατά την ανάλυση της εργασίας, οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων εργασίας, θεωρούνται ότι είναι τα δύο πιο χρήσιμα είδη πληροφοριών. Ειδικότερα, η περιγραφή της θέσης εργασίας, αποτελεί ουσιαστικά έναν κατάλογο καθηκόντων, υποχρεώσεων και ευθυνών, τα οποία υπάρχουν για την κάθε θέση εργασίας (Ιορδάνογλου,2008). Από την άλλη, οι προδιαγραφές της θέσεως εργασίας, αποτελούν έναν κατάλογο γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και άλλων χαρακτηριστικών που θα πρέπει να έχει ένα άτομο, έτσι ώστε να μπορεί να εκτελέσει την εργασία του. Η γνώση συνδέεται άμεσα με τις πραγματικές ή διαδικαστικές πληροφορίες, που θεωρούνται αναγκαίες για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας, ενώ οι δεξιότητες αποτελούν το επίπεδο ικανότητας που έχει το άτομο για την εκτέλεση του συγκεκριμένου καθήκοντος. Περαιτέρω, η ικανότητα σχετίζεται με μια δυνατότητα, η οποία θεωρείται κατά κάποιο τρόπο πιο γενική και διαρκή, σε σχέση με εκείνη που απαιτείται για το εν λόγω καθήκον. Τέλος, όσον αφορά τα άλλα χαρακτηριστικά, μπορεί να περιλαμβάνονται στοιχεία όπως είναι κίνητρα που διαθέτει κάποιος για την επίτευξη των στόχων, είτε η επιμονή που διαθέτει (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).

Για την ανάλυση της εργασίας, οι εργοδότες προβαίνουν στην συγκέντρωση δεδομένων, χρησιμοποιώντας την μέθοδο των ερωτηματολογίων, είτε την μέθοδο των συνεντεύξεων. Εν συνεχεία, εξάγουν τον μέσο όρο που προκύπτει από την διαδικασία αυτή στα διάφορα τμήματα, έτσι ώστε να υπολογιστεί πόσο χρόνο απαιτεί ο μέσος εργαζόμενος, προκειμένου να επιτελέσει συγκεκριμένα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Ακόμη και αν μερικοί εργαζόμενοι έχουν τον ίδιο τίτλο, τα καθήκοντά αυτών διαφοροποιούνται μεταξύ των τμημάτων (Dessler,2015). Πιο αναλυτικά, για την λήψη των συνεντεύξεων από τους εργαζομένους, σημαίνοντα ρόλο φαίνεται να διαδραματίζουν οι επόπτες εργασίας, οι οποίοι και γνωρίζουν καλά τη θέση εργασίας.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι μέσω των συνεντεύξεων, ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να κάνει αναφορά σε δραστηριότητες και τρόπους συμπεριφοράς, τα οποία σε διαφορετική περίπτωση δεν θα ήταν εύκολο να αναδειχθούν. Ωστόσο, στην διαδικασία της συνέντευξης ελλοχεύει ο κίνδυνος να υπάρξει διαστρέβλωση του περιεχομένου αυτής (Τζωρτζάκης,2014).

3.3 Εντοπισμός και προσέλκυση προσωπικού

Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι η διαδικασία της πρόσληψης περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες, με την πρώτη να είναι η διαδικασία της προσέλκυσης και η δεύτερη είναι η διαδικασία της επιλογής. Ουσιαστικά, οι δραστηριότητες αυτές συνδέονται άμεσα την ύπαρξη ελεύθερων θέσεων εργασίας στις επιχειρήσεις, οι οποίες μπορεί να προκύψουν είτε επειδή ορισμένοι εργαζόμενοι αποχωρούν, είτε λόγω της μετακίνησής τους σε άλλες θέσεις εντός της ίδιας επιχείρησης. Η επιχείρηση-οργανισμός, κατά την διαδικασία της προσέλκυσης προβαίνει στην ανάπτυξη μιας «δεξαμενής» υποψηφίων, από τους οποίους επιδιώκει να επιλέξει αυτούς που έχουν τα πλέον κατάλληλα προσόντα. Βασική επιδίωξη της διαδικασίας προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού να εκδηλωθεί ενδιαφέρον για εργασία στην επιχείρηση-οργανισμό από τους υποψηφίους που έχουν τα αντίστοιχα προσόντα, ενώ δεν θα πρέπει να παρεβλεφθεί το γεγονός ότι η προσέλκυση υποψηφίων που δεν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα συνδέεται με την απώλεια χρόνου, καθώς επίσης και με ιδιαίτερα υψηλό κόστος (Armstrong,1992).

Όπως συμβαίνει και με την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, έτσι και η δραστηριότητα προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια διαδικασία πώλησης μιας θέσης εργασίας σε έναν υποψήφιο. Για να μπορεί η επιχείρηση-οργανισμός να ανταποκριθεί με τρόπο αποτελεσματικό στις ανάγκες, καθώς και στις προτιμήσεις που παρουσιάζει ο κάθε υποψήφιος, είναι αναγκαίο να υπάρξει κατανόηση εις βάθος, των στοιχείων που προσφέρονται από την κάθε θέση εργασίας της επιχείρησης-οργανισμού. Οι θετικές εντυπώσεις, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τους εργαζομένους, συμβάλλουν θετικά και στις δύο πλευρές, ακόμη και αν η προσέλκυση των υποψηφίων δεν θεωρηθεί επιτυχής (Hunter,2002).

Η προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού από την αγορά εργασίας, μπορεί να γίνει αξιοποιώντας πλήθος διαφορετικών πηγών, με τις πηγές αυτές να διαχωρίζονται σε εσωτερικές και σε εξωτερικές. Πιο αναλυτικά, όσον αφορά τις εσωτερικές πηγές, οι πλέον σημαντικές είναι οι ακόλουθες (Higgins,1994):

- Υφιστάμενο προσωπικό της επιχείρησης, όπου οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην ενημέρωση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει την επιχείρηση, αναφορικά με τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, με την διαδικασία αυτή να γίνεται πριν την προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εσωτερικές αγγελίες που αφορούν τις θέσεις εργασία προσφέρουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τη δυνατότητα να μετακινηθεί σε θέσεις που θεωρούνται περισσότερο επιθυμητές εντός της επιχείρησης. Ωστόσο, στην περίπτωση αυτή, η εσωτερική μετακίνηση έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται μια νέα κενή θέση εργασίας, η οποία θα πρέπει να καλυφθεί και αυτή για να συνεχιστεί η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
- Συστάσεις από το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, όπου οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης προβαίνουν σε συστάσεις υποψηφίων που θα μπορούσαν να στελεχώσουν τις κενές θέσεις εργασίας στην εταιρεία. Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι σύμφωνα με αποτελέσματα μελετών, οι εργαζόμενοι που επιλέγονται με τον τρόπο αυτό, συνήθως, παραμένουν μεγαλύτερο διάστημα εντός της επιχείρησης, ενώ παρουσιάζουν και αυξημένα επίπεδα πιστότητας, καθώς και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Όμως, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η εν λόγω μέθοδος παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι οι εργαζόμενοι συνήθως προτείνουν ανθρώπους οι οποίοι έχουν παρόμοιο δημογραφικό προφίλ με αυτούς και έτσι δύναται να προκύψουν προβλήματα ίσων ευκαιριών απασχόλησης.
- Πρώην εργαζόμενοι: Μια επιχείρηση θεωρείται πιθανό να προσλάβει πρώην εργαζομένους της, όπου πρόκειται για εργαζομένους που απολύθηκαν, είτε για εποχιακό προσωπικό. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι τα άτομα αυτά γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και το γεγονός ότι η επιχείρηση γνωρίζει την

εργασιακή τους συμπεριφορά, θεωρείται ότι πρόκειται για «ασφαλείς» προσλήψεις. Επιπρόσθετα, η διαμόρφωση ενός δικτύου πρώην εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή συστάσεων εργαζομένων, καθώς αυτοί έχουν εξοικειωθεί με την επιχείρηση και την οργανωσιακή της κουλτούρα, καθώς και με τις αξίες της (Bernadin & Russel,2003).

Εκτός από τις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες είναι οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού. Ειδικότερα, υπάρχει δυνατότητα προσέλκυσης προσωπικού από τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) (στην περίπτωση της Ελλάδος), καθώς και η δυνατότητα μέσω προσέλκυσης ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας. Από τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορεί η επιχείρηση να αναζητήσει ειδικευμένο και ανειδίκευτο προσωπικό. Επιπλέον, μια άλλη εξωτερική πηγή προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού είναι τα πανεπιστημιακά ιδρύματα και οι διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί. Για το λόγο αυτό άλλωστε, οι οργανισμοί αυτοί έχουν προβεί στην δημιουργία αντίστοιχων δομών, όπως είναι για παράδειγμα τα γραφεία διασύνδεσης τους, τα οποία συνεργάζονται με τις διάφορες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (Armstrong,1992).

Για την κάλυψη των θέσεων εργασίας αυτών, συχνά διεξάγονται σεμινάρια και ημερίδες, όπου οι επιχειρήσεις έρχονται σε επαφή με τους υποψήφιους εργαζομένους και προβαίνουν σε συλλογή βιογραφικών των ενδιαφερομένων, καθώς επίσης και σχετικές συνεντεύξεις, ενώ παράλληλα παρουσιάζουν στους υποψήφιους τις επιχειρήσεις, τις δραστηριότητες που επιτελούν, καθώς και τις μελλοντικές προοπτικές που διανοίγονται. Μία από τις παλαιότερες μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού αποτελεί η προκήρυξη, με την μέθοδο αυτή να χρησιμοποιείται από ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς. Κατά το παρελθόν ο συγκεκριμένος τρόπος κάλυψης θέσεων συνδέονταν με γραπτές εξετάσεις, ενώ κατά το πρόσφατο παρελθόν άρχισε να αναπτύσσεται και η διαδικασία της συνέντευξης, είτε γίνεται συνδυασμός περισσότερων της μίας μεθόδου (Polychroniou,2007).

Περαιτέρω, μια πρακτική προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού είναι μέσω της διαφήμισης της θέσης εργασίας, όπου η επιχείρηση μέσω των αγγελιών επιδιώκει να

επικοινωνήσει με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με την αγορά εργασίας για την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, η άμεση επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά εργασίας μπορεί να υπάρξει όταν η επιχείρηση προβαίνει στην καταχώρηση επώνυμων αγγελιών σε εφημερίδες, περιοδικά, καθώς και σε ιστοσελίδες στο διαδίκτυο.

Ακόμη, υπάρχει και η έμμεση επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά εργασίας, η οποία λαμβάνει χώρα, όταν η επιχείρηση χρησιμοποιεί κάποια διαφημιστική εταιρεία, είτε κάποια εταιρεία που παρέχει σχετικές συμβουλές αναφορικά με τις προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού, με τις εταιρείες αυτές να λειτουργούν εκ μέρους της εταιρείας που θέλει να προσλάβει το προσωπικό. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι και στις δύο περιπτώσεις γίνεται αναλυτική περιγραφή της θέσης εργασίας, όπου αναφέρονται τα προσόντα του υποψηφίου που απαιτούνται για την θέση αυτή εργασίας. Ακόμη, μπορεί στην αγγελία να αναφέρονται εν συντομία και οι διάφορες αμοιβές που αφορούν την θέση αυτή εργασίας, καθώς και το όνομα και τα στοιχεία επικοινωνίας του σχετικού υπευθύνου με τον οποίο μπορεί να επικοινωνήσει ο υποψήφιος για την κάλυψη της θέσης αυτής. Ανάλογα με το είδος του εργαζόμενου που επιθυμεί να προσλάβει η εταιρεία, θα προβεί και στην καταχώρηση της αγγελίας αυτής στο κατάλληλο έντυπο ή ηλεκτρονικό μέσο (Dessler,2015).

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στο περιεχόμενο της διαφημιστικής καταχώρησης, όπου πρόκειται κυρίως για την περιγραφή της θέσης εργασίας, καθώς και τις αναγκαίες προδιαγραφές που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Ειδικότερα, περιλαμβάνει το όνομα της επιχείρησης, την τοποθεσία, καθώς και την φύση των δραστηριοτήτων που ασκεί, καθώς και τον τίτλο τη θέσεως, ενώ οι πρόσθετες πληροφορίες που αναφέρονται θα πρέπει να παρουσιάζουν τον στόχο της θέσης, αλλά και τις ευθύνες και αρμοδιότητες που προκύπτουν από τη θέση αυτή. Ακόμη, η διαφημιστική καταχώρηση περιλαμβάνει ορισμένες από τις πλέον σημαντικές δραστηριότητες καθώς και τα καθήκοντα που θα πρέπει να επιτελέσει ο εργαζόμενος. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στα προσόντα που θα πρέπει να έχει ο υποψήφιος, στην απαιτούμενη ηλικία (εφόσον αυτή υπάρχει), στην εμπειρία που απαιτείται για την κάλυψη της θέσης, καθώς και σε άλλες προδιαγραφές της επιχείρησης. Ακόμη, περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικές με τον μισθό, τα επιδόματα

παραγωγικότητας, καθώς και άλλες ευκαιρίες εκπαίδευσης και δυνατότητες προαγωγής (Cole,2002).

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο το διαδίκτυο, προκειμένου να μπορέσουν να προσελκύσουν ανθρώπινο δυναμικό. Οι καταξιωμένες και μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν περισσότερο αποτελεσματικά το διαδίκτυο για την προσέλκυση προσωπικού, σε σχέση με τις μικρότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν έχουν μεγάλη προσέλκυση στις ιστοσελίδες τους και δεν είναι ιδιαίτερα γνωστές (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη,2014).

Εξχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει στην προσέλκυση υποψηφίων και την σχέση της με την διαφορετικότητα. Ειδικότερα, σε διεθνές επίπεδο, η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να στελεχώσει έναν οργανισμό-εταιρεία, αλλάζει διαρκώς. Τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, οι γυναίκες, καθώς επίσης και οι μειονότητες αναμένεται να αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού, κάτι που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόσουν την στρατηγική τους προς την κατεύθυνση της προσέλκυσης ατόμων που είναι μεγαλύτερα σε ηλικία, σε μέλη μειονοτήτων, καθώς και σε γυναίκες. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι πλήθος παραγόντων συμβάλλει στην επιτυχία της προσέλκυσης εργαζόμενων υπό το πρίσμα της διαφορετικότητας. Για παράδειγμα, τα ευέλικτα ωράρια συμβάλλουν στην διευκόλυνση προσέλκυσης γονέων από μονογονεϊκές οικογένειες. Η εταιρεία-οργανισμός θα πρέπει να αναδεικνύει την εταιρική κουλτούρα και φιλοσοφία, χρησιμοποιώντας τα άτομα τα οποία ανήκουν σε μειονότητες, καθώς και γυναίκες για την προσέλκυση και τις προσλήψεις. Μέσω της διαδικασίας αυτής επιδιώκεται να προσελκύσει η επιχείρηση υποψήφιους που διαθέτουν όλα τα αναγκαία χαρακτηριστικά και ανήκουν σε μειονότητες (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη,2008).

Για έναν οργανισμό-εταιρεία, στα πλαίσια του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος με τις ποικίλες προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι μπορούν να αποτελέσουν πηγή υποψηφίων. Ειδικότερα, οι εταιρείες στρέφονται προς την κατηγορία αυτή των υποψηφίων, καθώς υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων, οι οποίοι είτε παρέμειναν εκτός αγοράς εργασίας λόγω της οικονομικής κρίσης, είτε αποχώρησαν με προγράμματα

πρόωρης συνταξιοδότησης και εθελουσιών εξόδων και επιθυμούν να επιστρέψουν στην ενεργό δράση. Επιπλέον, πολλοί εργοδότες επιδιώκουν να έχουν τους εργαζόμενους αυτούς στις επιχειρήσεις τους, καθώς φαίνεται να απουσιάζουν λιγότερο σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους, ενώ συνάμα είναι περισσότερο αξιόπιστοι σε σχέση με τους νεότερους. Για την συγκεκριμένη κατηγορία υποψηφίων, έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο ευέλικτο ωράριο, με την δυνατότητα αυτή να μπορεί να παρέχεται τόσο από μικρότερες, όσο και από μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Dessler,2015).

Αναφορικά με την προσέλκυση γυναικών και μελών μειονοτήτων, οι εργοδότες θα πρέπει να διαμορφώνουν τα πλέον κατάλληλα προγράμματα προσέλκυσης, τα οποία θα πρέπει για παράδειγμα να περιλαμβάνουν την εκ νέου αξιολόγηση των πολιτικών προσωπικού, καθώς επίσης και την καθιέρωση επιλογών ευέλικτης εργασίας. Ιδίως στα πλαίσια της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, η προσέλκυση εργαζομένων που ανήκουν σε μειονότητες, μπορεί να συνδυαστεί με την διαμόρφωση νέων ευκαιριών και για τον ίδιο τον οργανισμό, ενώ η κουλτούρα των ανθρώπων αυτών, δύναται να επηρεάσει και την εταιρική κουλτούρα, με την επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να αποκομίσει διάφορα θετικά στοιχεία, τα οποία ενδεχομένως να μην ήταν έως τότε ορατά. Ουσιαστικά, θα πρέπει οι επιχειρήσεις-οργανισμοί να δίνει την δέουσα προσοχή στις γυναίκες και στις μειονότητες, όπως για παράδειγμα στις γυναίκες να δίνονται οι κατάλληλες παροχές για την εγκυμοσύνη (Jackson & Schuler,2003).

Ορισμένοι εργοδότες, ιδίως σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, έχουν διαμορφώσει προγράμματα μετάβασης από την «από την κοινωνική πρόνοια στην εργασία», τα οποία αποσκοπούν στην προσέλκυση και ενσωμάτωση εργαζομένων, οι οποίοι μέχρι πρότινος ζούσαν με εισοδηματικές ενισχύσεις. Οι συμμετέχοντες στα προγράμματα αυτά δέχονται καθοδήγηση και καλλιεργούν ορισμένες βασικές δεξιότητες, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις που προκύπτουν από τις θέσεις εργασίας. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραβλέπετε το γεγονός ότι τα άτομα με αναπηρία αποτελούν μια ανεκμετάλλευτη πηγή ικανών και παραγωγικών εργαζομένων, οι οποίοι μπορούν να στελεχώσουν τις θέσεις εργασίας σε διάφορους τομείς, ιδίως κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας (Snell & Bohlander,2007).

3.4 Επιλογή προσωπικού

Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο και θα στελεχώσει μια επιχείρηση-οργανισμό, αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα κατανεμηθεί σε ανώτερες διευθυντικές θέσεις, αποτελεί από τις πλέον βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στο γεγονός αυτό συντελεί και ο ελάχιστος χρόνος που υπάρχει μεταξύ της επιλογής ενός υποψήφιου για να στελεχώσει μια θέση και της στιγμής που καλείται να αποδώσει. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις διέρχονται από διαφορετικά στάδια εξέλιξης, τα οποία απαιτούν και διαφορετικό τρόπο διοίκησης. Επομένως, το ανθρώπινο δυναμικό που απαιτείται για να στελεχώσει τον οργανισμό διαφοροποιείται και με βάση τα στάδια που βρίσκεται ο ίδιος ο οργανισμός (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2001).

Περαιτέρω, η επιλογή του προσωπικού συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, η οποία συνιστά το σύνολο των «αξιών» που επικρατούν σε έναν οργανισμό. Είναι αρκετά πιθανό όταν ένας εργαζόμενος επιλέγει να εργαστεί σε μια εταιρεία-οργανισμό που παρουσιάζει σύμπτωση απόψεων με τις αξίες, να καταφέρει να πετύχει υψηλότερες αποδόσεις, ενώ εκτιμάται ότι μπορεί να λάβει υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Dessler,2015). Επιπρόσθετα, η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό συνδέεται άμεσα και με την υποκίνηση του ατόμου, η οποία εκφράζει τον βαθμό στον οποίο επιθυμεί ένα άτομο να αξιοποιήσει τις ικανότητες που κατέχει, έτσι ώστε να μπορέσει ο οργανισμός να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Από την άλλη, θα πρέπει να τονισθεί ότι η διοίκηση ενός οργανισμού έχει ως καθήκον να υποκινεί όλους τους εργαζόμενους και αυτούς που καταβάλλουν λιγότερη προσπάθεια, έτσι ώστε να μπορέσει η προσπάθεια να είναι ίδια από το σύνολο των εργαζομένων. Η ευρύτερη φιλοσοφία της υποκίνησης συνδέεται με το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι φιλικά διακείμενοι προς την υποκίνηση, ενώ κατευθύνονται με σχετική ευκολία, υπό την προϋπόθεση όμως να έχουν πεισθεί ότι αυτό που ζητείται να γίνει από αυτούς θα οδηγήσει σε αμοιβή (Armstrong,1992).

Οι εταιρείες-οργανισμοί, προκειμένου να προβούν στην πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού εξετάζουν και αξιολογούν μια σειρά από βασικές παραμέτρους που είναι οι ακόλουθες (Dessler,2015):

- Η ικανότητα ανάπτυξης συνεργασίας με άλλα στελέχη της ομάδας
- Η δυνατότητα προσαρμογής στα νέα περιβάλλοντα που καλούνται να δραστηριοποιηθούν
- Η κριτική και αναλυτική σκέψη
- Η επαγγελματική εμπειρία και τα επιτεύγματα που έχει πετύχει ο εργαζόμενος μέχρι σήμερα
- Η ευχέρεια που κατέχει στη συλλογή και στην οργάνωση πληροφοριών
- Η σωστή διαχείριση του χρόνου και των υφιστάμενων πόρων
- Η επιθυμία για μάθηση

Διαδικασία επιλογής

Έπειτα από την συγκέντρωση ενός αριθμού υποψηφίων που γίνεται μέσω της διαδικασίας προσέλκυσης, ακολουθεί η επιλογή, μέσω της οποίας μπορεί και προσδιορίζεται και η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. Ορισμένες φορές, η πρόσληψη προσωπικού μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ μπορεί ορισμένοι εργαζόμενοι, εξαιτίας των ανεπιτυχών προσλήψεων να αναζητήσουν οι ίδιοι αλλού εργασία (Baum,1995).

Η διαδικασία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται σε διάφορα στάδια, από τα οποία διέρχεται και ο κάθε υποψήφιος εργαζόμενος. Σε κάθε ένα από τα στάδια αυτά, ορισμένοι υποψήφιοι αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη των συγκεκριμένων θέσεων. Τα πλέον συνήθη στάδια επιλογής προσωπικού είναι τα εξής:

- Η προκαταρκτική συνέντευξη
- Η συμπλήρωση κάποιου πληροφοριακού εντύπου από τον υποψήφιο για την κάλυψη της θέσης
- Η συνέντευξη εργασίας
- Το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή
- Η ιατρική εξέταση

- Η απόφαση επιλογής

Ωστόσο, είναι αναγκαίο να τονιστεί ότι τα στάδια αυτά επιλογής προσωπικού δεν ακολουθούνται όλες τις φορές, αλλά ούτε και από όλες τις επιχειρήσεις. Ουσιαστικά, η μέθοδος επιλογής σχετίζεται άμεσα με το είδος της θέσης εργασίας, όπως επίσης και με το επίπεδο διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφθεί. Για παράδειγμα, διαφορετική διαδικασία ακολουθείται για την κάλυψη μιας θέσης εκκίνησης, που βρίσκεται στο κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας και διαφορετική για μια θέση ανώτερου διοικητικού επιπέδου (Armstrong,1992).

Σχετικά με τον σκοπό της προκαταρκτικής συνέντευξης, πρόκειται για μια διαδικασία που έχει ως σκοπό να γίνει ένα «ξεκαθάρισμα» κατά κάποιο τρόπο των υποψηφίων για την κάλυψη της θέσης. Θα πρέπει να τονιστεί ότι το στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερα σύντομο, με τον υπεύθυνο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να διαθέτει τουλάχιστον πέντε λεπτά της ώρας για να διαπιστώσει αν ο υποψήφιος μπορεί να θεωρηθεί ως κατάλληλος ή όχι. Εν συνεχεία, οι υποψήφιοι που κατάφεραν να περάσουν από το προκαταρκτικό στάδιο, προβαίνουν στη συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου, με το έντυπο αυτό να συμπληρώνεται από όλους τους υποψήφιους, ανεξάρτητα από το αν έχουν καταθέσει το βιογραφικό τους σημείωμα ή άλλα στοιχεία για την υποστήριξη της υποψηφιότητά τους. Μέσω των εντύπων αυτών, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει τις αναγκαίες πληροφορίες για τους υποψήφιους εργαζομένους με σχετική ευκολία (De Nisi & Griffin,2007).

Εν συνεχεία, ακολουθεί η διαδικασία της συνέντευξης εργασίας, η οποία θα αναλυθεί παρακάτω, ενώ μια ακόμη πρακτική που ακολουθούν ορισμένες επιχειρήσεις είναι τα τεστ επιλογής. Τα τεστ αυτά είναι αντικειμενικά και μπορούν να βοηθήσουν τους υπεύθυνους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού και τους υπεύθυνους της διοίκησης να επιλέξουν τους κατάλληλους εργαζομένους. Τα συνηθέστερα τεστ που χρησιμοποιούνται για την διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού είναι τα τεστ νοημοσύνης, τα τεστ που αφορούν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα των υποψηφίων, καθώς επίσης και τα τεστ προσωπικότητας (French,2002).

Πιο αναλυτικά, τα τεστ νοημοσύνης έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες που διαθέτει ο υποψήφιος, όπως είναι

για παράδειγμα η μνήμη του, η ταχύτητα με την οποία σκέφτεται, καθώς και η ικανότητά του υποψηφίου να ξεχωρίζει τις σχέσεις που υπάρχουν σε ένα σύνθετο πρόβλημα. Όσον αφορά τα τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα των υποψηφίων, έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να αναδειχθούν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου και έτσι η επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει σε ποιον τομέα της επιχειρησιακής της δραστηριότητας μπορεί να αποδώσει με καλύτερο τρόπο. Τέλος, αναφορικά με το τεστ προσωπικότητας, έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μπορούν να αναδειχθούν τα στοιχεία της προσωπικότητας του κάθε υποψηφίου και έτσι μπορεί να διαπιστωθεί η συμπεριφορά του εργαζομένου όταν εργάζεται με κάποιους άλλους. Παράλληλα, μπορεί να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος αυτός μπορεί να γίνει ένα καλό ηγετικό στέλεχος για την επιχείρηση (Guest,2002).

Μετάπειτα, η επιχείρηση πριν φτάσει στο τελικό επιλογής προσωπικού, δύναται να τους ζητήσει να συμπληρώσουν μιας φόρμα όπου περιγράφεται το ιστορικό της υγείας τους, καθώς έτσι μπορούν να αποκλειστούν οι υποψήφιοι που τα σωματικά τους προσόντα δεν είναι επαρκή για την κάλυψη των αναγκών της θέσης εργασίας, ενώ παράλληλα, το ιατρικό ιστορικό θα πρέπει να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης, καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περίπτωση κάποιου ατυχήματος. Έπειτα από την ολοκλήρωση των σταδίων που αναφέρθηκαν, γίνεται σύγκριση των υποψηφίων που επιλέχθηκαν, έτσι ώστε να μπορεί να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής προσωπικού. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, έχοντας προεπιλέξει 2-3 υποψηφίους ενημερώνει τον υπεύθυνο της οργανικής ομάδας και εν συνεχεία ακολουθεί συνέντευξη μεταξύ αυτών των υποψηφίων με τους υποψηφίους αυτούς, ενώ η τελική απόφαση λαμβάνεται από τον υπεύθυνο της οργανικής αυτής μονάδας, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι το άτομο αυτό θα είναι υπεύθυνο για τον εργαζόμενο αυτό, για την εκπαίδευση αυτού, καθώς και για την περαιτέρω εξέλιξη του εντός του οργανισμού (Guest,1997).

Περαιτέρω, όσον αφορά τις πληροφορίες από τρίτους, θα πρέπει να αναφερθεί ότι δίνεται η δυνατότητα πρόσληψης ατόμων-εργαζομένων, τα οποία διαθέτουν δοκιμασμένες ικανότητες. Οι εν λόγω πληροφορίες προέρχονται από προηγούμενους εργοδότες, συνεργάτες, καθώς και φίλους της επιχείρησης. Εφόσον οι εν λόγω πληροφορίες θεωρείται ότι είναι αξιόπιστες και αντικειμενικές δίνεται η δυνατότητα διαμόρφωσης γνώμης που αφορά τις ικανότητες του εργαζομένου, την εντιμότητα

αυτού, καθώς επίσης την θετικότητα και άλλα στοιχεία που αφορούν τον εργαζόμενο (Δήμου,1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συνέντευξη για την επιλογή προσωπικού

4.1 Η διαδικασία της συνέντευξης

Είναι γεγονός ότι η συνέντευξη αποτελεί την πλέον δεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές όπου αποτελεί και το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν οι μικρότερες επιχειρήσεις για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να στελεχώσει τις κενές θέσεις εργασίας. Ωστόσο, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η αξιοπιστία της συνέντευξης θεωρείται ότι κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, περίπου το 30%. Βασική επιδίωξη της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για την θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει προσδιοριστεί με απόλυτη σαφήνεια. Αναφορικά με τους επιμέρους στόχους της συνέντευξης θα πρέπει να γίνει επιβεβαίωση, καθώς και διευκρίνιση των στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό, καθώς επίσης και η αναγκαία συλλογή των πληροφοριών, έτσι ώστε να προβλεφθεί ο βαθμός στον οποίο το άτομο που θα κληθεί να καλύψει την θέση θα μπορέσει να το κάνει με επιτυχία, με βάση τα χαρακτηριστικά που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για την θέση. Επιπροσθέτως, μέσω της συνέντευξης, ο υποψήφιος λαμβάνει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για τη θέση και την επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορεί να αποφασίσει ο ίδιος αν του ταιριάζει ή όχι, ενώ μέσω της συνέντευξης δίνεται η αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης και έτσι οι υποψήφιοι έχουν την ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό του.

Σχεδιασμός και δομή της συνέντευξης

Για τη διαδικασία της συνέντευξης ακολουθούνται ορισμένες οδηγίες, τις οποίες χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για τον σχεδιασμό και την διεξαγωγή της συνέντευξης. Αρχικά, ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να εξετάσει την αίτηση του υποψηφίου και να σημειώσει τυχόν ασαφή σημεία, από τα οποία θα μπορούσαν να προκύψουν πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα του υποψηφίου. Σχετικά με την δομή της συνέντευξης, θα πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένη δομή, έτσι ώστε η διαδικασία αυτή να είναι αποτελεσματική και να εξαχθούν τα πλέον κατάλληλα συμπεράσματα. Αρχικά, θα πρέπει να γίνουν ορισμένες ερωτήσεις στον υποψήφιο

σχετικά με τα πραγματικά καθήκοντα που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση, ενώ στη συνέχεια, θα πρέπει να τεθούν ερωτήσεις που σχετίζονται με τις εργασιακές γνώσεις που διαθέτει ο υποψήφιος, είτε ερωτήσεις που προβαίνουν στην αξιολόγηση του τρόπου αντίδρασης του σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Ωστόσο, θα πρέπει κατά την αξιολόγηση των πληροφοριών αυτών να χρησιμοποιηθούν αντικειμενικά κριτήρια. Για παράδειγμα μπορούν να γίνουν ερωτήσεις καταστάσεων, ερωτήσεις που αφορούν την προηγούμενη συμπεριφορά, ερωτήσεις που σχετίζονται με το υπόβαθρο του εργαζομένου, καθώς επίσης και ερωτήσεις που αφορούν τη γνώση της εργασίας.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι για μια επιχείρηση-οργανισμό να προβαίνει σε εκπαίδευση των όσων ασχολούνται με την διαδικασία της συνέντευξης, έτσι ώστε αυτοί να επικεντρώνονται στις κατάλληλες ερωτήσεις. Ακόμη, θα πρέπει όσοι διεξάγουν τις συνεντεύξεις να χρησιμοποιούν τις ίδιες ερωτήσεις με όλους, καθώς έτσι μπορούν να έχουν συστηματικά αποτελέσματα, ενώ παράλληλα ελαχιστοποιείται και η μεροληψία, έχοντας όλοι οι υποψήφιοι τις ίδιες ευκαιρίες. Περαιτέρω, κατά τη διαδικασία της συνέντευξης κρίνεται ιδιαίτερα σκόπιμο να χρησιμοποιηθούν βαθμολογικές κλίμακες, έτσι ώστε να βαθμολογηθούν ανάλογα και οι απαντήσεις. Ωστόσο, στην περίπτωση αυτή, θα πρέπει να έχει προσδιοριστεί από πριν η κατάλληλη απάντηση για την κάθε ερώτηση, δίνοντας και την ανάλογη βαθμολογία. Η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει πολλούς συνεντευκτές, καθώς έτσι μπορεί να υπάρξει μετριασμός της μεροληψίας, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι περιορίζονται οι υποκειμενικές απόψεις ενός μόνο ατόμου, ενώ συνάμα προκύπτουν περισσότερες απόψεις και προσεγγίσεις. Εφόσον είναι εφικτό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο τύπος της δομημένης συνέντευξης, με τις ερωτήσεις να στηρίζονται σε κάποιο δομημένο πρότυπο, ενώ το ελάχιστο που θα πρέπει να κάνει ο υπεύθυνος της συνέντευξης είναι να έχει διαμορφώσει μια λίστα με τις σχετικές ερωτήσεις. Τέλος, θα πρέπει ο υπεύθυνος της συνέντευξης να κρατάει σύντομες σημειώσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, καθώς έτσι μπορούν να αποφευχθούν βιαστικά συμπεράσματα και αποφάσεις που στηρίζονται μόνο στις πρώτες εντυπώσεις και πληροφορίες που προκύπτουν κατά τη διαδικασία της συνέντευξης.

4.2 Είδη συνεντεύξεων

Για τη διαδικασία της συνέντευξης μπορούν να υπάρξουν διαφορετικά είδη προσέγγισης και ως προς τη δομή η συνέντευξη μπορεί να είναι ελεύθερη, είτε μπορεί να είναι δομημένη, ενώ υπάρχει και η συνέντευξη που θεωρείται ημιδομημένη ή ημικατευθυνόμενη. Πιο αναλυτικά, στην ελεύθερη συνέντευξη, ο εξεταστής ενδιαφέρεται κυρίως για την δημιουργία ευχάριστου και φιλικού κλίματος, καθώς έτσι δίνεται η δυνατότητα στον υποψήφιο να νιώσει περισσότερο άνετα και να εκφραστεί με περισσότερη ευκολία. Ο υποψήφιος αποκομίζοντας μια θετική εικόνα για την επιχείρηση, είναι πρόθυμος να επανέλθει εφόσον του ζητηθεί, ενώ παράλληλα έχει τη δυνατότητα να αποκαλύψει πτυχές του χαρακτήρα του και εμπειρίες, που ο εξεταστής του μπορεί να μην είχε σκεφθεί να του ζητήσει.

Από την άλλη, υπάρχει η δομημένη συνέντευξη, όπου πρόκειται για μια τυποποιημένη διαδικασία και εστιάζει στην επίτευξη ενός ορισμένου αριθμού στόχων, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν προσδιοριστεί νωρίτερα με σαφήνεια. Στις περιπτώσεις αυτές, η συνολική αξιολόγηση του υποψηφίου λαμβάνει τη μορφή ενός σταθμισμένου αθροίσματος της βαθμολογίας, στα επιμέρους κριτήρια που προσδιορίζονται, τα οποία αξιολογούνται λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις που δίνει ο υποψήφιος στις ερωτήσεις που έχουν σχεδιαστεί από πριν από τον αξιολογητή. Περαιτέρω, η δομημένη συνέντευξη μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη θέση και μπορούν να ελέγξουν την ικανότητα του υποψηφίου να ανταποκριθεί στα προβλήματα αυτά. Οι ερωτήσεις που γίνονται στον υποψήφιο μπορεί να αφορούν μια παρελθοντική του εμπειρία, είτε μπορεί να αφορούν μια υποθετική κατάσταση. Καθώς η δομημένη συνέντευξη θέτει παρόμοιες ερωτήσεις σε όλους υποψηφίους, δίνει τη δυνατότητα στους εξεταστές να προβούν σε σύγκριση των απαντήσεων και εν συνεχεία να καταλήξουν σε ορισμένα γενικά συμπεράσματα.

Αναφορικά με την ημιδομημένη ή ημικατευθυνόμενη συνέντευξη, το στέλεχος που διεξάγει τη συνέντευξη αξιοποιεί ορισμένες θεματικές ενότητες ερωτήσεων, οι οποίες είναι κοινές για όλους τους υποψηφίους, ωστόσο υπάρχει η δυνατότητα προσαρμογής των ερωτήσεων αυτών στον κάθε υποψήφιο, ανάλογα με τις ανάγκες του. Με τον τρόπο αυτό, ο αξιολογητής έχει τη δυνατότητα να θέσει ερωτήσεις που μπορούν να αξιολογήσουν με καλύτερο τρόπο τις ικανότητες του, ενώ από την άλλη,

ο υποψήφιος έχει τη δυνατότητα μέσω τέτοιων ερωτήσεων να αναδείξει καλύτερα τα προσόντα του (Κοτζαϊβάζογλου,2003).

Μια διάκριση ακόμη του τύπου των συνεντεύξων μπορεί να γίνει με βάση τον αριθμό των εξεταστών, όπου διακρίνεται η συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης (ατομική συνέντευξη), η συμπεριφορική συνέντευξη, η ομαδική συνέντευξη, η συνέντευξη από επιτροπή, καθώς επίσης και η συνέντευξη που λαμβάνει χώρα μέσω τηλεδιάσκεψης. Πιο αναλυτικά, η ατομική συνέντευξη συνδέεται με το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης άνεσης για τον υποψήφιο για την κάλυψη της θέσης, σε σχέση με πιθανή εξέταση αυτού από ομάδα εξεταστών, ωστόσο υπάρχει προβληματισμός για το αν μπορεί και είναι επιθυμητό ένα μόνο πρόσωπο από τον οργανισμό να αναλάβει όλη την ευθύνη που αφορά την επιλογή του προσωπικού. Προκειμένου να ξεπεραστεί το πρόβλημα αυτό, γίνονται περισσότερες από μια συνεντεύξεις, με διαφορετικό στέλεχος κάθε φορά, ενώ δεν είναι απίθανο, κατά τη διαδικασία αυτή να προκύψει και σύγκρουση μεταξύ των διαφορετικών προσεγγίσεων.

Η πλέον ενδιαφέρουσα και αξιόπιστη συνέντευξη είναι η συμπεριφορική, όπου επιχειρείται να αξιολογηθεί ο υποψήφιος για την κάλυψη της θέσης, ως προς το αν διαθέτει ή όχι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τα οποία περιλαμβάνονται στο προφίλ του ιδανικού ατόμου για πρόσληψη. Στα πλαίσια αυτά γίνονται ερωτήσεις στον υποψήφιο που αφορούν πραγματικά περιστατικά της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του, μέσω των οποίων μπορούν να διαπιστωθούν ικανότητες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου. Ειδικότερα, κατά την συμπεριφορική συνέντευξη ζητείται από έναν υποψήφιο να περιγράψει κάποιο πραγματικό περιστατικό, είτε μια κατάσταση, η οποία έχει αντιμετωπιστεί και έτσι μέσω αυτών μπορούν να υπάρξουν συμπεράσματα για τα μια ικανότητα, είτε για ορισμένα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, όπως για παράδειγμα μπορεί να είναι η ηγετική ικανότητα, η δημιουργική σκέψη, η πρωτοβουλία, καθώς επίσης και το ομαδικό πνεύμα. Επιπλέον, ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει τι έπρεπε να επιτύχει στην κατάσταση αυτή ή στο περιστατικό, όπως επίσης και ποιες ενέργειες ή αποφάσεις θα έπρεπε να αναπτυχθούν από αυτόν, καθώς και τα αποτελέσματα που προκύπτουν.

Η αξιοπιστία του συγκεκριμένου τύπου συνέντευξης σχετίζεται με το γεγονός ότι ο υποψήφιος έχει βιώσει τα γεγονότα αυτά στην πραγματικότητα, ενώ σημαντικό είναι το γεγονός ότι ο αξιολογητής, ανάλογα με τις απαντήσεις που δίνει ο υποψήφιος δύναται να ζητήσει επιπλέον λεπτομέρειες. Στο συγκεκριμένο είδος συνέντευξης για κάθε χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που περιλαμβάνει το ιδανικό προφίλ, ο αξιολογητής ζητά από τον υποψήφιο εργαζόμενο να του αναφέρει κάποιο περιστατικό, είτε κάποια κατάσταση όπου περιγράφονται τα όσα αναφέρθηκαν, ενώ κατά τη διάρκεια των απαντήσεων του υποψηφίου επιβάλλονται διευκρινιστικές ερωτήσεις, ή ερωτήσεις ελέγχου των ερωτήσεων. Τέλος, να αναφερθεί ότι στις συνεντεύξεις αυτού του είδους χρησιμοποιούνται συχνά και ψυχολόγοι που διαθέτουν σχετική ειδικευση.

Περαιτέρω, λαμβάνοντας υπόψη τη συμπεριφορά του αξιολογητή, η συνέντευξη μπορεί να είναι φιλική-ειλικρινείς, είτε συνέντευξη που λαμβάνει χώρα υπό ψυχολογική πίεση ή ψυχολογική υπερένταση. Η φιλική συνέντευξη θεωρείται και η πλέον συνηθισμένη, με τον αξιολογητή να επιχειρεί να διαμορφώσει μια ειλικρινή σχέση με τον υποψήφιο, έτσι ώστε ο τελευταίος να χαλαρώσει και να μπορεί να απαντήσει καλύτερα στις ερωτήσεις που τίθενται προς αυτόν, παρέχοντας περισσότερες πληροφορίες για τον ίδιο του τον εαυτό. Παράλληλα, μέσω της συνέντευξης αυτού του τύπου δημιουργείται μια καλύτερη εικόνα για την επιχείρηση, με τον υποψήφιο να αποκομίζει τις καλύτερες εντυπώσεις σχετικά μ' αυτήν (Ξηροτύρη-Κουφίδου,2001).

Από την άλλη, υπάρχει η συνέντευξη η οποία λαμβάνει χώρα υπό συνθήκες ψυχολογικής πίεσης, όπου ο υποψήφιος συμμετέχει σε μια επιθετική συνέντευξη, προκειμένου να εκτιμηθεί ο βαθμός ψυχραιμίας, καθώς και αντιδράσεών του σε καταστάσεις που θεωρούνται δύσκολες και οδηγούν σε ψυχολογική υπερένταση. Ουσιαστικά, ο αξιολογητής επιδιώκει να διαπιστώσει αν ο υποψήφιος διατηρήσει αμυντική στάση, αν θα αντεπιτεθεί, είτε αν θα διατηρήσει την ψυχραιμία του. Το είδος αυτό της συνέντευξης φαίνεται να είναι κατάλληλο για θέσεις εργασίας, όπου οι κάτοχοι αυτών απαιτείται να μπορούν να διαχειριστούν υψηλή ψυχολογική πίεση και άγχος, ενώ στις θέσεις αυτές εργασίας, οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με επιθετικές συμπεριφορές που αναπτύσσονται από τρίτους. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η αξιοπιστία του συγκεκριμένου είδους συνέντευξης θεωρείται γενικά

χαμηλή, καθώς οι επικρατούσες συνθήκες έχουν ως αποτέλεσμα να παραβιάζονται τα δικαιώματα του ατόμου και να δημιουργείται μια έντονη νευρική κατάσταση στον υποψήφιο, η οποία είναι χωρίς λόγο. Επίσης, η αξιολόγηση της συμπεριφοράς του υποψηφίου θεωρείται προβληματική, δημιουργώντας αρνητικές εντυπώσεις για τον οργανισμό-εταιρεία που την εφαρμόζει. Καθώς η συγκεκριμένη μέθοδος συγκεντρώνει πολλά αρνητικά χαρακτηριστικά, χρησιμοποιείται σπάνια από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

Ξεχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει στην ομαδική συνέντευξη, η οποία είναι η συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων και παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα, καθώς εξετάζει και αναδεικνύει στοιχεία, όπως είναι για παράδειγμα η κοινωνικότητα. Περαιτέρω, οι ομαδικές συνεντεύξεις αξιοποιούν με περισσότερη αποτελεσματικότητα τον χρόνο, καθώς οι πληροφορίες που αφορούν την επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας που αφορούν όλους τους υποψηφίους, δεν χρειάζεται να επαναληφθούν ξεχωριστά για τον κάθε υποψήφιο. Ωστόσο, για την διεξαγωγή συνεντεύξεων αυτού του είδους θα πρέπει τα στελέχη που ασχολούνται μ' αυτά να διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες. Ακόμη, εξαιτίας των δύσκολων συνθηκών που αφορούν την διεξαγωγή των συνεντεύξεων αυτών, θεωρείται αναμενόμενη η χαμηλότερη ποιότητα των απαντήσεων που δίνουν. Ουσιαστικά, οι συγκεκριμένες συνεντεύξεις φαίνεται είναι περισσότερο κατάλληλες για τον αποκλεισμό, παρά για την επιλογή των υποψηφίων, κυρίως κατά τα πρώτα στάδια της διαδικασίας επιλογής, όποτε και η επιχείρηση προσπαθεί να περιορίσει τον αριθμό των υποψηφίων και πρέπει γενικά να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους επιλογής.

Ένας ακόμη τύπος συνέντευξης είναι η συνέντευξη που διεξάγεται από επιτροπή, με την τεχνική αυτή να δίνει τη δυνατότητα μιας περισσότερο αντικειμενικής αξιολόγησης του υποψηφίου, ωστόσο, αρκετές φορές θεωρείται πιθανό να επιβαρύνει την ατμόσφαιρα της συνέντευξης, φέρνοντας τον υποψήφιο σε αμηχανία και χειροτερεύοντας γενικότερα την απόδοση του στις ερωτήσεις που του κάνουν. Επιπρόσθετα, τα στελέχη τα οποία συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή της συνέντευξης μπορεί να επηρεαστούν από το “group thinking”, όπου πρόκειται για μια κατάσταση όπου ο ένας από τους εξεταστές επηρεάζει και προκαταβάλλει την άποψη των υπολοίπων, είτε τους εμποδίζει να σχηματίσουν άποψη, μονοπωλώντας τον ρόλο

του κριτή. Συνεπώς, θα πρέπει ο ρόλος του κάθε στελέχους στη συνέντευξη να προσδιορίζεται από πριν.

Τα τελευταία χρόνια και ιδίως μετά την πρόσφατη υγειονομική κρίση με την οποία βρέθηκε αντιμέτωπη η ανθρωπότητα, ιδιαίτερα διαδεδομένες είναι οι συνεντεύξεις που γίνονται μέσω τηλεδιάσκεψης, με τις συνεντεύξεις αυτές να έχουν σαφώς μικρότερο κόστος σε σχέση με τις δια ζώσης συνεντεύξεις. Η διαδικασία της συνέντευξης αυτή γίνεται μέσω τηλεδιασκέψεων, όπου γίνεται μετάδοση εικόνας και ήχου σε πραγματικό χρόνο. Όμως, θα πρέπει να αναφερθεί ότι με τον τρόπο αυτό χάνονται ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικής επαφής που για αρκετούς στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά.

4.3 Δομή της συνέντευξης επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Μια συνέντευξη, η οποία έχει δομηθεί με τον κατάλληλο τρόπο αποτελείται από τρία μέρη, όπου το πρώτο περιλαμβάνει την εισαγωγή, το δεύτερο το κυρίως μέρος και το τρίτο μέρος αποτελεί τον επίλογο ή το κλείσιμο. Ειδικότερα, στόχος της εισαγωγής είναι να αισθανθεί περισσότερο άνετα ο συμμετέχων, ενώ για να επιτευχθεί αυτό γίνονται ορισμένες ενέργειες όπως είναι ο χαιρετισμός του υποψήφιου, η προσφώνηση με το όνομά του, καθώς επίσης και η ενημέρωση αναφορικά με τον σκοπό της συνέντευξης. Ακόμη, στο σημείο αυτό επιχειρείται μια εξήγηση για το πως θα μπορούσε να επιτευχθεί ο σκοπός της συνέντευξης. Περαιτέρω, υπάρχει το κυρίως μέρος της συνέντευξης, όπου σ' αυτό συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες και για να γίνει αυτό υποβάλλονται ερωτήσεις από τον εξεταστή, έχοντας μια συγκεκριμένη διάρθρωση. Για παράδειγμα, ορισμένες ερωτήσεις που τίθενται στα πλαίσια αυτά αφορούν την εκπαίδευση του υποψηφίου, είτε την εμπειρία και τις γνώσεις που διαθέτει, καθώς επίσης και τις προσωπικές στάσεις, στόχους και δραστηριότητες που έχει θέσει και συνδέονται και με τον οργανισμό που επιχειρεί να εργαστεί. Παράλληλα, στο κύριο μέρος της συνέντευξης γίνεται ακρόαση ιδιαίτερα προσεκτική, υποβολή ερωτήσεων, αλλά και απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές. Τέλος, υπάρχει το στάδιο του επίλογου της συνέντευξης, όπου επιδιώκεται να ολοκληρωθεί η συνέντευξη και γίνεται ανακεφαλαίωση, ενώ παράλληλα επιβεβαιώνεται ότι ο

υποψήφιος δεν έχει να υποβάλλει άλλες ερωτήσεις και ότι έχει λυθεί το σύνολο των αποριών του.

4.4 Ο ρόλος που διαδραματίζει ο αξιολογητής της συνέντευξης

Κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, έμφαση δίνεται στην διερεύνηση των χαρακτηριστικών τα οποία αν δεν διαθέτει ο εργαζόμενος θα πρέπει να απορρίπτεται από την κατάληψη της θέσης. Μάλιστα, δεν θα πρέπει να παραβλέπετε το γεγονός ότι υπάρχουν και ορισμένα χαρακτηριστικά του εργαζομένου τα οποία δεν μπορεί να αποκτήσει κάποιος από εκπαιδευτικά προγράμματα. Ωστόσο, τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για την κάλυψη μιας θέσης διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της θέσης, με τις διοικητικές θέσεις να απαιτούν ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, υψηλά ποσοστά διανοητικής ενέργειας, ανθρώπινη ενσυναίσθηση, αλλά και ανάγκη για επιτεύγματα. Περαιτέρω, ένας υποψήφιος μπορεί να απορριφθεί κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, εφόσον διαπιστωθούν αναλήθειες ή ανακρίβειες κατά την εξέταση του βιογραφικού του σημειώματος, είτε κατά τον έλεγχο των προσωπικών συστάσεων του. Η ροή εν τέλει που θα έχει η συνέντευξη σχετίζεται άμεσα με τις ικανότητες και με το επίπεδο επικοινωνίας που υπάρχει μεταξύ των δύο συμμετεχόντων. Ακόμη και αν μια συνέντευξη έχει δομηθεί με τον πλέον επαγγελματικό τρόπο, η επιτυχία αυτής τίθεται σε αμφιβολία, αν δεν έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση και δεν έχει γίνει η σχετική προετοιμασία του εκπαιδευτή.

Σχετικά με το άτομο που αποφασίζεται να συμμετέχει στη διαδικασία της συνέντευξης ως αξιολογητής μπορεί να είναι στέλεχος της ίδιας της εταιρείας, από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, είτε από κάποιο άλλο τμήμα του οργανισμού, το οποίο μπορεί να συνδέεται με την αντίστοιχη θέση εργασίας. Επίσης, ορισμένες φορές επιλέγεται να πάρει συνέντευξη ο προηγούμενος κάτοχος της θέσης, ο οποίος μετακινείται σε κάποια άλλη θέση ή διεύθυνση εντός του οργανισμού, με το στέλεχος αυτό να διαθέτει σημαντική εμπειρία για τις ανάγκες, αλλά και για τα προβλήματα που απορρέουν από την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Περαιτέρω, μπορεί ο αξιολογητής να είναι κάποιος εξωτερικής συνεργάτης εταιρείας, είτε σύμβουλος πρόσληψης και να έχει επιλεγεί, προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Ανεξάρτητα από το αν το στέλεχος το οποίο και διεξάγει τη συνέντευξη εργάζεται ή όχι στη εταιρεία, είναι αναγκαίο να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία αφορούν επαγγελματικές δεξιότητες, αλλά συνδέονται και με την ποιότητα του χαρακτήρα του. Πιο αναλυτικά, τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να αφορούν την αντικειμενικότητα και αμεροληψία σχετικά με την εκτίμηση των προσώπων και των συνθηκών, αλλά και την ικανότητα διατύπωσης ερωτήσεων, οι οποίες και οδηγούν στην απόκτηση πλήρους εικόνας και περισσότερων λεπτομερειών για τον υποψήφιο εργαζόμενο, αντλώντας στοιχεία, τόσο για τις γνώσεις και δεξιότητες που κατέχει, όσο και για τα στοιχεία που αφορούν τον χαρακτήρα του. Επιπροσθέτως, θα πρέπει το στέλεχος το οποίο και συμμετέχει στην διαδικασία της συνέντευξης να διαθέτει την ικανότητα παρατήρησης με ακρίβεια της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όπως επίσης και της προσωπικότητας του υποψηφίου, μέσα από αυτά που αναφέρει στην διαδικασία της συνέντευξης. Επομένως, είναι αναγκαίο ο αξιολογητής να ακούει με προσοχή τον συνομιλητή του και να οδηγείται στην διεξαγωγή συμπερασμάτων, λαμβάνοντας υπόψη το περιεχόμενο των απαντήσεων, αλλά και τις εκφράσεις του προσώπου του υποψηφίου. Διαθέτοντας ο αξιολογητής την αντίστοιχη εμπειρία, δύναται να διαπιστώσει τις διαφορετικές στάσεις, τις νοοτροπίες, καθώς και τις πεποιθήσεις αυτών.

Επιπροσθέτως, είναι αναγκαίο ο εξεταστής να χαρακτηρίζεται από αυτοκυριαρχία και νηφαλιότητα, σε ένα τέτοιο βαθμό, η οποία μεταδίδει στον υποψήφιο την έννοια της επαγγελματικής δεοντολογίας, η οποία συνδέεται με την εμπιστευτικότητα των συζητήσεων που λαμβάνουν χώρα μεταξύ του υποψηφίου για την κάλυψη της θέσης και του αξιολογητή. Άλλα χαρακτηριστικά αυτού είναι η απλότητα και η φιλικότητα στον βαθμό που μπορούν να συμβάλλουν στην βοήθεια του υποψηφίου να χαλαρώσει και να συμμετέχει σε μια περισσότερο ελεύθερη και ανοιχτή συζήτηση, όπως επίσης και η απόλυτη γνώση των απαντήσεων και των συνθηκών που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, καθώς και με τις προσδοκίες του οργανισμού από τον νέο εργαζόμενο.

Ο αξιολογητής προκειμένου να αντλήσει τις αναγκαίες πληροφορίες από τον υποψήφιο για την κάλυψη της θέσης εφαρμόζει μια μεθοδολογία, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- Παρατήρηση: Μέσω της προσεκτικής παρατήρησης, μπορούν να αντληθούν ιδιαίτερα σημαντικές πληροφορίες για τον υποψήφιο που επιθυμεί να καταλάβει την θέση εργασίας. Για παράδειγμα, από την παρατήρηση προκύπτουν πληροφορίες που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο είναι ντυμένος, καθώς επίσης και πληροφορίες που αφορούν την εμφάνισή του. Ακόμη, άλλα στοιχεία που μπορούν να «αντληθούν» από την παρατήρηση είναι η μη λεκτική επικοινωνία.
- Προσεκτικό άκουσμα: Είναι σημαντικό ο εξεταστής να ακούει με προσοχή για να είναι σε θέση να κατανοεί τις απαντήσεις που δίνει ο υποψήφιος για την κάλυψη της θέσης, όπως επίσης και να αντιλαμβάνεται στοιχεία που αφορούν τον τόνο της φωνής του και πιθανές αλλαγές που συμβαίνουν. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο εξεταστής δεν διακόπτει τον υποψήφιο κατά την ροή του λόγου του, καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος να υπάρχει απώλεια σημαντικών πληροφοριών.
- Υποβολή ερωτήσεων: Βασικό συστατικό της διαδικασίας της συνέντευξης είναι η υποβολή ερωτήσεων από τον εξεταστή προς τον υποψήφιο για την κάλυψη της θέσης. Οι ερωτήσεις αυτές θα πρέπει να τεθούν με τον σωστό τρόπο, παρέχοντας τη δυνατότητα στον υποψήφιο να εκφράζεται όπως επιθυμεί και να δίνει περισσότερες πληροφορίες, αναλύοντας το θέμα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο εξεταστής παρά την ενθάρρυνση που παρέχει στον υποψήφιο, δεν θα πρέπει να εκφράζει προσωπικές κρίσεις για τις απαντήσεις που δίνει αυτός.
- Σημειώσεις: Κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, ο εξεταστής κρατά σημειώσεις, με ιδιαίτερη προσοχή, έτσι ώστε να μην δημιουργείται η αντίληψη της «ανάκρισης», ενώ ορισμένες από τις σημειώσεις αυτές μπορούν να αποτυπωθούν πάνω στις ερωτήσεις που αφορούν την δομημένη συνέντευξη.
- Διατήρηση ελέγχου: Ο εξεταστής είναι αναγκαίο να προσδιορίζει ο ίδιος τον ρυθμό που λαμβάνει η διαδικασία της συνέντευξη και θα πρέπει να φροντίζει και να τον διατηρεί.

Ανεξάρτητα από τις γνώσεις και τις δεξιότητες που διαθέτει ο εξεταστής, υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης και περαιτέρω ενίσχυσης των ικανοτήτων του, έτσι να μπορεί να βελτιώσει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της διαδικασίας της συνέντευξης. Η βελτίωση αυτή μπορεί να γίνει μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο και επιφορτίζεται με την διεξαγωγή της διαδικασίας της συνέντευξης.

4.5 Συνήθη λάθη που γίνονται στην διαδικασία της συνέντευξης

Η διαδικασία της συνέντευξης για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συνοδεύεται από ορισμένα ή και λάθη τα οποία λαμβάνουν χώρα. Ειδικότερα, στην διαδικασία αυτή, μπορεί ένα και μόνο θετικό ή αρνητικό στοιχείο του υποψηφίου για την κάλυψη της θέσης να αποκτήσει δυσανάλογα μεγάλη σημασία, ενώ τα αποτελέσματα της συνέντευξης μπορεί να είναι μεροληπτικά. Για παράδειγμα, εξαιτίας κοινωνικών στερεοτύπων, κοινωνικών ομοιοτήτων και διαφορών, καθώς και λόγω των προσωπικών προτιμήσεων των συνομιλητών, θεωρείται αρκετά πιθανό να επηρεαστεί η συνολική εντύπωση που προκύπτει για τον υποψήφιο από τον εξεταστή.

Ακόμη, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η αξιολόγηση του κάθε υποψηφίου επηρεάζεται και από τους προηγούμενους που εξετάστηκαν και έτσι μπορεί να δημιουργηθούν αρνητικές επιπτώσεις στην αντικειμενικότητα της διαδικασίας αυτής. Ορισμένες φορές δίνεται ιδιαίτερο βάρος σε αρνητικές ενδείξεις, με την επιφυλακτικότητα αυτή να αποβαίνει εις βάρος της αξιολόγησης των επιθυμητών χαρακτηριστικών του υποψηφίου. Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι συνήθως η πρώτη εντύπωση που σχηματίζεται για τον υποψήφιο τα πρώτα λεπτά, δύσκολα μπορεί να ανατραπεί στη συνέχεια και ουσιαστικά, ο υπόλοιπος χρόνος της συνέντευξης χρησιμοποιείται για να επιβεβαιωθεί η πεποίθηση αυτή, ενώ ορισμένες φορές, οι αξιολογητές, μη έχοντας την κατάλληλη εκπαίδευση δεν μπορούν να αξιολογήσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου, η οποία αρκετά συχνά είναι περισσότερο ειλικρινής και σαφής, σε σχέση με τα λόγια των απαντήσεων.

Επιπροσθέτως, ένα πρόβλημα που σχετίζεται με την διαδικασία της συνέντευξης είναι η πίεση για προσλήψεις. Ειδικότερα, όταν ο εργοδότης επείγεται να προσλάβει προσωπικό, τότε η χρησιμότητα της συνέντευξης υποβαθμίζεται

σημαντικά. Για παράδειγμα, οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού που δεν έχουν πετύχει τους στόχους των προσλήψεων, φαίνεται να υποβαθμίζουν την διαδικασία της συνέντευξης, σε σχέση με τους μάνατζερ που είχαν πιάσει τους στόχους τους (62).

Τα συγκεκριμένα προβλήματα που αναφέρθηκαν, καθώς και άλλα που πιθανώς προκύπτουν στη διαδικασία αυτή, επιδεινώνονται λόγω των παραγόντων που αφορούν την υποκειμενική αντίληψη και τις ικανότητες του υπευθύνου ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ακόμη, η εγκυρότητα της μεθόδου αυτής επηρεάζεται από την ατελή γνώση της συγκεκριμένης θέσης που θα πρέπει να καλυφθεί καθώς και την ατελή γνώση των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για τους υποψηφίους, όπως επίσης και από την έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις, από την πλευρά του υπευθύνου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Επιπροσθέτως, η δομή, αλλά και ο σχεδιασμός της συνέντευξης έχουν καθοριστική σημασία για την έκβαση της συνέντευξης, ενώ δεν είναι ασύνηθες, ιδίως σε μικρές επιχειρήσεις να γίνονται συνεντεύξεις από άτομα τα οποία δεν είναι κατάλληλα για την εργασία αυτή και έτσι οι αποφάσεις που λαμβάνουν είναι κατά τύχη μόνο σωστές. Παρά τα προβλήματα αυτά, οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται κατά κόρον από τις επιχειρήσεις, καθώς έτσι διασφαλίζεται η προσωπική επαφή μεταξύ του εργοδότη ή του εκπροσώπου του, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό και για τις δύο πλευρές.

4.6 Ερωτήσεις που αφορούν την συνέντευξη επιλογής προσωπικού

Είναι γεγονός ότι οι ερωτήσεις που γίνονται κατά την διαδικασία της συνέντευξης επιλογής προσωπικού μπορεί να αφορούν μια ευρεία γκάμα θεμάτων, με ορισμένες εξ' αυτών να είναι εξειδικευμένες και άλλες λιγότερο εξειδικευμένες, ενώ κάποιες από αυτές είναι ανοιχτού τύπου και κάποιες άλλες κλειστού τύπου. Σχετικά με τις ερωτήσεις κλειστού τύπου, αυτές θεωρείται ότι είναι ιδιαίτερα περιοριστικές αναφορικά με τη δυνατότητα έκφρασης, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ο υποψήφιος θα πρέπει να δώσει συγκεκριμένες απαντήσεις, ενώ αντίθετα από την πλευρά του αξιολογητή υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης των απαντήσεων με αυτές που δόθηκαν από άλλους υποψηφίους για την κάλυψη της θέματος. Από την άλλη, οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου συμβάλλουν στο να μπορέσει να εκφραστεί περισσότερο ελεύθερα ο υποψήφιος, με αποτέλεσμα όταν χρησιμοποιούνται οι ερωτήσεις αυτές, ο

αξιολογητής να είναι σε θέση να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα τα οποία αφορούν τους υποψήφιους. Ως αρνητικό όμως του συγκεκριμένου τύπου ερωτήσεων μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι υπάρχει δυσκολία στην σύγκριση των απαντήσεων που δίνει ένας υποψήφιος με κάποιον άλλον. Τις περισσότερες φορές για να υπάρξουν όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα, οι εξεταστές χρησιμοποιούν και τα δύο είδη ερωτήσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, οι ερωτήσεις που μπορούν να τεθούν στην διαδικασία της συνέντευξης μπορεί να είναι ενδεικτικά ορισμένες από τις ακόλουθες:

- Ερωτήσεις που θεωρούνται διευκρινιστικές ως προς το βιογραφικό σημείωμα. Για παράδειγμα, μπορεί να αφορούν την εργασιακή εμπειρία, τις σπουδές, είτε την εκπαίδευση και κατάρτιση που έχει λάβει ο υποψήφιος για την κάλυψη της θέσης
- Διευκρινιστικές ερωτήσεις που αφορούν την συνοδευτική επιστολή που έχει αποστείλει από τον υποψήφιο
- Άλλες ερωτήσεις σχετικές με προσόντα του υποψηφίου
- Ερωτήσεις που συνδέονται με το ενδιαφέρον του υποψηφίου για την θέση για την οποία λαμβάνει χώρα η συνέντευξη, όπως και ερωτήσεις σχετικά με τη συγκεκριμένη επιχείρηση-οργανισμό
- Ερωτήσεις που μπορεί να αφορούν τα καθήκοντα και την εργασιακή εμπειρία του υποψηφίου από προηγούμενη θέση σε άλλον οργανισμό
- Ερωτήσεις που σχετίζονται με την συμπεριφορά που αναπτύσσει ο εργαζόμενος σε συγκεκριμένες υποθετικές, είτε πραγματικές καταστάσεις
- Γενικότερες ερωτήσεις που αφορούν τον τρόπο ζωής, την προσωπικότητα και την κουλτούρα του, ενώ μέσω αυτών επιχειρείται να διερευνηθούν και τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που διαθέτει ο υποψήφιος για την κάλυψη της θέσης

Είναι γεγονός ότι αρκετές φορές στην διαδικασία της συνέντευξης, ο αξιολογητής μπορεί να θέσει ερωτήσεις, οι οποίες να φαίνεται ότι δεν σχετίζονται άμεσα με την κάλυψη της θέσης για την οποία ενδιαφέρεται ο υποψήφιος, με τις ερωτήσεις αυτές να θεωρούνται συγκεκριμένες, ενώ διατυπώνονται με τρόπο που

θεωρείται πλάγιος. Ουσιαστικά, μέσω των συγκεκριμένων ερωτήσεων διερευνώνται τα κίνητρα, ο βαθμός ανάληψης πρωτοβουλιών, οι ικανότητες, καθώς επίσης και ο προγραμματισμός δράσης, αλλά και οι πεποιθήσεις και οι στάσεις των υποψηφίων για την κάλυψη των θέσεων. Οι ερωτήσεις αυτές πραγματοποιούνται συνήθως κατά το εισαγωγικό στάδιο της διαδικασίας της συνέντευξης.

Περαιτέρω, υπάρχουν οι διευκρινιστικές ερωτήσεις, οι οποίες θεωρούνται ότι είναι δευτερευούσης σημασίας για την διαδικασία αυτή και στηρίζονται σε μια κύρια ερώτηση η οποία τίθεται από τον αξιολογητή προς τον υποψήφιο. Οι ερωτήσεις αυτές υποβάλλονται στον υποψήφιο στις περιπτώσεις όπου ο αξιολογητής δεν έχει κατανοήσει την απάντηση που του έδωσε ο υποψήφιος, ενώ οι ερωτήσεις αυτές μπορεί να γίνουν και στις περιπτώσεις όπου ο εξεταστής δεν έχει μείνει ικανοποιημένος από τις απαντήσεις που έχει λάβει. Στην δεύτερη περίπτωση, ο εξεταστής δίνει μια ευκαιρία ακόμη στον υποψήφιο, έτσι ώστε ο τελευταίος να δώσει περισσότερο ικανοποιητικές ανάγκες.

Από την άλλη, υπάρχουν και ορισμένες ερωτήσεις που μπορούν να τεθούν από τον υποψήφιο προς τον αξιολογητή, με τις ερωτήσεις αυτές να σχετίζονται άμεσα με τον δυναμισμό, αλλά και με το ενδιαφέρον του υποψηφίου να εργαστεί στη συγκεκριμένη θέση. Οι ερωτήσεις αυτές που γίνονται από τον υποψήφιο συνδέονται με τα θέματα που συζητούν ο υποψήφιος με τον αξιολογητή και αρκετές φορές υποβάλλονται στο τέλος της διαδικασίας αυτής.

4.7 Διοίκηση ταλέντων

Ξεχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει στη διοίκηση ταλέντων, η οποία προσδιορίζεται ως μια στοχοθετημένη και ολοκληρωμένη διαδικασία σχεδιασμού, προσέλκυσης, ανάπτυξης, διοίκησης και ανταμοιβής των εργαζομένων. Για την επίτευξη της διοίκησης ταλέντων, θα πρέπει να ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού να ακολουθήσει μια σειρά ενεργειών που είναι οι ακόλουθες:

- Θα πρέπει να αντιληφθεί τα επιμέρους στοιχεία που αφορούν τη διοίκηση ταλέντων, όπως είναι η προσέλκυση, η κατάρτιση και ανταμοιβή των εργαζομένων, τα οποία εντάσσονται σε μια πιο

ολοκληρωμένη διαδικασία. Για παράδειγμα, θα πρέπει να τονιστεί ότι η απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού με τις απαιτούμενες δεξιότητες, σχετίζεται τόσο με την προσέλκυση, όσο και με την κατάρτιση και τις ανταμοιβές, αλλά και με την αξιολόγηση των υποψηφίων εργαζομένων.

- Λαμβάνει όλες τις αποφάσεις που αφορούν τη διοίκηση ταλέντων, όπως για παράδειγμα είναι οι προσλήψεις, η κατάρτιση και οι ανταμοιβές. Ουσιαστικά, οι μάνατζερ θα πρέπει να επικεντρώνονται στις ενέργειες προσέλκυσης και ελέγχου των υποψηφίων, οι οποίοι θα μπορούν να αποκτήσουν τις αναγκαίες δεξιότητες που χρειάζεται η επιχείρηση, έτσι ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει.
- Χρησιμοποιεί με συνέπεια το ίδιο «προφίλ» ικανοτήτων, χαρακτηριστικών, γνώσεων και εμπειρίας στον σχεδιασμό στελέχωσης μιας θέσης εργασίας, όπως επίσης και στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την επιλογή, την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του προσώπου που πρόκειται να στελεχώσει τη θέση εργασίας. Κατά το στάδιο της συνέντευξης θα πρέπει ο υποψήφιος να απαντά σε ερωτήσεις που θα επιτρέψουν στο μάνατζερ να διαπιστώσει τον βαθμό στον οποίο ο υποψήφιος διαθέτει γνώσεις και δεξιότητες που είναι αναγκαίες για την θέση εργασίας αυτή. Εν συνεχεία, ο εργαζόμενος θα πρέπει να λαμβάνει την κατάλληλη εκπαίδευση και να αξιολογείται με βάση το κατά πόσον αποδεικνύει ότι γνωρίζει και εφαρμόζει τις αντίστοιχες γνώσεις και δεξιότητες.
- Προβαίνει στην ταξινόμηση και διαχείριση των εργαζομένων με τον πλέον κατάλληλο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η διοίκηση ταλέντων απαιτεί από τους εργοδότες να διαχειρίζονται με τρόπο δυναμικό τα ζητήματα στελέχωσης, επιλογής, ανάπτυξης και ανταμοιβής των εργαζομένων τους. Ουσιαστικά, οι εργοδότες καλούνται να εντοπίσουν ποιοι εργαζόμενοι θεωρούνται κρίσιμοι για τη λειτουργία της επιχείρησής τους και εν συνεχεία μπορούν να

διαχειριστούν την εξέλιξη αυτών και τις επιβραβεύσεις τους με τρόπο ξεχωριστό από το υπόλοιπο προσωπικό.

- Ενοποιεί και συντονίζει όλες τις λειτουργίες διοίκησης ταλέντων, όπως είναι η πρόσληψη, η ανάπτυξη, καθώς και οι ανταμοιβές των εργαζομένων. Για να μπορέσει να γίνει αυτό, γίνονται συναντήσεις μεταξύ των μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παράλληλα μπορεί να υπάρξει και χρήση του ανάλογου λογισμικού.

4.8 Διαπραγμάτευση μισθοδοσίας και διαδικασία συνέντευξης

Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει στην διαδικασία διαπραγμάτευσης της μισθοδοσίας, η οποία λαμβάνει χώρα κατά την διαδικασία της συνέντευξης και ουσιαστικά αφορά το σύνολο των εμπλεκομένων μερών, δηλαδή τον υποψήφιο εργαζόμενο, καθώς με την διαπραγμάτευση αυτή συνδέονται οι αμοιβές του, τον συνεντευξιαστή, καθώς από την πολιτική που θα ακολουθήσει μπορεί να επηρεαστεί η πρόσληψη ή μη του οργανισμού, όπως επίσης και τον ίδιο τον οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψη ότι μπορεί να επηρεαστεί είτε η ποιότητα των εργαζομένων που προσελκύει, είτε το κόστος που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

Συνήθως, στο τέλος της διαδικασίας της συνέντευξης και αφού έχουν αντληθεί όλες οι αναγκαίες πληροφορίες από τον υποψήφιο για την κάλυψη της θέσης, η εταιρεία-οργανισμός προβαίνει σε οικονομική προσφορά προς τον υποψήφιο για την θέση που πρόκειται να αναλάβει. Ωστόσο, είναι αρκετά σύνηθες η διαδικασία αυτή να απαιτεί διαπραγμάτευση, λαμβάνοντας υπόψη και το είδος της εργασίας, αλλά και την ίδια την προσφορά που γίνεται προς τον εργαζόμενο. Η εταιρεία-οργανισμός επιδιώκει να πετύχει το βέλτιστο αποτέλεσμα ως προς το κόστος που αφορά τον εργαζόμενο που προσλαμβάνει, ενώ ο εργαζόμενος επιδιώκει να πετύχει μια ιδιαίτερα επωφελής συμφωνία σε επίπεδο οικονομικών παροχών. Ιδίως σε μια μικρομεσαία επιχείρηση, η οποία πιθανώς δεν διαθέτει σημαντικούς οικονομικούς πόρους, η διαπραγμάτευση είναι αναγκαία, προκειμένου να υπάρξει η βέλτιστη λύση.

Αναφορικά με τον υποψήφιο, για να μπορέσει να πετύχει μια επωφελής προσφορά θα πρέπει να κερδίσει τη συμπάθεια των στελεχών του οργανισμού, τα οποία συμμετέχουν στη διαδικασία της συνέντευξης, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός

ότι τα στελέχη επιδεικνύουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για έναν υποψήφιο που συμπαθούν περισσότερο. Για τη συμπάθεια αυτή, είναι αναγκαίο ο υποψήφιος να μην επιδεικνύει απληστία, όπως επίσης δεν θα πρέπει να επιμένει σε διάφορα θέματα, τα οποία θα μπορούσαν να τροφοδοτήσουν ένταση και να εγείρουν προβληματισμό στα στελέχη του οργανισμού. Επίσης, είναι αναγκαίο ο υποψήφιος να αιτιολογεί αναλυτικά τις διεκδικήσεις που έχει, έτσι ώστε να μπορέσουν να πεισθούν τα στελέχη, ότι ο εργαζόμενος αξίζει να λάβει τα όσα ζητάει. Ιδιαίτερα θετικό για την διαδικασία της διαπραγμάτευσης είναι ο εργαζόμενος να μπορεί να προβάλει τα θετικά του στοιχεία, ωστόσο σε κάθε περίπτωση δεν θα πρέπει να είναι αρνητικός σε οτιδήποτε του προτείνουν, συνεκτιμώντας ότι μια τέτοια στάση περιορίζει την πιθανότητα θετικής έκβασης της διαδικασίας της διαπραγμάτευσης.

Εξίσου σημαντικό είναι να μπορεί ο υποψήφιος για την κάλυψη της θέσης, να κατανοεί τους ανθρώπους με τους οποίους λαμβάνει χώρα η διαδικασία της διαπραγμάτευσης, δηλαδή τα στελέχη του οργανισμού, καθώς για να μπορέσει ο υποψήφιος να επηρεάσει κάποιον θα πρέπει σε πρώτη φάση να τον έχει κατανοήσει. Η διαπραγμάτευση διαφέρει μεταξύ των διαφορετικών συμμετεχόντων. Έτσι, σε διαφορετική βάση και με διαφορετικό τρόπο διαπραγματεύεται κάποιος όταν ο συνομιλητής του είναι ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας και με διαφορετικό τρόπο όταν ο συνομιλητής του είναι ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού ή κάποιο άλλο στέλεχος της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί από την πλευρά του οργανισμού, όπως για παράδειγμα είναι ο περιορισμένος διαθέσιμος προϋπολογισμός ανά θέση εργασίας, με τους περιορισμούς αυτούς με δυσκολία να μπορούν να ξεπεραστούν. Ουσιαστικά, ο υποψήφιος για την κάλυψη της θέσης θα πρέπει να μπορεί να εντοπίσει σε ποια «σημεία» ο οργανισμός διαθέτει μεγαλύτερα επίπεδα ευελιξίας και σε ποια όχι, έτσι ώστε να προσαρμόσει ανάλογα και τη στάση του. Σε κάθε περίπτωση, για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία της διαπραγμάτευσης και για τις δύο πλευρές, αναγκαίο είναι να υπάρχει ειλικρίνεια μεταξύ των συμμετεχόντων.

Περαιτέρω, θα πρέπει να αναφερθεί ότι αρκετές φορές, η διαδικασία της διαπραγμάτευσης δεν περιορίζεται στο μισθολογικό κομμάτι, αλλά δύναται να περιλαμβάνει και άλλου είδους παροχές που αφορούν τους εργαζομένους, όπως για παράδειγμα μπορεί να είναι το ωράριο, οι ευκαιρίες εξέλιξης που υπάρχουν για τον

εργαζόμενο στην επιχείρηση κτλ. Τέλος, είναι πολύ σημαντικό ο εργαζόμενος να μην επιμένει κατά την διαδικασία της διαπραγμάτευσης για θέματα που θεωρούνται ήσσονος σημασία, αλλά να εστιάζει κυρίως στα περισσότερα ουσιώδη.

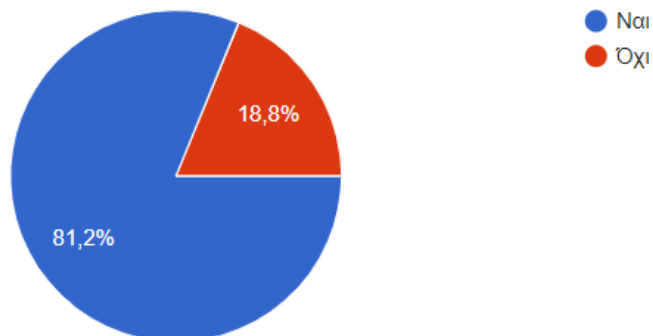
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ερευνητικό μέρος

Η έρευνα διεξήχθη τον Απρίλιο του 2021 και διήρκησε 7 ημέρες όπου πρώτα δοκιμάστηκε σε 9 άτομα κοντινού κύκλου μου, Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε κυρίως σε συμφοιτητές, σε συνάδελφους ακόμα και στο οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον μου. Με σκοπό για συλλογή απόψεων σχετικά με την χρήση της συνέντευξης σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με την χρήση του ερωτηματολογίου σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζει με τις εμπειρίες των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο σε επίπεδα εμπειρίας και συνεντεύξεων. Συγκεκριμένα, μοιράστηκαν και συμπληρώθηκαν 85 ερωτηματολόγια, μέσω του προγράμματος Google Docs. Το κάθε ερωτηματολόγιο περιείχε 18 ερωτήσεις, από τις οποίες κωδικοποιήθηκαν οι απαντήσεις τους.

5.1 Παρουσίαση των ερωτήσεων

1. Εργάζεστε;

85 απαντήσεις



Η πρώτη ερώτηση είναι γενική δείχνει την εικόνα ανάμεσα σε 85 άτομα αν εργάζονται σήμερα με το 82,2% να απάντησε πως εργάζεται σε αντίθεση με το 18,8% να είναι χωρίς εργασία.

2. Εάν ναι, με ποιο τρόπο βρήκατε τη σημερινή θέση εργασίας;

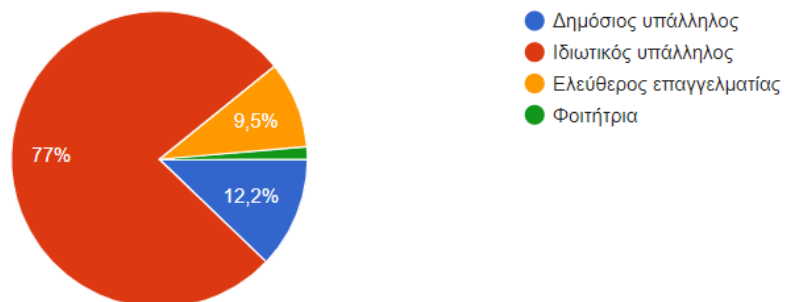
69 απαντήσεις



Η δεύτερη ερώτηση απευθύνετε μόνο στα άτομα που έχουν εργασία και οι απαντήσεις είναι μόνο 69 με αρκετά διαφορετικές απαντήσεις. Με το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων να λαμβάνει χώρα στο 30,4% από συστάσεις-γνωριμίες, δεύτερο και αυτό με μεγάλο ποσοστό 20,3% να είναι από αγγελίες στα ΜΜΕ η στο internet. Ακολουθεί με 13% από σχετική ιστοσελίδα θέσεων εργασίας, αμέσως μετά σε ισοβαθμία με 7,2% να είναι οι θέσεις εργασίας σε οικογενειακή επιχείρηση και κρατική προκήρυξη. Με όλες τις υπόλοιπες να βρίσκονται κάτω από 1,5%.

3. Εργασιακός τομέας

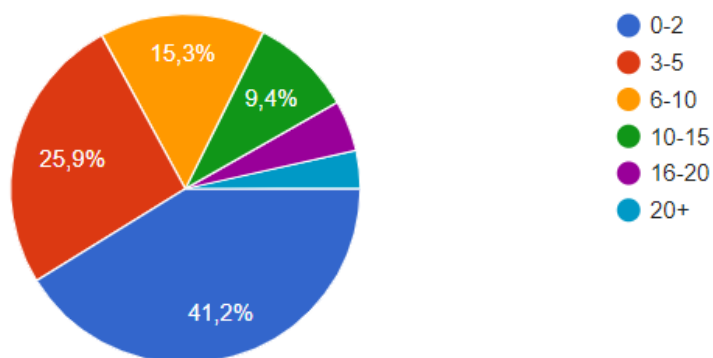
74 απαντήσεις



Με μόλις 77% ο ιδιωτικός τομέας δείχνει να κυριαρχεί έναντι των δημοσίων υπάλληλων 12,2% και ελευθέρων επαγγελματιών 9,5%

4. Εργασιακή εμπειρία (χρονικά)

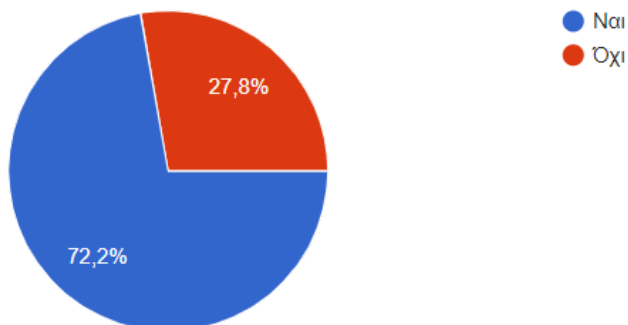
85 απαντήσεις



Μεγάλη ποικιλία σε χρονική εμπειρία από 0 έως 20+ χρόνια. Με το μεγαλύτερο μέρος να είναι στα 41,2% από 0 έως 2 χρόνια, ακολουθεί η εμπειρία με 3 έως 5 χρόνια και να κατέχει το ποσοστό 25,9%. Με 15,3% κι 9,4% αντίστοιχα η εμπειρία 6 με 10 και 10 με 15 όπου συγκέντρωσαν υψηλό ποσοστό. Αρκετά κοντά βρέθηκαν οι κατηγορίες 16 με 20 και 20+ με 4,7% και 3,5%.

5. Στην θέση εργασίας που έχετε τώρα, επιλεχτήκατε μέσω συνέντευξης;

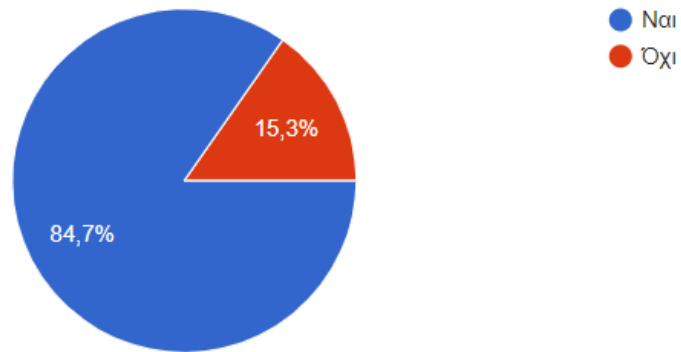
72 απαντήσεις



Όπως φαίνεται και από την πίτα το 72,2% των ερωτηθέντων έχουν επιλεγθεί μέσω συνέντευξης στην εργασία στην οποία βρίσκονται σε αντίθεση με το 27,8% το οποίο επιλέχθηκε χωρίς συνέντευξη.

6. Έχετε περάσει ποτέ από διαδικασία συνέντευξης για κάποια θέση εργασίας;

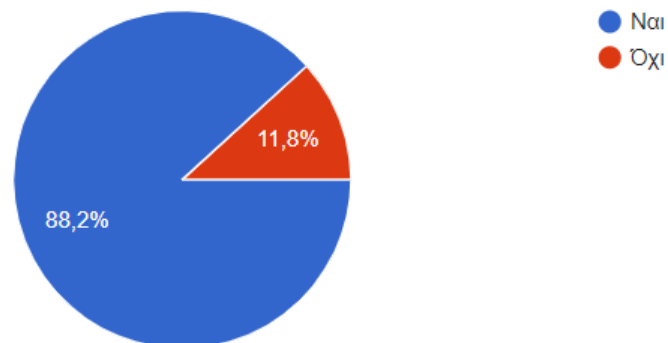
85 απαντήσεις



Μια μεγάλη μερίδα ανθρώπων και συγκεκριμένα ποσοστό άνω των 80% έχουν περάσει από διαδικασία συνέντευξης όπως φαίνεται και από την πίτα, ενώ το 15,3% δεν έχουν περάσει ποτέ από διαδικασία συνέντευξης μέχρι τώρα για την κατάκτηση θέσης εργασίας.

7. Θεωρείτε ότι είναι σημαντικός ο ρόλος της συνέντευξης;

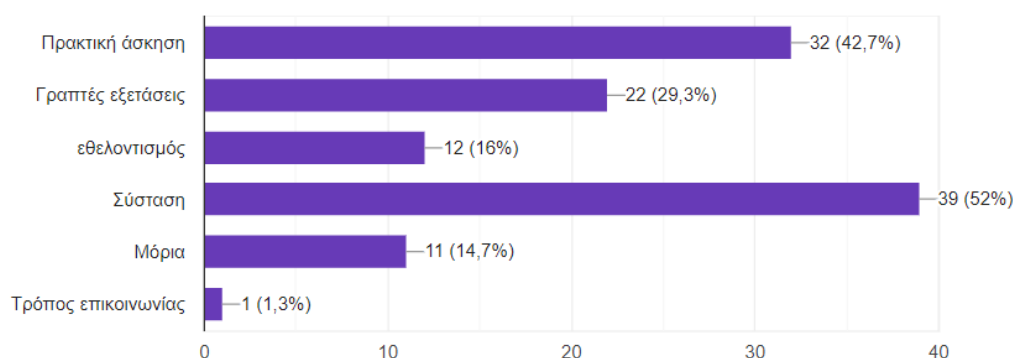
85 απαντήσεις



Οι 75 από τους ερωτηθέντες απάντησαν πως ο ρόλος της συνέντευξης είναι σημαντικός σε ποσοστό 88,2% ενώ οι υπόλοιποι 10 απάντησαν το ακριβώς αντίθετο με ποσοστό 11,8%. Ο ρόλος της συνέντευξης είναι σημαντικός από ότι δείχνει το ερωτηματολόγιο και αυτό γίνεται καθώς είναι η πρώτη εικόνα/επαφή που δείχνει κάποιος/α οπότε ενδέχεται σύμφωνα με τους πολλούς να είναι η ευκαιρία να δείξει την ικανότητα να διεκδικήσει την θέση εργασίας ο συνεντευξιζόμενος/νη.

8. Με ποιους άλλους τρόπους έχετε αξιολογηθεί ως υποψήφιος για να λάβετε την εργασία;

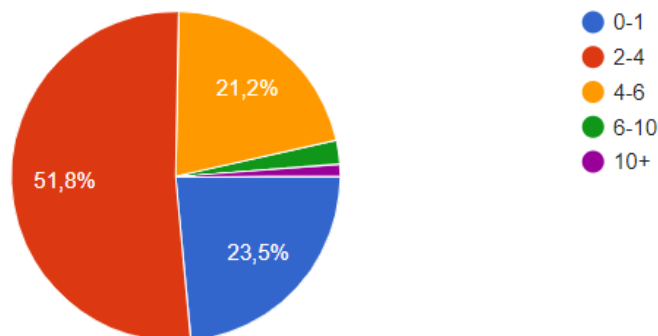
75 απαντήσεις



Στο γράφημα βλέπουμε πως 39 άτομα από τους ερωτηθέντες δήλωσαν πως έχουν αξιολογηθεί μέσω Σύστασης προκειμένου να επιλεγθούν σε μια εργασία ποσοστό που αγγίζει το 52%. Ακολουθούν εκείνοι που επιλέχθηκαν μέσω της Πρακτικής Άσκησης με ποσοστό 42,7% και εκείνους που αξιολογήθηκαν μέσω Γραπτών Εξετάσεων με ποσοστό 29,3%. Τέλος, ελάχιστοι είναι αυτοί που κατέκτησαν μια θέση εργασίας μέσω Εθελοντισμού, Μορίων και άλλων τρόπων με ποσοστό 16%, 14,7% και 1,3% αντίστοιχα.

9. Πόσες εργασίες έχετε αλλάξει μέχρι σήμερα;

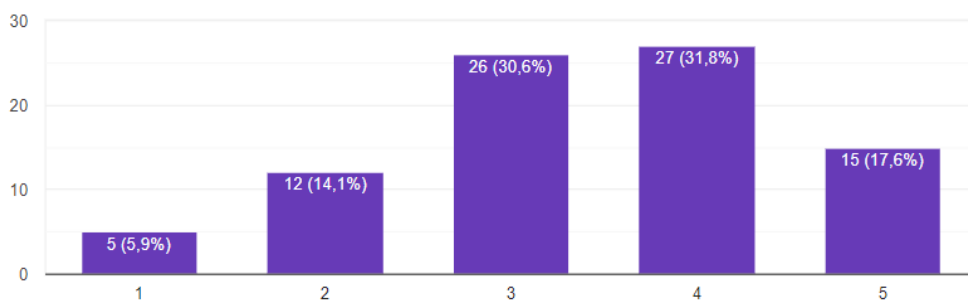
85 απαντήσεις



Μεγάλη ποικιλία απαντήσεων υπήρξε αναφορικά με το σύνολο των εργασιών που έχει αλλάξει μέχρι σήμερα κάποιος. Συγκεκριμένα το 1,2% απάντησε πως έχει αλλάξει περισσότερες από 10 εργασίες ενώ το 2,4% απάντησε πως έχει αλλάξει από 6-10 εργασίες μέχρι στιγμής. Με το μεγαλύτερο μέρος να είναι στα 51,8% από 2 έως 4 εργασίες, ακολουθεί το 23,5% με 0 έως 1 εργασίες και τέλος το 21,2% που έδωσε ως απάντηση ότι έχει αλλάξει από 4 έως 6 διαφορετικές εργασίες.

10. Πόσο σας αγχώνει η διαδικασία της συνέντευξης; (1: Πολύ λίγο 2: Λίγο 3: ούτε λίγο ούτε πολύ 4: Αρκετά 5: Πολύ)

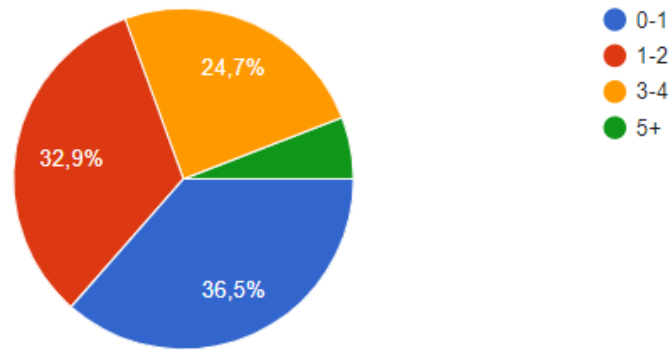
85 απαντήσεις



Όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα, οι ερωτηθέντες θεωρούν Αρκετά αγχωτική την διαδικασία της συνέντευξης με ποσοστό 31,8%. Επίσης, 30,6% του δείγματος την θεωρεί ούτε λίγο ούτε πολύ αγχωτική ενώ 17,6% την θεωρεί Πολύ αγχωτική. Τέλος, τα μικρότερα ποσοστά συγκεντρώνονται στις απαντήσεις Πολύ Λίγο και Λίγο με ποσοστό 5,9% και 14,1% αντίστοιχα.

11. Ποιος είναι ο μέγιστος αριθμός συνεντεύξεων που έχετε πραγματοποιήσει για μια δουλειά;

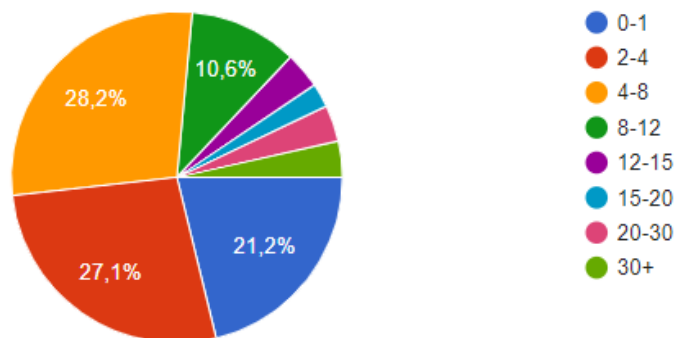
85 απαντήσεις



Με ποσοστό 5,9%, στο συγκεκριμένο ερώτημα, απάντησαν πως ο μέγιστος αριθμός συνεντεύξεων για μια δουλειά είναι πάνω από 5 ενώ με ποσοστό 36,5% απάντησαν εκείνοι που έχουν περάσει από 0 έως 1 συνέντευξη. Επίσης, 28 από τους ερωτηθέντες απάντησαν πως έχουν πραγματοποιήσει από 1 έως 2 συνεντεύξεις με ποσοστό 32,9% και από 3 έως 4 το υπόλοιπο 24,7%.

12. Ποιος είναι συνολικός αριθμός συνεντεύξεων έχετε πραγματοποιήσει περίπου μέχρι σήμερα;

85 απαντήσεις

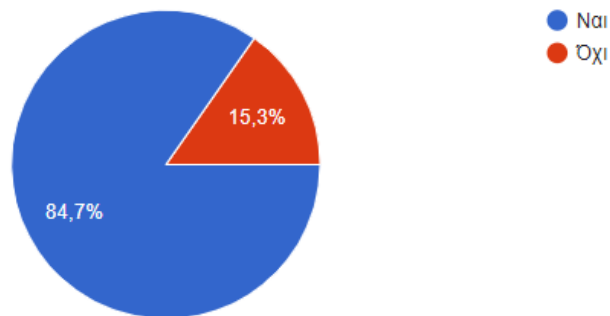


Στο γράφημα πίτας βλέπουμε ότι 28,2% και 27,01% έχουν πραγματοποιήσει από 4 έως 8 και από 2 έως 4 συνεντεύξεις αντίστοιχα. Το 21,2% του δείγματος έχει αξιολογηθεί σε καμία ή μια συνέντευξη ενώ το 10,6% έχει αξιολογηθεί σε 8 έως 12 συνεντεύξεις μέχρι στιγμής. Επιπλέον σε ισοψηφία βρίσκονται εκείνοι που

έχουν πραγματοποιήσει από 12 έως 15, 20 έως 30 και περισσότερες από 30 με ποσοστό 3,5%. Τέλος, σε ποσοστό 2,4% εκείνοι οι οποίοι έχουν αξιολογηθεί σε 15 έως 20 συνεντεύξεις.

13. Θεωρείτε ότι η πανδημία (Covid-19) έχει επηρεάσει την διαδικασία της συνέντευξης;

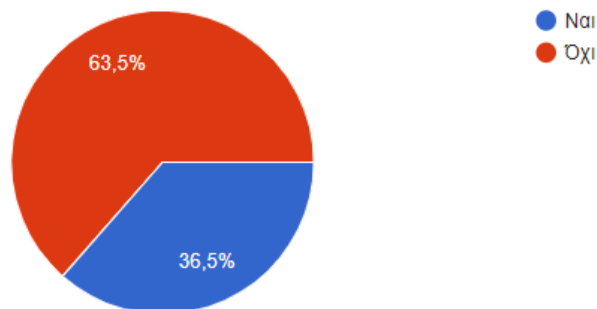
85 απαντήσεις



Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ατόμων δήλωσε ότι η πανδημία (Covid-19) έχει επηρεάσει την διαδικασία της συνέντευξης (84,7%) ενώ το υπόλοιπο 15,3% δεν θεωρεί πως η πανδημία επηρέασε την διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων. Όπως έδειξε και η συντριπτική πλειοψηφία επηρέασε την διαδικασία της συνέντευξη η κατάσταση του Covid-19 και αυτό συμβαίνει γιατί πολλές συνεντεύξεις γίνονται από απόσταση με αποτέλεσμα ο συνεντευξιαζόμενος να είναι σε οικείο χώρο την ώρα της συνέντευξης και νιώθει πιο άνετα ή μπορεί η τεχνολογία να είναι πιο εύκολο μέσω από την φυσική παρουσία για κάποιον στην πρώτη επαφή.

14. Θεωρείτε ότι μέσω της εξ αποστάσεως συνέντευξη είναι πιο εύκολο για κάποιον να "κερδίσει" την δουλειά;

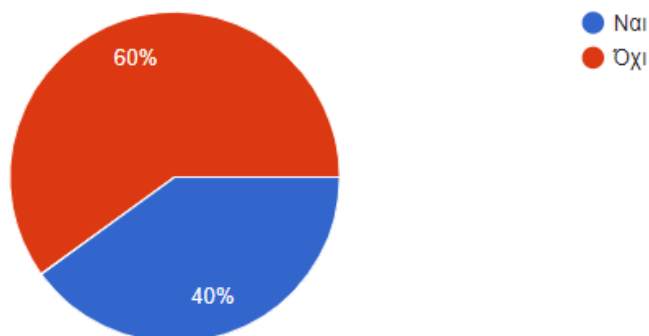
85 απαντήσεις



Πάνω από το 60% του δείγματος δήλωσε ότι μέσω της εξ αποστάσεως συνέντευξη είναι πιο εύκολο για κάποιον να "κερδίσει" την δουλειά, ενώ το υπόλοιπο δήλωσε το αντίθετο με ποσοστό 36,5%.

15. Πιστεύετε ότι στο μέλλον θα πραγματοποιούνται μόνο εξ αποστάσεως οι συνεντεύξεις;

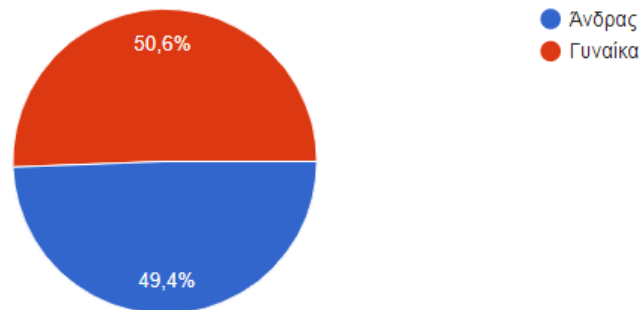
85 απαντήσεις



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (60%) υποστηρίζουν ότι μελλοντικά θα σταματήσουν να πραγματοποιούνται οι συνεντεύξεις εξ αποστάσεως ενώ το υπόλοιπο 40% υποστηρίζει πως συνεντεύξεις θα πραγματοποιούνται μόνο εξ αποστάσεως. Η προσδοκία της πλειοψηφίας φαίνεται να μην έχει ακόμα δεχτεί ότι μπορεί να έχει ξεκινήσει μια νέα εποχή, της τεχνολογίας και νιώθει την ανάγκη της παραδοσιακής μορφής συνέντευξης.

16. Φύλο

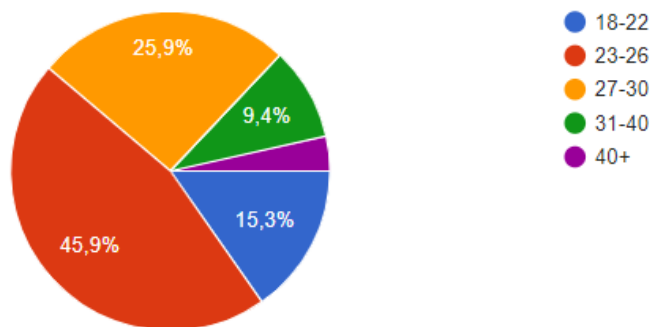
85 απαντήσεις



Στο διάγραμμα πίτας που ακολουθεί παρουσιάζεται η αναλογία αντρών - γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνά μας. Αναλυτικότερα, από τα 85 άτομα που απάντησαν το ερωτηματολόγιο βλέπουμε ότι το 49,4% του δείγματός είναι γυναίκες, δηλαδή 42 άτομα, ενώ το ποσοστό των αντρών που συμμετείχαν ανέρχεται στο 50,6%, δηλαδή 43 άτομα.

17. Ηλικία

85 απαντήσεις

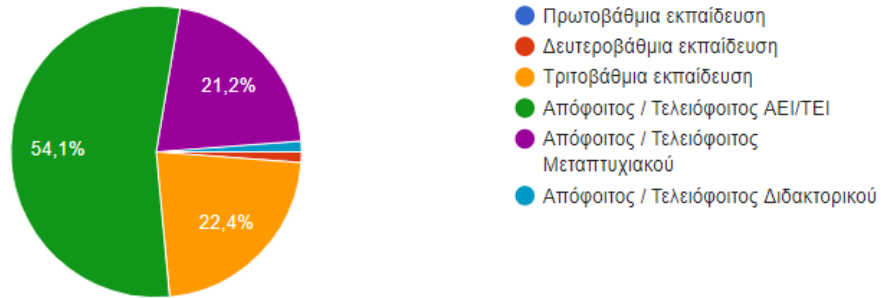


Όπως βλέπουμε από το διάγραμμα πίτας, οι ηλικίες έχουν ομαδοποιηθεί σε 5 κατηγορίες (18-22 ετών, 23-26 ετών, 27-30 ετών, 31-40 ετών και 40 και άνω) και μας δείχνουν το ποσοστό εμφάνισης της κάθε μίας από αυτές. Όπως φαίνεται από την δειγματοληψία που έγινε, οι περισσότεροι που απάντησαν είναι μεταξύ 26-26 ετών με ποσοστό 45,9%, δηλαδή 39 άτομα από τα 85, που ερωτήθηκαν. Ακολουθούν οι ηλικίες 27 μέχρι 30 ετών, με ποσοστό 25,9%, δηλαδή 22 άτομα. Το 15,3% από το

δείγμα μας είναι μεταξύ 18-22 ετών, δηλαδή 13 άτομα και στις τελευταίες θέσεις, βρίσκονται οι ηλικίες που είναι μεταξύ 31-40 και 40 και άνω με ποσοστό 9,4% και 3,5% αντίστοιχα.

18. Επίπεδο μόρφωσης

85 απαντήσεις



Όπως φαίνεται, μία μεγάλη μερίδα ανθρώπων και συγκεκριμένα ποσοστό άνω του 50% είναι Απόφοιτος/Τελειόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 22,4% έχει τελειώσει την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και ακολουθούν εκείνοι οι οποίοι έχουν στην κατοχή τους τίτλο Μεταπτυχιακών σπουδών με ένα ποσοστό 21,2%. Τέλος, ελάχιστοι είναι αυτοί που κατέχουν ένα Διδακτορικό τίτλο ή έχουν τελειώσει μόνο την Δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων σε έναν οργανισμό συνιστά κρίσιμη παράμετρο για την ενίσχυση της βιωσιμότητας του οργανισμού, καθώς επίσης και για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από τις πλέον σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η επιλογή του προσωπικού, καθώς ο βαθμός επιτυχίας ή μη ενός οργανισμού συνδέεται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό που το στελεχώνει και με την καταλληλότητα αυτού. Πέρα από τα τυπικά προσόντα που θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να ενταχθούν σε έναν οργανισμό καταλαμβάνοντας τις αντίστοιχες θέσεις, είναι αναγκαίο να μπορούν να προσαρμοστεί και η συμπεριφορά τους στην οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού.

Ιδίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου το ανθρώπινο δυναμικό είναι πεπερασμένο απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή για την διαδικασία επιλογής του προσωπικού, καθώς οποιοδήποτε λάθος στην διαδικασία αυτή αναμένεται να έχει σημαντικότερες επιπτώσεις, σε σχέση με μια μεγαλύτερη οντότητα.

Η διαδικασία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία που απαιτεί οργάνωση, αλλά και συμμετοχή των κατάλληλων εργαζομένων από την πλευρά του οργανισμού, όπως για παράδειγμα είναι τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και στελέχη των επιμέρους τμημάτων στα οποία πρόκειται να ενταχθεί ο υποψήφιος εργαζόμενος. Σε πρώτη φάση οι υποψήφιοι για την κάλυψη των θέσεων αποστέλλουν στις επιχειρήσεις τα βιογραφικά τους σημειώματα, ορισμένες φορές με σχετική συνοδευτική επιστολή και εν συνεχεία, η επιχείρηση προβαίνει σε κάποια πρώτη αξιολόγηση αυτών, συγκρίνοντας εν τάχει τα προσόντα και τις δεξιότητες των υποψηφίων που έχουν αποστείλει τα σχετικά βιογραφικά σημειώματα, με τις αντίστοιχες απαιτήσεις που απορρέουν από τις θέσεις εργασίες που επιθυμεί να καλύψει.

Ακολούθως, προγραμματίζεται η διαδικασία της συνέντευξης, όπου αρκετές φορές λαμβάνει χώρα σε περισσότερα του ενός στάδια, προκειμένου να υπάρξει μια πιο ολοκληρωμένη διαδικασία. Όσον αφορά την διαδικασία της συνέντευξης, μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της θέσης που επιθυμεί να καλύψει ο οργανισμός, ενώ διαφοροποιήσεις υπάρχουν και μεταξύ των εταιρειών, λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές πρακτικές που χρησιμοποιούν ως σήμερα. Έτσι υπάρχουν συνεντεύξεις που είναι δομημένες, ή ελεύθερες, αλλά και ημιδομημένες, ενώ ορισμένες ακόμη συνεντεύξεις λαμβάνουν χώρα σε ομαδικό επίπεδο, όπου στην διαδικασία της συνέντευξης συμμετέχουν περισσότεροι του ενός υποψήφιοι.

Ακόμη, σημαντικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζει το στέλεχος που συμμετέχει στην διαδικασία της συνέντευξης, καθώς από αυτόν εξαρτάται η ποιότητα της συνέντευξης, αλλά και αποτελεσματικότητα της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση του αξιολογητή, έτσι ώστε να διαθέτει τις αναγκαίες γνώσεις και δεξιότητες, μειώνοντας στο ελάχιστο δυνατό τις πιθανότητες

λάθους. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η εκπαίδευση αυτή καθίσταται περισσότερο αναγκαία, καθώς συνήθως το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι μικρής δυναμικότητας, ενώ και ο ρυθμός επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού θεωρείται ότι κυμαίνεται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα, σε σχέση με μεγαλύτερες οντότητες, οι οποίες διαθέτουν τα κατάλληλα στελέχη. Βασικός στόχος είναι η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού που επιλέγεται για να στελεχώσει τον οργανισμό να γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια, χρησιμοποιώντας σύγχρονες πρακτικές, ενώ συνάμα θα πρέπει να αποφεύγονται τα λάθη. Ιδίως σε μια επιχείρηση μικρού μεγέθους, η οποία δεν διαθέτει σημαντική οικονομική επιφάνεια, μια λάθος πρόσληψη μπορεί να αποτελέσει μεγάλο πρόβλημα, καθώς αρκετές φορές, έως ότου αποδειχθεί ότι μια πρόσληψη είναι λανθασμένη μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα από τη στιγμή που έχει πραγματοποιηθεί.

Κατά τη διαδικασία της συνέντευξης σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η διαπραγμάτευση της μισθοδοσίας και ευρύτερα των παροχών που γίνεται από τον υποψήφιο εργαζόμενο με τα διοικητικά στελέχη, προκειμένου να συμφωνήσουν και να αποδεχθεί ο υποψήφιος την πρόταση που έχει γίνει σ' αυτόν.

Τέλος, μια τάση που αναπτύχθηκε έντονα κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών και ιδίως εν μέσω της υγειονομικής κρίσης με την οποία βρίσκεται αντιμέτωπος ο πλανήτης είναι η πραγματοποίηση των συνεντεύξεων με την χρήση του διαδικτύου εξ' αποστάσεως, με την πρακτική αυτή να χρησιμοποιείται περισσότερο στα πρώτα στάδια της διαδικασίας της συνέντευξης, όπου ουσιαστικά, οι υποψήφιος έρχεται σε μια πρώτη επαφή με την εταιρεία και την θέση εργασίας που ενδιαφέρεται να στελεχώσει. Χαρακτηριστικό της πρακτικής αυτής είναι το χαμηλό κόστος, καθώς επίσης και η ευελιξία, η οποία δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο, αλλά και στο στέλεχος το οποίο διεξάγει τη συνέντευξη να μην χρειάζεται καν να μετακινηθούν από τον τόπο όπου βρίσκονται. Ωστόσο, οι ηλεκτρονικές συνεντεύξεις ενέχουν ορισμένες παγίδες για τις επιχειρήσεις-εργοδότες με αποτέλεσμα να πρέπει τα στελέχη που προβαίνουν στην διαδικασία αυτή να χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα εμπειρίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Armstrong, M. (1992). *Human Resource Management Strategy and Action*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2000). *Strategic human resource management: a guide to action*. London: Kogan Page.

Bamberger, P. & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy: formulation, implementation and impact*, Sage Publications.

Baum, T. (1995). *Managing Human Resource*. London: Chapman & Hall.

Burke, W.W. (1997). What Human Resource Practitioners Need to Know for the Twenty First Century, *Human Resource Management*, 36, 1, 71-79.

Chu, H.M., Benzing, C., McGee, C. (2007). Ghanaian and Kenyan entrepreneurs: A comparative analysis of their motivations, success characteristics and problems. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12, 5-26.

Collins, J.C. & Porras, J.I. (2001). *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.

Deakins, D. & Freel, M. (2007). *Entrepreneurship*. Athens: Kritiki.

DeGeus, A. (2002). *Εταιρεία: ένας ζωντανός οργανισμός*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

DeNisi, A. & Griffin, R. (2007). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Dessler, G. (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού-Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις.
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, L.J., Bourgeois, L.G. (1997). How management teams can have a good fight, *Harvard Business Review*, July-August, 77-85.
- Frech, W. (2002). *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Haym M. & Kamshad, K. (1994). Small firm growth: intentions, implementation and Impediments. *Business Strategy Review*, 5(3), 49-68.
- Higgins, J.M. (1994). *The management challenge (2nd ed.)*. New York: Macmillan.
- Hewstrom, J.W. & Davies, K. (2002). *Organizational behavior. Human behavior at work- 11th edition*. MacGrow Hill.
- Hunter, L.W. (2002). *Choices and the high-performance workplace, mastering management, part 11*, The Financial Post.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations-2nd Edition*. New York: Wiley.
- Luthans, F. & Youssef, C, M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Miller, K. (2006). *Οργάνωση και επικοινωνία. Προσεγγίσεις και Διαδικασίες*. Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος.
- Morgan, G. (1997). *Images of organizations*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Newstrom, J.W. & Davies, K. (2002). *Organizational behavior: Human Behavior at work*. McGraw-Hill.
- Polychroniou, P. (2007). HR Practices in Greek Organizations: Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction, European Reward Management Conference-The European Institute for Advanced Studies in Management, 17-19 December.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership-2nd Edition*. Jossey Bass.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1996). *Human Resource Management: Positing for the 21st Century*. New York: West Publishing Company.
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: International Thompson Business Press.

- Worthington, I. & Britton, C. (1994). *The Business Environment*. Great Britain: Pitman Publishing.
- Δήμου, Ν. (1999). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003). *Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-Νέες τάσεις και προοπτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κοτζαϊβάζογλου, Ι. (2003). *Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς*. Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας Εκδοτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον)*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2005). *ΔΑΔ στην Ελλάδα και την Ε.Ε., εξελίξεις μίας δωδεκαετίας, Proceedings of the 3rd International Conference "HRM in Europe: Trends and Challenges"*, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Τζωρτζάκης, Κ. (2014). *Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.



ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ!