

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

ΠΟΥ ΤΗΡΗΘΗΚΑΝ

ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

**ΤΖΟΥΒΑΛΗ ΕΥΑΝΘΙΑ
ΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΓΕΝΙΑ**

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

ΜΙΧΑΛΙΤΣΙΑΝΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΠΑΤΡΑ 1999

ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ 0220

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εργασία αυτή, έγινε, μια προσπάθεια παρουσίασης όλων των δυνατών θεωριών, ενεργειών και προγραμμάτων μέσα στα πλαίσια της Διοίκησης του προσωπικού, που μπορούν να οδηγήσουν τον υπεύθυνο στη σωστή επιλογή του προσωπικού, που θα στελεχώσει τον οργανισμό ή την επιχείρηση.

Οι θεωρητικές και διαδικαστικές αναλύσεις που ακολουθούν αποτελούν άριστο βοήθημα του εκάστοτε υπευθύνου γιατί προέρχονται από τις συγκρίσεις απόψεων, συγγραμμάτων και μελετών αξιόλογων εκπαιδευτικών και επιστημόνων.

Φαίνεται επίσης με ποιό τρόπο οι παραπάνω αναλύσεις επηρεάζονται από το περιβάλλον της επιχείρησης, την αγορά εργασίας, τις απαιτήσεις του management και το επίπεδο του υπαλλήλου.

Στις σελίδες που ακολουθούν γίνεται αρχικά παρουσίαση της σύγχρονης δομής των επιχειρήσεων – οργανισμών. Κατόπιν αναλύεται η εσωτερική οργάνωση και το έργο της Διοίκησης Προσωπικού, γιατί έχει άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας.

Στη συνέχεια γίνεται λεπτομερής παρουσίαση μεθόδων και μέσων σχετικών με τον προγραμματισμό, την επιλογή, την πρόσληψη και την εκπαίδευση του προσωπικού.

ΓΕΝΙΚΑ

Όταν ο προγραμματισμός εργατικού δυναμικού οδηγήσει την επιχείρηση στην πίστη ότι της χρειάζονται πρόσθετοι άνθρωποι για να εκτελεστεί η εργασία, τότε λαμβάνει χώρα η στρατολόγηση, η οποία παρέχει κατάλογο πιθανών υπαλλήλων.

Επιλογή, είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός, η επιχείρηση ή η υπηρεσία διαλέγει από ένα κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίνονται καλύτερα στα προκαθορισμένα κριτήρια για τη διαθέσιμη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησης. Η επιλογή λοιπόν δεν είναι παρά η απόφαση για το ποιός θα προτιμηθεί από τον κατάλογο των υποψηφίων. Στη συνέχεια και αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία της επιλογής ακολουθεί η εκπαίδευση, η οποία ειδικεύει τους προσκληθέντες, ώστε να ανταποκριθούν στις συγκεκριμένες απαιτήσεις της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι ο προγραμματισμός, η στρατολόγηση, η επιλογή και η εκπαίδευση είναι τέσσερις βασικές λειτουργίες ή τέσσερα διαδοχικά στάδια για την τελική επάνδρωση του οργανισμού, με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, όλων των βαθμίδων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ – ΠΡΟΣΛΗΨΗ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
----------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1 Έννοια του οργανισμού.....	2
1.2 Επιχείρηση	2
1.3 Διακρίσεις επιχειρήσεων.....	3
1.4 Μέρη – Συστατικά επιχείρησης	4
1.5 Οργάνωση	4
1.6 Βασικές αρχές οργάνωσης.....	5
1.7 Οργανογράμματα	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Γενικά	14
2.2 Περιεχόμενο της Διοίκησης Προσωπικού	16
2.2.1 Βασικά θέματα διοίκησης προσωπικού	16
2.2.2 Θέματα σχετικά με την απόδοση του προσωπικού.....	17
2.2.3 Θέματα σχετικά με τις ανάγκες και τις αξίες του προσωπικού	18
2.2.4 Νέα γενικά θέματα	21
2.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού.....	22
2.3.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.....	22
2.3.2 Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας	22
2.3.3 Αξιολόγηση προσωπικού.	23
2.3.4 Σχεδιασμός, ανάλυση, περιγραφή και προδιαγραφές εργασίας	23
2.3.5 Στελέχωση.....	31
2.3.6 Πολιτική και συστήματα αμοιβών.....	31
2.3.7 Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων	32
2.3.8 Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις.....	33
2.3.9 Εργατικές σχέσεις – διαπραγμάτευση (Labor Relations)	33
2.3.10 Επικοινωνία.....	34
2.3.11 Ωφελήματα και εξυπηρετήσεις προς τους εργαζόμενους	34
2.3.12 Οργανωτικός σχεδιασμός (Organization Planing)	35
2.3.13 Έρευνα σε ανθρώπινες απόψεις.....	35
2.4 Οι ρόλοι του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού	36
2.5 Θέσεις εργασίας στη Διοίκηση Προσωπικού.....	38
2.6 Πόλιτική προσωπικού στη σύγχρονη επιχείρηση.....	40
2.7 Τμήμα πρόσληψης προσωπικού.....	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Γενικά	43
3.2 Αναμενόμενες αποχωρήσεις (μειώσεις-εκροές)	44
3.3 Αναμενόμενες προσελεύσεις (αυξήσεις-εισροές)	45
3.4 Σχέδια διαδοχής στελέχων	45
3.5 Άλλοι παράγοντες	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 Αγορές εργασίας	48
4.2 Στρατολόγηση εργατικού δυναμικού	49
4.3 Πολιτική στρατολόγηση	51
4.4 Πηγές εργατικού δυναμικού	54
4.5 Επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό	62
4.6 Ανακοινώσεις - Προκηρύξεις	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΠΙΛΟΓΗ - ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1 Γενικά	65
5.2 Σκοπός της επιλογής προσωπικού	66
5.3 Πολιτική επιλογής – Μέθοδοι επιλογής	69
5.3.1 Διαχωρισμός των ακατάλληλων υποψηφίων	69
5.3.2 Προσαρμογή του έργου στον άνθρωπο	70
5.3.3 Προσαρμογή των ανθρώπων στο έργο	70
5.3.4 Το οργανωτικό και κοινωνικό περιβάλλον	71
5.3.5 Διαδοχικά εμπόδια και πολλαπλός συσχετισμός	71
5.4 Ρεαλιστικά μέτρα επιλογής	74
5.5 Τεχνικές επιλογές	75
5.5.1 Η μέθοδος επιλογής προσωπικού με βάση τα σημεία	77
5.5.2 Η μέθοδος επιλογής προσωπικού με βάση τα 7 σημεία	77
5.5.3 Η περίπτωση των ομαδικών επιλογών	77
5.5.4 Επιλογή προσωπικού μέσω συμβούλων εργασίας	78
5.6 Μια σωστότερη πορεία επιλογής	79
5.6.1 Εξασφάλιση περιγραφής του έργου	79
5.6.2 Προκαταρτικές επιλογές	80
5.6.3 Έντυπο αίτησης (Application Form)	80
5.6.4 Βιογραφικά Σημειώματα	83
5.6.6 Συνεντεύξεις	100
5.6.6 α) Συνέντευξη αξιολόγηση προσωπικού	102
5.6.6 β) Μορφές συνέντευξης	102
5.6.6 γ) Οργάνωση της συνέντευξης	104
5.6.6 δ) Προϋποθέσεις επιτυχίας συνέντευξης	105
5.6.6 ε) Γενικό σχέδιο συνέντευξης	106
5.6.6 στ) Τεχνικές συνέντευξης	107
5.6.6 ζ) Φάσεις συνέντευξης	108
5.6.6 η) Αξιοπιστία και εγκυρότητα των συνεντεύξεων	109

5.6.6 θ) Παράγοντες που επηρεάζουν τη χρησιμότητα των συνεντεύξεων.....	110
5.6.6 ι) Δομημένες και μη συνεντεύξεις.....	113
5.6.6 ια) Τι πρέπει να γνωρίζουν τα στελέχη που κάνουν τη συνέντευξη.....	117
5.6.6 ιβ) Τι πρέπει να γνωρίζει ο υποψήφιος.....	123
5.7 Έρευνα Παρελθόντος.....	126
5.8 Ιατρική Εξέταση.....	127
5.9 Απόφαση Επιλογής.....	127
5.10 Ευθύνες των στελεχών της ιεραρχίας.....	129
5.11 Έλεγχος του προγράμματος στρατολόγησης και επιλογής.....	129

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6.1 Γενικά.....	132
6.2 Σκοπός της εκπαίδευσης.....	133
6.3 Κατάρτιση εκπαιδευτικού προγράμματος.....	134
6.4 Επίτυχημένη εκπαίδευση.....	135
6.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	137
6.6 Σύστημα εκπαίδευσης I.S.D. (Instruction System Development).....	144
6.7 Ο υπεύθυνος της εκπαίδευσης.....	151
6.8 Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικού προγράμματος.....	151

ΕΡΕΥΝΑ154

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....154

GOODY'S.....172

A.E. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ.....183

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....195

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....(196)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....1-20

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....21-33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.1 Έννοια του οργανισμού

Ο άνθρωπος για να επιβιώσει πρέπει να καλύψει τις κάθε είδους ανάγκες του (κοινωνικές, διαβίωσης, πνευματικές, κλπ.). Έτσι, άλλες από αυτές τις ανάγκες τις ικανοποιεί μόνος του και είναι αποτέλεσμα της προσωπικής του προσπάθειας, και άλλες με τη βοήθεια και τη συνεργασία άλλων ατόμων, τα οποία επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ή παρεμφερείς ανάγκες.

Κάθε ανθρώπινη συνεργασία, για να φέρει τα αποτελέσματα που επιδιώκει, πρέπει να σχηματιστεί και να δραστηριοποιηθεί, με βάση τις αρχές κάποιου οργανωτικού σχήματος (π.χ. οικογένεια, κράτος, επιχείρηση, κλπ.).

Αυτή η σχηματοποίηση, της ανθρώπινης συλλογικής προσπάθειας που γίνεται με στόχο την ικανοποίηση αναγκών, προσδιορίζει την έννοια του οργανισμού.

1.2 Επιχείρηση

Σχετικά με τη φύση της επιχείρησης σαν οργανισμού έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί, αλλά λίγοι καλύπτουν με επιτυχία την ιδιαιτερότητα της επιχείρησης, που τις διακρίνει από τους άλλους οργανισμούς.

Έτσι, από τους λίγους είναι και ο ακόλουθος :

Επιχείρηση, είναι ο οικονομικός οργανισμός, που έχει τα γνωρίσματα των υπόλοιπων οργανισμών, (δηλαδή, συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών παραγωγής, οργάνωση μέσων και δραστηριοτήτων, διάρκεια, αντιμετώπιση κινδύνων, επιδίωξη αποτε-

λεσματοκότητας, ενεργειών κλπ.) και αποβλέπει στην πραγματοποίηση κέρδους, που περιέχεται τελικά στον φορέα της. Το κέρδος αυτό πρέπει να είναι μεγαλύτερο από την αμοιβή εξαρτημένης απασχόλησής του (δηλαδή του φορέα – επιχειρηματία).

Σύμφωνα με την παραπάνω αντίληψη, η επιχείρηση θεωρείται σαν ένα κλειστό κύκλωμα, που έχοντας στη διάθεσή του διάφορα μέσα, όπως ανθρώπινο δυναμικό, έδαφος, εργαλεία, χρόνο, κινείται για να πραγματοποιήσει καθαρά οικονομικούς σκοπούς.

Η πιο πάνω θεωρία βλέπει τον οργανισμό - επιχείρηση, σαν μια οικονομική μονάδα που λειτουργεί με μοναδικό κίνητρο το κέρδος. Οι νεότερες οικονομικές αντιλήψεις όμως έχουν διαφοροποιηθεί από την παλιά κλασική αντίληψη, γιατί η σύγχρονη επιχείρηση δεν έχει ή δεν μπορεί να έχει σαν μοναδικό κίνητρο λειτουργίας της το κέρδος. (Ακόμη, η επιχείρηση δεν κάτευθύνεται μόνο από τους εσωτερικούς οικονομικούς παράγοντές της, αλλά και από εξωεπιχειρηματικούς μη οικονομικούς παράγοντες, στη λήψη των αποφάσεών της.

Κάτω από αυτή την αντίληψη, η σύγχρονη θεωρία βλέπει την επιχείρηση, σαν ένα υποσύστημα που λειτουργεί μέσα στο υπερσύστημα 'κοινωνικό περιβάλλον'.

1.3 Διακρίσεις επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν σύμφωνα με διάφορα κριτήρια όπως:

1. Τον τομέα παραγωγής (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής).
2. Το μέγεθός τους (μικρό, μεσαίο, μικρομεσαίο, μεγάλο).
3. Τη νομική τους φύση (ατομικές, εταιρικές, κεφαλαιουχικές).

1.4 Μέρη – Συστατικά επιχείρησης

Σύμφωνα με τη σύγχρονη θεωρία, τα κύρια στοιχεία της επιχείρησης είναι:

1. Το ανθρώπινο δυναμικό, με όλες τις πνευματικές και ηθικές αξίες και το σύνολο των ιδιοτήτων που συνθέτουν την προσωπικότητά τους, με τις ιδιαιτερότητές τους (θετικές αλλά και αρνητικές), τις ανάγκες, τα κίνητρά τους κλπ.
2. Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις. Όλες οι επιχειρήσεις και κυρίως οι μεταποιητικές, διαθέτουν παραγωγικές εγκαταστάσεις, αναγκαίες για την πραγματοποίηση της παραγωγικής τους δραστηριότητας.
3. Οι πρώτες ή βοηθητικές ύλες, που τροφοδοτούν τις παραγωγικές εγκαταστάσεις, για να παραχθούν στη συνέχεια τα προϊόντα της επιχείρησης.
4. Η ενέργεια. Η κίνηση των παραγωγικών μηχανών πραγματοποιείται με την καύση πετρελαιοειδών ή με τη χρήση ηλεκτρικού ρεύματος.
5. Τις χρηματικές ανάγκες προμηθειών πρώτων και βοηθητικών υλών, εμπορευμάτων, εξοπλισμού, κλπ.
6. Οι πληροφορίες. Είναι γνωστό ότι η δραστηριότητα κάθε οικονομικής μονάδας, στη σύγχρονη οικονομική ζωή, χτίζεται πάνω στην πληροφορία.

1.5 Οργάνωση

Αφού αποφασισθεί ποιοί θα είναι οι βασικοί σκοποί, οι επιδιώξεις και η βασική πολιτική της επιχείρησης, τότε, η διοίκησή της είναι σε θέση να ασχοληθεί με το πρόβλημα της οργάνωσής της.

Οργάνωση, είναι η διαδικασία που προσδιορίζει και ομαδοποιεί την εργασία, καθορίζοντας και εξουσιοδοτώντας την ευθύνη και την εξουσία και θέτοντας σχέσεις με

σκοπό να καταστούν δυνατά, α) Η εκτέλεση της εργασίας πιο σωστά και αποδοτικά από τους ανθρώπους, και β) Η εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης.

Η σημασία της καλής οργάνωσης, είναι πολύ μεγάλη για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Είναι προϋπόθεση για την επιτυχία και την απόδοσή της. Αντίθετα είναι σχεδόν βέβαιο, ότι μια επιχείρηση με κακή οργάνωση θα αποτύχει, λόγω των τριβών, των φιλονικιών, κλπ., που προκαλούνται στα διάφορα επίπεδα διοίκησης και ηγεσίας.

1.6 Βασικές αρχές οργάνωσης

Η υλοποίηση των σκέψεων και των θεωριών που αφορούν την οργάνωση, σαν επιχειρηματική λειτουργία των επιχειρήσεων, στηρίζεται στην εφαρμογή ορισμένων αρχών, όπως οι ακόλουθες:

1. Αρχή κατανομής των εργασιών και δραστηριοτήτων.
2. Αρχή καθορισμού των σκοπών.
3. Αρχή ενότητας της διοίκησης.
4. Αρχή περιορισμένης έκτασης του ελέγχου.
5. Αρχή προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης.
6. Αρχή του συντονισμού.
7. Αρχή της ιεραρχικής κλίμακας, καθώς και αρκετές άλλες.

Από όλες αυτές τις αρχές, αυτή που θα μας απασχολήσει περισσότερο, είναι η αρχή κατανομής των εργασιών και των δραστηριοτήτων. Μια αρχή βασική για το θέμα του εξετάζουμε. Αναλυτικότερα:

1. Αρχή κατανομής των εργασιών και των δραστηριοτήτων

Κάθε επιχείρηση για να υλοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει, είναι αναγκαίο να προσαρμοσθεί και να ακολουθήσει ένα λογικό σχέδιο δράσης που θα την κατευθύνει σταδιακά στους επιδιωκόμενους στόχους της.

Το σχήμα αυτό, που δεν είναι άλλο από το οργανωτικό σχήμα, στηρίζεται στις αρχές της επιστήμης και της οργανοδιοικητικής και κύρια στην αρχή του καταμερισμού των έργων. Ο καταμερισμός των έργων είναι αναγκαίος γιατί:

Κάθε άτομο έχει περιορισμένες γνώσεις και ικανότητες, γι' αυτό δεν είναι δυνατό να εκτελεί κάθε είδους εργασία μέσα στην επιχείρηση.

Πολλά καθήκοντα απαιτούν εξαιρετικές δεξιότητες, ενώ άλλα δεν χρειάζονται καμμία εξειδίκευση.

Η επανάληψη μιας συγκεκριμένης εργασίας επιτρέπει την απόκτηση μεγαλύτερης δεξιάτητας.

Ο εξοπλισμός χρησιμοποιείται εντατικότερα.

Η εποπτεία είναι περισσότερο αποτελεσματική, γιατί είναι πιο εύκολο να εποπτεύει κανείς μια ομάδα που εκτελεί όμοια και απλοποιημένα καθήκοντα, παρά διαφορετικά και ποικίλα.

Η κύρια αιτία του καταμερισμού είναι ο περιορισμός του ορίου ελέγχου των υφιστάμενων.

Αναλυτικότερα, αφού κάθε προϊστάμενος μπορεί να διοικήσει ένα περιορισμένο αριθμό υφισταμένων είναι επιβεβλημένος ο καθορισμός ομοιογενών σχηματισμών, των τμημάτων.

Τμήμα, λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι είναι μια εξειδικευμένη ομάδα δραστηριοτήτων, που την ελέγχει και την καθοδηγεί ένα διοικητικό στέλεχος. Κύριος στόχος του τμήματος είναι η εκτέλεση αλληλοσυνδεόμενων και σχετικών μεταξύ τους εργασιών.

Τμηματοποίηση, είναι η διαδικασία κατανομής εργασιών και δραστηριοτήτων, που σχετίζονται μεταξύ τους, σε τμήματα.

Η παραπάνω ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα επιτρέπει την επέκταση της οργανωτικής δομής σε απεριόριστο βαθμό.

Η τμηματοποίηση της εργασίας γίνεται με διάφορα κριτήρια, όπως:

α) Τμηματοποίηση με βάση λειτουργίες

Αυτό το είδος τμηματοποίησης ομαδοποιεί τις ενέργειες με βάση τη λειτουργία που κάθε μία εξυπηρετεί. Βασίζεται στη σύγχρονη θεωρία της διοίκησης, που θεωρεί την επιχείρηση σαν ένα ανοιχτό σύστημα μετατροπής της πρώτης ύλης σε προϊόντα. Έτσι π.χ. το τμήμα προμηθειών έχει τις αρμοδιότητες για τον εφοδιασμό με πρώτη ύλη. Το τμήμα διοικητικού, με το ανθρώπινο δυναμικό και τις πληροφορίες που διαθέτει (διοικητική λειτουργία), ενεργοποιείται για να βοηθήσει να επεξεργαστεί το αρμόδιο τμήμα την πρώτη ύλη (παραγωγική λειτουργία) και να τη μετατρέψει με τις ανάλογες ενέργειες σε προϊόντα που διοχετεύει με άλλες ενέργειες στην αγορά (λειτουργία marketing).

Η τμηματοποίηση με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης, είναι από τους πιο συνηθισμένους τρόπους τμηματοποίησης.

β) Τμηματοποίηση με βάση το προϊόν

Οι Επιχειρήσεις που παράγουν διαφορετικά προϊόντα, ομαδοποιούν τις ενέργειές τους σύμφωνα με κάθε προϊόν.

Ο τρόπος αυτός επιτρέπει, κυρίως στις μεγάλες επιχειρήσεις, να αρχίζουν νέες δραστηριότητες χωρίς να επηρεάζονται οι προηγούμενες.

Μ' αυτόν τον τρόπο τμηματοποίησης, όλες οι λειτουργίες που αφορούν το προϊόν εντάσσονται στο ίδιο τμήμα, αφού για κάθε προϊόν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα.

Το βασικό μειονέκτημα αυτού του είδους τμηματοποίησης είναι ότι κοστίζει περισσότερο γιατί χρειάζεται να πολλαπλασιαστεί ο εξοπλισμός για κάθε τμήμα προϊόντος.

γ) Τμηματοποίηση με βάση τη γεωγραφική περιοχή

Η μορφή αυτή εφαρμόζεται κυρίως στις εμπορικές επιχειρήσεις, όπου η κατάκτηση αγορών διαφόρων γεωγραφικών διαμερισμάτων είναι η σπουδαιότερη λειτουργία.

Σύμφωνα μ'αυτή οι ενέργειες αθροίζονται είτε κοντά στις εξυπηρετούμενες αγορές είτε κοντά στην πηγή της πρώτης ύλης, έτσι ώστε να επηρεάζεται το κόστος της μεταφοράς.

δ) Τμηματοποίηση με βάση τον πελάτη

Η ομαδοποίηση των ενεργειών κατά πελάτη, ενδείκνυνται για επιχειρήσεις με μικρό αριθμό πελατών. Εδώ οι ανάγκες της κάθε κατηγορίας πελατών απαιτούν μια ξεχωριστή εξυπηρέτηση.

ε) Τμηματοποίηση με συνδυασμό δύο ή περισσότερων κριτηρίων

Στη πράξη η τμηματοποίηση δεν γίνεται πάντα με ένα κριτήριο, αλλά πολλές φορές χρησιμοποιείται συνδυασμός των σχετικών κριτηρίων, ανάλογα με την περίπτωση (Σχεδ. 1).

2. Αρχή καθορισμού των σκοπών

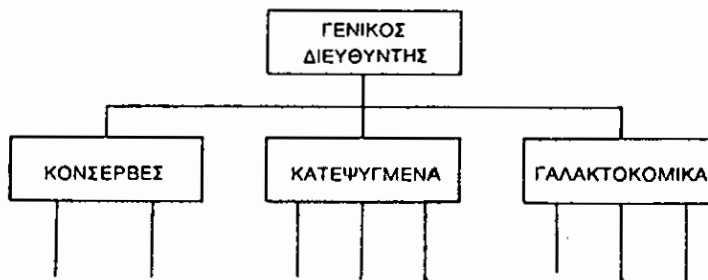
Μέσα στην έννοια της επιχείρησης είναι οι σκοποί, των οποίων η επιχείρηση επιδιώκει την πραγματοποίηση. Η επιδίωξη για την επιτυχία των σκοπών ή των στόχων, αποτελεί μια βασική διαφορά των οργανωμένων συνόλων και των οικονομικών μονάδων, από το άλλα σύνολα ανθρώπων.

3. Αρχή ενότητας της διοίκησης

Ο Fagol, θεώρησε την αρχή αυτή βασική για την οργάνωση και είχε διατυπώσει τα εξής: *"Κάθε όργανο της επιχείρησης πρέπει, για κάθε ενέργειά του, να παίρνει διαταγές από ένα μόνο προϊστάμενο".*



Τμηματοποίηση κατά λειτουργία.



Τμηματοποίηση κατά προϊόν.



Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή.

Σχέδιο 1

Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή

ΠΗΓΗ: Δ.Δραγώνα – Σταφυλάκη: "Εισαγωγή στη Διοικητική και Οργανωτική των επιχειρήσεων οργανισμών", Αθήνα 1990.

4. Αρχή περιορισμένης έκτασης ελέγχου

Η αρχή αυτή σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στον αριθμό των ανθρώπων, που μπορεί να επιβλέψει ένα άτομο. Το όριο αυτό ποικίλει, ανάλογα με διάφορα κριτήρια όπως η εμπειρία, η προσωπικότητα του προϊσταμένου κ.ά. Από αυτόν τον περιορισμό προκύπτει η ανάγκη δημιουργίας οργανωτικών επιπέδων.

5. Αρχή προκαθορισμού της εξουσίας και της ευθύνης

Εξουσία σημαίνει το δικαίωμα να εκδίδει κανείς έγκυρες εντολές, που περιμένει ότι κάποιος άλλος θα τις εκτελέσουν.

Ευθύνη σημαίνει την υποχρέωση που αναλαμβάνει κανείς για να εκτελέσει την έγκυρη εντολή καθώς επίσης και για την υλοποίηση ενός έργου ή την πραγματοποίηση ενός αντικειμενικού σκοπού.

Γι' αυτό πρέπει να υπάρχει προκαθορισμός αλλά και εξίσωση εξουσίας και ευθύνης. Όταν δεν υπάρχει ισότητα, τότε θα έχουμε ή αυθαιρεσία ή ανευθυνότητα αν κάποια από τις δύο έννοιες είναι μεγαλύτερη από την άλλη.

6. Αρχή συντονισμού

Συντονισμός είναι η εναρμόνιση όλων των εργασιών της επιχείρησης, έτσι ώστε να διευκολύνεται η επιτυχής λειτουργία της. Συντονισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της αλυσίδας εντολών, η οποία εμφανίζεται στα οργανογράμματα.

7. Αρχή της ιεραρχικής κλίμακας

Η αρχή αυτή συνδέεται με την αρχή της ενότητας της εντολής και τη συμπληρώνει.

1.7 Οργανογράμματα

Οργανογράμματα καλούνται οι γραφικές απεικονήσεις που περιγράφουν παραστατικά το οργανωτικό σύστημα, την κατηγορία των εργασιών μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων και τις σχέσεις ιεραρχίας και εποπτικού ελέγχου.

Τα οργανογράμματα δεν δείχνουν την πραγματική οργάνωση ούτε τον τρόπο που εργάζεται μια εργασιακή ομάδα. Αν όμως καταρτιστούν σωστά μπορούν να μας δείξουν τα εξής:

- α) Τους κύριους τομείς εργασίας, με τον διαχωρισμό τους τα συστατικά τους (λειτουργικές μονάδες, τομείς δραστηριοτήτων, τμήματα, άτομα, κλπ.).
- β) Τις βασικές σχέσεις μεταξύ αυτών των τμημάτων.
- γ) Ποιός είναι σε θέση να δίνει εντολές και σε ποιούς όπως και ποιός είναι νεότερος ποιού.
- δ) Τη φύση της εργασίας που πρέπει να εκτελέσουν οι οργανωτικές (λειτουργικές) μονάδες, ανάλογα με τον περιγραφικό τίτλο που υπάρχει στο οργανόγραμμα.
- ε) Την ταξινόμηση σε ομάδες, με βάση ή την λειτουργία ή το παραγόμενο υλικό ή άλλα κριτήρια.
- στ) Τα επίπεδα διοίκησης με βάση τα διαδοχικά στρώματα προϊσταμένων και υφισταμένων.

Στα οργανογράμματα δεν φαίνονται τα εξής:

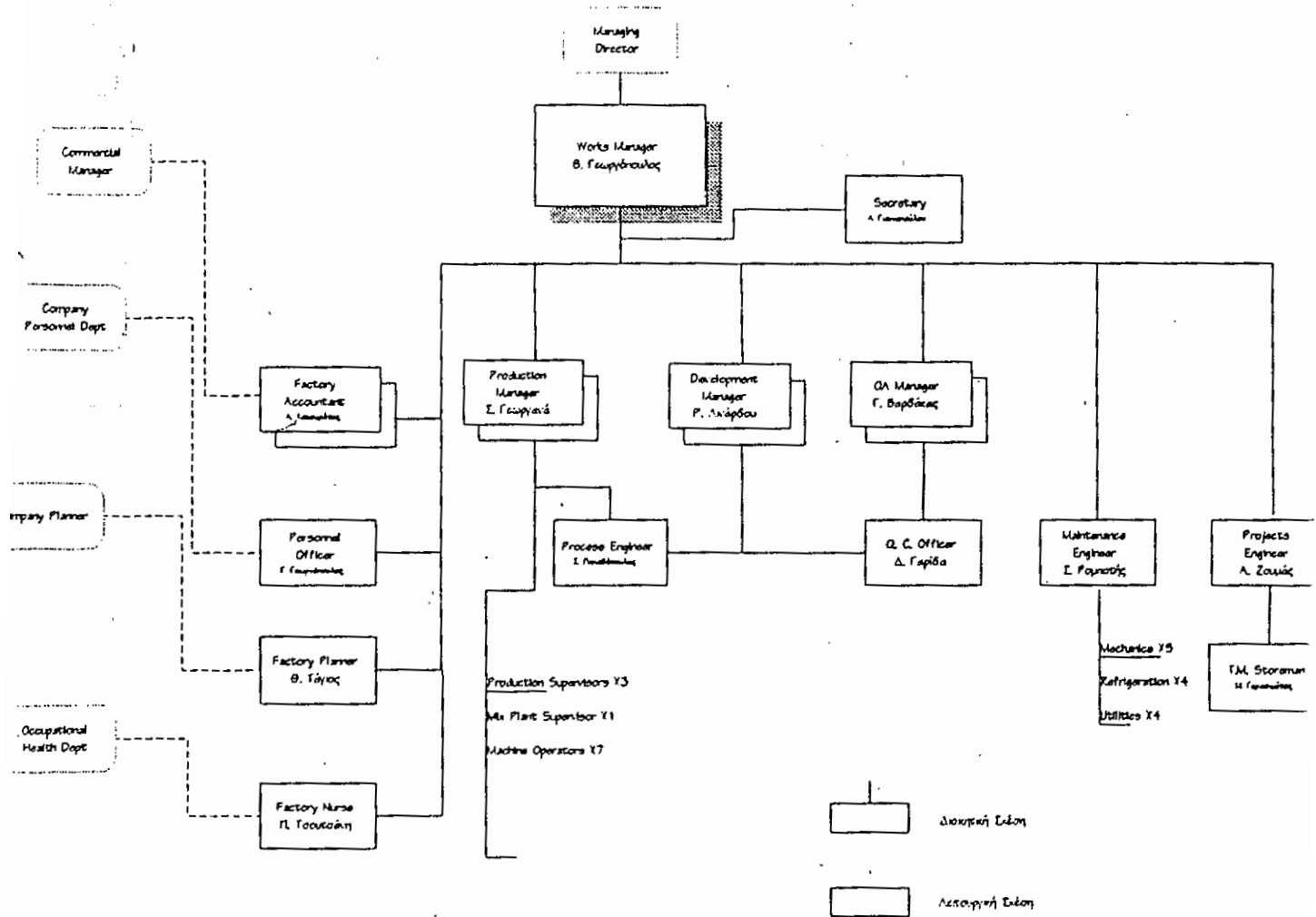
- α) Ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων στελεχών ή ακόμα και ο βαθμός επιρροής τους μέσα στην επιχείρηση.
- β) Η πραγματική διάκριση μεταξύ γραμμικής (εκτελεστικής) και επιτελικής (συμβουλευτικής) ιεραρχίας.

γ) Όλες οι γραμμές επικοινωνίας.

δ) Η άτυπη επικοινωνία και οι άτυπες σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων όλων των βαθμίδων.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να διαθέτει οργανωτικά διαγράμματα επειδή είναι χρήσιμα για να πληροφορούν τους εργαζόμενους ποιές είναι οι εργασίες τους και πώς σχετίζονται με τις άλλες εργασίες της επιχείρησης (Σχέδ. 2).

Algida Factory Organisation Chart



Σχέδιο 2

Οργανόγραμμα Βιομηχανίας Algida

ΠΗΓΗ: Α.Μιχαλιτσιάνου: «Διοίκηση Προσωπικού», ΤΕΙ Πάτρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Γενικά

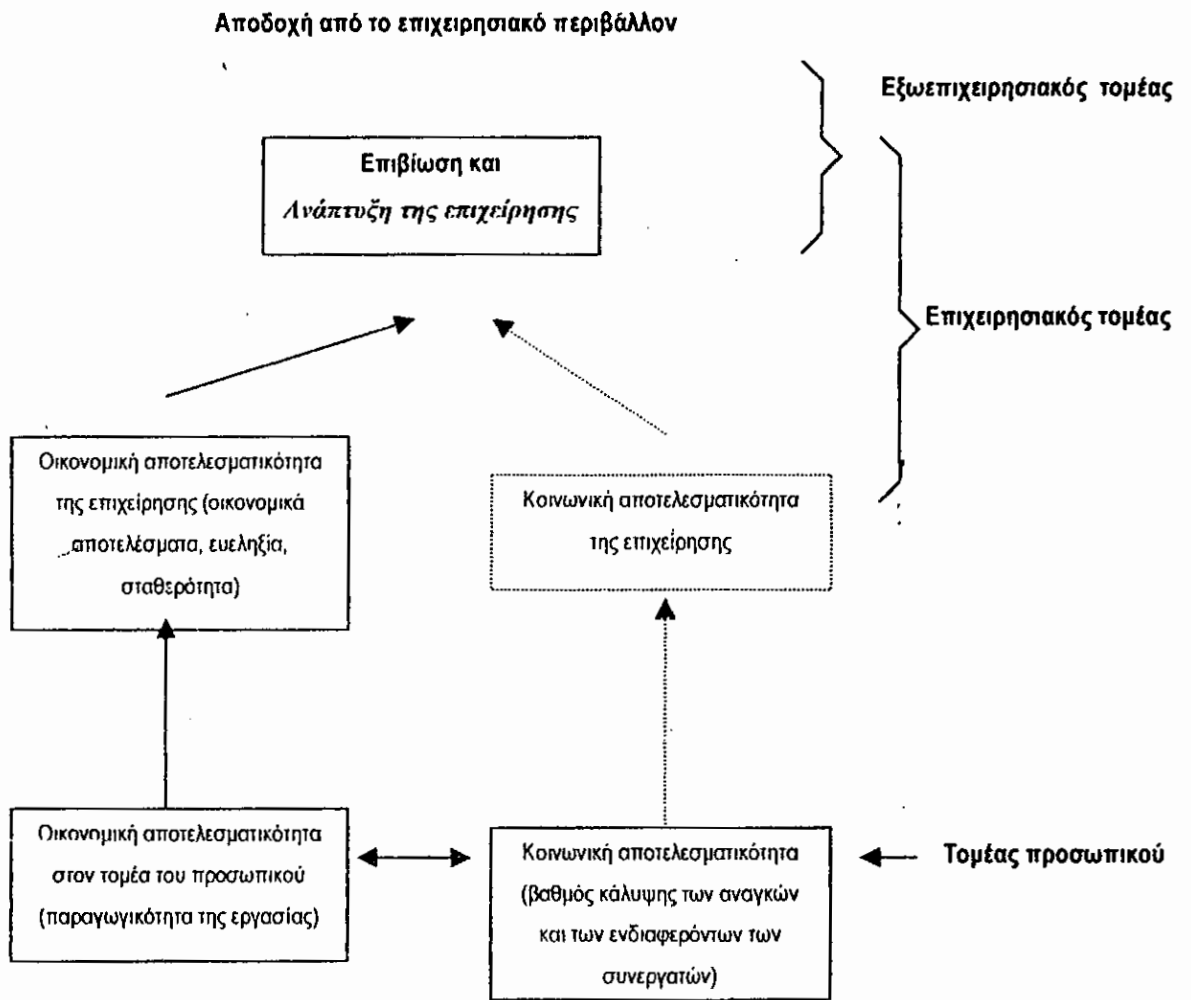
Γενικά η Διοίκηση προσωπικού αφορά το management των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Χ. Κανελλόπουλο, *“Διοίκηση Προσωπικού, είναι η στρατολόγηση (δηλ. αναζήτηση), εξεύρεση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες».*

Το αντικείμενο της υπηρεσίας αυτής είναι η αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων. Σκοπός του τμήματος ή της διεύθυνσης προσωπικού είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και συγχρόνως η βελτίωση της ποιότητας της ζωής του εργαζόμενου μέσα στο χώρο εργασίας.

Οι στόχοι της Διοίκησης Προσωπικού και η σύνδεσή τους με τους επιχειρησιακούς στόχους παρουσιάζονται στο (Σχεδ. 3).

Από αυτό το σχήμα προκύπτει, ότι η επιβίωση και η ανάπτυξη της επιχείρησης, θεωρείται ως ο υπέρτερος στόχος. Η οικονομική αποτελεσματικότητα είναι προϋπόθεση βασικής σημασίας για την επίτευξη αυτού του στόχου. Η οικονομική αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Προσωπικού, θα πρέπει να συμβάλλει, μαζί με τα υπόλοιπα επιχειρησιακά τμήματα, στην παρεμπόδιση δυσμενών εξελίξεων της οικονομικής αποτελεσματικότητας. Έτσι διαπιστώνεται ο πολύ σημαντικός ρόλος του τμήματος προσωπικού, σε σχέση με τη γενική οικονομική αποτελεσματικότητα.

Διοίκηση Προσωπικού λοιπόν, είναι ένα σύνολο ενεργειών που έχουν σαν σκοπό τη διαρκή εξασφάλιση (ποσοτικά και ποιοτικά) καταλλήλων ανθρώπινων πόρων.



Σχέδιο 3

Στόχοι της διοίκησης προσωπικού στα πλαίσια των επιχειρησιακών επιδιώξεων

ΠΗΓΗ: Χαρ. Κανέλλοπουλος, "Διοίκηση προσωπικού και Διευθυντικά στελέχη διοίκησης προσωπικού στην Ελλάδα", ΕΛΚΕΠΑ.

Χρειάζεται εδώ να διευκρινιστεί η σχέση μεταξύ του όρου "Διοίκηση Προσωπικού" και "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων", που τελευταία χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά στις βιομηχανικές χώρες. Στην ουσία δεν υπάρχει εννοιολογική διαφορά ούτε από άποψη ρόλων και στόχων μεταξύ των δύο αυτών όρων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων χρησιμοποιείται τελευταία για να δείξει τη μεγάλη σπουδαιότητα που αποδίδουν οι επιχειρήσεις σήμερα στους ανθρώπινους πόρους. Έτσι θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων" είναι ταυτόσημη με τη "Διοίκηση Προσωπικού".

2.2 Περιεχόμενο της Διοίκησης Προσωπικού

Η Διοίκηση Προσωπικού είναι το πλέον ετερογενές τμήμα της διοίκησης μιας επιχείρησης και περιλαμβάνει τον χειρισμό θεμάτων που θα πρέπει να θεωρηθούν ταυτόχρονα από οικονομική, νομική, κοινωνική, ψυχολογική, ιατρική, εργονομική και άλλες απόψεις.

2.2.1 Βασικά θέματα διοίκησης προσωπικού

- α) Η συνδιοίκηση** σαν θεσμός, με περιορισμένες επιπτώσεις στις δυνατότητες επιλογής λύσεων από τη διοίκηση των επιχειρήσεων.
- β) Η βάση πληροφοριών**, σαν θεμελιώδες στοιχείο για τις αποφάσεις της Διοίκησης Προσωπικού που περιλαμβάνει:
 - i. Την επιχειρησιακή έρευνα αγοράς εργασίας, με βάση δευτερογενή στοιχεία για την αναλυτική κατάσταση της εξωεπιχειρησιακής αγοράς.
 - ii. Επιχειρησιακή έρευνα προσωπικού, επιλογή υποψηφίων, αξιολόγηση επίδοσης των εργαζομένων, διαπίστωση δυναμικού του προσωπικού και τρόποι αξιοποίησής του, ακόμη δε και συλλογή επιτρεπόμενων πληροφοριών με τη χρήση διαφόρων ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων.

- iii. Επιχειρησιακή έρευνα εργασίας (δηλ. εργονομία) που ασχολείται με το περιβάλλον, τις ιδιότητες και τις επιδράσεις της ανθρώπινης εργασίας με σκοπό την ανάλυση και προσαρμογή της εργασίας στον άνθρωπο, για την επίτευξη της ικανοποίησής του από την εργασία.
 - iv. Μέρη της οργανωτικής έρευνας (π.χ. περιγραφή θέσεων εργασίας) επεξεργάζεται στοιχεία της έρευνας αγοράς εργασίας της έρευνας προσωπικού, της εργονομικής έρευνας και της οργανωτικής έρευνας. Αυτό βασίζεται σε μια τράπεζα δεδομένων, μια τράπεζα μεθόδων και μια τράπεζα θέσεων εργασίας, που χρησιμοποιούνται περισσότερο σαν μέσο για τον προγραμματισμό προσωπικού, παρά την παραδοσιακή διαχείριση προσωπικού.
- γ) Η διευθέτηση του σπουδαίου πόρου “*χρόνος εργασίας*”, δηλ. χρόνος συνταξιοδότησης, ετήσιες άδειες, εβδομαδιαίες ώρες εργασίας, διαλείμματα, βάρδιες, μερική απασχόληση, μεριστική εργασία, ελαστικότητα ωραρίου, κατ’οίκον απασχόληση.

2.2.2 Θέματα σχετικά με την απόδοση του προσωπικού

α) Προγραμματισμός του αναγκαίου προσωπικού

Πολύ σημαντικό και δύσκολο θέμα είναι κατ’αρχή η πρόβλεψη ή διαπίστωση της ποιότητας που πρέπει να έχει το προσωπικό στο μέλλον, δηλαδή των εργασιών που θα πρέπει να διεκπεραιώνει και των μέσων που θα έχει στη διάθεσή του και από αυτά θα συνάγεται το είδος και το επίπεδο των γνώσεων και ικανοτήτων που θα πρέπει να έχει το προσωπικό.

Άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ο ποσοτικός προγραμματισμός του προσωπικού και ο προγραμματισμός του κόστους του προσωπικού, που συνολικά αποτελείται από το μισθό, τις εισφορές και τις συμπληρωματικές παροχές προς το προσωπικό.

β) Προβλεπόμενος προγραμματισμός προσωπικού

Τα άτομα που θα υπάρχουν στο τέλος της υπό προγραμματισμό περιόδου, ποιές γνώσεις και δεξιότητες θα πρέπει να διαθέτουν, αν ληφθούν υπόψη οι προβλεπόμενες αυξήσεις και ελατώσεις προσωπικού και οι αλλαγές στα ποιοτικά τους στοιχεία λόγω μετεκπαίδευσης, πείρας κλπ. Τα προσόντα των ατόμων, αυτών τότε θα πρέπει να ταξινομηθούν σε κατηγορίες και να μετρηθούν ποιοτικά και ποσοτικά. Στο θέμα αυτό βέβαια περιλαμβάνεται και ο προγραμματισμός προσλήψεων, τοποθετήσεων, απολύσεων, μεταθέσεων και προαγωγών προσωπικού.

γ) Ο προγραμματισμός εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.

Αυτός αναφέρεται σε όλες τις ειδικότητες υπαλληλικού και εργατικού δυναμικού και σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, σε θέματα γενικότερων και ειδικότερων γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων και συμπεριφοράς. Βασίζεται δε στις υπάρχουσες ήδη ή προβλεπόμενες να υπάρξουν αποκλίσεις μεταξύ πραγματικών και επιθυμητών καταστάσεων. Σημαντικά στοιχεία επιτυχίας είναι η οργάνωση και ο συνδυασμός των μεθόδων και των μέσων εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Είναι σημαντικό να έχουν προκαθοριστεί τα κατά το δυνατόν ακριβή αποτελέσματα που αναμένουμε από την προγραμματιζόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς και τα προγραμματιζόμενα κόστη, ώστε να είναι δυνατόν και εκ των υστέρων ο έλεγχος του βαθμού επιτυχίας των στόχων αυτών.

2.2.3 Θέματα σχετικά με τις ανάγκες και τις αξίες του προσωπικού

Η ύπαρξη προσωπικού σε μια επιχείρηση, δεν σημαίνει ότι προσφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, δηλ. ικανοποιητική απόδοση, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να μην προσφέρει σχεδόν το παραμικρό στους στόχους της οικονομικής μονάδος. Για να αξιοποιηθεί σωστά το προσωπικό απαιτείται να έχει στη διάθεσή του τους κατάλληλους υλικούς και άυλους πόρους. Με λίγα λόγια να επικρατούν

κατάλληλες φυσικές και οργανωτικές συνθήκες, να έχει τις κατάλληλες ικανότητες – γνώσεις – δεξιότητες και να θέλει να χρησιμοποιήσει συνδυαστικά όλα αυτά τα στοιχεία για την επίτευξη του αναμενόμενου αποτελέσματος.

α) Η υποκίνηση – δραστηριοποίηση του προσωπικού, επομένως είναι βασικότατης σημασίας για την αξιοποίηση του προσωπικού, γι' αυτό ο διευθυντής προσωπικού, πρέπει να είναι καλά εξοπλισμένος με θετικό πλαίσιο γνώσεων και με επαρκή πρακτική εμπειρία. Όστε να βοηθά στο έργο τους και τα στελέχη της επιχείρησης, με υποδείξεις και με τη δημιουργία κατάλληλων υποκινητικών συνθηκών.

Για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξιοποίηση των υπόλοιπων παραγόντων και την επίτευξη υψηλής απόδοσης, άμεση σχέση με την υποκίνηση του προσωπικού, έχει βέβαια η χρήση του κατάλληλου συλλ ηγεσίας, από τον προϊστάμενο καθώς και διάφορες τεχνικές και "εργαλεία" οργανωτικού ή προσωπικού χαρακτήρα. Π.χ. κατανομή εργασίας, τμηματοποίηση, συγκρότηση θέσεων εργασίας, περιγραφή θέσεων εργασίας ή έργου, χρήση επιτροπών, σύστημα πληροφόρησης και τεχνικές όπως διοίκηση δια των στόχων, διοίκηση για εξαιρέσεων, κλπ., και στον προσωπικό χαρακτήρα αξιολόγηση των επιδόσεων προσωπικού, συστήματα υλικών και άυλων κινήτρων, σύστημα προτάσεων κλπ.

β) Εξατομίκευση της ηγεσίας: Διάφορες συνθήκες επιβάλλουν στα στελέχη σήμερα να εξατομικεύσουν την ηγετική τους συμπεριφορά. Τέτοιες συνθήκες, που συνεχώς αυξάνονται, είναι π.χ. η αυξητική τάση στη σημασία και το ρόλο του ατόμου, η ικανότητα και η απαίτησή του για περισσότερη συμμετοχή και υπόληψη, η πολυπλοκότητα των σημερινών επιχειρήσεων με τον καταμερισμό καθηκόντων που συνεπάγονται συχνά οι πολύ διαφορετικές συνθήκες εργασίας και των αξιών που καταλήγουν σε γρήγορη διαφοροποίηση απόψεων, στάσεων και συμπεριφοράς, ακόμα και μεταξύ ατόμων με μικρή σχετικά διαφορά ηλικίας και η μάλλον έντονη διαφοροποίηση αντιλήψεων, κουλτούρας και αναγκών διαφόρων κοινωνικών και επαγγελματικών ομάδων, ακόμα δε και οι διαφορές "Οργανωσιακής κουλτούρας" μεταξύ διαφόρων επιχειρήσεων.

Είναι χαρακτηριστικό ότι πάρα πολλές νεότερες τεχνικές βασίζονται στην εξατομίκευση ή λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους την ατομικότητα (π.χ. επέκταση θέσεων εργασίας, συμμετοχή των εργαζομένων στην πληροφόρηση, συνδιοίκηση κλπ.). Η ανάγκη για εξατομίκευση της συμπεριφοράς των στελεχών απέναντι στους υφισταμένους τους και η αύξουσα συνειδητοποίηση και υλοποίησή της είναι ένα στοιχείο αρκετά νέο, που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να μελετάται από τη Διοίκηση Προσωπικού. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα όριά της, που καθορίζονται από τις εκάστοτε συνθήκες και αντιλήψεις που επικρατούν και τα οποία, αν παραβιαστούν σημαντικά, ενδέχεται να έχουν δυσμενείς επιπτώσεις.

γ) Συστήματα ανταμοιβής προσωπικού: Αυτά περιλαμβάνουν τόσο τα συστήματα ανταμοιβών για απόδοση, που αποτελούνται από το βασικό μισθό και τη συμπληρωματική αμοιβή για πρόσθετη απόδοση, όσο και τις συμπληρωματικές ή κοινωνικές παροχές που προσφέρονται στους εργαζόμενους άσχετα από το αν και σε ποιο βαθμό έχουν καλή απόδοση και από το αν συμβάλλουν στην επιτυχία της οικονομικής μονάδας.

δ) Συμμετοχή του προσωπικού στα αποτελέσματα και στην περιουσία: Η συμμετοχή στα αποτελέσματα έχει σαν σκοπό να επιστρέψει στους εργαζόμενους υπεραξία από την εργασία τους, που δεν καρπώθηκαν έγκαιρα. Η συμμετοχή στην περιουσία της οικονομικής μονάδας στοχεύει στην αύξηση της σύνδεσης του προσωπικού με την επιχείρηση και ταυτόχρονα στην εξεύρεση πιθανώς ευνοϊκής χρηματοδότησης. Στην προκειμένη περίπτωση, βασικό πρόβλημα είναι η "δίκαια" κατανομή των καρπών της ομαδικής εργασίας, γιατί είναι σχεδόν αδύνατο να εξακριβωθεί, όχι μόνο πόσο ακριβώς αλλά και πώς συνέβαλε κάθε άτομο στο τελικό αποτέλεσμα.

2.2.4 Νέα γενικά θέματα

α) Η στρατηγική διοίκηση προσωπικού

Περιέχει τον προγραμματισμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο διαφόρων δραστηριοτήτων για την έγκαιρη δημιουργία, διατήρηση και αξιοποίηση ή αφαίρεση ανθρώπινου δυναμικού (με την ποσοτική και την ποιοτική του έννοια). Αντικειμενικός σκοπός αυτών των δραστηριοτήτων είναι να αυξηθούν τα πλεονεκτήματα έναντι της επιχείρησης ή να αυξηθεί αυτό (το ανθρώπινο δυναμικό) και να προφυλαχθεί όσο γίνεται η επιχείρηση από κινδύνους, ώστε να πετύχει οικονομικά. Όλα αυτά βέβαια μέσα στα πλαίσια της "ηθικής".

Η ιδέα της στρατηγικής διοίκησης προσωπικού αποτελείται από: 1) Ένα καλό αναπτυγμένο σύστημα προγραμματισμού προσωπικού, που περιλαμβάνει πέρα από τα όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω και στρατηγικά προσαρμοσμένα συστήματα ανταμοιβών, τρόπου ηγεσίας και κοινωνικής πολιτικής, 2) Την πραγματοποίηση τόσο του προγραμματισμού όσο και των στόχων. 3) Τον στρατηγικό έλεγχο, για την έγκαιρη διαπίστωση ενδεχόμενων λαθών και τη λήψη μέτρων για διόρθωση ή αποτροπή αυτών.

β) Η ηθική της Διοίκησης Προσωπικού

Το θέμα αυτό συζητείται όλο και περισσότερο στη Γερμανία και έχει άμεση σχέση με το ευρύτερο θέμα της ηθικής της διοίκησης επιχειρήσεων. Ακόμα δεν έχει επιτευχθεί κάποιος γενικά αποδεκτός κατάλογος ηθικής συμπεριφοράς της διοίκησης προσωπικού. Γίνεται όμως όλο και ισχυρότερη η απαίτηση για ηθική αναβάθμιση της διοίκησης προσωπικού ώστε να μην κυριαρχείται το πεδίο δράσεώς της σε μια επιχείρηση, μόνο από οικονομικά κριτήρια*.

* ΠΗΓΗ: Χαρ. Κεανελλόπουλος: "Διοίκηση προσωπικού και διευθυντικά στελέχη διοίκησης προσωπικού στην Ελλάδα", ΕΛΚΕΠΑ.

2.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού

Στη διεθνή βιβλιογραφία, δεν υπάρχει διαφωνία σε ότι αφορά τις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού και το περιεχόμενό τους. Στην πράξη όμως υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων ως προς τη σπουδαιότητα που αποδίδουν σε κάθε μια από αυτές, στο βαθμό ανάπτυξής τους καθώς και στις μεθόδους.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, που εκφράζει και τη διεθνή πρακτική, το περιεχόμενο της διοίκησης προσωπικού εκφράζεται με τις παρακάτω λειτουργίες:

2.3.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Αυτή η λειτουργία δημιουργήθηκε τα τελευταία χρόνια και ήταν και σε πολλές περιπτώσεις είναι ακόμα, ευθύνη του ανωτάτου επιπέδου διοίκησης. Συνήθως όμως, τη μοιράζεται με ειδικευμένους σ' αυτή στελέχη του τμήματος προσωπικού. Προγραμματισμός είναι η διαδικασία του εντοπισμού των παρόντων και των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινους πόρους, σύμφωνα με τους στόχους, τις στρατηγικές και το πρόγραμμα δράσης τους, έτσι ώστε να εξασφαλίζονται ποιοτικά και ποσοτικά οι ανθρώπινοι πόροι. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού (ανθρώπινων πόρων) περιλαμβάνει:

- α) Την καταγραφή των υφιστάμενων θέσεων εργασίας καθώς και αυτών που πρόκειται να δημιουργηθούν στο μέλλον.
- β) Την καταγραφή των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση.
- γ) Την αύξηση ή μείωση αυτών των πόρων στο μέλλον.

2.3.2 Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας

Σε όλα αυτά τα καθήκοντα το τμήμα προσωπικού εργάζεται κυρίως σαν συντονιστής, π.χ. στην περίπτωση κάποιας μετάθεσης, από τομέα σε τομέα, πρέπει να ληφθούν υπόψη

οι ανάγκες της επιχείρησης, η επιθυμία του εργαζόμενου, καθώς και τα προσωπικά του στοιχεία, για να διαπιστωθεί αν κατέχει τα απαιτούμενα για την νέα θέση προσόντα.

Εξάλλου η διακοπή εργασίας ορισμένων υπαλλήλων, εξαιτίας μείωσης των εργασιών της επιχείρησης, τυπικό είναι υπόθεση της υπηρεσίας προσωπικού, για να βεβαιωθεί κανείς ότι ακολουθείται κάποια σειρά που μπορεί να έχει σχέση με δικαιώματα αρχαιότητας των εργαζομένων.

Ακόμη, όταν δημιουργηθεί μια κενή θέση, που πρέπει να συμπληρωθεί από μέσα, με προαγωγή ή από έξω με νέα πρόσληψη, η απόφαση συχνά παίρνεται με συνεργασία του υπευθύνου της υπηρεσίας προσωπικού και του προϊσταμένου του τμήματος ή του τομέα όπου υπάρχει η κενή θέση. Ωστόσο στην περίπτωση αυτή η μεγαλύτερη ευθύνη ανήκει στον δεύτερο.

2.3.3 Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού, των προσπαθειών και των μελλοντικών δυνατοτήτων απόδοσης του προσωπικού, αποτελεί βασική λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού. Αυτή περιλαμβάνει τη διαμόρφωση κριτηρίων, τεχνικών, διαδικασιών και μεθόδων αξιολόγησης.

2.3.4 Σχεδιασμός, ανάλυση, περιγραφή και προδιαγραφές εργασίας

α) Ο σχεδιασμός της εργασίας αφορά τον καθορισμό των καθηκόντων τα οποία πρέπει να εκτελέσουν άτομα ή ομάδες στον εργασιακό χώρο και τη διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων, χρονοδιαγραμμάτων (ωράριο, κανονισμοί εργασίας κλπ.) και συνθηκών εργασίας κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

β) Ανάλυση εργασίας (job analysis). Είναι το πρώτο βήμα για τον καθορισμό των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και την επίλογό του, την εγκαθίδρυση εργασιακών προτύπων και τη διαχείριση των αμοιβών.

Η ανάλυση της εργασίας προσδιορίζει λεπτομερώς τις απαιτήσεις της εργασίας και περιγράφει τα προσόντα που χρειάζεται να έχουν οι υποψήφιοι για την συγκεκριμένη εργασία. Τα αποτελέσματά της ανάλυσης είναι αυτά τα οποία θα προσανατολίσουν το στέλεχος για την στρατολόγηση, την επιλογή και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται η επιχείρηση.

Οι πληροφορίες που χρειάζονται για να γίνει ανάλυση εργασίας παίρνονται από τα οργανωτικά διαγράμματα ή τα καθηκοντολόγια τα οποία διαθέτουν οι επιχειρήσεις και αποφασίζεται πούές θέσεις πρέπει να αναλυθούν. Τα οργανωτικά διαγράμματα σκιαγραφούν, τις εργασιακές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση, περιγράφοντας τις αναφερόμενες σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, από το χαμηλότερο επίπεδο, μέχρι τον Διευθυντή και το Διοικητικό Συμβούλιο. Έτσι μέσω αυτών, εκτός από τις πληροφορίες που δίνουν για την ανάλυση εργασίας, παρέχεται και η ευχέρια για συντονισμό και έλεγχο.

Η ανάλυση εργασίας αποτελείται από τη συλλογή πληροφοριών για κάθε εργασιακή λειτουργία και από τα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες, την ικανότητα, το ενδιαφέρον, την μόρφωση, την εμπειρία και τη φυσική κατάσταση που θα πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος στην συγκεκριμένη εργασία.

Η εργασία μπορεί να περιλαμβάνει πολλές θέσεις (positions), γιατί μια θέση είναι ένα έργο το οποίο εκτελείται και ως εκ τούτου σχετίζεται με ένα ειδικό υπάλληλο. Το έργο είναι απρόσωπο η θέση είναι προσωπική.

Υπάρχουν τέσσερις τρόποι οι οποίοι βοηθούν στη συλλογή πληροφοριών για την ανάλυση εργασίας:

1. **Οι συνεντεύξεις των εργαζομένων:** Είναι μια μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται αρκετά συχνά, γιατί δίνει άμεσες πληροφορίες για τις θέσεις για τις οποίες γίνεται ανάλυση. Πλεονέκτημά της είναι ότι συλλέγονται πληροφορίες για την εργασία με

σχεδόν ανέξοδο τρόπο. Μειονεκτεί όμως ως προς την αξιοπιστία των πληροφοριών όταν γίνεται (η συνέντευξη) εν όψει αξιολογήσεων των εργαζομένων. Γι' αυτό οι συνεντεύξεις που θα χρησιμοποιηθούν για ανάλυση εργασίας θα πρέπει να γίνονται σε χρόνο άσχετο με τις εργασιακές ή μισθολογικές μεταβολές της επιχείρησης.

2. **Τα ερωτηματολόγια:** Είναι τυποποιημένα έντυπα τα οποία συμπληρώνει ο εργαζόμενος για να περιγράψει τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητές του. Αυτό μπορεί να είναι λεπτομερή ή μη λεπτομερή, ή ένας συνδυασμός και των δύο. Επειδή τα ερωτηματολόγια, ανάλογα με τον τύπο τους, έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, που σχετίζονται με το χρόνο και το κόστος του, θα πρέπει να συγκριθούν με το χρόνο και το κόστος της συνέντευξης και να αποφασιστεί ποιά από τις δύο μεθόδους είναι πιο αποτελεσματική και πιο οικονομική.
3. **Η άμεση παρατήρηση:** Αυτή χρησιμοποιείται για εργαζόμενους στην παραγωγή, δηλαδή για εργαζόμενους των οποίων η εργασία μπορεί να προσδιορισθεί χρονικά και ποσοτικά. Η άμεση παρατήρηση σινηήτως χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τη συνέντευξη, η οποία γίνεται είτε κατά τη διάρκεια της παρατήρησης, είτε μετά την παρατήρηση.
4. **Τα ημερολογόγια των εργαζομένων:** Είναι έντυπα τα οποία συμπληρώνει ο εργαζόμενος καθημερινά και στα οποία αναφέρει αναλυτικά τις εργασίες τις οποίες εκτελεί κάθε μέρα. Και αυτή η μέθοδος γίνεται πιο συγκεκριμένη όταν συμπληρώνεται από συνέντευξη.

Οι πληροφορίες για το έργο που παρέχονται από την ανάλυση εργασίας, χρησιμοποιούνται κατά τον οργανωτικό σχεδιασμό για εργατικό δυναμικό, τη στρατολόγηση, την επιλογή, τα προγράμματα εκπαίδευσης, την τοποθέτηση, τις μεταθέσεις και τις προαγωγές, τον καθορισμό των αμοιβών, τη διευθέτηση παραπόνων, τη βελτίωση συνθηκών εργασίας, τον καθορισμό μέτρων παραγωγής, την βελτίωση της παραγωγικότητας με την απλοποίηση της εργασίας και τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας.

γ) Περιγραφή θέσης εργασίας (job description): Η ανάλυση εργασίας πρέπει να καταλήξει σε γραπτή περιγραφή της εργασίας. Είναι ένα σύστημα – διάγραμμα πληροφοριών που έχουμε από σημειώσεις παρμένες και καταγεγραμμένες στην αναφορά της ανάλυσης εργασίας. Η παραδοσιακή περιγραφή εργασίας πρέπει να είναι σύντομη και σαφής, να περιέχει τον τίτλο κάθε θέσης, τις εποπτικές σχέσεις (προϊστάμενος – υφιστάμενος), τις ειδικές λειτουργίες – εργασίες (δηλ. πώς θα εκτελείται η εργασία, τι υλικά ή μηχανήματα θα χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος για την εκτέλεσή της), τις συνθήκες κάτω από τις οποίες γίνεται η εργασία, τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες του εργαζόμενου (τα οποία πρέπει να αναφέρονται με σαφήνεια), τις σχέσεις της με άλλες εργασίες, την εκπαίδευση που απαιτείται και τέλος τί αμοιβή προβλέπεται για την εργασία αυτή.

Σκοπός της περιγραφής εργασίας

Η περιγραφή εργασίας εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς. Οι νεοδιοριζόμενοι στην επιχείρηση έχουν την δυνατότητα να ενημερωθούν γύρω από το αντικείμενο της απασχόλησής τους.

Παράλληλα, όλο το προσωπικό της επιχείρησης πληροφορείται από την περιγραφή εργασίας τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του κι έτσι αποφεύγονται ενδεχόμενες παρεξηγήσεις.

Πλεονεκτήματα περιγραφής εργασίας

Βασικά εξυπηρετείται η αξιολόγηση της εργασίας, η σύνταξη λεπτομερειών προδιαγραφών εργασίας (job specification) και παράλληλα η αξιολόγηση του ίδιου του προσωπικού της επιχείρησης, νέου και παλαιού.

Παράλληλα η Διοίκηση της επιχείρησης διευκολύνεται στη συμπλήρωση των κενών θέσεων, επιλέγοντας ικανά στελέχη από το δυναμικό της.

Οι οργανωτικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αποσαφηνίζονται κι έτσι αποφεύγονται η σύγχυση και οι παρεξηγήσεις μεταξύ τους.

Μειονεκτήματα περιγραφής εργασίας

Η περιγραφή της εργασίας έχει θεωρηθεί ότι περιορίζει τη δράση της εργασίας και με τη στατικότητα που τη διακρίνει δεν αφήνει περιθώρια ανάπτυξης πρωτοβουλιών εκ μέρους των εργαζομένων κι έτσι τους στερεί την ευχαρίστηση της προσωπικής συμβολής στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους.

Παράλληλα στερεί την ευελξία της οργάνωσης της επιχείρησης περιορίζοντας την εξουσία, την ευθύνη και τη δύναμη για λήψη αποφάσεων.

Όλοι νομίζουν πως ήδη γνωρίζουν κάθε τι που αναφέρεται στο αντικείμενό τους, πράγμα που αποδυναμώνει τη χρησιμότητα της περιγραφής εργασίας.

Δεν αναφέρει τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις εκτιμήσεις θέσης.

Δεν περιγράφει πώς είναι συντονισμένα τα οργανωτικά επίπεδα και οι θέσεις.

Σαν συμπλήρωμα στην παραδοσιακή περιγραφή της εργασίας, πολλά ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων, υποστηρίζουν την προσανατολισμένη στο στόχο περιγραφή εργασίας, η οποία απαριθμεί τις βασικές λειτουργίες, τη σχέση κάθε εργασίας με όλους τους στόχους, την αλληλεξάρτηση των θέσεων και τη ροή των πληροφοριών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Περιγραφή θέσης εργασίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας της Ρόδου

ΤΙΤΛΟΣ: Διευθυντής επισιτισμού / Food and Beverage Manager

ΤΜΗΜΑ: Επισιτισμού / Food and Beverage

Αναφέρεται στον : Διευθυντή

Γενική Περιγραφή: Είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη και τη σωστή λειτουργία όλων των τμημάτων (των υπαλλήλων, χώρων, πωλήσεων, κόστων και κερδών) του επισιτισμού. Προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη βάσει των υπαρχόντων standards προϋπολογισμών και προκαθορισμένων στόχων της επιχείρησης.

Αρμοδιότητες: Εκτελεί όλες τις εργασίες διοίκησης, διαχείρισης, διεύθυνσης. Δημιουργεί, βελτιώνει και επιλέπει τις τεχνικές και διοικητικές ομάδες εργασίας και προσπαθεί να διατηρεί το ηθικό αυτών των ομάδων ακμαίο και υψηλό. Ο πλήρης και συνεχής επαγγελματισμός πρέπει να διέπει όλες τις δραστηριότητές του εντός και εκτός της επιχείρησης.

Ημέρες και Ώρες απασχόλησης: Ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης τον εργασιακό νόμο και τις συμβάσεις.

Ευθύνες:

- Αναφέρει και συμβουλευεται τον διευθυντή. Οργανώνει και εκτελεί τις διάφορες εργασίες με τη συνεργασία των τμηματάρχων.
- Εξασφαλίζει διοικητική κάλυψη των τμημάτων επισιτισμού από τις επτά μέχρι και τις εικοσιπέντε καθημερινά, ή και αργότερα σε ειδικές περιπτώσεις, όταν αυτές υπάρχουν.
- Αναλύει τον κύκλο εργασιών επισιτισμού από άποψη κόστους αύξησης των πωλήσεων και αποτελεσματικότητας. Προσπαθεί να απλουστεύσει διάφορες εργασίες (χειρονακτικές και διοικητικές) και γενικά την ελαχιστοποίηση της μισθοδοσίας στα τμήματα αυτά.
- Δημιουργεί εξελίξεις και εφαρμόζει σεμινάρια επιμόρφωσης για την εξειδίκευση των ικανοτήτων του προσωπικού, τη συμπλήρωση των γνώσεων των προϊσταμένων και τη καλύτερευση της εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Είναι υπεύθυνος για την εκμάθηση και την αυστηρή τήρηση των κανόνων καθαριότητας και υγιεινής (ατομικής και περιβαλλοντος χώρου).
- Προσφέρει λειτουργική βοήθεια στους διάφορους τμηματάρχες του επισιτισμού και εκδίδει οδηγίες όποτε αυτές απαιτούνται.
- Συγκαλεί εβδομαδιαίες συγκεντρώσεις με τους τμηματάρχες, όπου αναλύεται η εβδομάδα που πέρασε και τίθενται οι στόχοι για την εβδομάδα που έρχεται.
- Συντάσσει περιγραφές εργασιών για τις νέες θέσεις στα τμήματα επισιτισμού.
- Εξελίσσει νέες ιδέες, με τους τμηματάρχες, που θα αυξήσουν τις πωλήσεις, θα μειώσουν το κόστος και θα βελτιώσουν την παραγωγικότητα των τμημάτων και που θα αναβαθμίσουν την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών.
- Είναι υπεύθυνος για την καθημερινή επιθεώρηση των χώρων και των υπαλλήλων του επισιτισμού, όσον αφορά την τήρηση των κανόνων της επιχείρησης για την καθαριότητα, την υγιεινή και την κόσμια εμφάνιση αυτών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Περιγραφή εργασίας προσανατολισμένη στο στόχο,
για ένα διαχειριστή καταστήματος λιανικού εμπορίου

ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΣΤΟ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ
ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ: Ικανότητα να λύνει προβλήματα, μεγάλη ικανότητα λήψης των γεγονότων και των πληροφοριών για τον σχεδιασμό, οργάνωση και τον έλεγχο.	Οι διοικητικοί του λιανικού εμπορίου είναι αυτοί που λύνουν τα προβλήματα. Η γνώση και η κατανόηση από παλαιότερη εμπειρία και τις παρούσες περιστάσεις διαμορφώνει τη βάση της δράσης και του σχεδιασμού.
ΠΡΟΒΛΕΨΗ: Ικανότητα αναγνώρισης και παραγωγής των ιδεών και λύσεων. Ικανότητα αναγνώρισης της ανάγκης αλλαγής.	Οι διοικητικοί του λιανικού εμπορίου είναι άνθρωποι των ιδεών. Οι επιτυχείς αγορές είναι αποτέλεσμα της ευαισθησίας και των αποφάσεών τους, γιατί το εμπόριο απαιτεί επινοητικές και καινούργιες τεχνικές, συνεχώς.
ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ: Ικανότητα στη λήψη γρήγορων αποφάσεων, να βάλει κρίσεις, να αναλαμβάνει δράση και να πραγματοποιεί ανατίθεται.	Οι διοικητικοί του λιανικού εμπορίου είναι άνθρωποι της δράσης. Αν υπάρχουν νέες τάσεις μόδας, πρέπει να παίρνονται γρήγορες και εμπιστευτικές αποφάσεις, ιδιαίτερα σ' αυτό το εναλλασσόμενο περιβάλλον.
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: Ικανότητα προσαρμογής στις εναλλασσόμενες καταστάσεις. Ικανότητα προσαρμογής σε διαφορετικούς κλιμακωτούς, μέρη και πράγματα: Θέληση να πράξει οτιδήποτε είναι δυνατό για την επιτυχία αυτού του σκοπού.	Οι διοικητικοί του λιανικού εμπορίου είναι εύκαμπτοι, γιατί οι εκπλήξεις, στο λιανικό εμπόριο, ποτέ δεν σταματούν. Τα σχέδια πρέπει να αλλάζουν γρήγορα για να διευκολύνουν τις αλλαγές στις τάσεις, στο στυλ και στις διαθέσεις, ενώ η αριθμητική αύξηση των δραστηριοτήτων δεν μπορεί να αγνοηθεί.
ΑΥΤΟΠΡΟΒΛΕΨΗ: Ικανότητα δημιουργίας δράσης δηλ. να μην περιμένει να τον πουν τί να κάνει και ικανότητα δράσης βασισμένης στην αυτοπρόβλεψη.	Οι διοικητικοί του λιανικού εμπορίου είναι εκτελεστές. Ο όγκος των πωλήσεων, οι τάσεις και οι ευκαιρίες αγοράς σημαίνουν συνεχή δράση. Οι ευκαιρίες δράσης πρέπει να γίνονται αντιληπτές και η δράση να είναι άμεση.
ΑΥΤΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: Ικανότητα να κάνει τους άλλους να εμπιστευτούν και να ακολουθήσουν την κρίση του. Ικανότητα να εξουσιοδοτεί, να οδηγεί και να εμπιστευθεί τους άλλους.	Οι διοικητικοί των λιανικών εμπορίου είναι διευθυντές. Το να διευθύνεις μια επιχείρηση σημαίνει ότι εξαρτάται από άλλους να γίνει η δουλειά. Ένα άτομο δεν μπορεί να τα κάνει όλα, γι' αυτό η ανάθεση εργασίας σε άλλα άτομα πρέπει να γίνεται με προσοχή.
ΑΥΤΟΔΙΕΚΕΛΕΞΗ: Ικανότητα να αναγνωρίζει τις προτεραιότητες και να φθάσει στην προεπισκόπηση της δράσης γι' αυτόν και για τους άλλους. Ικανότητα σχεδιασμού και συνέχισης μέχρι να πετύχει αποτελέσματα.	Οι διοικητικοί του λιανικού εμπορίου είναι ταχυδακτυλουργοί. Μια ποικιλία θεμάτων, λειτουργιών και μελετών βρίσκονται συνέχεια σε κίνηση. Πρέπει να φθάσει τους στόχους του, να θέτει προτεραιότητες και να εξουσιοδοτεί εργασία σε άλλους.
ΑΥΤΟΑΝΤΙΣΤΑΣΗ: Θέληση να αναλάβει υπολογισμένους κινδύνους, να αντισταθεί σε πλήρη ανάλυση και ορθή κρίση και αποδοχή της δράσης για τα αποτελέσματα.	Οι διοικητικοί του λιανικού εμπορίου είναι θαρραλέοι. Η επιτυχία στο λιανικό εμπόριο συχνά έρχεται από την ανάληψη υπολογισμένων κινδύνων και από την αυτοπεποίθηση να δοκιμάσουν κάτι καινούργιο πριν το πράξει κάποιος άλλος.
ΑΥΤΟΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΙΕΣΗ: Ικανότητα να εκτελεί την εργασία του υπό πίεση και να είναι ακμαίος στις συνεχείς αλλαγές και κινήσεις.	Οι διοικητικοί του λιανικού εμπορίου είναι ελαστικοί. Όπως αναφέρεται και πιο πάνω το λιανικό εμπόριο είναι ένα συνεχές τρέξιμο και απαιτήσεις.

Πηγή: Μ. Μπαντά = 1. Καραγιάννη: «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις «Ελλην».

δ) Προσδιορισμός (προδιαγραφές εργασίας (job specifications))

Είναι προϊόν της ανάλυσης εργασίας και αναφέρεται στα προσωρικά χαρακτηριστικά που απαιτεί η εργασία από τον εργαζόμενο. Περιγράφει το είδος του υπαλλήλου που χρειάζεται η επιχείρηση, με βάση τις δεξιότητες που διαθέτει, τα βιώματα, τις ειδικές κλίσεις και ίσως τους βαθμούς σε tests διαφόρων ειδών και καθορίζει διαγραμματικά τις ειδικές συνθήκες που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση της εργασίας. Μεγάλα λάθη προέρχονται αν κατά τη διάρκεια της επιλογής προσωπικού δεν ξέρουμε τί είδους άνθρωπο ψάχνουμε. Στις προσδιαγραφές των θέσεων στοιχεία για τους υποψηφίους.

- **Φυσικά προσόντα:** Φύλο – Ηλικία – Εμφάνιση – Υγεία – Ομιλία – Όραση.
- **Μόρφωση και εκπαίδευση:** (Απολυτήρια ή πτυχία δευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης – παραπάνω μόρφωση – αναγνωρισμένα προσόντα – αναγνωρισμένη διοικητική ικανότητα – επαγγελματικά προσόντα.
- **Πείρα εργασίας:** Τι πείρα από προηγούμενη εργασία είναι απαραίτητη για τη θέση. Πείρα στη βιομηχανία – πείρα σ' ένα τμήμα της βιομηχανίας – πείρα στη διοίκηση προσωπικού – πείρα σ' ένα παρόμοιο τύπο εργασίας – όχι, προηγούμενη πείρα.
- **Προσωπικότητα:** Υπάρχει μεγάλη δυσκολία στο να περιγράψει η προσωπικότητα του άτομου που χρειάζεται για τη συγκεκριμένη εργασία. Όμως ο κόπος που θα χρειαστεί για τη συλλογή των στοιχείων που συνθέτουν την προσωπικότητα, αξίζει γιατί βοηθά πάρα πολύ στη σωστή επιλογή.
- **Προσωπικές καταστάσεις:** Το τι ζητά η εργασία μπορεί να επηρεάσει τη προσωπική κατάσταση του υπαλλήλου. Η απάντηση θα βοηθήσει να δηλωθεί ο τύπος του ατόμου που ζητείται.

2.3.5 Στελέχωση

Η στελέχωση περιλαμβάνει μια σειρά λειτουργιών που αφορούν την απόκτηση και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων. Η απόκτηση των ανθρώπινων πόρων από το περιβάλλον της επιχείρησης, σημαίνει, ενέργειες, για την προσέλκυση υποψηφίων την αξιολόγηση, την επιλογή και την πρόσληψη αυτών, σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση και η εξάσκηση πάνω στο έργο γίνεται από τον αρμόδιο προϊστάμενο ή από ειδικά εξουσιοδοτημένο υπάλληλο, που παίζει το ρόλο του διδάσκοντα στην περίπτωση αυτή. Για τις γενικότερες ανάγκες εκπαίδευσης, η υπηρεσία προσωπικού συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη και καταρτίζει το πρόγραμμα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τα γραμμικά στελέχη εξάλλου, σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού εκτελούν την εξάσκηση των υφισταμένων τους, την αξιολόγηση της απόδοσής τους, ύστερα από τη σχετική συνέντευξη αξιολόγηση, την εναλλαγή στο έργο των καταλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους καθώς και άλλες ειδικές και ευρείες υποχρεώσεις.

2.3.6 Πολιτική και συστήματα αμοιβών

Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη, που σε συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη, θα εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου – θέσης (όχι εργαζόμενου), η δε ανώτατη διοίκηση είναι εκείνη που αποφασίζει για την υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής του κάθε βαθμού. Η ανάλυση των έργων, η εκτίμηση της αξίας τους σύμφωνα με ένα επίσημο σχέδιο αξιολόγησης και η τήρηση των απαιτούμενων στοιχείων, βρίσκεται επίσης μέσα στις ευθύνες της υπηρεσίας προσωπικού. Αυτοί δε οι ίδιοι οι ειδικοί του τμήματος προσωπικού οφείλουν να ερευνούν τα γενικότερα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας για να μπορούν περιοδικά να προτείνουν την αναθεώρηση, τη σχετική με τις αυξήσεις ή ακόμα

αλλαγή ολόκληρου του συστήματος αμοιβών της επιχείρησης, για το οποίο ωστόσο η τελική απόφαση είναι θέμα και ευθύνη της ανώτατης διοίκησης.

2.3.7 Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων

Ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει τα εξής:

- α) Ιατρική εξέταση πριν από την πρόσληψη.
 - β) Περιοδική εξέταση των εργαζομένων σε ανθυγιεινά έργα.
 - γ) Λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου.
 - δ) Πρώτες βοήθειες.
 - ε) Θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών.
- στ) Μαθήματα υγιεινής και
- ζ) Προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση.

Οι μικρές επιχειρήσεις, για όλα αυτά, προσλαμβάνουν γιατρούς, νοσοκόμες και βιομηχανικούς υγειονολόγους σε βάση μερικής απασχόλησης, ενώ οι μεγαλύτερες με πλήρη απασχόληση.

Εξάλλου, το πρόγραμμα πρόληψης ατυχημάτων περιλαμβάνει θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών πρόληψης ατυχημάτων. Έτσι π.χ. ο υπεύθυνος πρόληψης ατυχημάτων του τμήματος προσωπικού, συνεργάζεται στενά με το τμήμα μηχανικών, για να συντηρούνται σωστά οι μηχανές και ο μηχανολογικός εξοπλισμός γενικότερα, έτσι που να περιορίζεται στο ελάχιστο η πιθανότητα ατυχημάτων. Συνεργάζεται επίσης με όλους τους εργοδηγούς για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, σε κανόνες πρόληψης ατυχημάτων, διανέμει φυλλάδια με οδηγίες και προπαρασκευάζει υλικό για τη σχετική διδασκαλία. Η επιβολή των κανονισμών πρόληψης ατυχημάτων, είναι κυρίως ευθύνη του κάθε προϊσταμένου.

2.3.8 Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις

Πειθαρχία σημαίνει: α) Εκπαίδευση που διορθώνει, δηλ. Απόκτηση ορθής συμπεριφοράς σε καθορισμένους κανόνες διαγωγής και β) Τιμωρία αυτών που παραβαίνουν τους κανόνες αυτούς. Η υπηρεσία προσωπικού αναλαμβάνει συνήθως την υποχρέωση να διατυπώσει τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που πρέπει να επιβάλλονται στους παραβάτες. Συνήθως πριν τεθούν σε εφαρμογή, υποβάλλονται για έγκριση στα ανώτατα κλιμάκια της διοίκησης. Ο κάθε προϊστάμενος έχει την ευθύνη εκπαίδευσης των υφισταμένων για συμμόρφωσή τους προς τους κανόνες συμπεριφοράς, καθώς και πρότασης ποινών σε βάρος των λίγων των οποίων η διαγωγή είναι άσυμφορη προς τον κώδικα των καθορισμένων κανόνων πειθαρχίας. Οι ποινές μπορεί να είναι διορθωτικές ή σοβαρές όπως π.χ. απόλυση. Ωστόσο, οι δεύτερες επιβάλλονται μόνο σε σοβαρές περιπτώσεις και συνήθως μετά την έγκριση της υπηρεσίας προσωπικού.

2.3.9 Εργατικές σχέσεις – διαπραγμάτευση (Labor Relations)

Το τμήμα προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού – διοίκησης. Ο υπεύθυνος εργατικών σχέσεων, της υπηρεσίας προσωπικού, ενεργεί συνήθως σαν το μέλος – κλειδί της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο, συχνά ενεργώντας σαν ο κύριος αντιπρόσωπος της διοίκησης.

Λειτουργώντας, σε καθημερινή βάση, κάτω από τους όρους της συλλογικής σύμβασης, οι γραμμικοί προϊστάμενοι βρίσκουν συχνά την ευκαρία να συμβουλευονται το τμήμα προσωπικού, σχετικά με θέματα, όπως ο καθορισμός των υπερωριών, ο χειρισμός των μεταθέσεων και το τέλος της εργασιακής σχέσης, καθώς και γενικότερα η εφαρμογή της συμφωνίας.

Παρόλον που σχεδόν όλες οι διαδικασίες επίλυσης διαφορών ή διενέξεων, όπως ερμηνεύονται στη συλλογική σύμβαση, δείχνουν καθαρά πως ο εργοδηγός ή επόπτης – προϊστάμενος θα είναι ο πρώτος που θα ακούσει και θα ενεργήσει σχετικά, σε μια διένεξη

με τον εργαζόμενο, σε όλες τις περιπτώσεις, εκτός από εκείνες ρουτίνας, ο εργοδηγός τυπικά συμβουλευεται την υπηρεσία προσωπικού πριν δώσει απάντηση. Το τμήμα προσωπικού πολύ συχνά αναφέρεται σαν το δεύτερο ή τρίτο διοικητικό στάδιο στη διαδικασία επίλυσης διενέξεων. Στην πραγματικότητα όμως, στον υπεύθυνο της υπηρεσίας προσωπικού δίνεται γραμμική εξουσία για μια δεσμευτική ρύθμιση. Κι αυτό για να εξασφαλιστεί η οφειλόμενη προσοχή για απόφαση και σταθερότητα ενέργειας σε όλη την έκταση της επιχείρησης, αφού άλλωστε πολλές διενέξεις έχουν συνέπειες σε όλο τον οργανισμό, και επομένως κάποιος κακός χειρισμός, μιας περίπτωσης μπορεί να έχει γενικότερα άσχημα αποτελέσματα.

2.3.10 Επικοινωνία

Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που αφορούν την επικοινωνία της οργάνωσης και των εργαζομένων σ' αυτή. Η γνωστοποίηση στόχων, στρατηγικών, πολιτικών αποφάσεων, γεγονότων αποτελούν την αποτελεσματική πληροφόρηση και επικοινωνία.

2.3.11 Ωφελήματα και εξυπηρετήσεις προς τους εργαζόμενους

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται οι συντάξεις, η ομαδική ασφάλιση ζωής, η ιατρική και φαρμακευτική παρίθαλψη, οι αποζημιώσεις ασθένειας και ανεργίας, τα δάνεια, τα κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, τα σχέδια για καταβολή διδάκτρων κλπ.

Όλα αυτά ανήκουν στην αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού, πλην όμως η έγκρισή τους είναι θέμα και ευθύνη της ανώτατης διοίκησης.

2.3.12 Οργανωτικός σχεδιασμός (Organization Planing)

Η ενέργεια αυτή αποτελεί μια καινούργια λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού, που ήρθε στην επιφάνεια τα τελευταία χρόνια και περιλαμβάνει την έννοια της δομής μιας επιχείρησης, όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα. Ωστόσο, η αρχική αλλά και η τελική ευθύνη για ένα τέτοιο σχεδιασμό (συγκέντρωση, αποκέντρωση, λήψη αποφάσεων) ανήκει στην ανώτατη διοίκηση. Όμως η υπηρεσία προσωπικού είναι αυτή που συγκεντρώνει τα δεδομένα, κάνει σχετική έρευνα, προπαρασκευάζει σχέδια και προσφέρει υποδείξεις στην ανώτατη διοίκηση.

2.3.13 Έρευνα σε ανθρώπινες απόψεις

Μεγάλοι, επιχειρηματικοί γίγαντες στην Αμερική όπως η General Electric Telephone and Telegrath, Texan Instrument κλπ, καθιέρωσαν κατά τα τελευταία χρόνια, συστηματική έρευνα, γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως είναι η υποκίνηση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η αξιολόγηση της απόδοσης, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κλπ. Η εφαρμογή των ευρημάτων, από μια τέτοια έρευνα, είναι υπόθεση συνεργασίας με τα στελέχη μιας επιχείρησης, τους υπαλλήλους και σε μερικές περιπτώσεις τα συνδικαλιστικά στελέχη και όλα σε τελική ανάλυση εμπίπτουν στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.

Πηγή: 1. Ι.Αθανασόπουλος, Πτυχιούχος ΑΣΟΕ – Νομική Σχολή Αθηνών . "Η οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των επιχειρήσεων «Αθήνα 198 ».

2. Χαρ. Κανελλόπουλος – Στυλ. Ξηροτύρη – Κουφίδου: «Θέματα Διοίκησης Προσωπικού», Αθήνα 1990.

2.4 Οι ρόλοι του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού

Το τμήμα προσωπικού θεωρείται σαν ένα επιτελικό τμήμα στα πλαίσια της οργανωτικής δομής με την υποστήριξη των γραμμικών και επιτελικών τμημάτων. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι όλες οι λειτουργίες του τμήματος αφορούν τους εργαζόμενους όλων των τμημάτων. Το ερώτημα λοιπόν, είναι ποιός είναι ο ρόλος που παίζει το τμήμα προσωπικού με τις λειτουργίες που αναπτύσσει.

Οι βασικοί ρόλοι του τμήματος προσωπικού είναι:

α) Διαμόρφωση και εισαγωγή πολιτικών

Το τμήμα προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τους γενικούς στόχους και τις στρατηγικές της οργάνωσης, διαμορφώνει και εισηγείται στην ανώτατη διοίκηση πολιτικές που αφορούν τα θέματα προσωπικού. Από τη στιγμή που αυτές απαφασιστούν τότε το τμήμα προσωπικού έχει την ευθύνη για τη γνωστοποίηση και την υποστήριξη της εφαρμογής τους. Παράλληλα, δε, συμμετέχει στη διαμόρφωση των στρατηγικών της οργάνωσης και στη λήψη σημαντικών αποφάσεων από τη διοίκηση της οργάνωσης.

β) Συμβουλευτικός ρόλος

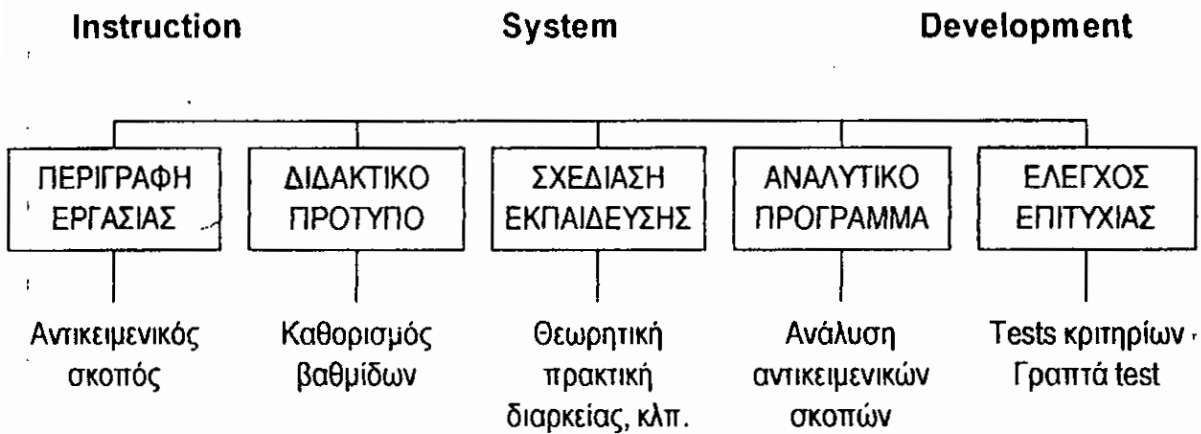
Δεύτερος βασικός ρόλος του τμήματος προσωπικού είναι να μελετά και να συμβουλεύει τους προϊσταμένους των άλλων τμημάτων σε ζητήματα διοίκησης προσωπικού, για τα οποία την ευθύνη έχουν οι ίδιοι.

γ) Προσφορά υπηρεσιών

Το τμήμα προσωπικού προσφέρει υπηρεσίες διοίκησης προσωπικού στα υπόλοιπα τμήματα, αναπτύσσοντας μια σειρά δραστηριοτήτων, για τις οποίες έχει τη συνολική ευθύνη.

δ) Έλεγχος

Τέλος το τμήμα προσωπικού ελέγχει τη αποτελεσματική εφαρμογή των πολιτικών προσωπικού και την ανάπτυξη των λειτουργικών της διοίκησης προσωπικού στα υπόλοιπα τμήματα της οργάνωσης.



Σχέδιο 4

Η Διαγραμματική παράσταση της Οργανωτικής διαρθρώσεως των Δευθύνσεων Προσωπικού

Πηγή: Χαρ. Κανελλόπουλος "Διοίκηση προσωπικού και διευθυντικά στελέχη διοίκησης προσωπικού στην Ελλάδα" ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα 1990.

2.5 Θέσεις εργασίας στη Διοίκηση Προσωπικού

Οι θέσεις εργασίας με κριτήριο το βαθμό εξειδίκευσης του περιεχομένου των καθηκόντων αυτών που εργάζονται στο τμήμα προσωπικού, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

α) τις γενικές και β) τις εξειδικευμένες. Οι πρώτες (γενικές), αφορούν θέσεις εργασίας των οποίων το περιεχόμενο περιλαμβάνει τις περισσότερες λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού, ενώ οι δεύτερες (εξειδικευμένες), αφορούν θέσεις εργασίας των οποίων το περιεχόμενο περιορίζεται σε μια λειτουργία ή περιορισμένη περιοχή της διοίκησης προσωπικού. Τα στελέχη που κατέχουν τις γενικές θέσεις καλούνται συνήθως Personnel Generalises, ενώ αυτά που κατέχουν εξειδικευμένες καλούνται Personnel Specialises.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Βασικές θέσεις διοίκησης προσωπικού

ΓΕΝΙΚΕΣ	ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Αντιπρόεδρος ή Εντεταλμένος Σύμβουλος Προσωπικού• Διευθυντής Προσωπικού ή ανθρώπινων πόρων• Διευθυντής βιομηχανικών σχέσεων• Τεχνικός προσωπικού• Υπεύθυνος σχέσεων εργαζομένων	<ul style="list-style-type: none">• Αναλυτής εργασίας• Ειδικός συνεντεύξεων• Υπεύθυνος εκπαίδευσης• Ειδικός συστημάτων αμοιβών• Ειδικός πληροφοριακών συστημάτων προσωπικού• Ειδικός προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού και καριέρας• Ειδικός εργατικής νομοθεσίας• Υπεύθυνος υγιεινής• Ειδικός στις εργασιακές σχέσεις

Οι θέσεις της διοίκησης προσωπικού ταξινομούνται επίσης με κριτήριο το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο συνήθως είναι τοποθετημένες. Έτσι μια πρώτη κατηγορία θέσεων αποτελούν αυτές που έχουν ως έργο τη διοικητική υποστήριξη της λειτουργίας της διοίκησης προσωπικού, όπως οι υπάλληλοι γραφείου, δακτυλογράφοι, αρχειοθέτες, υπάλληλοι υποδοχής, κλπ. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους επαγγελματίες και τεχνικούς σε ειδικά θέματα ή λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού, όπως ο ειδικός σε συνεντεύξεις (ψυχολόγος). Ο ειδικός σε συστήματα αμοιβών ή προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι θέσεις των προϊσταμένων (managers) των διαφόρων περιοχών ή υπομημάτων της διοίκησης προσωπικού, όπως προϊστάμενος εκπαίδευσης, εργασιακών σχέσεων, υγιεινής και

ασφάλειας κλπ. Τέλος, στην τέταρτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι διευθυντικές θέσεις που τοποθετούνται στο ανώτερο και ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο, όπως Εντεταλμένος Σύμβουλος για θέματα ποροσωπικού, Διευθυντής Προσωπικού κλπ.

2.6 Πολιτική προσωπικού στη σύγχρονη επιχείρηση

Ενώ η οργάνωση των πρώτων επιχειρήσεων ήταν καθαρά εμπειρική, δηλαδή η συνήθεια και η παράδοση κατεύθυναν τις επιχειρηματικές σχέσεις, η εξέλιξη και η ανάπτυξη της επιχείρησης επέβαλε την επιστημονική της οργάνωση και την υιοθέτηση νέων μεθόδων, ειδικότερα στην πολιτική προσωπικού.

Με την πολιτική προσωπικού καθορίζονται γενικά πλαίσια, μέσα στα οποία θα κινηθεί η επιχείρηση, όσον αφορά την πρόσληψη του προσωπικού, την εκπαίδευσή του, την αμοιβή, τις εργασιακές και δημόσιες σχέσεις, την ανάπτυξή του περιβάλλοντος κλπ.

Η πολιτική του προσωπικού είναι αναγκαία στην πρόσληψη και την τοποθέτηση αυτών που έχουν επιλεγεί, στην διατήρηση και μετακίνηση προσωπικού και γενικά εξυπηρετεί ποικίλους σκοπούς κατά τη λειτουργία της επιχείρησης. Όμως η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης πολιτικής προσωπικού για να έχει θετικά αποτελέσματα στην όλη λειτουργία της επιχείρησης, πρέπει να διατηρεί σχετική ευελιξία και να έχει την ικανότητα να εναρμοζίζεται προς τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και ανάγκες, οι οποίες παρουσιάζονται καθημερινά.

Η προσαρμογή της πολιτικής αυτής στις σύγχρονες απαιτήσεις της εργασίας, έχει τις εξής θετικές επιπτώσεις:

- α) Προσδίδει σταθερότητα στην επιχειρηματική δράση.
- β) Συντελεί στην πλήρη γνώση του προσωπικού από τη μεριά της Διοίκησης.
- γ) Υπάρχει εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και προωθεί τη συνεργασία.
- δ) Λαμβάνονται μέτρα για την επανόρθωση των παρεκλίσεων που διαπιστώνονται.

Γενικά, μεριμνά για την όσο το δυνατόν καλύτερη λειτουργία του οργανισμού, διευθετώντας με τον καλύτερο τρόπο τα προβλήματα του προσωπικού, με σκοπό πάντα την ωφέλεια της επιχείρησης.

Η καλή λειτουργία μιας επιχείρησης, κατά κύριο λόγο εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό, με το οποίο είναι επανδρωμένες οι διάφορες παραγωγικές διαδικασίες, αλλά και οι επιτελικές της υπηρεσίες. Και μια και ο κύριος μοχλός κίνησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό, η επιλογή του προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο. Στην πράξη έχει αποδειχτεί ότι η σωστή επιλογή προσωπικού είναι ίσως η καλύτερη επένδυση για κάθε επιχείρηση.

Η τοποθέτηση του προσωπικού πρέπει να ξεκινά με την άποψη ότι, κανένας υπάλληλος δεν είναι ακατάλληλος για ορισμένη θέση που αρμόζει στα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα. Ακατάλληλος είναι οι θέσεις κι όχι οι άνθρωποι. Η τοποθέτηση του προσωπικού προϋποθέτει την ανάλυση και την περιγραφή των στοιχείων που πρέπει να την χαρακτηρίζουν τη θέση και την πλήρη διάγνωση και μελέτη των προσόντων κάθε υπαλλήλου, που γενικά διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: Μόρφωση, εκπαίδευση, εμπειρία.

Κάθε υπάλληλος, σύμφωνα με τα προσόντα του, μπορεί να εκτελέσει διάφορες εργασίες. Το πρόβλημα όμως είναι ποιές από τις εργασίες που μπορεί να εκτελέσει, θα εκτελέσει καλύτερα. Αυξάνεται η απόδοσή του όταν τοποθετηθεί στην κατάλληλη θέση, ενώ όταν τοποθετηθεί σε θέση που δεν αρμόζει στα προσόντα και παράλληλα δημιουργείται και κόστος, από το γεγονός ότι η υπηρεσία στερείται την ωφέλεια που θα προκύπτει, αν ετοποθετείτο στην εργασία που θα είχε μεγαλύτερη απόδοση.

Σε όλες τις οικονομικές μονάδες άσχετα από το μέγεθος και την οργάνωσή τους, ο προϊστάμενος κρίνει τους υφισταμένους και επισημαίνει τα ειδικά προσόντα και τις αδυναμίες τους, ώστε αφ'ενός να τους προωθήσει και αφ'ετέρου να τους βοηθήσει να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

2.7 Τμήμα πρόσληψης προσωπικού

Το τμήμα πρόσληψης προσωπικού έχει την αρμοδιότητα να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για την πρόσληψη του προσωπικού, που έχει αποφασίσει η διοίκηση για να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης. Η απόφαση για την πρόσληψη του προσωπικού, αναγράφει τον αριθμό των κενών θέσεων που πρόκειται να καλυφθούν και τα προσόντα που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι για κάθε θέση.

Η απόφαση αυτή γίνεται γνωστή στους υποψηφίους για πρόσληψη, με προκήρυξη των θέσεων, που δημοσιεύεται στον καθημερινό τύπο και αντίγραφο της μπορεί να αναρτηθεί και σε πίνακα ανακοινώσεων της επιχείρησης.

Στην προκήρυξη αναγράφεται και το χρονικό διάστημα που μπορούν οι υποψήφιοι να υποβάλουν αιτήσεις, καθώς και τα προβλεπόμενα δικαιολογητικά (πτυχία, ξένες γλώσσες, κλπ.).

Μετά την λήξη της προθεσμίας υποβολής αιτήσεων, το τμήμα πρόσληψης τις συγκεντρώνει για να αξιολογηθούν από την επιτροπή, που έχει συγκροτηθεί γι' αυτό το σκοπό. Η επιτροπή προτείνει εκείνους που νομίζει ότι έχουν συγκεντρώσει τα περισσότερα προσόντα για κάθε θέση εργασίας. Η πρόταση της επιτροπής υποβάλλεται στα όργανα της διοίκησης για έγκριση.

Αφού εγκριθούν οι υποψήφιοι για διορισμό, η έγκριση είναι και απόφαση πρόσληψης, το τμήμα πρόσληψης ανακοινώνει στους υποψηφίους την πρόσληψή τους και τους καλεί να προσέλθουν για να αναλάβουν υπηρεσία. Στη συνέχεια το τμήμα αυτό καταρτίζει σύμβαση εργασίας που υπογράφεται από τον προσλαμβανόμενο και από εξουσιοδοτημένο από τη διοίκηση στέλεχος της επιχείρησης. Στη σύμβαση αναγράφεται η ημερομηνία πρόσληψης και η σχέση εργασίας επιχείρησης και προσλαμβανόμενου. Η θέση εργασίας που υπογράφεται από τον εργοδότη και τον προσλαμβανόμενο υπάλληλο, διαβιβάζεται στο τμήμα αμοιβών προσωπικού και εργατικών σχέσεων, για να κάνει τις δικές του ενέργειες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Γενικά

Ο προγραμματισμός επειδή είναι λειτουργία της Διοίκησης, αναφέρεται σε μια σειρά ενεργειών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να προβλέψει μελλοντικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία, οι οποίοι έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες για να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους της.

Η επιλογή έρχεται σαν συνέπεια της πιο πάνω λειτουργίας και αναφέρεται στην έρευνα και την επιλογή από το σύνολο των υποψηφίων, των πιο κατάλληλων για να γίνουν υπάλληλοι της επιχείρησης.

Αναφερόμενοι στον προγραμματισμό σε ανθρώπινο δυναμικό, εννοούμε την πρόβλεψη των αναμενόμενων μεταβολών τόσο στην προσφορά στελεχών και προσωπικού, όσο και στη ζήτηση στελεχών με βάση αυτή την πρόβλεψη.

Οι μεταβολές στα απαιτούμενα στελέχη προέρχονται ως επί το πλείστον από επικείμενες μεταβολές στη δομή, την οργάνωση, το μέγεθος ή τις τεχνολογίες μεθόδους της επιχείρησης. Το προσεχές ή το εγγύς μέλλον στο οποίο αναφέρονται οι μεταβολές αυτές, αφορά συνήθως περίοδο ενός ή δύο ετών. Η κατάρτιση του σχετικού προγράμματος σε ανθρώπινο δυναμικό εφαρμόζεται με βάση το σχέδιο δομής της επιχείρησης, το οποίο περιέχει τον αριθμό και το είδος των απαιτούμενων στελεχών κατά θέση εργασίας και κατά είδος.

Οι αναμενόμενες μεταβολές στις αρχικές διαπιστώσεις του προγραμματισμού διακρίνονται σε αποχωρήσεις λόγω συνταξιοδότησης και σε προσελεύσεις νέου εργατικού δυναμικού.

3.2 Αναμενόμενες αποχωρήσεις (μειώσεις-εκροές)

Η βεβαιότητα τέτοιων προβλέψεων είναι τόσο μεγαλύτερη, όσο ακριβέστερη είναι η στατιστική προσωπικού, την οποία διαυθέτει η επιχείρηση και όσο επιμελέστερα αναλύεται το υπάρχον προσωπικό.

Η "δομή των ηλικιών" του προσωπικού μπορεί να εξακριβωθεί χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Από αυτή προκύπτει η αναμενόμενη αποχώρηση του προσωπικού, λόγω συμπλήρωσης του ορίου ηλικίας. Συχνά, ένας γρήγορος έλεγχος στο παραστατικό διάγραμμα της δομής των ηλικιών, είναι αρκετός για να γίνει αντιληπτό ότι επείγει η λήψη μέτρων για την απόκτηση σε κάποιο τμήμα ή σε κάποια βαθμίδα της ιεραρχίας νεότερων στελεχών.

Η ελάττωση του προσωπικού λόγω θανάτου μπορεί να υπολογιστεί με αχνές γραμμές, με βάση στοιχεία του παρελθόντος, αλλά είναι πολύ επισφαλής και σχεδόν αδύνατη.

Η αποχώρηση των εργαζομένων λόγω απολύσεως από την επιχείρηση, βασίζεται σε αποφάσεις της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και στη σχετική πολιτική προσωπικού που ακολουθεί, έτσι λοιπόν, είναι δυνατόν να προβλεφθεί κατά προσέγγιση εκ των προτέρων.

Η ελάττωση του αριθμού των εργαζομένων λόγω παραίτησης από τη θέση τους, μπορεί επίσης να προβλεφθεί μόνο αν η επιχείρηση διατηρεί εμπεριστατωμένα (προσεκτικά) στατιστικά στοιχεία, που αφορούν προηγούμενες περιπτώσεις και με την προϋπόθεση ότι δεν θα αλλάξει την πολιτική προσωπικού που ακολουθεί.

Οι προαγωγές, οι μεταθέσεις και οι μετατάξεις δεν αλλοιώνουν το διαθέσιμο προσωπικό της επιχείρησης στο σύνολο, μεταβάλλουν όμως την εικόνα των επιμέρους τμημάτων. Οι μεταβολές αυτές έχουν τον χαρακτήρα προσελεύσεων αλλά και αποχωρήσεων.

Ο προσεκτικός προγραμματισμός σ' αυτό το επίπεδο κρίνεται απαραίτητος και μας αφορά άμεσα, μια και η πρόβλεψη των πιθανών κενών θέσεων, ανάλογα με την περίπτωση, θα μας οδηγήσει στη σωστή κατεύθυνση για στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, που θα συμπληρώσει τα υπάρχοντα κενά, αλλά και στην κατάσχεση ενός προσεκτικού προγράμματος για τη λήψη όσο το δυνατόν, σωστότερων αποφάσεων.

3.3 Αναμενόμενες προσελεύσεις (αυξήσεις-εισροές)

Στην περίπτωση αυτή λαμβάνονται υπ' όψη οι ήδη προγραμματισμένες αλλά ακόμη μη διεκπεραιωμένες νέες προσλήψεις προσωπικού.

Η στατιστική υπηρεσία της επιχείρησης διαθέτει στοιχεία από τα οποία συνεπάγεται το πόσοι από τους προσλαμβανόμενους υποψήφιους εργαζόμενους τελειώνουν το στάδιο της εκπαίδευσης στην επιχείρηση, πόσοι από αυτούς παραμένουν σ' αυτή και μετά την τοποθέτησή τους σε ορισμένη θέση εργασίας, κι έτσι συγκαταλέγονται στο διαθέσιμο προσωπικό της επιχείρησης και πόσοι υποβάλλονται ακόμη σε κάποια "μεταεισαγωγική εκπαίδευση".

Για να προβλεφθούν και να παρακολουθηθούν οι κάθε είδους προσελεύσεις και αποχωρήσεις εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί το σύστημα ροής εργαζομένων. Μ' αυτό επιδιώκεται ο εντοπισμός των προβλημάτων που σχετίζονται με τις μετακινήσεις των εργαζομένων, η αποκάλυψη των αλληλοεξαρτήσεων και αλληλοεπιδράσεων στην εργασία και η συγκεκριμενοποίηση των απαιτούμενων πληροφοριών για την επίλυση αυτών των προβλημάτων.

3.4 Σχέδια διαδοχής στελεχών

Για την πρόβλεψη και παρακολούθηση των προαγωγών και των μεταθέσεων χρησιμοποιείται η παραστατική παρουσίαση του "εμπλουτισμένου οργανογράμματος" διάθρωσης της επιχείρησης. Μ' αυτό που αποκαλείται και "σχέδιο διαδοχής στελεχών",

συσχετίζονται οι ανάγκες της επιχείρησης με τα μεμονομένα στελέχη και τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, όπως αυτά προκύπτουν από τις διαθέσιμες πληροφορίες για τα στελέχη.

Ο συσχετισμός αυτός απαιτεί μετακίνηση εργαζομένων δημιουργεί ανακατατάξεις στις ανώτερες και στις κατώτερες θέσεις αλλά και αντίστοιχα κενά, συχνά δε και στις θέσεις και στα κενά της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας.

Για την κάλυψη των κενών θέσεων που έχουν δημιουργηθεί χρησιμοποιείται και η προαγωγή εκ των έσω. Εδώ όμως η σπανιότης στελεχών στις αμέσως κατώτερες βαθμίδες, θα προκελέψει σημαντική ελάττωση της ηλικίας στην οποία γίνονται οι προαγωγές και πιθανώς παραβίαση των κανόνων που ισχύουν για την είσοδο στην ανώτερη βαθμίδα, προαγωγές οι οποίες πιθανόν να είναι δύσκολες με βάση τα προσόντα που απαιτούνται και το όριο ηλικίας που τίθεται ανάλογα με τη θέση.

3.5 Άλλοι παράγοντες

Άλλοι παράγοντες οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον προγραμματισμό είναι οι εξής:

1. Πρόβλεψη των πωλήσεων

Μια επιχείρηση προβλέποντας τις πωλήσεις της, μπορεί να καθορίσει τον όγκο παραγωγής που θα καλύψει τις πωλήσεις. Συνεπώς πολύ εύκολα μπορεί να υπολογίσει και το προσωπικό που θα χρειαστεί.

2. Η ποιότητα των εργαζομένων

Σε περίπτωση αλλαγής της οργάνωσης της επιχείρησης.

3. Επέκταση δραστηριοτήτων

Σε περίπτωση που η επιχείρηση επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε νέες αγορές ή στην παραγωγή νέων προϊόντων, ή αναβαθμίσει τα παλιά της προϊόντα, θα πρέπει να αξιολογήσει τις ικανότητες των εργαζομένων της και την ποιότητα της εργασίας που προσφέρουν και να αποφασίσει την πρόσληψη ή μη νέων εργαζομένων.

4. Τεχνολογικές και διοικητικές μεταβολές

Αν αυτές υπάρξουν θα ζητηθεί αύξηση της απόδοσης και συνεπώς οι ανάγκες για εργατικό δυναμικό θα είναι λιγότερες.

5. Οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι

Ένα μεγαλύτερος προϋπολογισμός επιτρέπει την πρόσληψη περισσότερων ανθρώπων και την πληρωμή υψηλότερων ημερομισθίων. Αντίθετα ένας προϋπολογισμός περιορισμένος θα σήμαινε λιγότερες θέσεις για αναζήτηση προσωπικού και χαμηλότερους μισθούς.

Βασικός σκοπός του προγραμματισμού και των όσων προαναφέρθηκαν είναι η εξασφάλιση σωστού αριθμού ανθρώπων που θα πλαισιώνουν την επιχείρηση. Ακόμα, μέσω του προγραμματισμού διευκολύνονται τα στελέχη της διοίκησης προσωπικού στην στρατολόγηση και την επιλογή προσωπικού μέσω της ανάλυσης, της περιγραφής και του προσδιορισμού της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 Αγορές εργασίας

Όταν οι εργοδότες αποφάσισουν ότι το προσωπικό που χρειάζονται δεν μπορούν να προμηθευτούν με προαγωγές από μέσα, τότε προσπαθούν να συμπληρώσουν τα κενά τους, σε οποιοδήποτε επίπεδο με στρατολόγηση και προσλήψεις από έξω από τις αγορές εργασίας.

Αγορές εργασίας ονομάζονται οι γεωγραφικές περιοχές μέσα στις οποίες οι εργοδότες στρατολογούν ανθρώπινο δυναμικό και οι υποψήφιοι υπάλληλοι ζητούν απασχόληση. Εκεί οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης επηρεάζουν οι μεν τις δε κι έτσι επιδρούν στην τιμή της εργασίας (μισθοί ή ημερομίσθια). Τα πραγματικά όρια της αγοράς εξαρτώνται από το είδος και τον αριθμό των υποψηφίων που ζητούνται για εργασία. Για μερικές ασυνήθιστες ειδικότητες τα όρια μπορεί να περιλαμβάνουν μεγάλο μέρος ή ολόκληρη τη χώρα. Η αγορά εργασίας είναι χωρίς δομή και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για στρατολόγηση προσωπικού καθώς και οι μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους υποψηφίους για να βρουν δουλειά, είναι ποικίλες. Η πορεία που ακολουθείται δεν περνάει αναγκαστικά από κρατικά ή ιδιωτικά γραφεία απασχόλησης.

Τα όρια αγοράς εργασίας καθορίζονται από διάφορους παράγοντες. Ένας παράγοντας είναι τα μέσα μεταφοράς, γιατί γενικά όπου υπάρχουν συγκινήσεις και μέσα μεταφοράς, τα όρια μπορούν, για ένα ποσοστό εργαζομένων, να χαραχτούν σε απόσταση

30-40km, όπως είναι δυνατόν και μερικοί να δεχτούν, πιθανώς, να μετοικήσουν για να πετύχουν ευκαιρίες και περισσότερα πλεονεκτήματα.

Ένα χαρακτηριστικό της αγοράς εργασίας είναι η έλλειψη κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, που συνήθως κολλάει σ'ένα τόπο για πολλούς λόγους, όπως: δεν έχει ακριβή γνώση των ευκαιριών εργασίας, οι αμοιβές δεν γνωστοποιούνται δημόσια, δεν μπορεί να γνωρίζει αν θα είναι πιο καλά σε μια άλλη δουλειά, εξάλλου τα συστήματα αρχαιότητας και άλλα ωφελήματα, καθώς και πολλοί άλλοι πασίγνωστοι παράγοντες, αποτελούν εμπόδια στην κινητικότητα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι άνθρωποι κατά καιρούς, δεν θα ζητήσουν άλλη απασχόληση.

Επίσης πολύ μπερδεμένοι είναι και οι παράγοντες που καθορίζουν την ποσότητα και την ποιότητα της επιχείρησης. Η προσφορά επηρεάζεται από το πλήθος των υποψηφίων στην αγορά εργασίας και από την ελκυστικότητα του έργου και της επιχείρησης. Η εργατική δύναμη δεν είναι ορισμένη σε μέγεθος ή αμετάβλητη, συστέλλεται και διαστέλλεται ανάλογα με την ένταση της ζήτησης, όπως σε περίπτωση πολέμου, οπότε μπαίνουν στην αγορά εργασίας άνθρωποι που κανονικά δεν θα το επιτύχουν, όπως γυναίκες ή πολύ νέοι άνθρωποι.

Ακόμη, η περιοχή παίζει ρόλο στην προσέλκυση εργαζομένων. Μη ελκυστικές περιοχές απωθούν, ενώ όπου υπάρχει καλό κλίμα, μέσα ψυχαγωγίας, οικήματα για διαμονή, σχολεία, κλπ., προσέρχονται υποψήφιοι ακόμα και από μακρινούς τόπους. Ιδιαίτερα τα διοικητικά και επαγγελματικά στελέχη, όλο και περισσότερο θέτουν σαν προϋπόθεση απασχόλησης την ύπαρξη καλών συνθηκών διαβίωσης.

4.2 Στρατολόγηση εργατικού δυναμικού

Εάν το αποτέλεσμα του προγραμματισμού σε ανθρώπινο δυναμικό δείξει πως υπάρχουν ανάγκες σε προσωπικό που πρέπει να καλυφθούν, θα πρέπει να αρχίσει η διαδικασία προσέλκυσης ατόμων για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού. Η επιχείρηση, δηλαδή, προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της, θα πρέπει να

προσπαθήσει να προσελκύσει εκείνους τους ανθρώπους που έχουν τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούν οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Είναι γνωστό ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν όπως το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, οι προσβλεπόμενες αποχωρήσεις και οι ευκαιρίες προαγωγής, οι εργασίες για τις οποίες ίσως χρειαστούν νέοι υπάλληλοι. Τα προσόντα (δεξιότητες) που απαιτούν αυτές οι εργασίες, οι δυνατότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν για προαγωγή σε ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.

Τα προβλήματα στρατολόγησης προσωπικού ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ένας υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν εκούσιες παραιτήσεις, απόλυσεις και συνταξιοδοτήσεις, σημαίνει ότι η υπηρεσία προσωπικού πρέπει να ψάχνει συνέχεια για νέους υπαλλήλους.

Εξ'άλλου ο αριθμός και το είδος των απαιτούμενων ατόμων για επιστημονικά – επαγγελματικά και διοικητικά έργα, δεν σχετίζονται στενά με το ύψος της παραγωγής, αλλά με την πολιτική της διοίκησης, όπως π.χ, με την περίπτωση δημιουργίας ενός ερευνητικού εργαστηρίου που υπολογίζεται ότι στο μέλλον θα έχει επιπτώσεις στην παραγωγή.

Συγχρόνως με τον υπολογισμό των απαιτούμενων για την εργασία ατόμων, πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες από την ανάλυση εργασίας, οι οποίες θα οδηγούν στον καθορισμό των εργασιών που περιλαμβάνουν ειδικά καθήκοντα και υπευθυνότητες, όπως τον προσδιορισμό απαιτήσεων της εργασίας που κάνουν δυνατή τη γνώση για τα προσόντα αυτών που θα επιλεγούν. Για τις εντελώς νέες εργασίες που δημιουργούνται, τα αρχικά διαγράμματα είναι κάπως δοκιμαστικά, το δε περιεχόμενο και τα όριά τους καθορίζονται αφού επανδρωθούν οι θέσεις και γίνει η εργασία για μερικούς μήνες.

Πολλοί εργοδότες υιοθετούν την πολιτική συμπλήρωσης των κενών από μέσα, δηλαδή, από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους, οπότε δημιουργούνται κενά στα κατώτερα επίπεδα, τα οποία συμπληρώνονται με επιλογή ανειδίκευτων ή ημειδίκευμένων ατόμων από την αγορά εργασίας. Υπάρχουν ωστόσο και εργοδότες που δεν ακολουθούν το πρόγραμμα των προαγωγών από μέσα, αλλά συμπληρώνουν τα κενά σε οποιοδήποτε

επίπεδο αυτά βρίσκονται με στρατολόγηση και πρόσληψη από τις εξωτερικές αγορές εργασίας.

Ωστόσο, το θέμα της στρατολόγησης προσωπικού είναι ιδιαίτερα δύσκολο σε περιόδους πλήρους απασχόλησης. Οι εργαζόμενοι έχουν πολλές ευκαιρίες σε τέτοιες περιόδους και αλλάζουν εύκολα εργασία για διάφορες αιτίες, π.χ. καλύτερη αμοιβή, καλύτερες προοπτικές κλπ. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η διακίνηση των εργαζομένων από επιχείρηση σε επιχείρηση είναι σημαντική και φυσικά η προσπάθεια στρατολόγησης προσωπικού μεγαλύτερη.

Εξαρτάται λοιπόν από τη διεύθυνση προσωπικού, τα στελέχη της και τον διευθυντή προσωπικού, ικανότερους υποψηφίους κι έτσι να βοηθήσουν την επιχείρηση να εντοπίσει, να επιλέξει και να επανδρώσει αντίστοιχα τις υπηρεσίες της.

4.3 Πολιτική στρατολόγηση

Μια από τις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού είναι η αναζήτηση και η στρατολόγηση του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται η επιχείρηση. Οι διάφορες υπηρεσίες της επιχείρησης, κατά καιρούς πληροφορούν τη διεύθυνση προσωπικού για τις ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό.

Στη συνέχεια, η διεύθυνση προσωπικού οργανώνει τη διαδικασία στρατολόγησης, αναζητώντας το διαθέσιμο και κατάλληλο για τις ανάγκες της προσωπικό.

Πολλές από τις επιχειρήσεις δεν έχουν διαμορφώσει κάποια πολιτική προσλήψεων, παρόλο που είναι πέρα από κάθε αμφιβολία, πως η ποιότητα του εργατικού δυναμικού καθορίζει κατά μεγάλο μέρος τη δύναμη και την επιτυχία τους. Κι όμως μια προσεκτική πολιτική αποτελεί τον οδηγό για πράξη και διάτυπωση του προγράμματος στρατολόγησης και επιλογής για σταθερότητα ολόκληρο τον οργανισμό από μέρους της υπηρεσίας προσωπικού και των στελεχών και δίνει ακόμα στον καθένα τη δυνατότητα να γνωρίζει που στέκεται και τι μπορεί να περιμένει.

Κάθε επιχείρηση προσλαμβάνει ανθρώπους για να κάνουν μια δουλειά, έτσι που η παραγωγική τους συμβολή να ξεπερνά ή τουλάχιστον να ισοφαρίζει την αμοιβή τους. Γι' αυτό και οι επιχειρήσεις διακόπτουν την απασχόληση εκείνων που δεν ανταποκρίνονται σ' αυτή την αξίωση. Τα τελευταία χρόνια όμως πολλοί εργοδότες αισθάνονται όλο και περισσότερο την υποχρέωση να προσλαμβάνουν και να εκπαιδεύουν ανέργους γιατί διαπιστώνουν πως έτσι συντελούν στην ευημερία της περιοχής όπου βρίσκεται η επιχείρηση και στη λύση ενός μεγάλου κοινωνικού προβλήματος (της συγκέντρωσης ανέργων στα μεγάλα αστικά κέντρα). Αλλά αν οι άνθρωποι αυτοί δεν ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους, οι εργοδότες μετά από μερικές εβδομάδες ή μήνες αναγκάζονται να προβούν σε απολύσεις.

Ακόμα, πολλές επιχειρήσεις αφήνουν να εννοηθεί από τους υπαλλήλους τους, πως η πολιτική κάλυψης των κενών, θα είναι προαγωγές όσο το δυνατόν από μέσα. Μερικά πλεονεκτήματα σ' αυτή την πολιτική, η οποία και αποτελεί, κατά κάποιο τρόπο, ένα σύστημα συμπλήρωσης των κενών θέσεων.

Μερικά από αυτά τα πλεονεκτήματα είναι:

- Πολλοί εργαζόμενοι περιμένουν μια πρόοδο, σε θέσεις με μεγαλύτερες αμοιβές, που συντελεί στην ανύψωση του ηθικού τους.
- Η διοίκηση μπορεί να αξιολογήσει καλύτερα τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων που είναι μέσα στη μονάδα, παρά εκείνων που θα έρθουν και θα αξιολογηθούν με μια συνέντευξη, ή με άλλα μέσα από το γραφείο προσωπικού. Έτσι ο κίνδυνος λάθους στην επιλογή και στην τοποθέτηση είναι πολύ μικρότερος.
- Το πρόβλημα της στρατολόγησης και της επιλογής γίνεται πιο απλό, γιατί υπάρχουν μόνο λίγες αρχικές εργασίες, για τις οποίες οι απαιτήσεις σε μόρφωση, δεξιότητες και γνώσεις είναι μέτριες, παρά για τις ανώτερες θέσεις, την πλήρωση των οποίων επιδιώκουμε. Όμως σ' αυτή την πολιτική των προαγωγών υπάρχουν και μειονεκτήματα, όπως:

- Υπάρχει ανάγκη για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης των προαγομένων από μέσα, στην οποία δεν μπορούν να ανταποκριθούν οι μικρές επιχειρήσεις.
- Ενδεχομένως, οι άνθρωποι που θα προαχθούν να μην έχουν τα απαραίτητα προσόντα.
- Η αρχική είσοδος ανθρώπων με περισσότερα προσόντα.
- Η στέρηση της επιχείρησης από νέες ιδέες και γνώσεις στις ανώτερες θέσεις και η αναπαραγωγή σχεδόν πανομοιότυπων στελεχών, που οδηγούν στη διαιώνιση πεπαλαιωμένων ιδεών και εφαρμογών.

Γι' αυτό για την πλήρωση ενός ποσοστού θέσεων προσφεύγουμε στην εξωτερική αγορά εργασίας.

Στα θέματα πολιτικής στρατολόγησης συχνά παρεμβάλλονται διάφορες διακρίσεις, όπως, διάκριση φύλου, διάκριση ηλικίας, υποψήφιοι με επιρροή στη διοίκηση, κ.ά.

Για πολλές κατηγορίες επαγγελματιών, από τα ανειδίκευτα μέχρι και το ανώτατο διοικητικό στέλεχος, υπάρχει σε πολλές επιχειρήσεις η τάση πρόσληψης νέων ανθρώπων. Έτσι συχνά βλέπουμε να καθορίζεται το όριο ηλικίας. Η φιλοσοφία αυτού είναι ότι οι νέοι διαμορφώνονται καλύτερα, εργάζονται με ταχύτερο ρυθμό και ο αριθμός των απουσιών, των αποχωρήσεων και τις ηλικίες.

Άλλες πάλι επιχειρήσεις προτιμούν τους άνδρες εργαζόμενους από τις γυναίκες με τη δικαιολογία ότι όταν οι γυναίκες αποκτήσουν οικογενειακές υποχρεώσεις, συναισθηματικά βρίσκονται πιο κοντά στην οικογένεια με αποτέλεσμα να μην αποδίδουν το ίδιο έργο όπως πριν, ότι υπάρχει πολύμηνη αποχή από την εργασία τους με τις άδειες κηδείας και λοχείας, ότι έχουν μειωμένο ωράριο για αρκετά χρόνια και σε ακραίες περιπτώσεις ότι δεν έχουν την ίδια αντοχή με τους άνδρες.

Οι υποψήφιοι με επιρροή στη διοίκηση είναι μια διάκριση που μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα το αδυνάτισμα των μέτρων επιλογής.

Ένα άλλο πρόβλημα που σχετίζεται με το προηγούμενο είναι οι συγγενείς. Δηλαδή τίθεται το ερώτημα αν πρέπει να προσλαμβάνονται συγγενείς των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση. Αυτό για κάποιο μεγάλο οργανισμό δεν δημιουργεί δυσκολίες, με την

προϋπόθεση όμως να μην τοποθετηθεί ο υποψήφιος κάτω από την εξουσία ενός συγγενή, γιατί υπάρχει η πιθανότητα, ο προϊστάμενος να δείξει εύνοια ή ακόμα και μεροληψία. Σε μικρές επιχειρήσεις όμως, αυτό δημιουργεί πρόβλημα, γιατί οι συγγενικοί δεσμοί μπορεί να δημιουργήσουν κάμψη στα μέτρα απόδοσης.

Πηγή: Σπύρος Ζευγαρίδης, "Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού", Αθήνα 1992.

4.4 Πηγές εργατικού δυναμικού

Κατά τη διάρκεια της στρατολόγησης, ο κυριότερος στόχος της υπηρεσίας προσωπικού είναι να αναπτύξει ένα μεγάλο κατάλογο μελλοντικών εργαζομένων, ο οποίος θα ελαττωθεί κατά τη διάρκεια της επιλογής. Ένας απλός τρόπος ανάπτυξης αυτού του καταλόγου, είναι να κατατάξουμε τις πηγές προμήθειας εργατικού δυναμικού σε δύο μεγάλες κατηγορίες που είναι:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Πηγές στρατολόγησης προσωπικού και τα χαρακτηριστικά τους

ΠΗΓΕΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
1. Εκτός επιχείρησης Εκπαιδευτικά ιδρύματα	<p>α) Λύκεια, σχολές επιχειρήσεων, δημοτικά κολλέγια, πανεπιστήμια.</p> <p>β) Είναι καλοί για θέσεις εκπαιδευτών, αφού η μόρφωσή τους έχει συμπληρωθεί, ιδιαίτερα χρήσιμοι όταν οι επαφές τους με τους εκπαιδευτές είναι μακροχρόνια.</p>
Μέλη άλλων επιχειρήσεων, ανταγωνιστές	<p>α) Εργαζόμενοι σε προμηθευτές, χονδρέμπορους, βιομήχανους, διαφημιστικές εταιρίες, ανταγωνιστές.</p> <p>β) Μειώνεται ο χρόνος εκπαίδευσης, εκτιμάται η προηγούμενη εμπειρία, πρέπει να διδαχθεί η πολιτική της εταιρίας, κάποια ηθικά προβλήματα για προαγωγές από τους ήδη εργαζόμενους παρακάμπτονται..</p>
Διαφημίσεις	<p>α) Εφημερίδες, εμπορικές εκδόσεις, επιστημονικά περιοδικά.</p> <p>β) Μεγάλος όγκος υποψηφίων, ίσως η ποιότητα κατά μέσο όρο να μην είναι υψηλή, χαμηλό κόστος, περισσότερη ευθύνη στην επιλογή, μειώνεται ο αριθμός των μη αποδεκτών υποψηφίων γνωστοποιώντας τα απαιτούμενα προσόντα στη διαφήμιση.</p>
Γραφεία ευρέσεως εργασίας.	<p>α) Ιδιωτικοί οργανισμοί, επιστημονικοί οργανισμοί, κυβέρνηση, εταιρίες έρευνας.</p> <p>β) Πρέπει να επιλέγονται προσεχτικά, πρέπει να διευκρινιστεί ποιός θα πληρώσει την αμοιβή, σωστοί στην επιλογή υποψηφίων, ειδικοί στο προσωπικό.</p>
Υποψήφιοι προηγούμενων αιτήσεων.	<p>α) Απευθείας ταχυδρομικώς.</p> <p>β) Μεγάλη διαφορά στην ποιότητα, η επιλογή πρέπει να είναι πολύ προσεκτική, να κρατείται αρχείο για μελλοντικές θέσεις.</p>
2. Εντός επιχείρησης Ήδη υπάρχον προσωπικό	<p>α) Προαγωγές ή μεταθέσεις από το ήδη υπάρχον προσωπικό, με πλήρες ωράριο, ημιαπασχολούμενοι εργαζόμενοι, απολυμένοι, εργαζόμενοι.</p>
Συστάσεις άλλων εργαζομένων.	<p>α) Φίλοι, γνωστοί, συγγενείς.</p> <p>β) Η αξία της σύστασης εξαρτάται από την ημιότητα και την κρίση του εργαζομένου.</p>

A: Εσωτερικές πηγές υποψηφίων

Αν δημιουργηθεί κάποια κενή θέση στην επιχείρηση ή την υπηρεσία, μπορεί να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή σ' αυτή τη θέση, από το ήδη υπάρχον προσωπικό. φυσικά, σ' αυτή την περίπτωση πρέπει να ακολούθηθεί η διαδικασία επιλογής, πράγμα που σημαίνει ότι οι ήδη εργαζόμενοι έχουν την πρώτη προτίμηση για οποιαδήποτε καλύτερη θέση, πριν ενδεχομένως αλλοί, για πρώτη φορά εισερχόμενοι στην επιχείρηση. Αυτή είναι ίσως η πιο σπουδαία πηγή υποψηφίων με προϋπόθεση.

Όταν αποφασιστεί ότι τα κενά θα συμπληρωθούν με προαγωγές από μέσα, γίνεται μια έρευνα των προσωπικών στοιχείων και των αποτελεσμάτων αξιολόγησής από τον διευθυντή προσωπικού και τα υπόλοιπα στοιχεία, για να επισημανθούν οι υποψήφιοι που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα. Για το λόγο αυτό θα πρέπει από πριν να υπάρξει ένας κατάλογος, στον οποίο γράφονται τα προσόντα των εργαζόμενων και ο οποίος θα χρησιμεύσει για την πλήρωση των κενών θέσεων.

Συντάσσεται κατά τη διάρκεια της επιλογής γίνονται νέες αξιολογήσεις, στη συνέχεια συγκαλείται μια σύσκεψη και καθιερώνεται, απόφαση, να αναθεθεί η εργασία στον καταλληλότερο από τους εργαζόμενους που αξιολογήθηκαν. Συνήθίζεται μάλιστα οι ενδιαφερόμενοι να μην γνωρίζουν τίποτα μέχρι τη στιγμή που θα ανακοινωθεί η επιλογή. Παρόλο που έτσι είναι δυνατόν να παραβλεφθούν οι δυναμικοί και με προϋπόθεση εξωτερικοί υποψήφιοι – κάτι που σίγουρα είναι ανεπιθύμητο – από έρευνες γνωρίζουμε ότι πάνω από 90% όλων των διοικητικών θέσεων συμπληρώνονται εσωτερικά.

Η συμπλήρωση των κενών θέσεων με υποψηφίους οι οποίοι προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση έχει κάποια πλεονεκτήματα. Το ηθικό και η απόδοση των εργαζόμενων τώνωνονται, αφού οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι η προσπάθεια, η ικανότητα και η υπευθυνότητα που δείχνουν για τη δουλειά τους, ανταμείβεται με προαγωγή. Επίσης, υπάλληλοι που έχουν ήδη αποκτήσει εμπειρία και γνώση στον χώρο που εργάζονται, είναι σε θέση να βοηθήσουν τους άλλους στην εργασία τους. Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι οι υπάλληλοι που προέρχονται από τον χώρο που εργάζονται, είναι σε θέση να βοηθήσουν τους άλλους στην εργασία τους. Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι οι υπάλληλοι που προέρχονται από τον χώρο που εργάζονται, είναι σε θέση να βοηθήσουν τους άλλους στην εργασία τους.

ανταποκρίνονται καλύτερα στις προδιαγραφές της εργασίας και στις απαιτήσεις του εργοδότη, με βάση πάντα τις δυνατότητες και τα προσόντα τους. Η δραστηριότητα αυτών των γραφείων περιορίζεται σε υπαλλήλους και στελέχη καθώς και προσωπικό πωλήσεων, όπου υπάρχει μεγάλος ρυθμός αποχωρήσεων. Εξάλλου τα γραφεία αυτά είναι αξιόπιστα γιατί είναι σωστοί στην επιλογή υποψηφίων και ειδικοί στο προσωπικό.

3. Εργατικές και Επαγγελματικές Ενώσεις

Σ' αυτές καταφεύγουν οι μικρές συνήθως επιχειρήσεις και για ορισμένα επαγγέλματα, όπως ναυτικά και εκείνα των κατασκευαστών.

4. Συστάσεις άλλων εργαζομένων

Μερικές επιχειρήσεις ανακοινώνουν στους υπαλλήλους τους, ότι επιθυμούν την πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού με ορισμένα προσόντα, οι δε υπάλληλοι μεταφέρουν το μήνυμα σε γνωστούς, φίλους και συγγενείς, οι οποίοι ενδεχομένως αναζητούν εργασία.

Για τον ίδιο σκοπό γίνονται και ανακοινώσεις στον πίνακα ανακοινώσεων της επιχείρησης και τυπώνονται ειδικά φυλλάδια με τις σχετικές πληροφορίες, τα οποία διανέμονται στους υπαλλήλους. Ακόμα τέτοιου είδους πληροφορίες δίνονται και σε συσκέψεις εποπτών με τους υφισταμένους τους. Στην περίπτωση αυτή συστήνονται βασικά άνθρωποι με προσόντα, κάτι το οποίο πρέπει να αναγνωρίζεται στον υπάλληλο που έκανε την υπόδειξη, όπως και να εξηγείται στον ίδιο γιατί κάποιος άλλος δεν προσελήφθει. Η αξία της σύστασης εξαρτάται από τη τιμιότητα και την ορθή κρίση του εργαζόμενου.

5. Προκηρύξεις

Αυτόν τον τρόπο στρατολόγησης τον χρησιμοποιούν συνήθως Δημόσιες Υπηρεσίες και Οργανισμοί καθώς και πιστωτικά ιδρύματα, για να καλύψουν τις κενές θέσεις που υπάρχουν. Η επιλογή γίνεται κατόπιν διαχωρισμού και τα αποτελέσματα ανακοινώνονται, όταν πρόκειται για κρατικές υπηρεσίες, στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και στις Νομαρχίες.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Υποδοχή
Επιλογή
Πρόσληψη
Μετάθεση
Προαγωγή
Καταγγελία
σύμβασης
Διατήρηση
φακέλων
εργαζομένων

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Μύηση
Μαθήτευση
Επίβλεψη
Έρευνα για
εκπαίδευση

ΜΙΣΘΟΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΑ

Πολιτική
Ανάλυση εργασίας
Αξιολόγηση εργασίας
Πρόσθετες παροχές

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Πολιτική
Διαδικασία παραπόνων
Επιτροπές εργασίας
Σύλλογοι στελεχών
Συνδιαβουλεύσεις

ΥΓΙΕΙΝΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

WELFARE

Εξοπηρέτηση
εργαζομένων
Κοινωνικές ευκολίες
Συντάξεις
Καν'τινα

ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Ζητά
ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Για την πλήρωση θέσεων στα Τμήματα
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ/MARKETING/ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ/ΑΠΟΘΗΚΗΣ
Οι κατάλληλοι υποψήφιοι πρέπει να είναι
ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ ΛΥΚΕΙΟΥ

Με άριστη γνώση της Αγγλικής, με εκπληρωμένες τις
στρατιωτικές τους υποχρεώσεις και με διάθεση να
εργαστούν και να σταδιοδρομήσουν ανάλογα. Η
προϋπηρεσία δεν είναι απαραίτητη. Ηλικία 22-26 ετών.

Οι ενδιαφερόμενοι παρακαλούνται να στείλουν
λεπτομερές Βιογραφικό Σημείωμα επιστημαίνοντας και
το Τμήμα που θα επιθυμούσαν να εργασθούν στην
Ταχ. Θυρ. XXXXXXXXXX, αναφέροντας τον κωδικό
XXX

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ
ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Όμιλος Εισαγωγικών Εταιρειών Καταναλωτικών
προϊόντων Ζητά:

- απόφοιτο οικονομικής σχολής
(Πανεπιστήμιο ΤΕΙ)
- ηλικίας 26-35 ετών
- καλή γνώση Η/Υ
- άριστη ικανότητα επικοινωνίας
- εμπειρία σε ανάλογη θέση

Βιογραφικά σημειώματα REMACO S.A.
Υπόψη Δίδας XXXXXXXXXX

ΣΤΕΛΕΧΗ MARKETING

Μεγάλη διεθνής εταιρεία παραγωγής και διανομής καταναλωτικών αγαθών ζητά στελέχη Marketing

Προσόντα

- Εκπαίδευση: Πτυχίο Ανωτάτης Σχολής
- Ηλικία: Μεταξύ 24-26 ετών. Οι υποψήφιοι πρέπει να έχουν εκπληρώσει τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις.
- Ξένη γλώσσα: Καλή γνώση της Αγγλικής. Η γνώση της Ιταλικής θα θεωρηθεί ως επί πλέον πλεον.
- Πείρα: Προηγούμενη πείρα στους τομείς Πωλήσεων, Marketing ή Διαφήμισης είναι επιθυμητή αλλά όχι απαραίτητη.
- Ευκαιρίες Προσφερόμενες
- Εκπαίδευση: Οι επιλεγέντες θα εκπαιδευτούν στις σύγχρονες μεθόδους Πωλήσεων και Marketing, τόσο εντός του κυκλώματος της εταιρίας, όσο και της μητρικής εταιρίας στο εξωτερικό, εργαζόμενοι και αρχής ως Πωλητές, κατόπιν δε στο τμήμα Marketing.
- Μισθός: Ικανοποιητικός αρχικός μισθός.
- Αποστέλλετε πλήρες Βιογραφικό Σημείωμα στην: Διαφημιστική Εταιρεία

Όλες οι αιτήσεις θα θεωρηθούν απολύτως εμπιστευτικές

Σχέδιο 5

Δείγμα οργάνωσης τμήματος προσωπικού

6. Διαφημίσεις

Η μέθοδος της διάφημισης σε εφημερίδες και επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά χρησιμοποιείται ευρύτατα και είναι αποτελεσματική, κυρίως γιατί τη διάφημιση την βλέπουν πολλοί άνθρωποι και συνεπώς η προσέλευση υποψηφίων είναι αρκετά μεγάλη. Έτσι κατά τη διάρκεια της επιλογής, οι υπεύθυνοι των προσλήψεων πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί, γιατί ίσως η ποιότητα των υποψηφίων να μην βρίσκεται στο επιθυμητό επίπεδο. Η διάφημιση πρέπει να είναι ολιγόλογη, αλλά πολύ σαφής όσον αφορά τα προσόντα των υποψηφίων. Επίσης πρέπει να γνωστοποιείται η επωνυμία της επιχείρησης και όχι κάποια ταχυδρομική θυρίδα, όπως συνηθίζεται. Έτσι η επιχείρηση αποκτά σοβαρότητα και επιπλέον αποκλείεται η περίπτωση να υπάρξει σαν υποψήφιος κάποιος δυσαρεστημένος υπάλληλος της ίδιας επιχείρησης, όπως συμβαίνει μερικές φορές στις χωρίς ταυτότητα διαφημίσεις, ή αντίθετα να μην υποβάλλουν υποψηφιότητα πολλοί δυσαρεστημένοι υπάλληλοι διαφόρων επιχειρήσεων, επειδή φοβούνται ότι είναι πιθανόν η επιχείρηση που κάνει τη διαφήμιση να είναι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

7. Υποψήφιοι προηγούμενων αιτήσεων

Είναι η πιο συνηθισμένη πηγή προσλήψεων, κυρίως όταν πρόκειται για προσλήψεις εργατικού προσωπικού ή πωλητές. Εδώ η επιλογή θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική, γιατί η διαφορά στην ποιότητα των υποψηφίων είναι πολύ μεγάλη. Επίσης η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί αρχείο αιτήσεων για την κάλυψη, μελλοντικών θέσεων.

8. Μέλη άλλων επιχειρήσεων – ανταγωνιστές

Η επιχείρηση ανακοινώνει την ανάγκη της να καλύψει κάποιες κενές θέσεις, σε άλλες εταιρίες με τις οποίες συνεργάζεται (προμηθευτές – πελάτες) καθώς και σε ανταγωνιστικές εταιρίες. Έτσι, μειώνεται ο χρόνος επιλογής και εκπαίδευσης, αφού οι υποψήφιοι έχουν

εμπειρία από τη προηγούμενη εργασία τους και το μόνο που μένει να διδαχθούν είναι η πολιτική της επιχείρησης.

9. Αναζήτηση εκτός εθνικού χώρου

Είναι ένας τρόπος προσέλκυσης υποψηφίων, ο οποίος χρησιμοποιήθηκε πολύ στο παρελθόν και λιγότερο σήμερα, με τη μετανάστευση. Χώρες υπό ανάπτυξη των οποίων το εργατικό δυναμικό δεν ήταν επαρκές, απευθύνονταν στις αγορές εργασίας άλλων χωρών, για να αποκτήσουν το εργατικό δυναμικό που χρειάζονταν.

Πηγή: Α. Μιχαλιτσιάνου, "Διοίκηση Προσωπικού".

4.5 Επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό

Κατά γενικό κανόνα οι επιχειρήσεις σπάνια αντιμετωπίζουν δυσκολίες όταν πρόκειται να προσλάβουν υπαλλήλους γραφείου ή εργάτες. Όμως στην εποχή μας, που διακρίνεται για τη γρήγορη τεχνολογική πρόοδο, συχνά υπάρχει ανάγκη για άτομα με υψηλή μόρφωση και εξειδίκευση, όπως π.χ. καθηγητές, διοικητικά στελέχη, μηχανικοί, χημικοί, γιατροί κλπ. Η λύση σ' αυτό το πρόβλημα επιτυγχάνεται με ειδικά προγράμματα, με οικονομική υποστήριξη αυτών των ατόμων για εκπαίδευση σε διάφορες σχολές και με μαθητεία.

Για τις επείγουσες όμως ανάγκες επιχειρησέων και οργανισμών που αντιμετωπίζουν έλλειψη τέτοιου προσωπικού, άλλοι τρόποι στρατολόγησης είναι οι ακόλουθοι.

α) Διαφημίσεις σε επιστημονικά έντυπα

Μ' αυτές δίνονται πληροφορίες για την εργασία και τις απαιτήσεις της, για τις ευκαιρίες προόδου στην επιχείρηση και τα σχέδιά της και για τα οφέλη που παρέχονται στον εργαζόμενο. Δίνεται έμφαση στην αξιοπρέπεια και τις επαγγελματικές απόψεις της εργασίας καθώς επίσης ότι το άτομο αναγνωρίζεται μέσω της εργασίας του. Οι υπερβολές πρέπει να αποφεύγονται και η αγγελία να είναι ειλικρινής, για να μην απογοητευτεί το

άτομο όταν ανακαλύψει τις πραγματικές συνθήκες εργασίας. Ακόμα η αγγελία πρέπει να είναι καλομελετημένη για να αποκλειστεί η προσέλκυση μεγάλου αριθμού ακατάλληλων υποψηφίων που επιβαρύνει τις υπηρεσίες σε χρόνο, κόπο και χρήμα.

β) Σεμινάριο για καθηγητές τεχνικών κυρίως σχολών

Είναι πολύ συνηθισμένη μέθοδος στις αναπτυγμένες χώρες. Οι σεμιναριακές συναντήσεις διαρκούν 1-2 ημέρες, με έξοδα της επιχείρησης. Συζητούνται διάφορα θέματα της επιχείρησης, τους δίνεται η ευκαιρία να δουν τις εγκαταστάσεις και τον τρόπο λειτουργίας της κι έτσι να μπορούν στη συνέχεια να προβάλουν αυτή την συγκεκριμένη επιχείρηση στους σπουδαστές τους, σαν τόπο για μελλοντική εργασία. Η μέθοδος αυτή αποτελεί έμμεσο τρόπο στρατολόγησης.

γ) Συσκέψεις επιστημονικών ενώσεων

Λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο σε μεγάλες πόλεις και αποτελούν τον τόπο, όπου κλείνονται πολλές δουλειές, γιατί δίνεται η ευκαιρία σε εργοδότες και σε επιζητούντες απασχόληση να συζητήσουν τις σχετικές ευκαιρίες και απαιτήσεις.

4.6 Ανακοινώσεις - Προκηρύξεις

Αφού αναφέραμε όλες τις πηγές από τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να αντλήσει το προσωπικό που χρειάζεται, θα πρέπει να σταθούμε λίγο στο πως πρέπει να ενεργήσουν οι επιχειρήσεις όσον αφορά τις ανακοινώσεις και τις προκηρύξεις.

Η ανακοίνωση θα πρέπει να δίνει μια συνοπτική περιγραφή του τι πρέπει να κάνουν για να γίνουν δεκτοί οι υποψήφιοι. Η έκταση αυτή της περιγραφής ποικίλει ανάλογα με τη φύση της κάθε εργασίας. Συνήθως, για το προσωπικό που πρόκειται να απασχοληθεί με χειρωνακτικές εργασίες, ζητείται να απευθυνθούν απ'ευθείας στο τμήμα προσωπικού, ενώ για το προσωπικό που προορίζεται για τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας,

ζητείται να γράψουν στην αρμόδια διεύθυνση, δίνοντας πληροφορίες για τα προσόντα, την εμπειρία και τα υπόλοιπα στοιχεία τους.

Όσον αφορά την περιοχή στην οποία πρέπει να δημοσιευτεί η ανακοίνωση υποστηρίζεται ότι αυτή πρέπει να δημοσιεύεται κατά σειρά.

1. Στην περιοχή των ανταγωνιστών.
2. Σε περιοχές που λειτουργούν πολλές ομοειδείς επιχειρήσεις.
3. Σε περιοχές όπου οι συνθήκες εργασίας, από άποψη εγκαταστάσεως ομορειδών επιχειρήσεων, δεν είναι ευνοϊκές για τους εργαζόμενους.

Ένα δεύτερο σημείο που πρέπει να προσέξουμε και να τονίσουμε για τη μέθοδο των προκηρύξεων και των ανακοινώσεων, είναι ο προσφερόμενος μισθός. Πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν να αναφέρουν με ακρίβεια το μισθό που προσφέρουν για την συγκεκριμένη θέση. Σε ορισμένες περιπτώσεις αυτό είναι λογικό, γιατί σε γενικές γραμμές οι μισθοί είναι καθορισμένοι και σε μεγάλο βαθμό ανελαστικοί, όπως π.χ. συμβαίνει στην περίπτωση των Δημόσιων Υπηρεσιών. Σε άλλες περιπτώσεις και ειδικότερα στις περιπτώσεις των ιδιωτικών επιχειρήσεων, οι επιχειρηματίες δεν ανακοινώνουν τις μισθολογικές τους κλίμακες, γιατί τηρούν κάποια μυστικότητα γύρω από τους μισθούς, τόσο γιατί φοβούνται μήπως απογοητεύσουν τους ενδιαφερόμενους, όσο και γιατί πολλές φορές γνωρίζουν ποιές είναι οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων.

Ανεξάρτητα από τους λόγους που επιβάλλουν τη μη ανακοίνωση του μισθού που προσφέρει η επιχείρηση, το αποτέλεσμα είναι ότι η μη ανακοίνωση του μισθού, α) περιορίζει τον αριθμό των υποψηφίων, β) δίνει τη δυνατότητα υποβολής αιτήσεως και σε ενδιαφερόμενους που δεν έχουν τα προσόντα που απαιτεί η επιχείρηση, και γ) εμποδίζει άλλους με ικανοποιητικά προσόντα, γιατί θεωρούν ότι η απασχόλησή τους δεν θα αμοιφθεί ικανοποιητικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΛΟΓΗ – ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1 Γενικά

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ένα από τα σπουδαιότερα ενεργητικά της. Συνεπώς, η απόκτηση ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα, όριζει την επιτυχία της επιχείρησης, όσο και τα οικονομικά της μέσα (πρώτες ύλες, μηχανήματα, αγορές). Γι' αυτό η απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για εκτίμηση των αγαθών σε ανθρώπους, εκτίμηση των δυνατοτήτων τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής αγοράς, καθορισμό των μεθόδων στρατολόγησης και ανάπτυξης των μεθόδων για επιλογή ανάμεσα στους υπάρχοντες υποψηφίους.

Η κάθε επιχείρηση επιδιώκει την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, που θα έχει σαν αποτέλεσμα την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου, στην κατάλληλη θέση. Τι εννοούμε όμως με τον όρο "επιλογή";

Επιλογή προσωπικού, σύμφωνα με τον Σπύρο Ζευγαρίδη, είναι η διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης ή οργανισμού αποφασίζει, από ένα σύνολο υποψηφίων, ποιός είναι ο καλύτερος για να καλύψει μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Χαρ. Κανελλόπουλο, πρόσληψη είναι η ενέργεια που περιλαμβάνει τη στρατολόγηση (εξεύρεση εργατικού δυναμικού), την επιλογή και την εγκατάσταση των προσληφθέντων μέσα στον οργανισμό.

Η αρχική, βέβαια απόφαση να προστεθεί κάποιος στην κατάσταση αμοιβών, ανήκει στον αρμόδιο προϊστάμενο, όπως επίσης του ανήκει και η ευθύνη καθορισμού του

περιεχομένου του έργου που πρόκειται να εκτελέσει, καθώς και τα αναγκαία προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος, για να εκτελέσει ικανοποιητικά το έργο αυτό.

Η υπηρεσία ποροσωπικού οφείλει να έχει επισημάνει τις πηγές από όπου θα αντλήσει το προσωπικό, να διαθέτει ένα σύστημα επιλογής (tests, συνέντευξη, ιατρική απόφαση, συστάσεις) και να παίρνει την τελική απόφαση για πρόσκληση ή απόρριψη, μόνο όταν πρόκειται για ημειδικευμένους ή ανειδίκευτους εργατές. Για υπαλλήλους, η ενέργεια αυτή αποτελεί ευθύνη του προϊσταμένου που ζήτησε το νέο υπάλληλο, καθώς επιπλέον και ευθύνη να κατατοπήσει ή να κατευθύνει τον νέο εργαζόμενο στο περιβάλλον της εργασίας, κάτι που συχνά ονομάζεται προσανατολισμός (orientation)*.

5.2 Σκοπός της επιλογής προσωπικού

Ένα από τα βασικά έργα της Διοίκησης είναι η επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει την επιχείρηση, αλλά και του προσωπικού που θα προαχθεί στα ανώτερα επίπεδα, γιατί η σωστή ή μη επιλογή επιδρά άμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου.

Ο σπουδαιότερος και ο πιο αντικειμενικός σκοπός στη διαδικασία επιλογής, είναι η διοίκηση της επιχείρησης να ταιριάζει τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων με τις απαιτήσεις της εργασίας για την οποία προορίζονται. Μια τέτοια διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει ανάλυση και περιγραφή εργασίας, συνεντεύξεις, εξετάσεις, συστατικές επιστολές, ιατρική εξέταση και ότι άλλο θεωρεί η επιχείρηση ότι είναι απαραίτητο για μια σωστότερη επιλογή.

Ο βαθμός στον οποίο δραστηριοποιείται και αποδίδει στην επιχείρηση, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες.

* Πηγές: 1. Σπύρος Ζευγαρίδης "Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού", 1992 Αθήνα.

2. Χαρ. Κανελλόπουλος-Στελ. Ξυροτύρη - Κουφίδου "Θέματα Διοίκησης Προσωπικού", Αθήνα 1990.

Χαρακτηριστικοί είναι ο τρόπος διοίκησης, οι ανταμοιβές κλπ.

Ο βασικότερος όμως παράγοντας, που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα τη δραστηριοποίηση είναι η αγάπη που έχει το άτομο για την εργασία που εκτελεί. Αν το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να εκπληρώσει τα ενδιαφέροντά του, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει με τον καλύτερο τρόπο. Αν όμως, όχι, τότε το άτομο πάλι θα την εκτελέσει, γιατί ίσως εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, αλλά σίγουρα δεν θα έχει την ίδια απόδοση. Ο βαθμός δραστηριοποίησης των εργαζομένων διαφέρει από άτομο σε άτομο. Έτσι υπάρχουν άτομα που μπορούν να φθάσουν στο κορύφωμα της απόδοσής τους και να καταβάλλουν πραγματικά ηρωικές προσπάθειες στην εργασία τους, ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Άρα, αναμφισβήτητα, κάθε άτομο πρέπει να προσαρμόζεται με την εργασία την οποία καλείται να εκτελέσει. Είναι αρκετά δύσκολο για τη διοίκηση, να μπορέσει να επιλέξει άτομα τα οποία διαθέτουν ικανότητες προσαρμογής στο έργο το οποίο καλούνται να εκτελέσουν. Έτσι η διοίκηση πρέπει να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον, δηλαδή πρέπει να προβλέψει ποιά θα είναι η συμπεριφορά του ατόμου στη συγκεκριμένη εργασία. Την πρόβλεψη αυτή την κάνει ο αρμόδιος για την επιλογή, ο οποίος βασίζεται σε βιογραφικά, προϋπηρεσία, συνεντεύξεις, κ.α., που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Υπάρχει λοιπόν ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν.

Μια επιχείρηση που αλλάζει συνεχώς το προσωπικό της, εκτός από τις οικονομικές επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά και ένα άσχημο όνομα στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο αριθμός των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν και οι οποίοι δεν θα είναι βέβαιοι οι καλύτεροι. Άρα λοιπόν, η επιλογή του προσωπικού είναι πολύ σημαντική υπόθεση και πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα άτομα και πάντοτε με

πολλή προσοχή, γιατί είναι εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα .

Αν ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού οδηγεί την επιχείρηση στην πίστη πως της χρειάζονται πρόσθετοι άνθρωποι για να γίνει η εργασία, τότε το επόμενο βήμα, είναι η στρατολόγηση, η οποία παρέχει ένα κατάλογο πιθανών υποψηφίων. Η επιλογή συνεπώς δεν είναι παρά η απόφαση για το ποιός θα προτιμηθεί απ' αυτόν τον κατάλογο.

Κατά κάποιον τρόπο η στρατολόγηση μπορεί να θεωρηθεί σαν θετική ενέργεια, αφού σκοπός της είναι να πείσει τους ανθρώπους να προσέλθουν στην επιχείρηση για εργασία, ενώ η επιλογή μπορεί να θεωρηθεί σαν αρνητική ενέργεια, αφού απορρίπτει ένα σημαντικό μέρος από τους υποψηφίους. Αιτία της απόρριψης είναι να αποφευχθεί η πρόσληψη κάποιου που ενδεχομένως θα αποχωρήσει σε μικρό χρονικό διάστημα, γιατί η εργασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, και επιπλέον γιατί το κόστος της επιλογής και της εκπαίδευσης είναι μεγάλο. Μια άλλη αιτία απόρριψης είναι οι πιέσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων και του κοινωνικού περιβάλλοντος της διοίκησης της επιχείρησης να απαλλαγεί από εργαζόμενους οι οποίοι κατά τη διάρκεια της επιλογής κρίθηκαν ικανοί για την εργασία, αλλά στη συνέχεια αποδείχθηκε ότι δεν μπορούν να αποδώσουν ικανοποιητικό έργο. Έτσι πολλές επιχειρήσεις, κυρίως στις αναπτυγμένες χώρες, δεν προσλαμβάνουν μόνιμο προσωπικό, αλλά περιορίζονται στην χρησιμοποίηση εργατοϋπαλλήλων προσωρινών που τους προμηθεύουν γραφεία ειδικευμένα στο "δανεισμό" εργατικού δυναμικού και με πληρωμή μιας καθημερινής αμοιβής για κάθε υπάλληλο, που βασίζεται και την αποτελεσματικότητά του, ενώ ο κατάλληλος παραμένει στην κατάσταση πληρωμής του γραφείου. Άλλες επιχειρήσεις εφαρμόζουν το σύστημα της δοκιμαστικής περιόδου για τον νεοπροσλαμβανόμενο, ο οποίος μπορεί να γίνει, μόνιμος αφού συμπληρώσει με επιτυχία το δοκιμαστικό στάδιο, το οποίο είναι συνήθως από έξι μήνες μέχρι δύο χρόνια.

Για να αποφύγουν λοιπόν οι επιχειρήσεις την περίπτωση λανθασμένης επιλογής, αναπτύσσουν μεθόδους πρόσληψης και τεχνικές επιλογής, που βασίζονται στην

φιλοσοφία της επιλογής. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές αυτές διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και είναι οι ακόλουθες.

5.3 Πολιτική επιλογής – Μέθοδοι επιλογής

5.3.1 Διαχωρισμός των ακατάλληλων υποψηφίων

Αυτό είναι μια από τις πρώτες ενέργειες της επιλογής και για μερικές επιχειρήσεις σημαίνει ότι ο υποψήφιος είναι ακατάλληλος. Θέτουν δηλαδή, σαν κριτήριο ότι υπάρχει ένας κατάλληλος τύπος εργαζομένου για την επιχείρηση, ηλικίας και άλλων παρόμοιων χαρακτηριστικών και βασίζονται σ' αυτή την αμφισβητήσιμη υπόθεση για την επιλογή τους. Π.χ., σε έρευνα που έγινε στις τράπεζες των ΗΠΑ, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι αυτές προσπαθούν να διατηρούν μια ομοιογενή ομάδα υπαλλήλων, οι οποίοι δεν θέτουν σαν άμεσο στόχο τους την προαγωγή, στερούνται επιθετικότητας και προτιμούν μια δουλειά στην οποία μπορούν να εργάζονται μόνο.

Υπάρχουν όμως ενδείξεις πως ακόμα και όταν η επιχείρηση δεν βάζει τυπικούς περιορισμούς, μια ανεπίσημη πορεία αυτοεπιλογής θα λειτουργήσει αυτόματα, γιατί οι άνθρωποι συνήθως αναζητούν και βρίσκουν απασχόληση σε είδη οργανισμών και επιχειρήσεων ανάλογα με την προσωπικότητά τους. Αυτό έχει παρατηρηθεί σε προσωπικό καταστημάτων λιανικής πώλησης και σε κρατικούς υπαλλήλους. Έτσι είναι έλοισόν δυνατόν να υπάρξει η δικαιολογία, ότι αποφεύγονται το κακό ταίριασμα, με το ξεκαθάρισμα εκείνων οι οποίοι δεν αισθάνονται άνετα στο νέο περιβάλλον.

Στο σύνολό τους, όμως, τα περισσότερα από αυτά τα "σωστά κριτήρια", τα οποία συνήθως αντιπροσωπεύουν παράλογες διακρίσεις, είναι ηθικά αστήρικτα και τώρα παράνομα. Υπάρχουν άλλα πιο συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα για το ξεκαθάρισμα, όπως όταν τα περισσότερα έργα σε μια επιχείρηση απαιτούν τεχνική ικανότητα, ένα ελάχιστο όριο μόρφωσης για όλους τους

εισερχόμενους μπορεί να υπάρξει σαν μέτρο, π.χ. απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης ή πτυχίο ανώτερης σχολής.

Βέβαια, είναι δυνατό κάποιος καλός υποψήφιος να έχει πετύχει ίση ικανότητα χωρίς το παραπάνω τυπικό προσόν, το οποίο έτσι αποδεικνύεται πως είναι χωρίς λόγο υψηλό.

5.3.2 Προσαρμογή του έργου στον άνθρωπο

Αντίθετα η διοίκηση μπορεί να κινηθεί στο άλλο άκρο και να επιδιώξει να ταιριάσει την εργασία στους ανθρώπους, π.χ. κατά τον β' Παγκόσμιο Πόλεμο πολλά έργα για άνδρες με μικρές αλλαγές έγιναν κατάλληλα για γυναίκες. Μεγάλη πρόοδος όμως έχει γίνει τα τελευταία χρόνια προς αυτή την κατεύθυνση, έτσι ώστε να υπάρχουν πολλές εργασίες κατάλληλες για τυφλούς, για ανάπηρους, κλπ.

Πετυχημένα επίσης αποδείχτηκαν τα πειράματα που έγιναν με το ελεύθερο ωράριο και τις διακεκριμένες βάρδιες, τα οποία χρησιμοποιούνται από νοικοκυρές. Ακόμα τεχνικές εργασίες έχουν καταμεριστεί έτσι ώστε και ανεκπαιδευτοι αρχάριοι να μπορούν να τις μάθουν.

Τα τελευταία χρόνια ψυχολόγοι, κυρίως, έχουν ασχοληθεί με ένα τομέα που ονομάζεται "ανθρώπινη μηχανική". Κι ενώ η "βιομηχανική μηχανική" τονίζει το ταίριασμα των ανθρώπων για να ικανοποιηθούν οι σε χρόνο και κινήσεις απαιτήσεις του μηχανολογικού εξοπλισμού και των προγραμμάτων παραγωγής, οι ψυχολόγοι επιχειρησιακές αρχές και μεθόδους που θα προσαρμόζουν τον εξοπλισμό στα ανθρώπινα χαρακτηριστικά.

5.3.3 Προσαρμογή των ανθρώπων στο έργο

Τα τυπικά προγράμματα επιλογής επιδιώκουν την προσαρμογή των υποψηφίων στις ιδιαιτερότητες του έργου, με το σκεπτικό ότι οι απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου έργου και τα χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου υποψηφίου μπορούν να ταιριάσουν.

5.3.4 Το οργανωτικό και κοινωνικό περιβάλλον

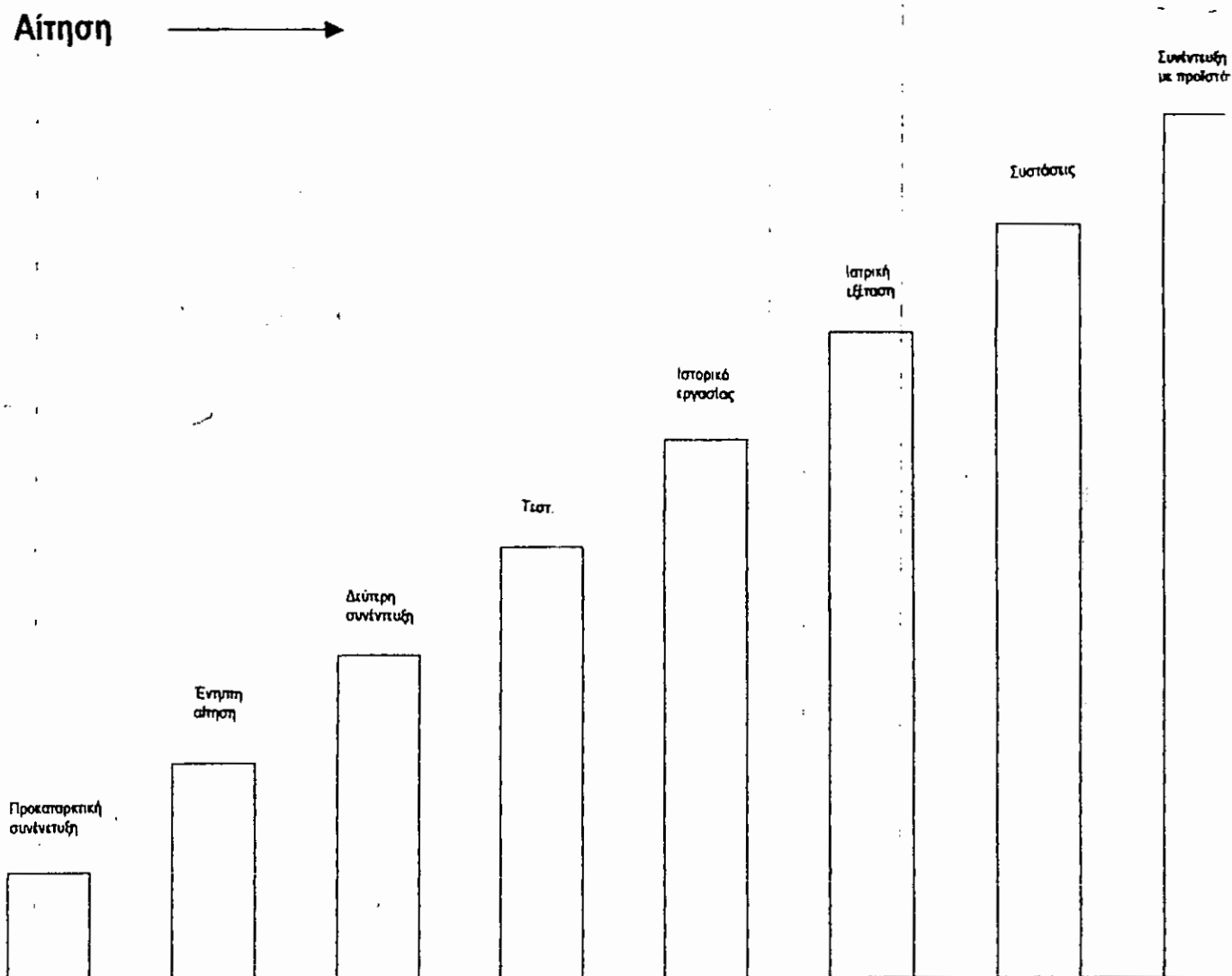
Υπάρχουν όμως και αρκετές περιπτώσεις που ένα άτομο μπορεί να αποτύχει εξαιτίας του κοινωνικού περιβάλλοντος της εργασίας έστω και αν έχει σε υψηλό βαθμό όλα τα προσόντα για να εκτελέσει και να επιτύχει το έργο για το οποίο προσελήφθη. Π.χ. σε μια επίχειρηση μια πολύ ελκυστική νέα γυναίκα 21 ετών, προσελήφθη σαν στενογράφος και τοποθετήθηκε σε ένα τμήμα στο οποίο εργαζόνταν διάφοροι μηχανικοί και δύο μεσόκοπες και με πολλά χρόνια υπηρεσίας γυναίκες. Παρόλο που η στενογράφος έκανε πολύ καλά τη δουλειά της και οι άντρες την εκτιμούσαν, αναγκάστηκε να παραιτηθεί εξ αιτίας του ανταγωνισμού των γυναικών που ζήλευαν την εμφάνισή της.

Από μελέτες που έχουν γίνει προκύπτει ότι οι κοινωνικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι πολλοί όπως: Οι κοινωνικές επαφές, οι κοινωνικές απαιτήσεις έξω από την εργασία, η κοινωνική συμμετοχή, η άμεση ή έμμεση προσωπική ευθύνη προς τους άλλους, οι κοινωνικές κλίκες, ο βαθμός αποδοχής των νεοφερμένων, η προσωπικότητα και η ιδιοσυγκρασία του προϊσταμένου, η συνοχή της ομάδας εργασίας κλπ. (Μολονότι αυτές οι οργανωτικές και κοινωνικές επιδράσεις δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν, το αρμόδιο για τις – προσλήψεις όργανο, θα πρέπει να γνωρίζει αυτούς τους παράγοντες, ώστε να μπορεί να κρίνει κατά πόσο ένας υποψήφιος θα προσαρμοστεί με επιτυχία.

5.3.5 Διαδοχικά εμπόδια και πολλαπλός συσχετισμός

Τα περισσότερα προγράμματα επιλογής προσωπικού βασίζονται στην τεχνική των διαδοχικών εμποδίων, σύμφωνα με την οποία, οι υποψήφιοι για να προσληφθούν πρέπει να περάσουν με επιτυχία την κάθε φάση ελέγχου των προσόντων τους που είναι: το έντυπο της αίτησης, οι συνεντεύξεις, η ιατρική εξέταση και ο έλεγχος του παρελθόντος τους.

ΔΙΑΔΟΧΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ



Σχέδιο 6

Διαδοχικά εμπόδια στην επιλογή

Σε κάθε εμπόδιο και φάση της διαδικασίας απορρίπτονται μερικοί ή δεν ξεπερνούν τις απαιτήσεις της εργασίας. Π.χ. ένας υποψήφιος μπορεί να απορριφθεί στη φάση της αίτησης, γιατί η μόρφωση και η προηγούμενη πείρα του που αναγράφονται σ'αυτή κρίνονται ως ανεπαρκή στοιχεία, σύμφωνα με τα μέτρα πρόσληψης που έχει θέσει η επιχείρηση. Μάλιστα κατά το σχεδιασμό της πορείας της επιλογής, σύμφωνα με τη μέθοδο των διαδοχικών εμποδίων, το στοιχείο που σχετίζεται περισσότερο. Με την επιτυχία του υποψηφίου στο έργο τοποθετείται πρώτο στη σειρά, το αμέσως λιγότερο σχετικό δεύτερο και ούτω καθ'εξής.

Οι υποψήφιοι με τις λιγότερες πιθανότητες επιτυχίας κόβονται στην πρώτη φάση. Έτσι εξοικονομείται ο χρόνος τόσο του υποψηφίου όσο και της επιχείρησης και μειώνεται το σκότος επιλογής, αδοφού όσοι δεν έχουν προσόντα, δεν χρειάζεται να φθάσουν μέχρι το τέλος της διαδικασίας επιλογής. Σε μερικές όμως περιπτώσεις χρησιμοποιείται το επιχείρημα, ότι τα ελλιπή στοιχεία σε μια φάση αντισταθμίζονται με περισσότερα στοιχεία σε κάποια άλλη φάση π.χ. η μόρφωση ενός υποψηφίου όπως αναφέρεται στην αίτηση, μπορεί να μην είναι η απαιτούμενη, όμως αυτός που κάνει τη συνέντευξη, διαπιστώνει ότι έχει εξαιρετική πείρα και φανέρο ενδιαφέρον για τη δουλειά και τον προωθεί στη διαδικασία της επιλογής. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και με τα tests, δηλαδή να υστερεί σε ένα και να υπερτερεί σεάλλο.

Κατά τη χρήση αυτής της μεθόδου δίνονται αριθμητικοί βαθμοί σε κάθε φάση, οι οποίοι στο τέλος αθροίζονται και αν το άθροισμα ξεπερνάει το απαιτούμενο επίπεδο, ο υποψήφιος προσλαμβάνεται, αν όχι απορρίπτεται.

Το ερώτημα τώρα είναι ποιά μέθοδος θα χρησιμοποιηθεί. Αν ο υποψήφιος είναι τόσο ακατάλληλος και δεν μπορεί να περάσει ούτε και την αρχική συνέντευξη, γιατί δεν έχει καν τις στοιχειώδεις ικανότητες, δεν υπάρχει λόγος να περάσει στις παρακάτω φάσεις. Αν όμως στα πρώτα στάδια φαίνεται κατάλληλος και είναι μέτριος σε κάποια φάση μικρότερης σημασίας, τότε είναι λογικό να περάσει όλη τη διαδικασία πριν παρθεί η τελική απόφαση.

Παρ'όλα αυτά όμως υπάρχουν και παράγοντες τύχης που μπορούν να συντελέσουν στην αποτυχία του υποψηφίου σε μια φάση, π.χ. γιατί δεν άρεσε η εμφάνισή του σ'αυτόν

που κάνει τη συνέντευξη, γιατί οι συνθήκες της συνέντευξης δεν ήταν ευνοϊκές., κλπ. Γι' αυτό σε τέτοιες περιπτώσεις πρέπει να κρίνεται το σύνολο του ατόμου.

Επίσης, κατά τη διάρκεια της επιλογής πρέπει να αποφεύγονται τεχνάσματα ή μη επιστημονικά τεκμηριωμένες αξιολογήσεις, π.χ. Πρόβλεψη της ικανότητας του ατόμου από το σχήμα της κεφαλής του, από τις κινήσεις του, κλπ. και στις οποίες προσφεύγουν κάποια στελέχη που δεν διαθέτουν χρόνο. Τέτοιες κριτικές ή απλουστεύσεις δεν έχουν αποτέλεσμα αφού ως γνωστό τα ανθρώπινα όντα τα χαρακτηρίζει η πολυπλοκότητα.

5.4 Ρεαλιστικά μέτρα επιλογής

Είναι συχνό το φαινόμενο κατά το οποίο οι επιχειρήσεις υιοθετούν απαιτήσεις προσόντων για τα οποία δεν υπάρχει αποδεδειγμένη σχέση με την επιτυχία ή την αποτυχία στη δουλειά.

Αυτά, δε, τα μη ρεαλιστικά μέτρα πρόσληψης είναι δύο ειδών.

α) Τυπικά προσόντα. Η σχολική επίδοση αποτελεί ένα ουσιαστικό εμπόδιο επιλογής, που χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις, π.χ. απαιτείται απολυτήριο λυκείου για απασχόληση σε ειδικευμένα ή ημειδικευμένα βιομηχανικά έργα, όπως: χειριστή μηχανών, εργάτη μεταφορών κλπ. Επίσης προϋπόθεση για διοικητικές θέσεις είναι συνήθως το πτυχίο ανώτατης σχολής. Ακόμα ορισμένοι τεχνίτες (ξυλουργοί κλπ.) πρέπει να έχουν σχετική άδεια.

Η σχολική επίδοση σαν επινόηση κοσκινίσματος κατά την επιλογή έχει μεγάλη αξία, γιατί αυτοί που πέρασαν τις δοκιμασίες του σχολείου με επιτυχία, υποτίθεται πως έχουν το ταλέντο και τις κοινωνικές και τεχνικές δεξιότητες.

Όμως, η απόλυτη εμπιστοσύνη σ' ένα απολυτήριο γυμνασίου ή πτυχίο ανώτατης σχολής, για απασχόληση έχει και μερικά μειονεκτήματα, όπως: αυτόματα αποκλείει εκείνους που διέκοψαν για διάφορους λόγους (φτωχούς, απροσάρμοστους στην πειθαρχία του σχολείου, κλπ.) και που αυτό δεν σημαίνει ότι στερούνται δυνατοτήτων.

Άλλωστε είναι γνωστό, ότι ευφυέστατοι άνθρωποι, είναι δυνατό να μην έχουν καλές σχολικές επιδόσεις, (π.χ. Αϊστιάιν, Τσώρτσιλ.) που σημαίνει πως τέτοια άτομα μπορούν να αναποκριθούν στις απαιτήσεις της δουλειάς αν τους δοθεί η ευκαιρία γι' αυτό. Αλλά αν έχουν έτσι τα πράγματα ποιά πολιτική πρέπει να ακολουθήσει η υπηρεσία ποροσωπικού;

Βέβαια δεν πρέπει, να αγνοηθεί η σχολική επίδοση σαν οδηγός επιλογής, αφού σχετίζεται με την πιθανή επιτυχία στη δουλειά κατά ένα γενικό τρόπο και εφόσον μιλάμε για μεγάλο αριθμό ατόμων. Μια ρεαλιστική πολιτική είναι να καθοριστούν γενικά μορφωτικά προσόντα για τα διάφορα έργα μιας επιχείρησης, βασισμένα σ' ένα σωστό πρόγραμμα ανάλυσης εργασίας, αλλά εσκεμμένα να αφηθεί ένα ποσοστό 5-15% του συνολικού αριθμού γι' αυτούς που στερούνται μεν των μορφωτικών προσόντων που απαιτούνται αλλά δίνουν υπόσχεση μιας λογικής επιτυχίας, εξαιτίας της εμπειρίας τους στην εργασία, του ενδιαφέροντός τους και της σχετικής για τούτο βεβαίωσης από αρμόδιους παρατηρητές. Αυτό βέβαια είναι δυνατό μόνο αν πρόκειται για προαγωγές από μέσα. Πρόσθετη εκπαίδευση μπορεί να αποκτηθεί μετά την πρόσληψη, σε νυχτερινά σχολεία ή σε εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης.

β) Ιδιοσυγκρασίες, βασισμένες σε προκαταλήψεις και σε πεπαλαιωμένα κριτήρια. Όπως π.χ. άρνηση για απασχόληση σε αριστερόχειρες ή σε μικρόσωμα άτομα στον τομέα των πωλήσεων, ενώ καμμία ένδειξη δεν υπάρχει αναφορικά με τη σχέση της επιτυχίας και του ύψους. Γι' αυτό και οι διοικούντες είναι πτιό σίγουροι όταν χρησιμοποιούν επιστημονικές μέθοδους όπου μπορούν.

5.5 Τεχνικές επιλογές

Οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η πληρότητα μιας τεχνικής για επιλογή είναι αρκετοί, όπως:

- Οι συνέπειες μιας εσφαλμένης επιλογής, που είναι: το μήκος του χρόνου εκπαίδευσης, το κόστος και η πιθανή ζημιά με την αποτυχία στην εργασία αυτού που προσελήφθη.

- Η πολιτική της επιχείρησης και οι στάσεις των διοικούντων, π.χ. μερικές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν περισσότερα άτομα απ'όσα χρειάζονται, γιατί υπολογίζουν στην απόδοση εκείνων που σε λίγους μήνες δεν θα καταφέρνουν να έχουν απόδοση. Όμως αυτός ο τρόπος απλώς αναβάλλει την απόφαση επιλογής μέχρις ότου δοθεί η ευκαιρία για στενή παρατήρηση της συμπεριφοράς του εργαζομένου, κάτι δηλαδή που στοιχίζει και στα δύο μέρη (επιχείρηση-άτομο) σε χρήμα αλλά και σε χρόνο του υποψηφίου που θα μπορούσε να ασχοληθεί με μεγαλύτερα οφέλη σε κάποιον άλλο εργοδότη που δεν ακολουθεί αυτή την πολιτική.
- Το μήκος της δοκιμαστικής περιόδου, που για το άτομο σημαίνει εκκρεμότητα της σιγουριάς του και που είναι πολύ ενοχλητικό όταν παρατείνεται για πολύ, π.χ. ένα χρόνο. Εξάλλου, μικρότερη δοκιμαστική περίοδο αποτελεί πρόβλημα αν η μάθηση της δουλειάς απαιτεί περισσότερο χρόνο.

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές επιλογής προσωπικού που εφαρμόζει η επιχείρηση, ανάλογα με το είδος της εργασίας στην οποία θα απασχοληθούν αυτοί που τελικά θα προσληφθούν.

Συνήθως χρησιμοποιείται η **γραπτή δοκιμασία**, π.χ. στην περίπτωση υπαλληλικών θέσεων εφαρμόζεται η γραπτή δοκιμασία (tests) γύρω από μορφωτικά θέματα.

Ακόμα χρησιμοποιείται η **δοκιμασία ευφύιας** και μάλιστα κλίμακα.

Σε άλλες πάλι περιπτώσεις διενεργείται **συνέντευξη**, με τους υποψηφίους, που αναφέρεται σε κάποια συζήτηση γύρω από θέματα γενικού ενδιαφέροντος. Έτσι ο εξεταστής μπορεί να σχηματίσει τη γνώμη του για την όλη προσωπικότητα του ατόμου.

Άλλο είδος δοκιμασίας είναι οι **δοκιμασίες κλίσεων**, που αναφέρονται συνήθως σε θέματα δεξιολογικών που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη εργασία. Επίσης, μπορεί να απαιτηθεί να εξετασθεί ο υποψήφιος γύρω από θέματα συμπεριφοράς και επικοινωνίας, που ενδεχομένως απαιτεί η φύση κάποιος αξιολόγηση του χαρακτήρα και της προσωπικότητας και ακόμα των ψυχικών χαρακτηρισμάτων των υποψηφίων.

5.5.1 Η μέθοδος επιλογής προσωπικού με βάση τα σημεία

Η μέθοδος των 5 σημείων αναφέρεται στα εξής:

1. Το παρουσιαστικό του υποψηφίου, δηλ., η πρώτη εντύπωση που δίνει ο υποψήφιος και η φυσική του κατάσταση.
2. Τα προσόντα του υποψηφίου και οι δυνατότητες εξέλιξης που ελπίζεται να έχει, ο υποψήφιος.
3. Ειδικές ικανότητες του υποψηφίου.
4. Η προθυμία και το ενδιαφέρον για την εργασία.
5. Η προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στις συνθήκες της εργασίας..

5.5.2 Η μέθοδος επιλογής προσωπικού με βάση τα 7 σημεία

Η τεχνική των 7 σημείων είναι ουσιαστικό όμοια, με την προηγούμενη, παράλληλα όμως παρουσιάζει μια καλύτερη ανάλυση. Τα 7 σημεία τα οποία αποτελούν τη βάση αξιολόγησης και επιλογής των υποψηφίων είναι:

1. Το παρουσιαστικό, η φυσική κατάσταση και η κατάσταση υγείας του υποψηφίου.
2. Τα προσόντα, π.χ. μόρφωση, εργασιακή εμπειρία, πρακτική εξάσκηση, κλπ.
3. Η ευφυΐα και οι ειδικές ικανότητες.
4. Τα κοινωνικά ενδιαφέροντα.
5. Η προσωπικότητα, δηλ. η πνευματική ωριμότητα, η ψυχική ισορροπία, τα ψυχικά χαρίσματα κλπ.
6. Η προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στις συνθήκες εργασίας.
7. Οι ειδικές ικανότητες του υποψηφίου.

5.5.3 Η περίπτωση των ομαδικών επιλογών

Πολλές φορές απαιτείται να γίνει ομαδική εξέταση των υποψηφίων επ ??? για την κάλυψη μεγάλου αριθμού θέσεων μιας ιδιωτικής επιχείρησης ή μιας κρατικής υπηρεσίας.

Στις περιπτώσεις αυτές διενεργείται ομαδική εξέταση των υποψηφίων για την αξιολόγηση της προσωπικότητάς τους, της προσαρμοστικότητάς τους στο περιβάλλον της εργασίας τους, της ικανότητας συνεργασίας τους, κλπ.

Η όλη δοκιμασία μπορεί να οργανωθεί και να γίνει σ'ένα συγκεκριμένο χώρο και μπορεί να διαρκέσει μέρες.

Όπως αναφέραμε η τεχνική των ομαδικών επιλογών εφαρμόζεται από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, Τράπεζες, Δημόσιες Επιχειρήσεις, Κρατικούς Οργανισμούς, Στρατιωτικές Υπηρεσίες κ.λ.π.

5.5.4 Επιλογή προσωπικού μέσω συμβούλων εργασίας

Σε ειδικές περιπτώσεις που η διοίκηση ενδιαφέρεται για την πρόσληψη ανώτερων στελεχών, η διαδικασία επιλογής γίνεται μέσω συμβούλων εργασίας.

Το μειονέκτημα αυτών των διαδικασιών είναι ότι κοστίζουν αρκετά, πράγμα που περιορίζει την χρησιμοποίησή τους.

Όμως η εμπειρία και η αξιοπιστία που διαθέτουν οι σύμβουλοι εργασίας, αποτελούν εγγύηση για άριστη επιλογή των στελεχών που πραγματικά χρειάζεται η επιχείρηση. Αυτό δικαιολογεί τις υπηρεσίες συμβούλων εργασίας και εξουδετερώνει το μειονέκτημα που προαναφέραμε.

Οι τεχνικές επιλογές θα θεωρηθούν έγκυρες, αν οι υπάλληλοι που προσλήφθηκαν με βάση προβλέψεις ότι θα τα κατάφερναν καλά το πέτυχαν. Επίσης θα θεωρηθούν έγκυρες αν οι υποψήφιοι προσλήφθηκαν, ενώ υπήρχαν ενδείξεις ότι δεν θα ανταποκρίνονταν στο έργο και στην πραγματικότητα έτσι έγινε, δηλαδή δεν ανταποκρίθηκαν.

5.6 Μια σωστότερη πορεία επιλογής

Παρόλο που επιβάλλεται να υπάρχει μια ποικιλία στη διαδικασία επιλογής, ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες κάθε οργανισμού, το πιο κάτω πρόγραμμα, ίσως να είναι χρήσιμο στις πιο πολλές περιπτώσεις, ύστερα μάλιστα από κάποιες αλλαγές, ώστε να μπορεί να προσαρμοσθεί στις ειδικές καταστάσεις, π.χ. η ιατρική εξέταση μπορεί να έχει προτεραιότητα αν αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για κάποιο έργο. Τα στάδια που εμείς προτείνουμε στην διαδικασία της επιλογής είναι:

5.6.1 Εξασφάλιση περιγραφής του έργου

Είναι το πρώτο συγκεκριμένο βήμα στη διαδικασία της επιλογής κι αυτό γιατί συνήθως οι τίτλοι που δίνονται στις διάφορες εργασίες δεν ανταποκρίνονται στο πραγματικό τους περιεχόμενο ή δεν μπορούν να αποδώσουν ακριβώς το περιεχόμενό τους, π.χ. ο διανομέας γάλακτος εκτός από την ικανότητά του να οδηγεί αυτοκίνητο, έχει και την υποχρέωση να χειρίζεται τους λογαριασμούς των πελατών και να πουλάει τα προϊόντα της επιχείρησης. Το ίδιο συμβαίνει και με τους υπαλλήλους, που ο τίτλος τους δεν αναφέρει όλα τα άλλα καθήκοντα που έχουν να κάνουν πέρα από το να συντάσσουν πίνακες ή να καταγράφουν ορισμένα πράγματα.

Γι' αυτό χρειάζεται προσοχή και οι πολύ πλατιές και διφορούμενες απαιτήσεις να αναφέρουν με σαφήνεια τα συγκεκριμένα καθήκοντα και προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος.

Με την περιγραφή των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν, συντάσσεται ένας πίνακας με τα προσόντα που χρειάζονται για κάθε έργο και ο οποίος πρέπει να περιλαμβάνει: τη μόρφωση, την εμπειρία του υποψηφίου, τις δεξιότητες, τα σωματικά χαρακτηριστικά (ύψος κλπ.), τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, καθώς και το είδος των σχέσεων που πρέπει να έχει με τους άλλους εργαζόμενους.

Οι προσεκτικές περιγραφές έχουν τα εξής πλεονεκτήματα: α) Δίνουν στον υποψήφιο μια σαφή εικόνα της εργασίας και μειώνουν την πιθανότητα να νιώσει εκπληξη για τα

καθήκοντα που περιμένουν απ' αυτόν να εκτελέσει μετά την πρόσληψη, και β) αποτελούν βάση καθορισμού της αμοιβής και μέτρο αξιολόγησης της απόδοσής του.

Για την ανάλυση, την περιγραφή και τις προδιαγραφές της εργασίας αναφερθήκαμε αναλυτικά στο 2ο κεφάλαιο.

5.6.2 Προκαταρτικές επιλογές

Συνήθως η προκαταρτική επιλογή των υποψηφίων γίνεται από το γραφείο προσωπικού. Η τελική όμως επιλογή ανάμεσα στους υποψηφίους γίνεται συνήθως από τον άμεσο προϊστάμενο του έργου. Η διαδικασία αυτή ποικίλει ανάλογα με το επίπεδο των εργασιών για τις οποίες εξετάζονται οι υποψήφιοι, αλλά ένα συνηθισμένο πρώτο βήμα είναι να αφεθούν οι υποψήφιοι να γνωρίσουν κάτι από την δουλειά για την οποία προορίζονται. Τότε μερικοί υποψήφιοι αποσύρονται αυτόματα από την συνέχιση της εξέτασης, γιατί δεν τους ενδιαφέρει η θέση ή γιατί δεν διαθέτουν ίσως τα προσόντα.

Ύστερα από αυτό πολλές επιχειρήσεις ζητούν από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα σύντομο έντυπο αίτησης, το οποίο διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, που ακολουθείται από μια πιο περιεκτική αίτηση αργότερα, αν αναπτυχθεί κάποιο ενδιαφέρον για πρόσληψη μεταξύ της επιχείρησης και του υποψηφίου, και στη συνέχεια περνάει και από τα υπόλοιπα στάδια επιλογής.

5.6.3 Έντυπο αίτησης (Application Form)

Το έντυπο της αίτησης αποτελεί μια παραδοσιακή τεχνική, ευρύτατα αποδεκτή, από το οποίο εξασφαλίζονται πληροφορίες που ο ίδιος ο υποψήφιος με δική του γραφή αναφέρει. Είναι ένα καλό μέσο γρήγορης συγκέντρωσης βασικών ιστορικών στοιχείων του υποψηφίου που αφορούν όνομα, διεύθυνση, τηλέφωνο, ηλικία, φύλο, σωματικά χαρακτηριστικά, οικογενειακή κατάσταση, εμπειρία εργασίας, μόρφωση αλλά και προσωπικά θέματα όπως συμμετοχή σε συλλόγους ή ενώσεις, ιδιοκτησία κατοικίας, ποινικό μητρώο (αν ζητείται), κ.ά. Η αίτηση επίσης ελέγχει και την ικανότητα του

υποψηφίου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά. Οι πληροφορίες αυτές εκτός του ότι παρέχουν μόνιμα στοιχεία είναι και η βάση για να διενεργηθεί η επίσημη συνέντευξη.

Σταθμισμένη αίτηση: Το έντυπο της σταθμισμένης αίτησης είναι ταυτόχρονα και ένα κανονικό test με τις διάφορες ερωτήσεις που περιέχει και οι οποίες είναι σταθμισμένες και βαθμολογημένες ανάλογα με την αξία τους για πρόβλεψη, όπως έχει εκτιμηθεί από μια στατιστική ανάλυση των σχέσεων των διαφόρων αυτών ερωτήσεων της αίτησης και της πραγματικής επιτυχίας στη δουλειά προηγούμενων υποψηφίων, που συμπλήρωσαν τις ερωτήσεις αυτές. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τέτοιου τύπου αιτήσεις, έχουν αναλύσει την απόδοση των νυν και τώως εργαζομένων τους και έχουν αποφασίσει ποιά κριτήρια (μόρφωση, εμπειρία, κλπ.) αντιστοιχούν καλύτερα στην επιτυχία της εργασίας, η οποία μετρείται με το χρόνο, την παραγωγικότητα και τις λέγόμενες απουσίες.

Περισσότερο βάρος δίνεται στους παράγοντες που έχουν μεγάλη σχέση με την επιτυχία, απ'ότι στους άλλους παράγοντες, και δίνεται ένας συγκεκριμένος αριθμός βαθμών για κάθε παράγοντα που εκτιμάται. Μετά αφού υπολογιστούν τα αποτελέσματα και βαθμολογηθούν όλοι οι υποψήφιοι, (βασισμένοι πάντοτε στις πληροφορίες που αυτοί έδωσαν) οι βαθμοί αυτοί συγκρίνονται μ'αυτούς εκείνων που έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Ένας κατώτατος βαθμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μέτρο για την επιλογή.

Μια αποτελεσματική σταθμισμένη αίτηση μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση στη μείωση των απολύσεων, στο να αναγνωρίσει τους αρκετά ικανούς, κλπ.

Συχνά μαζί με την αίτηση ζητούνται συστάσεις, παρ'όλο που έχουν αποδειχθεί μικρής αξίας, αφού υπάρχει η τάση οι συστάσεις αυτές για διάφορους λόγους να είναι ευνοϊκές, επίσης αζητούνται και πιστοποιητικά και βιογραφικό σημείωμα, τα στοιχεία του οποίου μπορούν να υπάρχουν στο έντυπο της αίτησης.

Τα έντυπα των αιτήσεων που χρησιμοποιούν οι περισσότερες οργανώσεις είναι διαφόρων τύπων. Π.χ. για το τεχνικό και διοικητικό προσωπικό, η αίτηση μπορεί να απαιτεί λεπτομερείς απαντήσεις σε ερωτήσεις που αφορούν την μόρφωση του

υποψηφίου, για τους εργάτες του εργοστασίου θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα εργαλεία και στον εξοπλισμό που έχει χρησιμοποιήσει.

Οι αιτήσεις πρέπει να αρχαιοθετούνται και να φυλάσσονται για μελλοντική χρήση, είτε αυτή πρόκειται για στατιστικά στοιχεία είτε για νέες προσλήψεις.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΒΓ
ΑΘΗΝΑ

APPLICATION FOR EMPLOYMENT
ΑΙΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ATTENTION: Applications not fully filled out will not be considered
ΠΡΟΣΟΧΗ: Αιτήσεις που δεν είναι σωστά συμπληρωμένες δεν λαμβάνονται υπ' όψη

Συνάψτε
πρόσφατη
φωτογραφία

Affix here
recent photograph
of yourself

Date _____
Ημερομηνία _____

Name _____ Father's name _____
Όνομα Όνομα πατέρα

Married name (Women only) _____ Mother's name _____
Όνομα πριν το γάμο (για τις γυναίκες μόνο) Όνομα μητέρας

Position applied for _____ Lowest Acceptable Salary _____
Επίσημη θέση που ζητάτε Κατώτερος μισθός

Address _____ Mail Sec. _____ Teleph. No. _____
Διεύθυνση Ταχ. Τομέα Αριθ. Τηλεφ.

Date of Birth _____ Place of Birth _____ Sex Male Female
Ημερομηνία γέννησης Τόπος γέννησης Φύλο Άνδρας Γυναίκα

Identification Papers: Place of issue _____ Number _____ Date of issue _____
Αριθμός έκδοσης Τύπος έκδοσης Ημερομηνία έκδοσης

Number of Dependents _____ Religion _____ Citizenship _____
Αριθμός εξαρτημένων Θρησκεία Υπηκοότητα

Marital Status: Single Married Widower Divorced Separated
Γαμ. κατάσταση: Ανύπανθ. Παντρεμένος Χήρος Χωρισμένος Σε διάσταση

Who referred you to us _____ May we refer to your present employer? _____
Από ποιόν σας σύστησε σε μας Να πάρουμε πληροφορίες από τον τωρινό εργοδότη σας;

Do you have relatives in this hotel? Yes No Name and relationship _____
Εχετε συγγενείς στο ΑΒΓ; Ναι Όχι Όνομα και συγγένεια

Have you ever been employed by ABC Yes No
Έχετε εργασθεί στο ΑΒΓ στο παρελθόν; Ναι Όχι

Father's/Mother's occupation _____
Επάγγελμα πατέρα/μητέρας

EDUCATION -- ΣΠΟΥΔΕΣ

Name, and Address of School and College Όνομα και διεύθυνση σχολείου και ανωτέρων Σχολών	From Από	To Μέχρι	Degree or Diploma Πτυχίο ή Δίπλωμα	Major Course of Study Είδος Σπουδών

Professional licenses held/Επαγγελματικές άδειες _____
 ακολουθείτε ή σκοπεύετε να παρακολουθήσετε κάποια σχολή και ποια; _____

What languages do you know? Ποιες γλώσσες γνωρίζετε;	Speak - Μιλάτε			Write - Γράφετε			Understand - Εννοείτε		
	excel. άριστα	well καλά	fair μέτρια	excel. άριστα	well καλά	fair μέτρια	excel. άριστα	well καλά	fair μέτρια

Interests and hobbies _____
Ενδιαφέροντα και Χόμπι

Machines or equipment you can operate _____
Μηχανές ή συσκευές μπορείτε να χειριστείτε

Personal information: Height _____ cms Weight _____ kgs Color of eyes _____ Color of hair _____
Προσωπική περιγραφή Ύψος Βάρος Χρώμα ματιών Χρώμα μαλλιών

How is your health? _____ Physical defects _____
Ποια είναι η υγεία σας Σωματικά ελαττώματα

Any serious illness, injury or operation? _____
Έχετε σοβαρό τραυματισμό, εγχείρηση ή αρρώστια

Military Service: From: _____ To _____ Branch _____ Rank _____ Specialisation _____
Στρατιωτική θητεία: Από: Μέχρι Όπλο-Μονάδα Βαθμός Ειδικότητα

Reason and date of discharge: _____
Αιτία και λόγος απαλλαγής από τη στρατιωτική θητεία:

Have you ever been convicted? If so, give details: _____
Είστε ποτέ καταδικαστεί; Αν ναι, δώστε λεπτομέρειες:

EMPLOYMENT RECORD: List all employments below, starting with the last one first:
ΠΡΟ-Υ-ΠΗΡΕΣΙΑ: Αναφέρετε παρακάτω κάθε προϋπηρεσία σας, αρχίζοντας από την τελευταία:

Name and Address of Employer Τίτλος και διεύθυνση εργοδότη	Dates employed Ημερομηνίες		Position held and duties Θέση και καθήκοντα	Salary Μισθός	Reason for leaving Λόγος αποχώρησης
	From Από	To Μέχρι			

PERSONAL REFERENCES - At least 5 years acquaintance - Do not list relatives or ABC employees
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ - Γνωριμία 5 χρόνια και πάνω - Μην αναφέρετε συγγενείς ή υπαλλήλους του ΑΒΓ

Name
Όνοματεπώνυμο

Address
Διεύθυνση

Occupation
Επάγγελμα

Telephone
Τηλέφωνο

In signing this application I do hereby affirm that the statements made here above are true to the best of my knowledge and belief, and that any re- presentation of facts or omissions (such as health or business experience), shall, in the case of my employment, be cause for dismissal.
αιώνω ότι οι παραπάνω δηλώσεις μου είναι αληθινές απ' όσα γνωρίζω και πιστεύω και ότι κάθε παραποίηση της πραγματικότητας ή άληψη (παραδείγματος χάρη, σε ό,τι αφορά την υγεία ή την προϋπηρεσία) θα θεωρηθεί σε περίπτωση πρόσληψής μου, σαν λόγος απόλυσης.

Signed _____
Υπογραφή

Σχέδιο 7

"Αίτηση πρόσληψης υποψηφίου"

5.6.4 Βιογραφικά Σημειώματα

Τα βιογραφικά σημειώματα, περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως η ηλικία του, η οικογενειακή του κατάσταση, οι σπουδές του, η προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις, στα ενδιαφέροντά του, κλπ.

Καθημερινά βλέπουμε στον τύπο αγγελίες ζήτησης υπαλλήλων και στελεχών, οι οποίες καταλήγουν με τη φράση: «Παρακαλούμε αποστείλατε πλήρες βιογραφικό σημείωμα στην διεύθυνση...». Το βιογραφικό σημείωμα λοιπόν είναι το πρώτο βήμα για την επαφή ανάμεσα στην επιχείρηση και στον υποψήφιο.

Τα βιογραφικά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς, μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα έκφρασης του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητά του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σάφη και ξεκάθαρο τρόπο.

Τα βιογραφικά σημειώματα είναι πολύ χρήσιμα γι' αυτόν που θα διενεργήσει αργότερα τη συνέντευξη και αποτελούν χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης. Τελευταία γίνεται πολλή χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις. Έτσι, π.χ. τα εξής χαρακτηριστικά συνδέονται με επιτυχία σε ηγετικές θέσεις. Υψηλή απόδοση στις σπουδές, ενασχόληση με ένα τουλάχιστον ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κλπ.

Αντίθετα σε ορισμένες εργασίες που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μέση απόδοση στις σπουδές έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Ας δούμε όμως τι πρέπει να περιέχει ένα βιογραφικό σημείωμα:

α) Ένα βιογραφικό σημείωμα αρχίζει πάντα με τα στοιχεία ταυτότητας του υποψηφίου, το όνομα, το επώνυμο, την πλήρη διεύθυνσή του και το τηλέφωνο οικίας ή γραφείου.

β) **Προσωπικά στοιχεία.** Η ηλικία αποτελεί πρωταρχικό στοιχείο, άλλωστε γι' αυτό προσδιορίζεται και στις ανακοινώσεις. Ένα άλλο προσωπικό στοιχείο για τους άνδρες είναι η στρατιωτική θητεία. Πρέπει να αναφέρεται ο χρόνος, ο βαθμός και η ειδικότητα, ιδιαίτερα δε όταν έχει κάποια ειδική σχέση με τη θέση που ζητά ο υποψήφιος. Επίσης

προσωπικά στοιχεία είναι το όνομα και το επάγγελμα του πατέρα και της μητέρας, κάτι το οποίο είναι συνηθισμένο σε παραδοσιακές κοινωνίες.

γ) **Η εκπαίδευση (σπουδές).** Πρέπει να αναφερθούν οι ημερομηνίες, το ίδρυμα, ο τόπος, το πτυχίο, ο βαθμός του πτυχίου, ο χρόνος λήψης, ο κλάδος και η ειδικότητα. Υποτροφίες και τιμητικοί τίτλοι σπουδών, με πλήρη στοιχεία, αν υπάρχουν, αναφέρονται μετά από τα βασικά στοιχεία της εκπαίδευσης. Επίσης αναφέρονται τα μετεκπαιδευτικά προγράμματα ή σεμινάρια τα οποία έχει παρακολουθήσει, γιατί δείχνουν κατά πόσο κρατά κανείς επαφή με τον κλάδο του.

δ) **Επαγγελματική πείρα.** Για ανώτατα στελέχη αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο. Πρέπει να αναφέρονται με ακρίβεια οι χρονολογίες. Η επωνυμία, ο τόπος της επιχείρησης και ο τίτλος της θέσης την οποία κατείχε.

ε) **Οι ξένες γλώσσες** και ο βαθμός γνώσης της κάθε μιας και τα αποκτηθέντα στοιχεία, αναφέρονται αμέσως μετά.

ε) **Επαγγελματικές οργανώσεις.** Η συμμετοχή σε επαγγελματικές οργανώσεις, όπως το Τεχνικό Επιμελητήριο, π.χ. για μηχανικούς, δείχνουν άτομα που ενδιαφέρονται να ενημερώνονται συχνά για το αντικείμενό τους.

στ) **Άλλα ενδιαφέροντα,** όπως αθλητισμός. Χόμπι.

Το βιογραφικό σημείωμα πρέπει να το χαρακτηρίζει ειλικρίνεια και ευθύτητα και να μην υπάρχουν σ' αυτό ορθογραφικά λάθη, γιατί μέσω αυτού ο υποψήφιος προσπαθεί να προωθήσει τον εαυτό του.

**ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ
CURRICULUM VITAE**

867

ΚΩΔ.

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ DATE		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΣ DATE OF EMPLOYMENT			ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ CLASSIFICATION			
ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ PERSONAL DATA	Έπώνυμο (Κεφαλαία) Surname Capitals				I.X.A. ΒΙΒΛ. ΑΡΙΘ.			
	Όνομα (Κεφαλαία) Name (Capitals)				Αριθ. Τηλεφώνου Teleph No			
	Διεύθυνση Address				Φωτογραφία - Photo			
	Είδικευμένο Έπάγγελμα Learned Profession							
	Ταυτότητα Αριθ. Identity Card		Ημερησία Date	Λοτυν. Τμήμα Police Station				
	Ημερομηνία γεννήσεως Date of birth		Τόπος γεννήσεως Place of birth					
	Όνομα πατέρα Father's Name		Μητέρα Mother's Name					
	Δημότης Citizenship		Έθνικότητα Nationality					
	Θρήσκευμα Religion							
Έγγαμος Ναι/Όχι Married Yes/ No		Ημερομηνία Date						
				Υπόδειγμα Υπογραφής Specimen of Signature				
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΑ ΔΑΦΗ (Σύζυγος τέκνα κ.λ.π. μίλη) DEPENDENTS (Wife children e.t.c.)								
ΟΝΟΜΑ NAME		ΕΠΩΝΥΜΟ SURNAME		ΑΡ. M.	Θ. F.	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΓΓΕΝΕΙΑΣ FAMILY RELATION	ΗΜΕΡ.ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ DATE OF BIRTH	ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ PLACE OF BIRTH
ΣΠΟΥΔΕΣ - EDUCATION								
ΣΧΟΛΕΙΣ SCHOOLS			ΕΤΗ YEARS	ΑΠΟ FROM	ΕΩΣ TO	ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ QUALIFICATION	ΔΙΠΛΩΜΑ DIPLOMA	
ΓΛΩΣΣΕΣ LANGUAGES		ΜΙΛΩ SPEAKING		ΓΡΑΦΩ WRITING		ΔΙΑΒΑΣΩ READING		
Συμπληρώσατε: Fill in		Πολύ Καλά Fluent		Καλά Fair	Μέτρια ή Άγνοια Slight or Nil			

	<u>Στενογραφία</u> Shorthand	<u>Ναι / Όχι</u> Yes / No	<u>Δακτυλογραφία</u> Typewriting	<u>Ναι / Όχι</u> Yes / No		
ΑΔΕΙΑ ΟΔΗΓΟΥ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ MOTOR DRIVING LICENCE	<u>Άδεια οδηγού αυτοκινήτου</u> Motor vehicle licence	<u>Ναι / Όχι</u> Yes / No				
	<u>Έρασιτεχνική Ίδιωτικού Έπιβατικού</u> Amateur's private Passenger		<u>Μικρού</u> Small	<u>Ναι / Όχι</u> Yes / No	<u>Μεγάλου</u> Large	
	<u>Επαγγελματική Ίπιβατικού</u> Professional passenger	<u>Ναι / Όχι</u> Yes / No	<u>Φορτηγού</u> Lorry	<u>Μικρού/Μεγάλου</u> Small/Large	<u>Ναι / Όχι</u> Yes / No	<u>Εκλυστήρα</u> Tractor
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ PREVIOUS EMPLOYMENT	ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ NAME OF EMPLOYER	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ADDRESS	ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ POSITION HELD	ΑΠΟ FROM	ΕΩΣ TO	ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΣ REASONS OF LEAVING
ΣΠΙΤΑΡΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ MILITARY OBLIG.	Κλάση Class	Ήμερομηνία στρατεύσεως Date of conscription		Απολύσεως of discharge		
	Όπλο ή Ίωμα Arm or Service	Ειδικότητα Qualification		Βαθμός Rank		
	Λόγος άπαλλαγής Reason of discharge					
Ι Υ Π Τ Α Σ Η Σ REFERENCES	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ SURNAME - NAME	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ PROFESSION	ΟΝΟΜΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ NAME OF FIRM	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ADDRESS		
Σ Χ Ο Λ Ι Α COMMENTS						

5.6.5. Δοκιμασίες (Tests)

Κατά τα τελευταία χρόνια τα tests επιλογής, τα οποία συνήθως κατασκευάζονται από ειδικούς βιομηχανικούς ψυχολόγους, έχουν γίνει αποδεκτά στις διαδικασίες επιλογής, για τις περισσότερες μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Η πλατιά τους χρήση άρχισε κατά τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο στην Αμερική με το Army Alfa Test, που βοήθησε στην επιλογή και τοποθέτηση των στρατιωτών και κορυφώθηκε μεταξύ των δύο πολέμων.

Η μέθοδος των tests αναπτύχθηκε σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερα αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη καθώς και για χρήση των υποψηφίων για προαγωγή ή μετάθεση.

Τα tests αποσκοπούν στο να διερευνήσουν εκείνες τις ικανότητες του ατόμου, οι οποίες δεν είναι δυνατόν να φανούν με τις άλλες μεθόδους. Με τα tests μπορεί να μετρηθεί και να εκτιμηθεί η προσωπικότητα και να ερευνηθεί ο χαρακτήρας του υποψηφίου, σε σχέση με την εργασία για την οποία προσλαμβάνεται.

Ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των tests είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντα που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν με τις συνεντεύξεις ή με τη δήλωση του υποψηφίου στην αίτησή του, σχετικά με τη μόρφωση και την πείρα του. Επιδιώκεται έτσι στην τελική απόφαση να αποκλειστεί η πιθανότητα της προκατάληψης από μέρους του προϊσταμένου ή εκείνου που ενεργεί την συνέντευξη.

Το test βέβαια διαπιστώνει τι μπορεί να κάνει ο υποψήφιος, αλλά όχι τι θα κάνει στην εργασία και αυτό έχει ειδική σημασία. Η σχεδίαση όμως των tests δεν είναι απλή υπόθεση. Ο σχεδιασμός πρέπει να γίνεται από ειδικό προσωπικό που να γνωρίζει την τεχνική των tests, αλλά και τις απαιτήσεις της εργασίας. Για την αξιολόγηση των tests λαμβάνονται υπόψη τα κάτωθι στοιχεία:

- α) Η στερεότητα των tests, όπου εκφράζεται η σχέση της επίδοσης στο test και των πραγματικών ιδιοτήτων των υποψηφίων.
- β) Η αξιοπιστία του test, που σημαίνει την ικανότητα του να εξάγει τα αυτά αποτελέσματα και σε παρόμοιες περιπτώσεις, αλλά σε διαφορετικές συνθήκες.

Όταν το test συγκεντρώνει τον αναγκαίο βαθμό σταθερότητας και αξιοπιστίας που εξάγεται από την εμπειρία χρησιμοποίησής του τότε μιλάμε για σταθερό test (standardized test).

Πιο κάτω αναφέρονται μερικά είδη tests από αυτά που χρησιμοποιούνται περισσότερο.

I. Tests ικανότητας ή κλίσεως

Μετρούν την πραγματική ικανότητα που έχει ένα άτομο για να κάνει κάτι. Αυτά είναι δυο ειδών:

α. Test Νοημοσύνης ή Γενική Πνευματικής Ικανότητας

Η ψυχολογική μέτρηση της πνευματικής ικανότητας ή νοημοσύνης, όπως επίσης λέγεται, άρχισε το 1900 με την αρχική εργασία του Alfred Binet, ενός Γάλλου γιατρού, ο οποίος δημιούργησε ένα test για την κατάταξη των παιδιών του σχολείου, ανάλογα με την ικανότητα τους να μαθαίνουν και να πετυχαίνουν τη σχολική τους εργασία.

Δεν υπάρχει γενική συμφωνία σχετικά με τον ακριβή ορισμό του όρου νοημοσύνη. Όμως ο Twstone έχει απομονώσει ορισμένα είδη πνευματικών ικανοτήτων τις οποίες μετρούν τα περισσότερα από αυτά τα tests: κατανόηση του προφορικού λόγου, ευγλωτία, μνήμη, συλλογισμοί, αντίληψη των αριθμών, ταχύτητα αντιλήψεως, αντίληψη του χώρου, προσοχή, κριτική ικανότητα, κ.λ.π.

Και άλλαι ερευνητές έχουν αποδείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στους βαθμούς των tests νοημοσύνης και στην επιτυχία σε μια ποικιλία υπαλληλικών απασχολήσεων, εποπτικών έργων, δεξιοτήτων σε μηχανές, κ.α. Οι μέθοδοι για τη διερεύνηση της νοημοσύνης κατατάσσονται σε τρεις ομάδες:

- Τις αναλυτικές μεθόδους, με τις οποίες εξετάζονται οι διάφορες νοητικές λειτουργίες χωριστά (μνήμη, προσοχή, ικανότητα προσαρμογής, φαντασία, ικανότητα μάθησης

κ.ά) και τα αποτελέσματα αυτής της εξέτασης μας δίνουν της πνευματική φυσιογνωμία του άλλου.

- Τα ελεύθερα συστήματα δοκιμασιών, τα οποία αποτελούν σύνολο διαφορετικών tests και δημιουργούνται ειδικά για να εφαρμοστούν σε συγκεκριμένες περιπτώσεις για την επιλογή προσωπικού στις επιχειρήσεις, γιατί μας δίνουν την δυνατότητα να ελέγξουμε αν υπάρχουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που απαιτεί η θέση για την οποία γίνεται η επιλογή. Τα tests αυτά αποβλέπουν στην εξέταση συγκεκριμένων και μεμονομένων πνευματικών δεξιοτήτων, όπως π.χ την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τις σχέσεις στο χώρο, την ύπαρξη ή όχι οργανωτικού πνεύματος, κ.λ.π.

Μερικά από τα χρησιμοποιημένα tests για επιλογή υπαλλήλων είναι: Otis Employment Tests, Wesman Personal Classification Tests, Wonderlic Personnel Tests, and Adaptability Tests.

β. Ειδικά Tests Ικανότητας.

Είναι tests κατάλληλα για τη μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει ένα ειδικό τύπο εργασίας, π.χ τα tests μηχανικής ικανότητας, μετράνε τις ικανότητες για αντίληψη του χώρου, ταχύτητα αντίληψης και γνώση μηχανικών πραγμάτων. Δεν μετρούν δεξιότητες του χεριού και είναι χρήσιμα για επιλογή μαθητευόμενων και άλλων υπαλλήλων, για διάφορα τεχνικά έργα και επαγγέλματα. Τέτοια tests είναι: Benuett Test of Mechanical Comprehension, Revised Munuesoto Paper From Botar Test, Purdue Mechanical Adaptability Test and Science Researca Associates Mechanical Artitudes Tests.

Υπάρχουν και tests που μετράνε τις ικανότητες όπως: δεξιότητες του χεριού, κινητικές ικανότητες και συντονισμό ματιού χεριού, χρήσιμα για την επιλογή εργατών για έργα ημειδικευμένα, π.χ. συναρμολόγηση ρολογιών κ.λ.π. Κι από τις έρευνες αποδεικνύεται πως δεν έχει αξία η ταχύτητα στη χρησιμοποίηση των χεριών, αλλά η ικανότητα κατανόησης της τεχνικής και τη διαδικασία στα μηχανικά και ηλεκτρικά επαγγέλματα.

Επίσης έχουν δημιουργηθεί και tests ικανότητας για τη μέτρηση ειδικών ικανοτήτων σε εργασίες γραφείου. Αυτά περιλαμβάνουν θέματα ορθογραφίας, αριθμητικών πράξεων, αντιγραφής, σημασία λέξεων, κ.λ.π.

Τρία από τα σπουδαιότερα από αυτά τα tests είναι :

Sra Clerical Artitudes, The Minuesota Clerical Test, and The Short Employment Tests.

II. Testes Επίδοσης - Απόδοσης

Είναι η πιο απλή και Οφθαλμοφανής δοκιμασία, γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου εκτελώντας την εργασία για την οποία προορίζεται.

Υπάρχουν δύο κατηγορίες αυτών των tests. Η μία μετράει τη γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι μια ενέργεια γραπτή ή προφορική. Η άλλη κατηγορία είναι ένα δείγμα εργασίας, δηλαδή ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς σαν test. Π.χ. οι υποψήφιοι δακτυλογράφοι καλούνται να δακτυλογραφήσουν ορισμένες σελίδες και υπολογίζεται η ταχύτητα και η ακρίβειά τους σ' αυτή τη δοκιμασία, ή ένας μηχανικός καλείται να ερμηνεύσει ένα σχέδιο, κλπ. Όπως είναι ευνόητο τα tests αυτά χρησιμοποιούνται για την επιλογή προσωπικού σε εργασίες σχετικά απλές, στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες.

Όταν τα καθήκοντα είναι πολύπλοκα και απαιτούνται πνευματικές δεξιότητες, π.χ. διευθυντής παραγωγής, προϊστάμενος προσωπικού, κλπ., δεν μπορούμε βέβαια να εφαρμόσουμε αυτά τα tests.

Υπάρχουν όμως εργασίες όπως π.χ. στις πωλήσεις που τα υπό μέτρηση χαρακτηριστικά δεν είναι τόσο φανερά και που είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν.

Όπως εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς, δεν υπάρχουν στην αγορά tests για τη μέτρηση εκτέλεσης μιας εργασίας, γιατί για κάθε επιχείρηση ή υπηρεσία υπάρχουν ειδικά έργα, για τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να συντάξουν τα δικά τους tests, παίρνοντας σαν βάση δείγματα της πραγματικής εργασίας και ζητώντας από τους υποψηφίους να δείξουν τις γνώσεις τους.

III. Tests Επαγγελματικού Ενδιαφέροντος

Τα tests αυτά αποσκοπούν στο να διαπιστώσουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Αποτελούνται από διάφορα ερωτήματα, στα οποία αυτά κάνει μια αυτοπεριγραφή, δείχνει δηλαδή τις προτιμήσεις του. Τα ερωτήματα είναι σταθμισμένα και έτσι το άτομο βαθμολογείται ανάλογα. Με τον τρόπο αυτό είμαστε σε θέση, όσο είναι ο υποψήφιος με τις μεθόδους αυτές, να διαγνώσουμε αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για τη θέση για την οποία προορίζεται. Εκείνο που κρύβεται πίσω από όλα αυτά, είναι ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύστημα ενδιαφερόντων γι' αυτούς που είναι πετυχημένοι σ' ένα επάγγελμα και αν ένας επιθυμεί τα ίδια πράγματα που οι ασχολούμενοι σ' αυτό θέλουν, τότε το εξεταζόμενο άτομο ενδιαφέρεται γι' αυτό το είδος της εργασίας.

The strong Vocational Interest blank, που πρωτο δημοσιεύτηκε το 1927, είναι το test που χρησιμοποιείται περισσότερο και που περιέχει 400 ερωτήσεις με τρεις απαντήσεις επιλογής, της ποικιλίας «μ'αρέσει – αδιαφορώ – δεν μ'αρέσει».

Άλλο test ενδιαφέροντος είναι το Kuder Preference Record, που βαθμολογεί δέκα ευρείες περιοχές ενδιαφερόντων: Έξω από το σπίτι, μηχανικά ενδιαφέροντα, αριθμητικά, επιστημονικά, ενδιαφέροντα για πειθώ, ενδιαφέροντα τέχνης, φιλολογικά, μουσικά, κοινωνικής υπηρεσίας και υπαλληλικά ενδιαφέροντα.

Για πολλά δε επαγγέλματα, με βάση τα παραπάνω ενδιαφέροντα, έχουν δημιουργηθεί προφίλ επαγγέλματος, δηλαδή πρότυπα συστήματα ικανοτήτων, απαραίτητα για το επάγγελμα.

Ωστόσο, επειδή σ' αυτά τα tests χωράει απάτη από μέρους των υποψηφίων, είναι περισσότερο χρήσιμα όταν χρησιμοποιούνται για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων.

IV. Tests Καταστάσεων

Η δοκιμασία αυτή αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση όπως η πραγματική, δηλαδή υποχρεώνεται να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου.

Ένα τέτοιο test είναι το ομαδικό προφορικό test, κατά το οποίο, σ' ένα δωμάτιο τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι (συνήθως για θέσεις εποπτικές και διοικητικές), οι οποίοι καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα που τους δίνεται. Οι παρατηρητές σημειώνουν πώς αλληλεπενεργούν αυτά τα άτομα, ποιός έχει τις περισσότερες ιδέες, ποιός ήταν ο πιο πειστικός κλπ. Ταυτόχρονα μετριέται και η δεξιότητά τους σε διαπροσωπικές σχέσεις.

Άλλος τύπος του test αυτού είναι το "test των εισερχομένων", που αποτελείται από πραγματικές επιστολές, τηλεφωνικά μηνύματα και εκθέσεις, που υποτίθεται πως βρίσκονται στο φάκελο των εισερχομένων του στελέχους και που αφού δοθούν οι σχετικές πληροφορίες, καλούνται οι υποψήφιοι να ενεργήσουν ακριβώς όπως θα έκαναν αν τοποθετούντο σ' αυτή τη συγκεκριμένη θέση (να γράψουν δηλαδή απαντήσεις, να εοτιμάσουν σύντομες εκθέσεις για την ανώτατη διοίκηση, κλπ.). Η ίδια αυτή μέθοδος – test μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις προαγωγές από μέσα.

V. Test Προσωπικότητας

Υπάρχουν πάρα πολλά tests τα οποία διερευνούν την προσωπικότητα του ατόμου συνολικά και όχι τμηματικά όπως τα προηγούμενα tests και τα οποία μπορούν να μας δώσουν πολλές ενδείξεις για την μελλοντική συμπεριφορά του ατόμου. Η εξέταση αυτή της προσωπικότητας έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερα για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου απαιτείται μια ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα.

Στην πραγματικότητα, για έργα διοικητικά, τα tests προσωπικότητας, είναι όπως τα tests δειγμάτων εργασίας, αφού το πιο σπουδαίο στοιχείο στις διοικητικές εργασίες είναι να χειρίζεται κανείς αποτελεσματικά τους ανθρώπους. Έτσι τώρα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν tests προσωπικότητας, ιδιαίτερα για διοικητικά στελέχη.

Υπάρχουν γραφεία που ειδικεύονται σ' αυτές τις υπηρεσίες, όπως και ψυχολόγοι στις υπηρεσίες προσωπικού, οι οποίοι διενεργούν και επεξεργάζονται προγράμματα μετρήσεων με tests προσωπικότητας. Επιδιώξη τους σ' αυτά τα tests είναι να

διαπιστώσουν την υποκίνηση του άτομου, την προσαρμογή του στις πιεστικές συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητά του για διαπροσωπικές σχέσεις. Εκφράζονται δε αυτές οι ιδιότητες με την ύπαρξη στο άτομο χαρακτηριστικών όπως η αυτοπεποίθηση, η φιλοδοξία, η αποφασιστικότητα, η αισιοδοξία, η υπομονή, ο φόβος και δυσπιστία.

Τα πιο κοινά tests προσωπικότητας είναι τα λεγόμενα "μολύβι και χαρτί". Στον υποψήφιο δίνονται ένα φυλλάδιο με test στο οποίο γράφει τις απαντήσεις του.

Μερικές από τις ερωτήσεις σ' ένα τέτοιο test είναι:

α) Αισθάνεστε πως οι άνθρωποι όταν σας βλέπουν γελούν για την εμφάνισή σας;

ΝΑΙ... ΟΧΙ...

β) Ξυπνάτε συχνά μέσα σε κρύο, ιδρώτα;

ΝΑΙ... ΟΧΙ...

γ) Πολλοί άνθρωποι βρίσκουν τον μπελά τους γιατί ποτέ δεν τιμωρήθηκαν και γιατί δεν γνωρίζουν τη σημασία της πειθαρχίας;

ΝΑΙ... ΟΧΙ...κτλ.

Υποστηρίζεται ότι πολλά από αυτά τα μολύβι-χαρτί tests, δίνουν μια πλήρη εικόνα της προσωπικότητας του υποψηφίου, αλλά πολλοί παρατηρητές ισχυρίζονται ότι είναι επιπόλαια, εύκολα στην απάτη και παραπλανητικά. Γι' αυτό, οι κλινικοί ψυχολόγοι ευνουούν τις συνεντεύξεις βάθους και τα tests προβολής, που απαιτούν πολύ χρόνο και έμπειρους ανθρώπους για να τα διεξάγουν. Κυρίως μάλιστα επειδή αυτά τα tests έγιναν για ανώμαλες προσωπικότητες και μόνο πρόσφατα χρησιμοποιούνται για την διαπίστωση "κανονικών" προσωπικοτήτων.

Μερικά κοινά tests προσωπικότητας είναι:

Berncenter Personality Inventory, Humm-words Worth temperant Scale, Guilford – Martin Personel Inventory, Minnesota Multiphasic Personality Invrentory, Rorschach and Thematic Apprerception Test, επίσης το χρωμοτέστ, πρωτότυπο για την διερεύνηση της προσωπικότητας διαμέσου των χρωμάτων.

Σχετικά με τα tests προσωπικότητας υπάρχουν υποστηρικτές αλλά και πολλοί επικριτές. Το ίδιο συμβαίνει και για τα άλλα tests, παρόλο που αναγνωρίζεται ότι αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για επιλογή όταν χρησιμοποιούνται από ανθρώπους γνώστες της ψυχολογικής θεωρίας και πράξης. (Βλέπε Παράρτημα 2)

VI. Πειραματικές καταστάσεις

Ένα από τα tests που χρησιμοποιείται σήμερα ευρύτατα για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα, αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης και ανώτερης βαθμίδας είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Το test αυτό αποσκοπεί στο να ελέγξει πώς θα αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος.

Σχηματίζεται λοιπόν μια ομάδα από υποψήφια διευθυντικά στελέχη και υποβάλλεται για μερικές ημέρες (περίπου 3-5) σε ορισμένες εξετάσεις, όπως:

α) Εξέταση με διάφορα ψυχολογικά tests.

β) Λήψη αποφάσεων για υποτιθέμενα θέματα όπου κάθε μέλος της ομάδας παίζει ρόλο, μέλους διοικητικού συμβουλίου μιας υποτιθέμενης μικρής επιχείρησης.

γ) Συζήτηση γύρω από το πως θα αντιμετωπιστούν συγκεκριμένα προβλήματα υποτιθέμενης εταιρίας.

δ) Συμμετοχή σε ομαδική συζήτηση για τη λύση συγκεκριμένου προβλήματος, χωρίς να υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο που να διευθύνει τη συζήτηση.

ε) Προφορική ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου θέματος από κάθε υποψήφιο.

στ) Υποβολή από κάθε υποψήφιο μιας γραπτής αναφοράς, σε κάποιο υποτιθέμενο προϊστάμενο, για ένα συγκεκριμένο θέμα.

Καθ' όλη τη διάρκεια της εξέτασης αυτής οι υποψήφιοι παρακολουθούνται από ειδικά πρόσωπα, τα οποία σημειώνουν τις επιδόσεις τους και συζητούν μαζί τους από καιρό σε καιρό. Όταν τελειώσει η διαδικασία αυτή, οι ειδικοί συγκρίνουν τα συμπεράσματα των εκτιμήσεών τους με άλλα που πιθανόν να υπάρχουν, (π.χ. αν οι υποψήφιοι δουλεύουν ήδη στην επιχείρηση, υπάρχουν στοιχεία στον υπηρεσιακό τους φάκελλο από προηγούμενες

εκτιμήσεις των προϊσταμένων τους) και συντάσσουν μια λεπτομερή αναφορά για κάθε υποψήφιο. Με βάση την αναφορά αυτή γίνεται η επιλογή.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, η μέθοδος αυτή φαίνεται να είναι αξιόπιστη, αλλά έχει το μειονέκτημα ότι στοιχίζει σε χρόνο και χρήμα, δεδομένου ότι μερικές επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι είναι προτιμότερο η δοκιμασία αυτή να γίνεται από διοικητικά στελέχη γραμμής, τα οποία έχουν μεγάλη εμπειρία, παρά από ειδικευμένους ψυχολόγους.

Πηγή: Χαρ. Κανελλόπουλος – Στυλ. Ξηροτύρη – Κουφίδου "Θέματα διοίκηση προσωπικού" Αθήνα 1990.

5.6.6 Συνεντεύξεις

Σε πολλές επιχειρήσεις και δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα και κυρίως στην αλλοδαπή, βασικό μέσο επιλογής προσωπικού είναι η συνέντευξη. Με τη συνέντευξη δίνεται η ευκαιρία της πρόσωπο με πρόσωπο εξακρίβωσης της λεκτικής ικανότητας του υποψηφίου, της εμφάνισής του, της γενικής προσωπικότητάς και των θέσεών του. Εξάλλου η προσωπική συνέντευξη με τον υποψήφιο συμπληρώνει στην πράξη τις άλλες μεθόδους επιλογής, αφού μπορεί να καλύψει τα αδιευκρύνιστα σημεία των υποψηφίων. Δίνει επίσης στον υποψήφιο την ευκαιρία να κάνει ερωτήσεις για το έργο και την επιχείρηση.

Η συνέντευξη είναι μια τέχνη και όχι επιστήμη. Είναι υποκειμενική και όταν λείπει η σχετική γι' αυτήν εμπειρία και εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες κρίσεις και να γίνει δεκτός ή να απορριφθεί κάποιος χωρίς να υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις. Εξάλλου οι έρευνες δείχνουν πως η καλή εκπαίδευση του εξετάζοντα και η εμπειρία του σε συνεντεύξεις οδηγεί σε καλά αποτελέσματα. Και αυτό γιατί η συνέντευξη μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε το άτομο ολοκληρωμένο και να αξιολογήσουμε άμεσα τη συμπεριφορά του.

Η συνέντευξη μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερο σχετικά με τα

ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψηφίου. Ο υποψήφιος, πάλι, έχει τη δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για τη συγκεκριμένη εργασία για την οποία ενδιαφέρεται.

Η συνέντευξη, αν γίνει σωστά και από πεπειραμένο πρόσωπο, προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου. Όσο προετοιμασμένος κι αν είναι ο υποψήφιος για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες, για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν, (π.χ. γιατί στον υποψήφιο αρέσουν ορισμένες εργασίες και άλλες, όχι, ποιά επίδραση έχει επάνω του το περιβάλλον μέσα στο οποίο έζησε, αν έχει τάση για δραστηριοποίηση των ικανοτήτων του, ποιά η ικανότητά του να αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις που πιθανόν θα δυσκολέψουν ή θα ικανοποιήσουν τις ειδιώξεις του, ποια η διαπραγματευτική του ικανότητα ή ποιά η ικανότητά του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διευθύνει καταστάσεις, ποιά η στάση του στις διάφορες αξίες, κ.ά.).

Η συνέντευξη είναι ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει την δυνατότητα σ' αυτόν που τη διεξάγει να ελεγχθεί και να αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες ενός υποψηφίου, όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητά του.

Στις επιχειρήσεις όπου ο επόπτης έχει την τελική ευθύνη για την έγκριση πρόσληψης ενός νέου υπαλλήλου, πρέπει να υπάρχει συμφωνία της διοίκησης προσωπικού και του επόπτη αναφορικά με το ρόλο του καθένα, έτσι ώστε να μην μπορεί ο ένας να κατηγορεί τον άλλον για κακή επιλογή. Τότε ο επόπτης πρέπει να κάνει την συνέντευξη με σχέδιο και προσοχή και ιδιαίτερα προς αρχάριους για την πρόσληψη των οποίων πρέπει να θυμάται ότι η σχετική συνέντευξη έχει σαν σκοπό: α) τη λήψη πληροφοριών, β) την παροχή πληροφοριών, γ) την απόκτηση ενός επιπλέον φίλου.

Αυτός που ενεργεί τη συνέντευξη πρέπει αρχίζοντας να πάρει την πρωτοβουλία με αντικειμενικό σκοπό να εξασφαλίσει το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της αρμονίας. Εξ άλλου αφού ο σκοπός του είναι να μάθει όσο το δυνατό περισσότερα για τον υποψήφιο, έχει μεγάλη σημασία οι ερωτήσεις να γίνουν με τρόπο επιδέξιο.

Αμέσως μετά τη συνέντευξη οι εντυπώσεις πρέπει να καταχωρηθούν σ' ένα σχέδιο αξιολόγησης, γιατί υπάρχει κίνδυνος πολλά να ξεχαστούν, ιδιαίτερα αν ακολουθήσουν και άλλες συνεντεύξεις.

5.6.6 α) Συνέντευξη αξιολόγηση προσωπικού

Η μέθοδος της συνέντευξης χρησιμοποιείται επίσης και για την ετήσια αξιολόγηση του προσωπικού της επιχείρησης. Επίσης χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της αναμενόμενης μελλοντικής εξέλιξης προσωπικού.

Στην πρώτη περίπτωση κρίνονται πραγματικά γεγονότα, ενώ στην δεύτερη περίπτωση η κρίση αναφέρεται στις μελλοντικές δυνατότητες των εργαζομένων.

Φυσικά η κρίση βασίζεται στην προϋπόθεση ότι ο εργαζόμενος θα συνεχίσει και στο μέλλον να κάνει τη δουλειά του όπως και πριν και μάλιστα ακόμα καλύτερα, αφού θα αποκτήσει μεγαλύτερη ερασιακή πείρα και εξάσκηση.

Στις περιπτώσεις όμως προσωπικού για ανώτερες θέσεις θα πρέπει να αξιολογηθούν οι ατομικές ικανότητες τους από πλευράς συνεργασίας και ηγεσίας, δηλαδή διοικητικότητας, κινητοποίησης προσωπικού, ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης, πρωτοβουλίας, οργανωτικότητας, προγραμματισμού, ικανότητας λήψεων αποφάσεων, κ.λ.π.

Πηγή : Αθανασόπουλος " Οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων". Αθήνα 1981.

5.6.6 β) Μορφές συνέντευξης

Οι συνεντεύξεις ανάλογα με τον σκοπό που επιδιώκουν διακρίνονται σε:

1. **Βιογραφική συνέντευξη:** Είναι η πιο θετική και η πιο αξιόπιστη. Διεξάγεται με τη βάση ότι ο υποψήφιος που υποβάλλεται σε συνέντευξη αυτή την ώρα είναι το προϊόν

διαφόρων παραγόντων και καταστάσεων, οι οποίοι συνέβαλαν κατά το παρελθόν στη διαμόρφωση της ζωής του.

2. **Συνέντευξη υπό πίεση :** Αυτός που διεξάγει την συνέντευξη φέρνει τον εαυτό του, εσκεμένα σε κατάσταση νευρικής έντασης, ώστε να δοκιμάσει τις αντιδράσεις του εξεταζόμενου.
3. **Συνέντευξη επίληξης προβλημάτων:** Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην παρουσίαση στον υποψήφιο ενός προβλήματος και στη συνέχεια η αξιολόγηση της απάντησης που έδωσε στο πρόβλημα.

4. Ομαδική συνέντευξη.
5. Συνέντευξη ενώπιον επιτροπής.
6. Κατευθυνόμενη ή μη κατευθυνόμενη συνέντευξη.

5.6.6 γ) Οργάνωση της συνέντευξης

Όπως φαίνεται από αυτά που προηγουμένως αναφέραμε, η συνέντευξη δεν είναι μια απλή διαδικασία, για αυτό το λόγο πριν αυτή διεξαχθεί θα πρέπει να έχουν γίνει κάποιες ενέργειες. Αναλυτικότερα:

Αρχικά απαιτείται να υπάρχει η περιγραφή της εργασίας την οποία θα αναλάβουν οι νεοδιοριζόμενοι στην επιχείρηση. Ακόμα είναι απαραίτητη η σύνταξη των προδιαγραφών εργασίας, δηλαδή των συγκεκριμένων προσόντων που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι, των ειδικών συνθηκών εργασίας, της προβλεπόμενης αμοιβής τους, κ.α. Αυτό θα διευκολύνει και την πληροφόρηση των υποψηφίων ώστε πραγματικά εκείνοι που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα να μπορέσουν να πάρουν μέρος στη διαδικασία της επιλογής, αλλά συγχρόνως θα διευκολύνει και τα μέλη της επιτροπής συνεντεύξεων στην αξιολόγηση και την επιλογή τους.

Στη συνέχεια σχηματίζεται η αρμόδια επιτροπή συνεντεύξεων, από ειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης, με επικεφαλής ένα ανώτερο πεπειραμένο στέλεχος. Έπειτα ακολουθεί η εξέταση των υποψηφίων, για την οποία είναι απαραίτητο να συνταχθεί ένας πίνακας, που θα εμφανίζει τα προσόντα κάθε υποψηφίου. Με βάση τον πίνακα αυτό θα διενεργηθεί η συνέντευξη κάθε υποψηφίου.

Φυσικά, η όλη διαδικασία θα επηρεαστεί από την καταλληλότητα ή όχι του χώρου και από τις συνθήκες διεξαγωγής, που οπωσδήποτε θα επιδράσουν στην απόδοση του υποψηφίου. Παράλληλα οι ικανότητες των μελών της επιτροπής και η εμπειρία τους θα βοηθήσουν ώστε η τελική επιλογή να πραγματοποιηθεί με δικαιοσύνη και αμεροληψία.

Έπειτα ακολουθεί η τελική κρίση των υποψηφίων. Αυτό σημαίνει ότι θα ανταλλάγουν ιδέες και γνώμες μεταξύ των μελών της επιτροπής και τελικά θα συνταχθεί ο πίνακας των επιτυχόντων. Υπάρχει όμως η πιθανότητα να προκληθούν μικροπαρεξηγήσεις, σε περιπτώσεις διαφωνίας μεταξύ των κριτών, εξαρτάται όμως από τον πρόεδρο της επιτροπής για να γεφυρώσει το κενό, διεξάγοντας ακόμα και κάποια πρόσθετη δοκιμασία αν το κρίνει απαραίτητο.

Τα οριστικά αποτελέσματα υποβάλλονται στην αρμόδια υπηρεσία προσλήψεων της Διοίκησης Προσωπικού, που θα φροντίσει για την περαιτέρω ιεραρχική έγκρισή τους.

5.6.6 δ) Προϋποθέσεις επιτυχίας συνέντευξης

Για την επιτυχημένη διεξαγωγή μιας συνέντευξης πρέπει να συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις, από τις οποίες παραθέτουμε πιο κάτω τις σπουδαιότερες.

1. Παροχή χρονικής ευχέρειας στον εξεταζόμενο

Στο πρόσωπο το οποίο πρόκειται να εξεταστεί να παρέχεται χρονική ευχέρεια, ώστε να έχει περιθώρια τουλάχιστον μια εβδομάδα, να σκεφτεί τι θέλει να πεί στη συνέντευξη και να προετοιμαστεί γι' αυτή.

2. Παροχή χρονικής ευχέρειας στον εξετάζοντα

Η συνέντευξη πρέπει να οργανώνεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε αυτός που τη διεξάγει να έχει στη διάθεση του 30' για να συμπληρώσει τις σημειώσεις του και να σκέπτεται μεταξύ δύο διαδοχικών συνεντεύξεων.

3. Εξασφάλιση κατάλληλου περιβάλλοντος

Επιβάλλεται να εξασφαλίζεται κατάλληλο περιβάλλον για τις συνεντεύξεις και ιδιαίτερα η απομόνωση του χώρου διεξαγωγής τους.

4. Προσοχή στις γραπτές πληροφορίες

Πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία από τον εξεταστή στη μελέτη των γραπτών πληροφοριών για τον υποψήφιο και να δίνεται προσοχή σ' αυτά που αυτός λέει.

5. Προγραμματισμός μεταξύ των εξεταζόντων

Στην περίπτωση κατά την οποία η συνέντευξη διεξάγεται από δύο ή περισσότερα πρόσωπα, πρέπει αυτά να συζητούν και να προγραμματίζουν τι πρόκειται να ρωτήσει ο καθένας για να αποφύγουν την σύγχυση και τις άσκοπες ερωτήσεις.

Πηγή: H. Johnson – W A. Savage, "Administrative Office Management".

5.6.6 ε) Γενικό σχέδιο συνέντευξης

Δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο συνέντευξης το οποίο να μπορεί να εφαρμοστεί για κάθε περίπτωση συνέντευξης. Όμως τα ακόλουθα μπορούν να συμπεριληφθούν σε οποιοδήποτε άλλο σχέδιο.

1. **Φυσική κατάσταση**, περιλαμβάνονται τα στοιχεία υγείας του υποψηφίου, εμφάνισης, τρόπων έκφρασης, γενική εμφάνιση, κ.λ.π.
2. **Ειδικά προσόντα**, δηλαδή εξέταση του είδους της μόρφωσης του, των υποτροφιών, των εξωϋπερσσιακών απασχολήσεων του, της ειδίκευσης, της μετεκπαίδευσης, κ.λ.π.
3. **Ειδικές δεξιότητες**, εξακρίβωση των ειδικών δεξιοτήτων του, π.χ χειρονακτικές δεξιότητες, ικανότητα στις αριθμητικές πράξεις, κ.λ.π.
4. **Ενδιαφέροντα**, δηλαδή εξέταση των τάσεων και των εφάσεων του υποψηφίου, π.χ. κοινωνική δραστηριότητα, αθλητισμός, καλλιτεχνικές ροπές, κ.λ.π.
5. **Ψυχολογικές διαθέσεις**, εδώ περιλαμβάνεται η εξέταση της ψυχολογικής κατάστασης του υποψηφίου, ικανότητα αποδοχής από άλλους, σταθερότητα γνώμης, αυτοπεποίθηση, ιδέες και θέσεις, κλπ.
6. **Περιβάλλον**, περιλαμβάνει το οικογενειακό καθώς και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον και την επίδραση που έχει στον χαρακτήρα και τη συμπεριφορά του υποψηφίου.
7. **Γενικά**, ερωτάται ότι δεν αναφέρεται στα πιά πάνω στοιχεία και θεωρείται σημαντικό.

5.6.6 στ) Τεχνικές συνέντευξης

Στην πράξη χρησιμοποιούνται πολλές τεχνικές κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης οι οποίες προσαρμόζονται ανάλογα με τους υποψηφίους. Οποσδήποτε κάθε εξεταστής έχει το δικό του προσωπικό ύφος, δεν πρέπει όμως να λησμονείται ότι για την σωστή διεξαγωγή της συνέντευξης απαιτείται εμπειρία, γνώσεις και ταλέντο. Πέραν τούτου όμως, οι ακόλουθες τεχνικές βοηθούν τους σκοπούς των συνεντεύξεων κατά την επιλογή προσωπικού.

1. Εξήγηση στον υποψήφιο των καθηκόντων, των ευθυνών, των δυσκολιών, της εργασίας και των προοπτικών προαγωγής.
2. Ενθάρρυνση του υποψηφίου να υποβάλλει και αυτός ερωτήσεις και αποφυγή ερωτήσεων που έχουν σαν απαντήσεις το ναι ή το όχι.
3. Αποφυγή διακοπών του υποψηφίου. Οι ερωτήσεις πρέπει να υποβάλλονται μόνο όταν ο υποψήφιος τελειώσει την ομιλία του.
4. Χρησιμοποίηση γλώσσας με την οποία είναι εξοικωμένος ο υποψήφιος.
5. Παραχώρηση χρόνου στον υποψήφιο και αποφυγή επαναλήψεως από τον εξεταστή αυτών που λέει ο υποψήφιος καθώς και αποφυγή διορθώσεων του υποψηφίου.
6. Διατήρηση της συνέντευξης σε κλίμα ευφορίας με τάση για ποικιλία στις ερωτήσεις.

Έτσι ο εξεταστής αποκομίζει τις αναγκαίες πληροφορίες προκειμένου να διαμορφώσει αντικειμενική και ασφαλή αντίληψη για την ποιότητα του υποψηφίου, διασφαλίζοντας έτσι και αυτόν αλλά και την επιχείρηση.

5.6.6 ζ) Φάσεις συνέντευξης

Η επιτυχία της συνέντευξης δεν εξαρτάται μόνο από την επιτυχία της διεξαγωγής, της διαδικασίας της συνέντευξης. Οι φάσεις που μπορούμε να διακρίνουμε στην διαδικασία είναι οι εξής:

1. **Προετοιμασία της συνέντευξης:** Περιλαμβάνει τη συλλογή απαραίτητων πληροφοριών, που αφορούν την εξέταση των ατομικών πληροφοριών, που αφορούν την εξέταση των ατομικών στοιχείων του υποψηφίου, τον καθορισμό της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης και τέλος του καθορισμό και τη διαμόρφωση του χώρου όπου θα διεξαχθεί η συνέντευξη.
2. **Διενέργεια της συνέντευξης:** Είναι ο κορμός της συνέντευξης. Κατά τη διάρκειά της, βασική μέριμνα του εξετάζοντα πρέπει να είναι ο υποψήφιος, Γι' αυτό οι ερωτήσεις και ο τρόπος με τον οποίο διατυπώνονται πρέπει να βοηθούν τον εξεταζόμενο να αισθάνεται άνετα, να εξωτερικεύει τις ιδέες του και να δώσει πληροφορίες για τον εαυτό του. Επίσης, στη διάρκεια αυτής της φάσης ο εξετάζων παρατηρεί και σημειώνει τις εκδηλώσεις και γενικά την εξωτερική συμπεριφορά του εξεταζόμενου.
3. **Εξαγωγή συμπερασμάτων και αξιολόγηση:** Για την εξαγωγή του συμπεράσματος ο εξετάζων πρέπει να έχει πλήρη εικόνα του εξεταζόμενου, να θυμάται όλα τα σχετικά στοιχεία και τις αντιδράσεις του και να καταλήγει στην αξιολόγησή του, με βάση το γενικό επίπεδο μόρφωσης, το πνευματικό επίπεδο της κοινωνικές του σχέσεις, τα ειδικά του προσόντα, την ικανότητα προσαρμογής του, κλπ.

Κίνδυνοι δημιουργούνται κατά τη συνέντευξη από την ενδεχόμενη προκατάληψη του ή των εξεταστών απέναντι στον υποψήφιο ή από την έλλειψη εμπειρίας και ειδικών γνώσεων των εξεταστών. Τουλάχιστον η εφαρμογή των συνεντεύξεων στην Ελλάδα

ψυχολογικές και μη επιδράσεις, συμβάλλουν στην εκτροπή της συνέντευξης από το βασικό της σκοπό, που είναι η εξασφάλιση της επιλογής των καλύτερων.

Παράλληλα, υπάρχει πρόβλημα για τη σκοπιμότητα της πρόκρισης των ελεύθερων συνεντεύξεων ή των συνεντεύξεων βάσει εντύπου υποδείγματος που περιορίζει την κρίση των εξεταστών. Η εφαρμογή των συνεντεύξεων είναι σκόπιμη για την ελληνική πραγματικότητα, γιατί όχι μόνο μπορεί να περιορίσει τους εξεταστές από τυχόν διαθέσεις υποκειμενικότητας και πρόκρισης υποψηφίων της αρεσκείας τους, αλλά και να καλύψει την έλλειψη εμπειρίας και ειδικών γνώσεων των εξεταστών.

Ειδικότερα στο χώρο της ελληνικής διοίκησης, η εισαγωγή της μεθόδου των συνεντεύξεων δεν έχει πάρει ακόμα καθολική μορφή. Η εφαρμογή βασικά γίνεται με την μέθοδο των γραπτών εξετάσεων, που δεν εξασφαλίζει τη σωστή επιλογή για τις συγκεκριμένες θέσεις, αλλά στηρίζεται στη διάγνωση ορισμένων τοπικών γνώσεων, χωρίς να ερευνώνται η προσωπικότητα και οι ειδικές γνώσεις των υποψηφίων, που σε τελευταία ανάλυση είναι αυτά που προσδιορίζουν συνήθως την επιτυχία ή όχι στην εκτέλεση των καθηκόντων και η δυνατότητα ένταξής τους στο εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος δεν πρέπει να λησμονείται, κατά τη διενέργεια των συνεντεύξεων, η βασική αρχή που διέπει τη διεξαγωγή τους: Η δημιουργία ανθρώπινου περιβάλλοντος που θα επιτρέπει στον εξεταζόμενο να μιλήσει ελεύθερα και αβίαστα, χωρίς να νιώθει ότι εξετάζεται, αλλά ότι συζητεί με κάποιον που θέλει να τον βοηθήσει.

5.6.6 η) Αξιοπιστία και εγκυρότητα των συνεντεύξεων

Επειδή η επιτυχία μιας συνέντευξης εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο που τη διεξάγει, είναι δυνατό να επισέλθει σφάλμα εκτίμηση και να οδηγηθούμε σε εντελώς εσφαλμένα συμπεράσματα. Γι' αυτό, αν θέλουμε να υπάρχει αντικειμενική κρίση, πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητούν με τον ίδιο υποψήφιο ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και στο τέλος μια συμφωνία όλων των εξεταζόμενων για να έχουμε μια αντικειμενικότητα εικόνα του υποψηφίου.

Όσον αφορά την εγκυρότητα, μπορούμε να πούμε ότι μια συνέντευξη είναι έγκυρη. Σαν εργαλείο επιλογής, αν αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορέσει και προβλέψει με ακρίβεια την απόδοση του υποψηφίου στην εργασία, πράγμα πολύ σπάνιο και το οποίο θα φανεί αφού προσληφθεί ο υποψήφιος.

Πάντως γενικά, η συνέντευξη δεν φαίνεται να έχει μεγαλύτερη αξιοπιστία από τα tests που η αξιοπιστία τους είναι ήδη λίγο χαμηλή. Επίσης, είναι σκόπιμο να εφαρμόσουμε στις περιπτώσεις που έχουμε πολλούς υποψηφίους την κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει ερωτήσεις όμοιες για όλους τους υποψηφίους, πράγμα που μας επιτρέπει να κάνουμε συγκρίσεις.

5.6.6 θ) Παράγοντες που επηρεάζουν τη χρησιμότητα των συνεντεύξεων

Παρά την ευρεία χρήση της συνέντευξης σαν μέσο επιλογής προσωπικού, έχει δεχθεί έντονη κριτική, και αυτό γιατί υπάρχουν μερικοί παράγοντες, όπως η τάση να πάρεις πρόωρες αποφάσεις από την αρχή ακόμα της συνέντευξης ή να αφήσεις να επηρεάσουν τη γνώμη σου δυσμενή στοιχεία που έχεις για τον υποψήφιο, κ.ά.

1.. Πρόωρες αποφάσεις

Όπως πιστεύεται, οι περισσότεροι από αυτούς που κάνουν τη συνέντευξη αποφασίζουν από τα πρώτα λεπτά αν θα δεχτούν ή θα απορρίψουν τον υποψήφιο. Σ' αυτές τις περιπτώσ

εις η συνέντευξη σπάνια αλλάζει την εικόνα που έχει δημιουργήσει ο εξετάζων από την αίτηση του υποψηφίου ή τα υπόλοιπα δικαιολογητικά του, έτσι συνήθως φαίνεται πιο έντονα τα δυσμενή στοιχεία του υποψηφίου από τα ευνοϊκά.

Κρίνοντας τους ανθρώπους, ίσως όλοι μας, στην αρχή τουλάχιστον, έχουμε την τάση να σχηματίζουμε εντύπωση με βάση κάποιο κυρίαρχο χαρακτηριστικό του ατόμου, το οποίο μπορεί να είναι θετικό ή αρνητικό, αλλά αυτά τα συμπεράσματα δεν είναι κατ' ανάγκη σωστά. Γι' αυτό η αξιολόγηση με βάση κάθε ένα από τα πολλά χαρακτηριστικά,

τα οποία δίνονται σαν οδηγός σ' αυτόν που διεξάγει τη συνέντευξη, οδηγεί σε οριστικές και αποφασιστικές ενδείξεις για τον υποψήφιο, δηλαδή σε δικαιότερη κρίση.

Γι' αυτό στη σωστή διενέργεια την συνέντευξης τίθεται σαν προϋπόθεση, από πλευράς του εξετάζοντα, η καλή ακρόαση. Η καλή ακρόαση είναι μέρος της συνέντευξης και γι' αυτό είναι απαραίτητο ένα ειλικρινές ενδιαφέρον για τους υποψηφίους και μεγάλη υπομονή. Η καλή ακρόαση δείχνει σεβασμό προς τον άλλο και τις γνώσεις του, κάτι που επίπλέον κολακεύει τον υποψήφιο. Ορισμένα τεχνάσματα ενθαρρύνουν το άλλο πρόσωπο να μιλήσει, όπως π.χ. μια ερωτηματική ανύψωση των βλεφάρων. Ωστόσο είναι δύσκολο να κάνουμε τον υποψήφιο να αισθάνεται πώς είναι δεκτός χωρίς στην πράξη να συμφωνούμε μαζί του ή να επιδοκιμάζουμε αυτό που λέει. Έτσι μόνο μπορούμε να έχουμε πλήρη έκφραση των στοιχείων που μας είναι αναγκαία για μια δίκαιη εκτίμηση.

2. Οι δυσμενείς πληροφορίες υπερισχύουν

Όπως αναφερθήκαμε προηγουμένως αυτοί που τη συνέντευξη, τείνουν να παίρνουν τις αποφέσεις τους στη διάρκεια των πρώτων λεπτών της συνέντευξης. Αν αυτό συνδιαστεί με την επιρροή που έχουν οι δυσμενείς πληροφορίες, καταλαβαίνουμε πόσο δύσκολο είναι η αρχικά αρνητική εντύπωση να αλλάξει στη συνέχεια.

Εξ' άλλου πρέπει να σημειωθεί πώς υπάρχει και άλλος κίνδυνος. Το γεγονός δηλαδή ότι ο άνθρωπος δεν είναι ένα εντελώς λογικό ον, γιατί το συναίσθημα, η προκατάληψη και η υποκειμενικότητα δεν μπορούν να εξαφανιστούν κι έτσι μερικοί εξετάζοντες, υποσεινήδητα συμπεραίνουν πως μόνο εκείνοι που έχουν ενδιαφέροντα και ιδανικά σαν τα δικά τους, είναι καλοί άνθρωποι και το αντίθετο, ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις, οργανισμοί και υπηρεσίες ενδιαφέρονται για ανθρώπους με ξεχωριστή προσωπικότητα.

3. Οι γνώσεις για την εργασία

Αυτοί που διενεργούν τη συνέντευξη πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με δυο βασικά στοιχεία τα οποία τους προμηθεύει η διοίκηση προσωπικού: α) Την περιγραφή της εργασίας, που θα τους παρέχει πληροφορίες για τις συνθήκες της εργασίας και τα

καθήκοντα του εργαζόμενου, β) Τον προσδιορισμό εργασίας, όπου θα περιγράφονται τα προσόντα τα οποία θα πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για την εργασία. Γιατί όπως γνωρίζουμε από σχετικές μελέτες τα στελέχη που κάνουν συνεντεύξεις και έχουν πλήρη γνώση της εργασίας δίνουν περισσότερο αξιόπιστες και έγκυρες συνεντεύξεις.

4. Η πίεσης να προλάβεις

Η χρησιμότητα των συνεντεύξεων υπονομεύεται επίσης, όταν αυτός που διεξάγει τη συνέντευξη βρίσκεται, για διάφορους λόγους, υπό την πίεση της γρήγορης πρόσληψης. Έτσι ξέρουμε ότι, εξετάζοντας οι οποίοι διεξήγαγαν συνέντευξη υπό την πίεση της πρόσληψης εβαθμολόγησαν υψηλότερα υποψήφιους οι οποίοι δεν είχαν τα ανάλογα προσόντα για να λάβουν αυτή την βαθμολογία.

5. Το αντίθετο αποτέλεσμα – Πρότυπα σύγκρισης

Ένα άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη χρησιμότητα της συνέντευξης είναι τα πρότυπα σύγκρισης, δηλαδή η σειρά με την οποία διεξάγεται η συνέντευξη. Π.χ. αν μερικοί από τους υποψηφίους που θα εξεταστούν πρώτοι δεν διαθέτουν τα προσόντα και την προσωπικότητα που είναι απαραίτητα για τη θέση και στη συνέχεια εξεταστεί κάποιος "μέτριος" υποψήφιος, αυτός θα βαθμολογηθεί πολύ πιο ευνοϊκά απ'ότι στην περίπτωση που πριν ή μετά από αυτόν θα εξετάζονταν υποψήφιοι με περισσότερα στοιχεία. Αυτό είναι ένα σημαντικό πρόβλημα, γιατί στις περισσότερες συνεντεύξεις συμβαίνει το "αντίθετο αποτέλεσμα", δηλ. Να κατέχει μεγαλύτερο ποσοστό από το αποτέλεσμα που βασίζεται στις πραγματικές δυνατότητες του υποψηφίου. Επίσης συχνά αυτός που κάνει τη συνέντευξη έχει ένα ιδανικό στερεότυπο του τέλειου υποψηφίου και σπάνια παρεκκλίνει από αυτό.

6. Διάφορα χαρακτηριστικά στοιχεία των υποψηφίων

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων όπως ο τρόπος συμπεριφοράς, η προσωπική εμφάνιση, η έκφραση του προσώπου, ο ενθουσιασμός για την εργασία, η

ελκυστικότητα του ατόμου, κ.ά., είναι μερικά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τις εκτιμήσεις αυτών που κάνουν τη συνέντευξη. Επίσης με τη συνέντευξη μερικά χαρακτηριστικά μετριούνται πιο εύκολα απ' ό,τι με άλλες τεχνικές. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η ευφυΐα, η ικανότητα για προσωπικές σχέσεις του υποψηφίου και η υποκίνησή τους για εργασία.

5.6.6 1) Δομημένες και μη συνεντεύξεις

Υπάρχουν δύο είδη συνεντεύξεων οι δομημένες και οι μη δομημένες συνεντεύξεις.

Η διεξαγωγή της συνεντεύξεις μπορεί να γίνει ελεύθερα κατά τη διακριτική ευχέρεια του εξετάζοντα ή τα ερωτήματα να διατυπώνονται σε ειδικά έντυπα ή το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα διεξαχθεί η συνέντευξη. Ένα παρόμοιο έντυπο μπορεί να υπάρχει και για την καταγραφή και τη διατύπωση των συμπερασμάτων της συνέντευξης.

Η διεξαγωγή της συνέντευξης με έντυπο και η διατύπωση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης έχει πολλά πλεονεκτήματα, τα οποία κάνουν τη μέθοδο αυτή περισσότερο εφαρμόσιμη για την Ελλάδα, όπου δεν υπάρχουν πολλοί ειδικευμένοι εξεταστές, οι οποίοι να μπορούν να διεξάγουν την ελεύθερη συνέντευξη, η οποία προϋποθέτει πείρα και ικανότητα σ' αυτό το αντικείμενο.

Ειδικότερα, με το έντυπο έχουμε οικονομία χρόνων, ομοιόμορφη διεξαγωγή (όταν πρόκειται για πολλούς υποψηφίους), μειώνεται στο ελάχιστο το ενδεχόμενο προκαταλήψεων για κάποιο εξεταζόμενο και παροχή ακριβέστερων πληροφοριών.

Η μέθοδος αυτή όμως παρουσιάζει και μερικά μειονεκτήματα, με βασικότερο το γεγονός ότι περιορίζει την εξέταση σε συγκεκριμένες πληροφορίες. Ακόμα με τις καθορισμένες ερωτήσεις η συζήτηση κινδυνεύει να χάσει την άμεση επαφή εξεταστή και εξεταζόμενου και να εξελιχθεί σε ανάκριση.

Για να εξαλειφθούν αυτά τα μειονεκτήματα καλό είναι να περιοριστεί το είδος των ερωτήσεων σε ερωτήσεις πλαίσια, μέσα στις οποίες θα κινείται αυτός που διεξάγει τη συνέντευξη, χωρίς να είναι εκ των προτέρων διατυπωμένη η ερώτηση για τα ειδικά προσόντα του υποψηφίου. Στην περίπτωση αυτή ο εξεταστής διατυπώνει την ερώτηση κατά τη δική του κρίση.

Ανεξάρτητα όμως από τα πιο πάνω μειονεκτήματα, πιστεύουμε για την Ελληνική πραγματικότητα ότι αυτό το είδος συνέντευξης, θα αποκλείσει τουλάχιστον παρεκλίσεις από τις βασικές αρχές των συνεντεύξεων, και θα περιορίσει αυθαιρεσίες κατά τη διεξαγωγή τους. Βέβαια υπάρχει περιορισμός του εξεταστή, αυτό όμως το μειονέκτημα δεν μπορεί να ισοσταθμίσει τον κίνδυνο της διεξαγωγής των απόλυτα ελεύθερων συνεντεύξεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

Τύπος δομημένης συνέντευξης

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΩΡΑ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗΣ: _____

A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Οικογενειακή κατάσταση
2. Βλέπω στην αίτηση με τα στοιχεία ότι μένετε στην περιοχή
Το σπίτι είναι ιδιόκτητο ή με ενοίκιο;
3. Κατοικείτε μόνος – μόνη;
4. Εάν δεν είσατε από Αθήνα πόσο καιρό έχετε φύγει από την πόλη που κατάγεστε;
5. Έχετε τελειώσει την Στρατιωτική σας Θητεία;
6. Ποιόν κλάδο – Ποιά ειδικότητα;
7. Τι μόρφωση έχετε;
8. Υπάρχουν αποδεικτικά φοιτήσεως;
9. Εάν έχετε τελειώσει κάποια σχολή με μια ειδικότητα σας ενδιαφέρει να ασχοληθείτε με αυτή;
10. Ποιά μαθήματα σας άρεσαν περισσότερο από τις σχολές ή τα σχολεία που φοιτήσατε;
11. Γυρνώντας μερικά χρόνια πίσω: Πιστεύεται ότι τα όνειρα που κάνατε έχουν πραγματοποιηθεί;
12. Εάν όχι που το αποδίδετε;

B. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ - ΕΜΠΕΙΡΙΑ

1. Πείτε μου σχετικά με τις εργασίες που έχετε κάνει μέχρι σήμερα.
2. Ποιά ήταν τα κυριότερα καθήκοντά σας;
3. Κάνετε μου μια αυτοκριτική εάν τα καταφέρατε ή όχι;
4. Ποιοί ήταν οι κυριότεροι λόγοι που σταματήσατε την προηγούμενη εργασία σας;
5. Ποιές ήταν οι μέχρι τώρα αποδοχές σας στις προηγούμενες εταιρείες;
6. Υπάρχει κάποιο συστατικό σημείωμα από τους εργοδότες;

Γ. ΓΝΩΣΗ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΑΣ

1. Τι γνώση έχετε για την εταιρεία μας;
2. Είσατε πελάτης μας; Αν ναι, είσατε ευχαριστημένος από την ποιότητα και την εξυπηρέτησή τους;

**Δ. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΛΙΑ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

1. Εμείς σας χρειαζόμαστε σαν , σας αρέσει αυτή η θέση;
2. Πώς συγκρίνετε αυτή την θέση με τις προηγούμενες εργασίες σας;
3. Ποιά νομίζετε ότι θα είναι τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσετε σαν υποψήφιος για αυτή τη θέση;
4. Θέλετε μόνιμη απασχόληση;
5. Σας ενδιαφέρει η εξέλιξη μέσα στην εταιρία μας;

Ε. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ - ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ

- 1α. Πείτε μου δύο λόγια για τον ελεύθερο χρόνο σας. Πώς τον αξιοποιείτε;
- 1β. Τι σας ενδιαφέρει κάνοντας (εάν υπάρχει χόμπι);
3. Έχετε ευρύ κύκλο γνωριμιών; Οι φίλοι σας και τα μέρη που συναντιέστε σε ποιά περιοχή βρίσκονται;
4. Η οικογένειά σας από πόσα μέλη αποτελείται;
5. Πόσοι εργάζονται από την οικογένειά σας;
6. Πώς βλέπουν οι γονείς σας, αν έχετε συζητήσει, την εργασία που θέλετε να κάνετε στην εταιρεία μας;

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

5.6.6 ια) Τί πρέπει να γνωρίζουν τα στελέχη που κάνουν τη συνέντευξη

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω οι συνεντεύξεις που βασίζονται σ' ένα τυποποιημένο οδηγό είναι συνήθως πιο χρήσιμες γιατί καταγράφονται με ακρίβεια και εύκολα ανακαλούνται οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αλλά επίσης μειώνεται και η πιθανότητα να παρθούν πρόωρες αποφάσεις.

Ένας τυποποιημένος οδηγός εξασφαλίζει ότι γίνονται με συνέπεια όλες οι ερωτήσεις. Η δομημένη συνέντευξη ο υποψήφιος θα μιλήσει περισσότερο. Ακόμη ο τυποποιημένος οδηγός μειώνει τον όγκο των πληροφοριών που αναπτύσσονται σε μια συνέντευξη, σε ένα σταθερό αριθμό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα και που στη συνέχεια μπορεί να βοηθήσει να ελαττωθούν τα αντίθετα αποτελέσματα, αφού η αξιολόγηση κάθε υποψηφίου γίνεται με τα ίδια πρότυπα. Θα πρέπει να αποφασισθεί εκ των προτέρων ποιά σπουδαία θέματα πρόκειται να διερευνηθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, έτσι υπάρχει μικρότερη πιθανότητα μια κακή απάντηση σε μια ή δύο ερωτήσεις να υπερισχύσει των ευνοϊκών απαντήσεων σε άλλες αρρώστιες πράγμα πολύ εύκολο να συμβεί στις μη δομημένες συνεντεύξεις.

Επίσης τα στελέχη που διεξάγουν τη συνέντευξη, θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τις απαιτήσεις της εργασίας, με πληροφορίες που τους παρείχαν οι λεπτομερείς περιγραφές εργασίας. Αυτό θα τους βοηθήσει να αποφύγουν να δώσουν πάρα πολύ βάρος σε άσχετες πληροφορίες. Όλα αυτά συμβάλλουν θετικά στην αξιοπιστία των αποφάσεων επιλογής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

Έντυπο γαι συνέντευξη επιλογής υποψηφίων

ΑΠΟ: _____

ΠΡΟΣ: _____

ΕΚΘΕΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ _____

ΟΝΟΜΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ: _____

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: _____ ΤΗΛΕΦΩΝΟ _____

ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ ΓΙΑ: _____
(τίτλος θέσης εργασίας)

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ: _____

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΑΝΑΦΕΡΑΤΕ ΤΙΣ ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ ΣΑΣ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΣΕΚΑΡΟΝΤΑΣ ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΤΕΤΡΑΓΩΝΑΚΙ ΣΕ ΚΑΘΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

1. ΕΜΦΑΝΙΣΗ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ατημέλητος, κακό γούστο στο ντύσιμο		Κάπως προσεκτικός στην εξωτερική του εμφάνιση.	Ικανοποιητική εξωτερική εμφάνιση.	Καλό γούστο. στο ντύσιμό του. Εμφάνιση πάνω από το μέσο όρο.	Ασυνήθιστα κομψός και περιποιημένος. Εξαιρετικό γούστο στο ντύσιμό του.
2. ΦΙΛΙΚΟΤΗΤΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απόμακρος και επιφυλακτικός		Προσιτός. Αρκετά φιλικός.	Θερμός. Κοινωνικός.	Πολύ κοινωνικός.	Εξαιρετικά φιλικός και κοινωνικός.
3. ΑΥΤΟΚΥΡΙΑΡΧΙΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανήσυχος και νευρικός.		Κάπως αγχώδης. Εκνευρίζεται εύκολα.	Νηφάλιος όσο περίπου ο μέσος άνθρωπος.	Σίγουρος για τον εαυτό του. Μάλλον προτιμά τις κρίσεις πιο πολύ από ό,τι ο μέσος άνθρωπος.	Εξαιρετική αυτοπειθαρχία. Φαίνεται ότι θα αποδίδει σημαντικό έργο υπό πίεση.

4. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μη ικανοποιητική προσωπικότητα για τούτη τη θέση εργασίας.	Είναι αμφίβολο κατά πόσο ταιριάζει αυτή η θέση εργασίας.	Ικανοποιητική προσωπικότητα για τούτη τη θέση εργασίας.	Πολύ καλός για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.	Εξαιρετός για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.	
5. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συζητά λίγο. Εκφράζεται φτωχά.	Προσπαθεί να εκφραστεί σωστά, αλλά μέτρια αποτελέσματα.	Μέση ευχέρεια λόγου και έκφρασης	Συζητά καλά και εύστοχα.	Εξαιρετική έκφραση και εντυπωσιακή ευχέρεια λόγου.	
6. ΕΥΣΤΡΟΦΙΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αργεί να συλλάβει τα νοήματα.	Μάλλον αργός. Χρειάζεται περισσότερες εξηγήσεις από ό,τι ο μέσος άνθρωπος.	Συλλαμβάνει τα νοήματα με αντιληπτικότητα μέσου ανθρώπου.	Αντιλαμβάνεται πολύ γρήγορα και πολύ σωστά.	Εξαιρετική οξύνοια και ευφυΐα.	
7. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Περιορισμένες γνώσεις στο συγκεκριμένο πεδίο.	Κάποιες γνώσεις στο συγκεκριμένο πεδίο.	Ενημερωμένος όσο ο μέσος υποψήφιος για τη θέση εργασίας.	Αρκετά ενημερωμένος. Γνωρίζει πιο πολλά από το μέσο υποψήφιο.	Έχει εξαιρετικές γνώσεις για το συγκεκριμένο πεδίο.	

8. ΕΜΠΕΙΡΙΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καμία σχέση μεταξύ εμπειρίας υποψηφίου και απαιτήσεων της θέσης εργασίας.	Κάποια σχέση μεταξύ εμπειρίας υποψηφίου και απαιτήσεων της θέσης εργασίας.	Μέσο επίπεδο εμπειρίας και γνώσεων συναφών με τη θέση εργασίας.	Πολύ καλό υπόβαθρο και καλή συναφή εμπειρία.	Εξαιρετικό υπόβαθρο και επίσης πλούσια συναφή εμπειρία.	
9. ΚΙΝΗΤΡΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχει ασαφείς στόχους και φαίνεται να δρα χωρίς κάποιο σκοπό.	Φαίνεται να θέτει πολύ χαμηλούς στόχους και να καταβάλει μικρή προσπάθεια για την επίτευξή τους.	Φαίνεται να θέτει στόχους κοντά στο μέσο όρο και να καταβάλει μέση προσπάθεια για την επίτευξή τους.	Φαίνεται να αγωνίζεται σκληρά και να θέλει πολύ να επιτύχει.	Φαίνεται να θέτει υψηλούς στόχους και να αγωνίζεται σκληρά για την επίτευξή τους.	
10. ΣΥΝΟΛΙΚΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σίγουρα ανεπαρκής.	Κάτω από τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.	Στο μέσο όρο.	Σίγουρα πάνω από το μέσο όρο.	Εξαιρετικός.	
Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΙΝΑΙ	1η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ				

ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ, ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

Ηγεσία

Επιμονή

Σταθερότητα απόψεων

Αυτοπεποίθηση

Ενεργητικότητα

Ωριμότητα

Ικανότητα συνεννόησης με άλλους

Ανάγκη για εισόδημα

Ανάγκη για κύρος και εξουσία

Ανάγκη για προσφορά

Υποψήφιος _____
 Θέση εργασίας _____ Βαθμός _____
 Αξιολόγηση από τον _____ Ημερομηνία _____

ΣΥΝΟΨΗ
 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ
 (ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ)

Γενική Βαθμολογία:	Καλύπτει τις απαιτήσεις	Υπερβαίνει τις απαιτήσεις	Κάτω από τις απαιτήσεις	Εισήγηση: να προσληφθεί;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
--------------------	-------------------------	---------------------------	-------------------------	--------------------------	------------------------------	------------------------------

Τα κυριότερα ισχυρά χαρακτηριστικά του. _____

Τα κυριότερα αδύνατα χαρακτηριστικά του. _____

ΕΛΕΓΧΟΣ
 Για τον υποψήφιο σε σχέση
 με τη συγκεκριμένη
 θέση εργασίας

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ
 ΓΙΑ ΤΗ ΘΕΣΗ ΑΥΤΗ

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ, ΓΝΩΣΕΙΣ
 ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Καλύπτει τις απαιτήσεις Σχεδόν καλύπτει τις απαιτήσεις Υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις Αδυνατεί να τις καλύψει

Εμφάνιση και παρουσιαστικό
 Εκπαίδευση
 Πνευματική ικανότητα
 Ικανότητα επικοινωνίας
 Εμπειρία
 Φυσικά χαρακτηριστικά
 Ιδιαίτερες ικανότητες και γνώσεις
 Ικανότητα ανάπτυξης σχέσεων

Καλύπτει τις απαιτήσεις	Σχεδόν καλύπτει τις απαιτήσεις	Υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις	Αδυνατεί να τις καλύψει

Ακόμα, τα στελέχη αυτά θα πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένα για να αποφύγουν τα αντίθετα αποτελέσματα. Η ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών για να διενεργούν συνεντεύξεις και οι μορφές τυποποιημένων συνεντεύξεων, είναι καθήκοντα που εκπληρώνονται καλύτερα από τον υπεύθυνο προσωπικού, ο οποίος επίσης πρέπει να συνεργαστεί στενά με τον επόπτη για να αναπτυχθεί μια σαφής εικόνα των ερωτήσεων που θα πρέπει να γίνουν υποχρεωτικά για τη μελλοντική εργασία. Επίσης η εμπειρία στις συνεντεύξεις σε συνδυασμό με την εκπαίδευση δίνουν πολύ θετικά αποτελέσματα.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων μερικά χαρακτηριστικά αξιολογούνται με μεγαλύτερη ακρίβεια απ' ό,τι άλλα. Αυτά είναι η ευφυΐα, η ικανότητα προσωπικών σχέσεων και ιδιαίτερα η υποκίνηση για εργασία. Ένα στέλεχος που ενεργεί συνεντεύξεις θα πρέπει να θυμάται ότι τα χαρακτηριστικά που είναι γενικά άσχετα με την απόδοση της εργασίας, τέτοια όπως η ελκυστικότητα του υποψηφίου, μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που εκτιμάται ο υποψήφιος.

Δεν πρέπει να ξεχνούν ακόμα ότι η συνέντευξη γίνεται συνήθως για να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικές, με τον υποψήφιο και επομένως είναι ουσιαστικό ότι αυτός που πρέπει να μιλάει πιά πολύ είναι ο υποψήφιος και όχι αυτός που κάνει τη συνέντευξη. Αυτό επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους. Ένας είναι η χρησιμοποίηση ενός οδηγού τυποποιημένης συνέντευξης που βοηθάει το στέλεχος να προσεγγίσει όλα τα θέματα αλλά και τον υποψήφιο να μη φλυαρεί. Άλλος τρόπος είναι ότι τα στελέχη θα πρέπει να κάνουν τον υποψήφιο να αισθάνεται άνετα πριν ακόμα αρχίσει η συνέντευξη, ίσως με κάποια γενικά σχόλια για την οργάνωση και την εργασία.

Είδαμε ότι αυτοί που κάνουν συνεντεύξεις συχνά παίρνουν απόφαση αποδοχής ή απόρριψης της συνέντευξης και ότι η συζήτηση που ακολουθεί πολύ λίγο βοηθά στο να αλλάξει η απόφασή τους. Κάποιοι όμως παράγοντες βοηθούν στο να μη παίρνονται βιαστικές αποφάσεις.

Πρώτον, ο εξεταστής, μέσα από την εκπαίδευσή του, πρέπει να γνωρίζει ότι υπάρχει η τάση των πρόωρων αποφάσεων κι έτσι να το αποφεύγει. Επίσης η παροχή περισσότερου

χρόνου σε μια συνέντευξη, περιορίζει την πιθανότητα το στέλεχος να πάρει μια γρήγορη απόφαση. Ακόμα, η ποιότητα του υποψηφίου επηρεάζει το πόσο χρόνο θα πάρει το στέλεχος να πάρει μια απόφαση, συνήθως οι πιο γρήγορες αποφάσεις παίρνονται για τους χειρότερους.

Όμως, θα πρέπει να προσεχτεί και η τάση που έχουν τα στελέχη να δίνουν έμφαση στις δυσμενείς κληροφορίες, θα πρέπει λοιπόν να κάνουν ότι μπορούν για να βρουν θετικά χαρακτηριστικά και να μην δώσουν βάρος στα αρνητικά.

Τέλος, τα στελέχη που κάνουν τη συνέντευξη θα πρέπει να γνωρίζουν ότι και οι υποψήφιοι διαμορφώνουν μια γενική εντύπωση για το πόσο καλός ή όχι είναι αυτός που κάνει τη συνέντευξη και αυτό στη συνέχεια επηρεάζει την απόφασή τους να προσχωρήσουν ή όχι στην οργάνωση.

5.6.6 ιβ) Τι πρέπει να γνωρίζει ο υποψήφιος

Οποιοσδήποτε έχει καλό πνευματικό επίπεδο και κάποια φαντασία, είναι βέβαιο ότι θα έχει κάποια ανησυχία τη στιγμή που θα ετοιμάζεται για την συνέντευξη με τον μελλοντικό εργοδότη. Κυρίως, αν η εργασία για την οποία έχει υποβάλλει αίτηση είναι μια θέση την οποία επιθυμεί ιδιαίτερα να καταβάλλει. Έτσι είναι σχεδόν βέβαιο ότι η ανησυχία του θα κορυφωθεί όσο πλησιάζει η στιγμή της συνάντησης με τον εκπρόσωπο της επιχείρησης.

Μολονότι είναι σχεδόν βέβαιο ότι η υπερένταση την οποία έχει κάθε υποψήφιος πριν από μια τέτοια συνάντηση δεν είναι δυνατόν να καταπολεμηθεί πολύ εύκολα, εν τούτοις ένα σημαντικό μέρος της ανησυχίας μπορεί να ξεπεραστεί αν κάνει κανείς λίγες ψύχραιμες σκέψεις γύρω από τις πιθανές επιδειώσεις του ανθρώπου τον οποίο θα συναντήσει.

Είναι βέβαια πολύ δύσκολο και ευνοητό ότι μέχρι να συναντήσει τον άνθρωπο με τον οποίο θα συζητήσει, δεν είναι δυνατό να ξέρει ούτε τι τρόπο θα ακολουθήσει εκείνος, αλλά ούτε και πώς θα αντιδράσει ο ίδιος ο ενδιαφερόμενος. Είναι όμως δυνατό να βάλει τον

εαυτό του στη θέση του ανθρώπου τον οποίο θα συναντήσει και να προσπαθήσει να αναζητήσει ερωτήματα, τα οποία ο άλλος έχει κατά νου να του υποβάλλει.

Ένα, από τα πρώτα πράγματα τα οποία πρέπει κανείς να μάθει είναι όσο μπορεί περισσότερες πληροφορίες για την επιχείρηση και τα προϊόντα της, ποιά είναι η φύση της επιχείρησης καθώς και τη νομική μορφή της. "Τι γνωρίζεται για την εταιρία μας και τα προϊόντα της;", αυτή είναι μία ερώτηση την οποία υποβάλλουν σχεδόν όλοι οι εργοδότες. Όχι γιατί ενδιαφέρονται να δουν αν ο υποψήφιος γνωρίζει την επιχείρηση και τα προϊόντα της, αυτό θα το μάθει αργότερα αν προσληφθεί. Εκείνο το οποίο τους ενδιαφέρει βασικά να δουν κατά πόσο προκαταβολικά ο υποψήφιος έδειξε ενδιαφέρον για την εργασία για την οποία υπέβαλε αίτηση.

Ο υποψήφιος μπορεί να έρθει στη συνέντευξη με εσφαλμένες πληροφορίες γύρω από την επιχείρηση και τις εργασίας της. Παρ'όλα αυτά το στέλεχος που θα τον συναντήσει δεν θα μείνει με την εντύπωση ότι συνάντησε κάποιον αδιάφορο και οπωσδήποτε θα του δοθεί η αίσθηση ότι ο άνθρωπος τον οποίο συνάντησε, ήταν άνθρωπος με κάποια πρωτοβουλία και ενδιαφέροντα.

Ακόμα ο υποψήφιος θα πρέπει να έχει υπόψη του ότι το στέλεχος που θα κάνει τη συνέντευξη θα επιδιώξει να μάθει όσα μπορεί περισσότερα γι'αυτόν σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Αν υποτεθεί ότι ο ενδιαφερόμενος για τη θέση θα τον εξετάσει δεν θα επιδιώξει να μάθει ποιά είναι η εμπειρία του για τη μορφή της εργασίας για την οποία τον χρειάζονται, αλλά μάλλον θα επιδιώξει να μάθει, αν και εφ'όσον υπάρχουν, ορισμένα προσόντα, τα οποία με την κατάλληλη επιμόρφωση και εκπαίδευση καθώς επίσης και με τη μελλοντική πείρα, θα δώσουν στον υποψήφιο τη δυνατότητα να αποκτήσει τις απαιτούμενες ικανότητες και την επαγγελματική τοποθέτηση που απαιτεί την εργασία. Θα επιδιώξει επίσης να σχηματίσει μια εικόνα του ενδιαφερόμενου, καθώς και του τρόπου ζωής του μέχρι τότε. Οι βασικές του ερωτήσεις θα αναφερθούν στην εκπαίδευσή του, στις εμπειρίες του, στον τύπο της εργασίας που έχει ήδη κάνει και στα ενδιαφέροντά του. Η εικόνα την οποία θα σχηματίσει ο εξετάζων θα είναι κατά συνέπεια επηρεασμένη από αυτά τα οποία θα πει ο ενδιαφερόμενος και από τον τρόπο τον οποίο θα τα πει. Γενικά ο μελλοντικός εργοδότης ενδιαφέρεται για τρία ουσιώδη στοιχεία: α) διανοητική ικανότητα,

β) προσωπικότητα και γ) ειλικρίνεια ή καλύτερα τιμιότητα, και ο μόνος τρόπος με τον οποίο μπορεί να αποκομίσει κάποια εντύπωση γι'αυτά είναι να δώσει στον υποψήφιο τη δυνατότητα να εκφράσει τις διάφορες απόψεις του. Γι'αυτό ο υποψήφιος θα πρέπει να προσέξει ώστε να διατυπώνει τις σκέψεις του με σαφήνεια και να δίνει καλά οργανωμένες απαντήσεις. Οι οργανωτικές απαντήσεις είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας σταματώ – σκέφτομαι - μιλώ, και απ'ότι φαίνεται ένα άτομο μπορεί να εξασκηθεί για να αποκτήσει περισσότερη ευχαίρεια και ευφράδεια ακολουθώντας αυτή τη διαδικασία.

Η ικανότητα του υποψηφίου να απαντά έξυπνη και με ευχέρεια στις ερωτήσεις είναι πρωταρχικής σημασίας, αλλά και η εμφάνιση και ο ενθουσιασμός είναι εξ ίσου σημαντικά. Οι εργοδότες πάντα χρειάζονται ανθρώπους που είναι ευχάριστοι και όχι κάποιους που θα δίνουν την εντύπωση του απογοητευμένου και του αποκαρδιωμένου, ψάχνουν δηλαδή ανθρώπους με αυτοπεποίθηση. Παράλληλα το στέλεχος που κάνει τη συνέντευξη θα ικανοποιηθεί από τους καλούς τρόπους του υποψηφίου, μιλάμε βέβαια για τους έμφυτους καλούς τρόπους και όχι αυτούς τους οποίους χρησιμοποιεί κανείς σαν επικάλυψη για να εντυπωσιάσει.

Στις ερωτήσεις που θα αφορούν το παρελθόν ο υποψήφιος θα πρέπει να απαντήσει ευθέως και με ειλικρίνεια, χωρίς να φαίνεται ότι απολογείται, π.χ. για τη μέτρια επίδοσή του στο σχολείο.

Ένα άλλο πράγμα το οποίο θα πρέπει να προσέξει ο υποψήφιος είναι να μη συμφωνεί αμέσως και βεβιασμένα με οτιδήποτε του λέει το στέλεχος. Συχνά, αυτοί που κάνουν τη συνέντευξη, κάνουν ορισμένες προκλητικές παρατηρήσεις μόνο και μόνο για να δουν ποιά θα είναι η αντίδραση του υποψηφίου τον οποίο εξετάζουν. Αυτό είναι το σημείο στο οποίο προβάλλεται η ευθύτητα και η ειλικρίνεια. Αν έχει αντίθετες απ'αυτές που υποστηρίζει το στέλεχος που τον εξετάζει, τότε βεβαίως θα πρέπει οπωσδήποτε να τις προβάλλει και να τις υποστηρίξει, με προσοχή όμως χωρίς να γίνει εριστικός και επιθετικός. Θα πρέπει να δώσει την εντύπωση ότι δεν είναι απλώς ένας άνθρωπος ο οποίος λέει πάντα "ναι" σε οτιδήποτε του λένε. Θα πρέπει να έχει υπόψη του ότι η κρίση δεν αφορά μόνο την τρέχουσα συζήτηση, αλλά και πιθανές μελλοντικές συζητήσεις. Κανένας λογικός άνθρωπος δεν μπορεί να έχει αντίρρηση να ακούσει μια αντίθετη άποψη,

με την προϋπόθεση βέβαια ότι αυτή η άποψη τοποθετείται με ευγένεια και όχι με προκατάληψη και πείσμα. Μια άλλη πλευρά που πιθανόν να συζητηθεί και να αναλυθεί είναι οι στόχοι τους οποίους έχει ο υποψήφιος για την εργασία. Εδώ ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι αρκετά συγκεκριμένος και θα πρέπει να πει ότι επιδιώκει να βρει μια θέση, η οποία θα του δώσει αυτά που χρειάζεται για να ζήσει με κάποια άνεση, ενώ παράλληλα θα του προσφέρει μια σιγουριά για το μέλλον, αλλά και δυνατότητες προαγωγής.

Γενικά πάντως, τα βασικά στοιχεία τα οποία πρέπει να γνωρίζει ο υποψήφιος είναι ότι η εμφάνιση, ο ενθουσιασμός και η ειλικρίνεια προβάλλουν την πραγματική του προσωπικότητα, γιατί ας μην ξεχνάμε ότι οι υπάλληλοι είναι ο καθρέπτης της επιχείρησης προς τα έξω και οι εργοδότες σαφώς θα προτιμήσουν αυτούς οι οποίοι θα τους "εκπροσωπούν" όσο το δυνατόν καλύτερα.

5.7 Έρευνα Παρελθόντος

Συχνά παραμελείται η έρευνα για το παρελθόν του υποψηφίου γιατί απαιτεί χρόνο και χρήμα. Όμως αξίζει τον κόπο αφού οι προηγούμενοι εργοδότες, οι διευθυντές σχολείων, κλπ., συχνά μπορούν να βοηθήσουν για την κατανόηση της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του υποψηφίου στο μέλλον, όπως διαπιστώνεται από την έρευνα του παρελθόντος. Τέσσερις είναι οι πηγές γι' αυτό: α) οι υπεύθυνοι των σχολείων, β) οι προηγούμενοι εργοδότες, γ) συστάσεις για τον χαρακτήρα που παρουσιάζει ο υποψήφιος και δ) άλλες πηγές, όπως γείτονες, αστυνομία, κλπ. Η τρίτη κατηγορία δεν είναι αξιόπιστη, γιατί τα άτομα που υποδεικνύει ο υποψήφιος για συστάσεις, συνήθως κάνουν ευνοϊκές συστάσεις. Εξάλλου πολύτιμες είναι οι πληροφορίες που παρέχονται από προηγούμενους εργοδότες, οι οποίοι κατά κάποιο τρόπο επιβεβαιώνουν αυτά που ισχυρίζεται ο υποψήφιος σχετικά με την αμοιβή του, την εμπειρία του κλπ. Το ίδιο μπορεί να λεχθεί και για τις σχολικές επιδόσεις. Στις περιπτώσεις αυτές ο καλύτερος τρόπος απόκτησης των πληροφοριών είναι η μετάβαση επί τόπου ή τουλάχιστον η τηλεφωνική επικοινωνία, γιατί

αν' κληθούν να δώσουν τη γνώμη τους γραπτώς, σπάνια είναι ειλικρινείς. Όμως, όχι σπάνια παρεμβαίνει και η προκατάληψη, γι' αυτό χρειάζεται προσοχή στην αξιολόγηση.

5.8 Ιατρική Εξέταση

Η ιατρική εξέταση πριν από την πρόσληψη έχει μεγάλη σημασία στην διαδικασία επιλογής και γίνεται για τέσσερις σκοπούς:

1. Να απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου για το οποίο εξετάζονται.
2. Να αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής κατάστασης για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα.
3. Να εμποδίσει την πρόσληψη αυτών που πάσχουν από κάποια μεταδοτική ασθένεια.
4. Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι που προκρίνονται για πρόσληψη, αλλά εξ αιτίας κάποιας σωματικής βλάβης πρέπει να αναλάβουν ειδικά καθήκοντα, για να μην επιβαρύνουν πιά πολύ την υγεία τους.

Η ιατρική εξέταση γίνεται από τον γιατρό της επιχείρησης, που αν υπάρχει ανήκει στην υπηρεσία προσωπικού, αν δεν υπάρχει η ενέργεια αυτή γίνεται με άλλους τρόπους. Αναφορικά με το περιεχόμενο της ιατρικής εξέτασης πρέπει να έχει κανείς υπόψη του τα ακόλουθα: α) Απαιτείται ιστορικό υγείας του υποψηφίου, β) Γίνονται μετρήσεις π.,χ. για το ύψος, βάρος, κλπ., γ) Γενική εξέταση ή εξέταση των αισθήσεων και ιδιαίτερα όρασης και ακοής, δ) Εξέταση θώρακος (ακτινογραφία), ε) Εξέταση πίεσης, καρδιάς, αίματος, κλπ., στ) Νευρολογική εξέταση.

5.9 Απόφαση Επιλογής

Μετά την ολοκλήρωση των προηγούμενων σταδίων επιλογής ακολουθεί το στάδιο της σύγκρισης των υποψηφίων που επιλέχθηκαν, για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής.

Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλλους των δύο ή τριών υποψηφίων που έχουν περάσει επιτυχώς τα προηγούμενα στάδια, στον υπεύθυνο της οργανωτικής μονάδας στην οποία υπάρχει η κενή θέση προς κάλυψη. Ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους εναπομείναντες. Στις συνεντεύξεις αυτές δίνεται η ευκαιρία τόσο στους υποψηφίους, όσο και στον υπεύθυνο να απαντηθούν τυχόν αναπάντητες ερωτήσεις, δίνοντας περισσότερες διευκρινήσεις για την εργασία που θα κάνουν, κλπ. Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, αφού αυτός θα είναι υπεύθυνος για το συγκεκριμένο νέο άτομο τόσο για την εκπαίδευσή τους, όσο και για την εργασία στην νέα του θέση.

Μετά την επιλογή, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει τη συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληφθέντα και επίσης το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τους υπόλοιπους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της επιλογής.

Σε περιπτώσεις απόφασης, συνηθίζεται από πολλούς υπεύθυνους, να λένε στον υποψήφιο "Ίσως κάποτε άλλοτε σας προσλάβουμε" ή "θα κρατήσουμε υπόψη μας την αίτησή σας και θα σας ειδοποιήσουμε αν σας χρειαστούμε". Όμως δεν είναι σωστή μια τέτοια συμπεριφορά, να κρατιέται δηλαδή ο υποψήφιος με αμφίβολες ελπίδες. Αν ένα άτομο έχει τα προσόντα και δεν υπάρχει προς το παρόν θέση, αλλά θα υπάρξει σε λίγο καιρό, επιβάλλεται η σχετική πληροφόρηση. Αλλά μένει σε εκκρεμότητα, και για την περίπτωση αυτή υπάρχουν τρόποι επικοινωνίας που μπορούν να σώσουν το εγώ του υποψηφίου αλλά και την καλή εικόνα ή το γόητρο της επιχείρησης.

Η μεγάλη δυσκολία βρίσκεται στο γεγονός, ότι το άτομο μπορεί να έχει όλες τις τεχνικές δυνατότητες αλλά απορρίπτεται για λόγους προσωπικότητας. Εδώ πραγματικά είναι που χρειάζεται πραγματική δεξιότητα από μέρους του στελέχους, δηλαδή διπλωματικότητα, παρόλο που είναι καλύτερα να προβληθεί σαν δικαιολογία ότι προσλαμβάνεται μόνο ένας ή λίγοι από τον αριθμό των καλών υποψηφίων. Δηλαδή ότι η ανταγωνιστική κατάσταση επιτρέπει μόνο στον άριστο να προσληφθεί.

5.10 Ευθύνες των στελεχών της ιεραρχίας

Τα στελέχη στην ιεραρχία παίζουν αποφασιστικό ρόλο στο πρόγραμμα προσλήψεων εργαζομένων, γιατί αυτά είναι που παίρνουν την πρωτοβουλία να προστεθεί κάποιος στο δυναμικό της επιχείρησης, αλλά και γιατί αυτά είναι επίσης που θα κάνουν την τελική επιλογή, οπότε ή θα δεχθούν ή θα απορρίψουν τον υποψήφιο που τους στάλθηκε από την υπηρεσία προσωπικού, από την οποία έγινε όλη η προετοιμασία. Και αυτά ισχύουν κυρίως για την επιλογή διοικητικών στελεχών και όχι κοινών εργατών, η πρόσληψη των οποίων μπορεί να γίνεται μόνο από το γραφείο προσωπικού.

5.11 Έλεγχος του προγράμματος στρατολόγησης και επιλογής

Η επιχείρηση για να δει αν το πρόγραμμα στρατολόγησης και επιλογής είναι αποτελεσματικό και αντικειμενικό πρέπει κατά περιόδους να το ελέγχει και να το αξιολογεί. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από άτομα που δεν ανήκουν στην υπηρεσία προσωπικού. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τις πιο κάτω ερωτήσεις.

Έλεγχος Προγράμματος Στρατολόγησης και Επιλογής

I. Ανάλυση Προγράμματος

- Είναι το πρόγραμμα συνεπές προς τη θεωρία και την πράξη της Διοίκησης προσωπικού;
- Έχει καταστρωθεί και καθοριστεί πολιτική και διαδικασία στρατολόγησης;
- Έχει καθοριστεί πολιτική και διαδικασία επιλογής;
- Είναι η πολιτική προσλήψεων συνεπής προς την κρατική πολιτική;

- Πηγές: 1. Χαρ., Κανελλόπουλος: "Διοίκηση Προσωπικού", Πειραιάς 1985.
2. Κώστας Τζωτζάκης – Αλεξία Τζωτζάκη: "Οργάνωση και Διοίκηση", Αθήνα 1992.
3. Σπύρου Ζευγαρίδη – Γεωργίου Σταματίδη: "Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού", Αθήνα, 1992.

- Τα επίπεδα αμοιβών, τα επιπλέον ωφελήματα και το επίπεδο ικανοποίησης του υπαλλήλου μέσα στην επιχείρηση επιδρούν ευνοϊκά στην προσέλκυση και παραμονή στη δουλειά καλών υπαλλήλων;

II. Πόσο καλά τα πρόγραμμα και οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν γνωστοποιήθηκαν στους άμεσα ενδιαφερομένους;

III. Πόσο καλά εφαρμόστηκε το πρόγραμμα;

- Οι υπεύθυνοι έχουν εκπαιδευτεί αρκετά ώστε να μπορούν να εφαρμόσουν το πρόγραμμα;
- Η εκτέλεση του προγράμματος συμφωνεί με τους στόχους;
- Έχει ληφθεί η πολιτική και η διαδικασία που επιθυμεί η επιχείρηση;

IV. Επαναπληροφόρηση (feed Back)

- Ποιά εικόνα έχουν για το πρόγραμμα προσλήψεως και τις ενέργειες της επιχείρησης διευθυντές σχολείων, γραφεία ευρέσεως εργασίας και γενικά αυτοί που μπορούν να τροφοδοτήσουν την επιχείρηση με προσωπικό;
- Πόσοι εγκατέλειψαν την επιχείρηση λόγω χαμηλών αμοιβών, κακής φήμης, κακών σχέσεων, κλπ.;

V. Ανάλυση και αποτελέσματα

A. Πρόγραμμα στρατολόγησης

- Υπάρχει ένα επαρκές απόθεμα υποψηφίων από το οποίο να γίνουν προσλήψεις; Πόσοι είναι οι υποψήφιοι για κάθε κενή θέση;
- Οι υποψήφιοι διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες;
- Είναι η προσπάθεια στρατολόγησης εκλεκτική;

B. Πρόγραμμα επιλογής

- Πόσο καλά αποδίδουν στο έργο εκείνοι που προσλήφθηκαν;
- Πόσοι από αυτούς που υποβάλλουν αιτήσεις προσλαμβάνονται;(%)
- Πόσοι από αυτούς που προσλήφθηκαν απολύονται κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου επειδή δεν τους δόθηκαν οι σωστές εξηγήσεις για τις συνθήκες εργασίας (%);
- Πόσες από τις αποχωρήσεις μπορούν να αποδοθούν σε εσφαλμένη επιλογή;
- Ποιά η συμβολή του κάθε τρόπου επιλογής (test, συνέντευξη, ιατρική εξέταση, κλπ.) στο πρόγραμμα; Πόσο καλά σχετίζονται οι προβλέψεις από κάθε μέθοδο επιλογής με την επιτυχία στο έργο;

Οι πιο πάνω ερωτήσεις μπορούν να χρησιμεύσουν σαν οδηγός για μια εκτεταμένη ανάλυση και αξιολόγηση του προγράμματος πρόσληψης.

Έτσι μπορούμε να πούμε ότι κλείνει η διαδικασία επιλογής του προσωπικού, μια διαδικασία αρκετά περίπλοκη και μεγάλης σημασίας για τον οργανισμό, την επιχείρηση, ή την υπηρεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6.1 Γενικά

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί για την επιχείρηση επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Έτσι η σύγχρονη επιχείρηση ανάμεσα στις βασικές υποχρεώσεις και ευθύνες της έχει συμπεριλάβει την εκπαίδευση και τη μετεκπαίδευση των στελεχών της αλλά και του υπόλοιπου εργατικού δυναμικού της.

Η εκπαίδευση είναι ζωτική και αναγκαία σε όλους τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκειά τους. Τόσο οι νεοπροσλαμβανόμενοι όσο και οι παλιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται εκπαίδευση ώστε να είναι επαρκώς ενημερωμένοι στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, στη φιλοσοφία της, στα προβλήματά της, στις δυνατότητες των βασικών συνεργατών, αλλά και για να ανταποκριθούν καλύτερα στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας και για να προετοιμάζονται για μετάθεση σε άλλη δουλειά ή προαγωγή.

Η εκπαίδευση επίσης υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται εντατικότερα και αποτελεσματικότερα, αφού έχοντας καταλάβει καλύτερα την εργασία τους πιθανόν να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό. Και το γεγονός ότι η διοίκηση έχοντας εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους επενδύει σε εκπαιδευτικά προγράμματα, τους δίνει ένα αίσθημα ασφάλειας, αισθάνονται δηλαδή ότι η επιχείρησή τους βλέπει σαν ξεχωριστά άτομα και όχι σαν παραγωγικές μονάδες που μόνο σκοπό έχουν να αποφέρουν κέρδος.

Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σε τεχνολογικές αλλαγές, οπότε υπάρχει αντίδραση από την μεριά των εργαζομένων γιατί

φοβούνται ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της δουλειάς τους. Για το σκοπό αυτό στις προηγμένες τεχνολογικά χώρες ξοδεύονται τεράστια ποσά για την εκπαίδευση των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες.

Στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις η ενημέρωση και η εκπαίδευση στις νέες εξελίξεις δεν είναι εύκολη. Αντίθετα στις μεγάλες επιχειρήσεις διαρκώς αναπτύσσονται και βελτιώνονται τα προγράμματα εκπαίδευσης και ενημέρωσης του προσωπικού.

6.2 Σκοπός της εκπαίδευσης

Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να κάνει το άτομο μέλος της επαγγελματικής ομάδας αλλά και να ενισχύει το ρόλο του στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Με την εκπαίδευση διαπλάθονται στελέχη ικανά να εκφράσουν κρίση, ικανά για ομαδική εργασία και τέλος ικανά για να φέρουν εις πέρας το ρόλο που έχουν αναλάβει.

Επίσης μέσω της επαγγελματικής κατάρτισης και της εκπαίδευσης διδάσκεται η επαγγελματική δεοντολογία και επιτυγχάνεται η επαγγελματική καταλληλότητα.

Ακόμα με την εκπαίδευση μπορεί :

- Να μειωθεί ο χρόνος εκμάθησης, έχοντας την ίδια αποτελεσματική εκτέλεση του έργου, αν η διδασκαλία των νέων υπαλλήλων γίνεται από καταρτισμένους εκπαιδευτές και σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.
- Καλυτερεύει η εκτέλεση της εργασίας, γιατί όσο καλύτερα εκπαιδεύουν οι νέοι αλλά και οι παλιότεροι υπάλληλοι, τόσο πιο βελτιωμένη θα είναι η απόδοσή τους.
- Διαμορφωθούν στάσεις που θα στηρίζουν τις ενέργειες της διοίκησης για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση των υπαλλήλων στην διοίκηση.
- Να δοθεί λύση σε λειτουργικά προβλήματα και έτσι να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και αριθμός παραπόνων.
- Να βοηθηθεί η επιχείρηση στη σταματολόγηση ανθρώπινου δυναμικού ώστε να καλύψει τις ανάγκες της σε προσωπικό το οποίο μάλιστα θα είναι εκπαιδευμένο από την ίδια την επιχείρηση.

- Να ωφεληθούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι με την εκπαίδευση αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες ενισχύοντας έτσι τη σιγουριά στην εργασία τους και αποκτώντας προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, με ανάλογη αύξηση των αμοιβών και του κύρους τους.

Έτσι βλέπουμε πως όσο περισσότερα τα προσόντα και όσο πιο καλά εκπαιδευμένο το προσωπικό σε μια επιχείρηση, τόσο αυξάνει η παραγωγικότητα.

Συνεπώς τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης είναι πολύ σημαντικά γιατί από τη μια αυξάνουν το ενδιαφέρον του υπαλλήλου και από την άλλη πλουτίζουν, τις γνώσεις του, διευκολύνοντάς τον στην εκτέλεση του έργου του.

6.3 Κατάρτιση εκπαιδευτικού προγράμματος

Πριν αρχίσει η εκπαίδευση πρέπει να ληφθούν από την πλευρά της διοίκησης κάποιες αποφάσεις όπως:

Πότε θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση; Αμέσως μετά την πρόσληψη ή σταδιακά στον τόπο εργασίας;

Ποιά η χρονική διάρκεια της εκπαίδευσης;

Ποιός θα είναι ο εκπαιδευτής;

Που θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση; Στον τόπο εργασίας, σε ειδικά διαμορφωμένη αίθουσα μέσα στην επιχείρηση ή σε εκπαιδευτήριο;

Ποιό θα είναι το θεωρητικό και το πρακτικό περιεχόμενο της εκπαίδευσης; Με ποιό τρόπο θα διδαχθεί;

Θα χρησιμοποιηθούν οπτικοακουστικά μέσα (κασσέτες, σλάϊτς, βίντεο, κλπ.);

Πώς θα μετρηθεί η αποτελεσματικότητα του προγράμματος;

Έχοντας λοιπόν η διοίκηση υπόψη της αυτά τα ερωτήματα, μπορεί να καταρτίσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα διαχωρίζοντας τις αποφάσεις της σε τρεις κατηγορίες:

α) Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών: Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μετρώντας το διάστημα ανάμεσα στις ικανότητες του ήδη υπάρχοντος προσωπικού και στις ικανότητες που απαιτεί η εργασία. Αν η επιχείρηση διαθέτει ένα μεσοπρόθεσμο πρόγραμμα εργασιακής ανάπτυξης, μπορεί να αναγνωρίσει τις μελλοντικές ανάγκες και να εκπαιδεύσει κατάλληλα τους εργαζόμενους. Και οι βραχυπρόθεσμες αλλά και οι μακροπρόθεσμες ανάγκες αναγνωρίζονται μέσα από άτυπες παρατηρήσεις από την επικοινωνία με την ανώτερη διοίκηση, από τις ομαδικές συζητήσεις, από τα αιτήματα των εργαζομένων, από τον τρόπο που εκτελείται η εργασία και από την ανάλυση των αναφορών.

Αφού αναγνωριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, πρέπει να επιλεγούν οι καλύτερες μέθοδοι εκπαίδευσης, οι οποίες μπορεί να είναι κάποιες συγκεκριμένες ή ένας συνδυασμός μεθόδων, πάντως να είναι αυτές που εξυπηρετούν καλύτερα τις συγκεκριμένες ανάγκες τους.

β) Αξιολόγηση – Εκτίμηση του προγράμματος εκπαίδευσης.

6.4 Επιτυχημένη εκπαίδευση

Η επιτυχία ενός προγράμματος εκπαίδευσης είναι συνάρτηση ορισμένων παραγόντων:

Πρώτον να έχει γίνει σωστή εκτίμηση των υποψηφίων ώστε η εκπαίδευση να αρχίσει από ένα σχετικά καλό επίπεδο.

Δεύτερον, τα ανώτερα στελέχη να υποστηρίζουν ενεργά το πρόγραμμα.

Τρίτον, τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να εκπαιδευτούν πρώτα, για να μπορούν να υποστηρίζουν το πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Τέταρτον, η εκπαίδευση δεν θα πρέπει να είναι υποχρεωτική, δηλαδή τα στελέχη που πρόκειται να εκπαιδευτούν θα πρέπει να πεισθούν για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και όχι να καταπιεστούν για την παρακολούθησή της.

Πέμπτον, το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις πραγματικά διαφορετικές ανάγκες των στελεχών.

Έκτον, οι χρησιμοποιούμενες εκπαιδευτικές μέθοδοι θα πρέπει να είναι αποτελεσματικές και να ικανοποιούν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των στελεχών όλων των επιπέδων διοίκησης.

Έβδομο, η θεωρητική εκπαίδευση θα πρέπει να συνοδεύεται και από πρακτική εφαρμογή.

Όγδοο, πρέπει να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον το οποίο να συνετελεί στη μάθηση

Οι βασικές αρχές για την θέσπιση ενός τέτοιου προγράμματος είναι:

Όλοι οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν αν διδαχθούν σωστά.

Ένα άτομο μαθαίνει καλύτερα αν έχει κίνητρα, η εξυπνάδα από μόνη της δεν είναι αρκετή.

Η εκπαίδευση πρέπει να είναι προσανατολισμένη στο στόχο.

Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει καλύτερα όταν συμμετέχει και δεν είναι μόνο παθητικός ακροατής.

Η εκπαίδευση πρέπει να θεωρηθεί περισσότερο σαν μια σταδιακή διαδικασία παρά σαν περιστατικό της μιας ώρας.

Η εκπαίδευση πρέπει να εκτείνεται σε μια λογική χρονική περίοδο και όχι να συμπιέζεται χρονικά.

Ο εκπαιδευόμενος πρέπει να ενθαρρύνεται να κάνει στην αίθουσα διδασκαλίας ή στο σπίτι ή κάποιο άλλο είδος πρακτικής άσκησης.

Ο εκπαιδευτής πρέπει να ενθαρρύνει και να καθοδηγεί τον εκπαιδευόμενο.

Πρέπει να υπάρχει συνδυασμός μεθόδων, μάθησης.

Ο εκπαιδευόμενος πρέπει να αισθάνεται ότι κατορθώνει κάτι.

Ο εκπαιδευτής πρέπει να προσαρμόζεται στον εκπαιδευόμενο και στην κατάσταση.

6.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Αφού αναγνωρισθούν οι ανάγκες πρέπει να βρεθούν οι κατάλληλες μέθοδοι εκπαίδευσης που θα κατευθύνουν τους εργαζόμενους. Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για την εκπαίδευση των εργαζομένων πρέπει να καλύπτει ανάγκες οι οποίες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του έργου, όπως δεξιότητες που χρειάζονται, προσόντα των υποψηφίων, λειτουργικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, κ.ά. (Πίν. 7).

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

Το βασικό διοικητικό πρόγραμμα εκπαίδευσης του καταστήματος EMPORIUM CARWELL.

ΤΥΠΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- 1^η εβδομάδα — Προσανατολισμός στις ακόλουθες περιοχές :
- Ιστορία της εταιρείας
 - Οργανωτική δομή
 - Προσωπικό
 - Βασικά αυστήματα
 - Υπηρεσία πελατών
- 2^η 3^η & 4^η εβδομάδα — Επιπαιδευτική αποστολή στο κατάστημα — στον ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟ θα εκτεθούν οι ευθύνες των εμπνευμάτων στο τμήμα πωλήσεων συμπεριλαμβανομένου και του διευθυντή:
- Προγραμματισμός και εποπτεία του προσωπικού πωλήσεων.
 - Βασικά αυστήματα (αλλαγή τιμών, μεταθέσεις, αναφορές διαφημίσεων κ.λ.π.)
 - Ανάλυση των τμημάτων της επιχείρησης (χρήση αναφορών του καταστήματος για την ανάπτυξη της επιχείρησης)
 - Επικοινωνία με το κεντρικό προσωπικό εμπνευμάτων και τον διευθυντή του καταστήματος
 - Σύγκριση αγορών
 - Εμπνεύματα του κράφου πωλήσεων
- 5^η & 6^η εβδομάδα — Αποστολή στο γραφείο προμηθειών — στον ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟ θα εκτεθεί ο τρόπος εργασίας και θα κάνει πρακτική σε :
- Βασικές αναφορές
 - Ανταγωνιστικές αγορές
 - Υπηρεσία και λειτουργίες κτιρίου
 - Επισκέψεις στο κατάστημα
 - Σταντφίρες για στοχεία
 - Σταντφίρες για διαφημίσεις
 - Πρόβλεψη και σχεδιασμός

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Τα σεμινάρια αγγίζουν δύο φορές την εβδομάδα κατά τη διάρκεια των έξι εβδομάδων της τυπικής εκπαίδευσης. Σε όλη τη διάρκεια των μαθημάτων διδάσκουν ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ της εταιρείας και οι ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΙ πρέπει να είναι προετοιμασμένοι και να συμμετέχουν ενεργά σε κάθε σεμινάριο. Τα θέματα που καλύπτονται περιλαμβάνουν :

- Παρασίαση του εμπνευματος
- Πειθαρχία στα τμήματα εμπνευμάτων
- Περιθώριο ολικών εμπνευμάτων
- Διοίκηση
- Προσωπικό πωλήσεων
- Εργασιακές σχέσεις
- Ανάλυση της επιχείρησης
- Εποπτεία πωλήσεων
- Ικανότητες πωλήσεων στο λιανικό εμπόριο
- Διαφήμιση

ΕΚΤΙΜΗΣΗ

Ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ θα παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη εκτίμηση για τον ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟ στο τέλος κάθε αποστολής. Επιπρόσθετα, μια γραπτή εξέταση θα ακολουθήσει το πρόγραμμα των έξι εβδομάδων για να εκτιμηθεί αν ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΣ έχει κατανοήσει τις έννοιες του λιανικού εμπόρου που διδάχθηκε στα σεμινάρια. Από τους ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΥΣ θα ζητηθεί επίσης να εκτιμήσουν την εκπαίδευση και τους ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ τους στο τέλος των έξι εβδομάδων.

ΤΟΤΩΣΗ

Οι ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΙ θα δώσουν ανταγωνιστική ανέντευξη για τη θέση του Διευθυντού Πωλήσεων.

Όταν ένας νέος εργαζόμενος πρωτοέρθει στην εταιρία θα πρέπει να περάσει μια προκαταρκτική περίοδο, μαθημάτων. Η προεκπαίδευση είναι και μύηση στην ιστορία και την πολιτική της επιχείρησης, την ιεραρχία και τα καθήκοντα της εργασίας, το ωράριο, και τις αποδοχές, καθώς επίσης και μια πρώτη γνωριμία με τους χώρους της επιχείρησης και τους παλαιότερους εργαζόμενους.

Μετά την προεκπαίδευση ακολουθεί η βασική εκπαίδευση, η οποία γίνεται με διάφορες μεθόδους ανάλογα με τις ανάγκες και την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, αλλά οι οποίες (μέθοδοι) δίνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξεχωριστά η κάθε μία, ή να γίνει συνδυασμός κάποιων από αυτές ανάλογα με τις ανάγκες της εργασίας για την οποία εκπαιδεύεται ο εργαζόμενος. Με τη μέθοδο αυτή τα άτομα εκπαιδεύονται σε διάφορες εργασίες, και εφαρμόζεται με διάφορους τρόπους:

α. Επιναλλαγή σε μη εποπτική εργασία: Δίνεται δηλαδή στον εργαζόμενο για ορισμένο χρονικό διάστημα μια συγκεκριμένη εργασία. Όταν παρέλθει ο χρόνος ο οποίος έχει προκαθοριστεί, τότε ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει άλλη εργασία πάλι με ορισμένο χρόνο, κ.ο.κ. Σκοπός αυτής της εναλλαγής είναι να γνωρίσει ο εκπαιδευόμενος όσα πιά πολλά είναι δυνατόν για τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Ο τρόπος αυτός μειονεκτεί ως προς τον καθορισμό του χρόνου εκπαίδευσης σε κάθε θέση εργασίας, γιατί αν παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε κάποια θέση ενώ χρειάζεται λίγος χρόνος για να εκπαιδευτεί αυτό δεν θα προσθέσει τίποτα παραπάνω στην εκπαίδευσή του.

β. Εναλλαγή για παρακολούθηση διοικητικών εργασιών: Με τον τρόπο αυτό οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν τους επικεφαλής των τμημάτων της επιχείρησης, έτσι ώστε να καταλάβουν τον τρόπο με τον οποίο αυτοί εργάζονται.

Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη χειρίζονται τις διάφορες καταστάσεις. Το μειονέκτημα όμως αυτής

της μεθόδου είναι ότι χαρακτηρίζεται από την έλλειψη πρακτικής εμπειρίας, γιατί άλλο είναι να παρακολουθεί κανείς κάτι να συμβαίνει κι 'άλλο να συμμετέχει ενεργά σ' αυτό.

γ. Εναλλαγή σε εποπτική εργασία. Με τη μέθοδο αυτή τοποθετούνται, διαδοχικά, σε ορισμένες θέσεις του ίδιου επιπέδου διοίκησης που έχουν επιλεγεί για εκπαίδευση, με σκοπό οι εκπαιδευόμενοι να αποκτήσουν πραγματική εμπειρία προϊσταμένου. Η μέθοδος αυτή πλεονεκτεί στο ότι ο εκπαιδευόμενος αποκτά πραγματική εμπειρία σε θέματα διοίκησης, κατανοεί τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων και εκτιμά τις απόψεις του προσωπικού και των διαφόρων τμημάτων. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η δυσκολία να προσδιοριστούν οι κατάλληλες θέσεις για εκπαιδευτικούς σκοπούς, οι αντιθέσεις οι οποίες δημιουργούνται μεταξύ των υφισταμένων – οι οποίοι περιμένουν προαγωγή – και των νεοπροσληφθέντων και η καθυστέρηση ανάθεσης νέων εργασιών σ' αυτούς που ολοκλήρωσαν την εκπαίδευση. Η διάρκεια της εκπαίδευσης εξαρτάται από την δραστηριότητα του τμήματος και από τις ικανότητες του εκπαιδευόμενου.

δ. Εναλλαγή σε θέσεις βοηθών – manager: Με την μέθοδο αυτή τοποθετούνται δοκιμαστικά οι εκπαιδευόμενοι σε θέσεις βοηθών – διευθυντών, σε διάφορα τμήματα του ανώτερου επιπέδου διοίκησης, με σκοπό να αποκτήσουν εμπειρία, σε αυτά ακριβώς τα υψηλά επίπεδα. Η μέθοδος μειονεκτεί όπως και η προηγούμενη στη μνησικακία που δημιουργείται από του υφισταμένου, στην έλλειψη ευκαιριών για ανάπτυξη και στο περιεχόμενο είδος εκπαίδευσης.

ε. Εναλλαγή σε διευθυντικές θέσεις: Αυτό σημαίνει ότι οι εκπαιδευόμενοι μετακινούνται στο ίδιο οριζόντιο επίπεδο της οργανωτικής δομής, από το ένα τμήμα στο άλλο με σκοπό την συνεχή απόκτηση εμπειρίας. Ο τρόπος αυτός θεωρείται σαν ο πιο αποτελεσματικός γιατί περιορίζεται το κόστος για την ύπαρξη διευθυντικών θέσεων για εκπαιδευτικούς και μόνο λόγους.

2. Δημιουργία θέσεων βοηθών

Είναι μια συνηθισμένη μέθοδος εκπαίδευσης, η οποία δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να διευρύνει τις γνώσεις του σε θέματα διοίκησης καθώς και στο να αναπτύξει διοικητικές δραστηριότητες. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι ο προϊστάμενος - εκπαιδευτής έχει την ευκαιρία να διδάξει τον εκπαιδευόμενο αναθέτοντας σ' αυτόν εργασίες από τα αποτελέσματα των οποίων θα κριθούν οι διοικητικές του ικανότητες. Είναι λοιπόν φανερό ότι μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου θα παρουσιαστούν αν ο προϊστάμενος - εκπαιδευτής δεν κατορθώσει να διδάξει κατάλληλα τον εκπαιδευόμενο είτε γιατί δεν κατανοεί τις ανάγκες του είτε γιατί έχει αυταρχικό χαρακτήρα είτε γιατί δεν ήθελε να κάνει τον εκπαιδευτή και του το επέβαλλαν, κ.ά.

3. Αναπληρωτές ή αντικαταστάτες

Η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη όταν η πολιτική της επιχείρησης ορίζει ότι η πλήρωση των κενών θέσεων πρέπει να γίνεται με προαγωγές από μέσα. Ο προϊστάμενος επιλέγει ένα ή περισσότερους από τους υφιστάμενους του τμήματός του, ο οποίος θα τον αντικαταστήσει όσο αυτός είναι ενεργό μέλος της επιχείρησης και θα τον διαδεχτεί όταν αυτός αποχωρήσει. Ο προϊστάμενος του μεταδίδει τις γνώσεις του, του διδάσκει την εργασία, τον βοηθά να καταλάβει τα καθημερινά προβλήματα και του δείχνει τρόπους αντιμετώπισής τους, του δίνει συμβουλές, τον παρακολουθεί και διορθώνει τα λάθη του. Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει αντιπαλότητα μεταξύ τους και αυτό γιατί θα τον διαδεχτεί όταν αποχωρήσει ή προαχθεί, ο δε υφιστάμενος αποκτά πραγματική εμπειρία, αισθάνεται ότι προοδεύει και βλέπει τις προσπάθειές του να καρποφορούν ενώ παράλληλα γνωρίζει ότι όταν έρθει η ώρα της διαδοχής θα είναι σωστά καταρτισμένος, συνεπώς πιο αποτελεσματικός. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι εμφανή αφού γνωρίζουμε ότι η σωστή συνεργασία συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης όλης της ομάδας και στοιχίζει ελάχιστα.

4. Μέθοδος συνεδρίων, σεμιναρίων, κλπ.

Είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος κατά την οποία ένα ανώτερο στέλεχος παρουσιάζει στους εκπαιδευόμενους θέματα της επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή είναι άμεση και οικονομική, γιατί συζητιούνται θέματα κοινού και γενικού ενδιαφέροντος για την επιχείρηση. Αν η μέθοδος ατύχει αυτό θα οφείλεται είτε στην ανικανότητα του εκπαιδευτή είτε στην έλλειψη αντίληψης των εκπαιδευόμενων.

5. Μέθοδος των ρόλων

Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στους μεν εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν συγκεκριμένα επιχειρησιακά προβλήματα στους δε εκπαιδευτές να αξιολογήσουν τις διάφορες αντιδράσεις τους. Για παράδειγμα, με θέμα τις εργατικές διαφορές, επιλέγονται δύο άτομα τα οποία παίζουν ο ένας το ρόλο του επιχειρηματία και ο άλλος το ρόλο του υπαλλήλου. Μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι μπορεί να δημιουργηθούν συνθήκες πραγματικής κατάστασης. Όμως επιτρέπει σ' αυτούς που συμμετέχουν να αποκαλύψουν τις απόψεις τους.

6. Μέθοδος της ευαισθησίας

Τη μέθοδο αυτή η επιστήμη της Διοίκησης τη "δανείστηκε", με κάποιες αλλαγές φυσικά, από την επιστήμη της ψυχολογίας, η οποία υποστηρίζει ότι τα άτομα βοηθούνται από την ομαδική συζήτηση. Έτσι η μέθοδος βοηθά το άτομο να κατανοήσει την επίδραση της συμπεριφοράς του στους άλλους και συνεπώς να μάθει περισσότερα για τον εαυτό του. Επίσης βοηθά στο να αναπτυχθούν σχέσεις πιο ανοιχτές και αληθινές μεταξύ των ατόμων αφού όλα τα ζητήματα συζητούνται ανοικτά.

Φυσική συνέπεια των συζητήσεων είναι ότι τα άτομα βρίσκουν τον τρόπο να συμπεριφέρονται και να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά στις διαπροσωπικές τους σχέσεις, αλλά κυρίως ανακαλύπτουν ότι υπάρχουν και άλλοι τρόποι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εκτός από τη δύναμη της εξουσίας.

επιτυχία αν οι τεχνικές διδασκαλίας είναι αποδεδειγμένα σωστές και η αποτυχία της είναι συχνά αποτέλεσμα μεθόδων διδασκαλίας

6.6 Σύστημα εκπαίδευσης I.S.D. (Instruction System Development)

Το Instruction System Development (Σχεδιο 9) είναι ένα σύστημα εκπαίδευσης το οποίο χρησιμοποιήθηκε κατ' αρχάς σε στρατιωτικές υπηρεσίες κατόπιν όμως θεωρήθηκε κατάλληλο εφαρμογής και στις επιχειρήσεις.

Όλη τη φιλοσοφία του συστήματος I.S.D. εμπεριέχεται στις τρεις λέξεις από τις οποίες αποτελείται. Αναλύοντας λοιπόν το Instruction System Development έχουμε:

1. Instruction (καθοδήγηση, διδασκαλία, διδαχή)

Η σωστή διδασκαλία βασίζεται στην περιγραφή της εργασίας την οποία πρέπει να διαθέτει κάθε επιχείρηση. Όπως αναφέρθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, η περιγραφή εργασίας περιέχει τον τίτλο κάθε θέσης, τις εποπτικές σχέσεις (προϊστάμενος – υφιστάμενος), τις ειδικές λειτουργίες - εργασίες (πώς εκτελείται η εργασία, τι υλικά ή μηχανήματα χρησιμοποιούνται για την εκτέλεσή της), τις συνθήκες εργασίας τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες του εργαζόμενου, τις σχέσεις με τις άλλες εργασίες, την εκπαίδευση που απαιτείται. Είναι λοιπόν σαφές ότι ο αντικειμενικός σκοπός και το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται για τη συγκεκριμένη θέση – εργασία πρέπει να περιγράφεται αναλυτικά στην περιγραφή εργασίας. Για παράδειγμα, αν η εργασία απαιτεί την συντήρηση μηχανημάτων, ο εκπαιδευόμενος μετά το πέρας της εκπαίδευσης πρέπει να είναι ικανός να αποσυναρμολογήσει ένα μηχάνημα και να το συναρμολογήσει ξανά χωρίς βοήθεια και χωρίς λάθος.

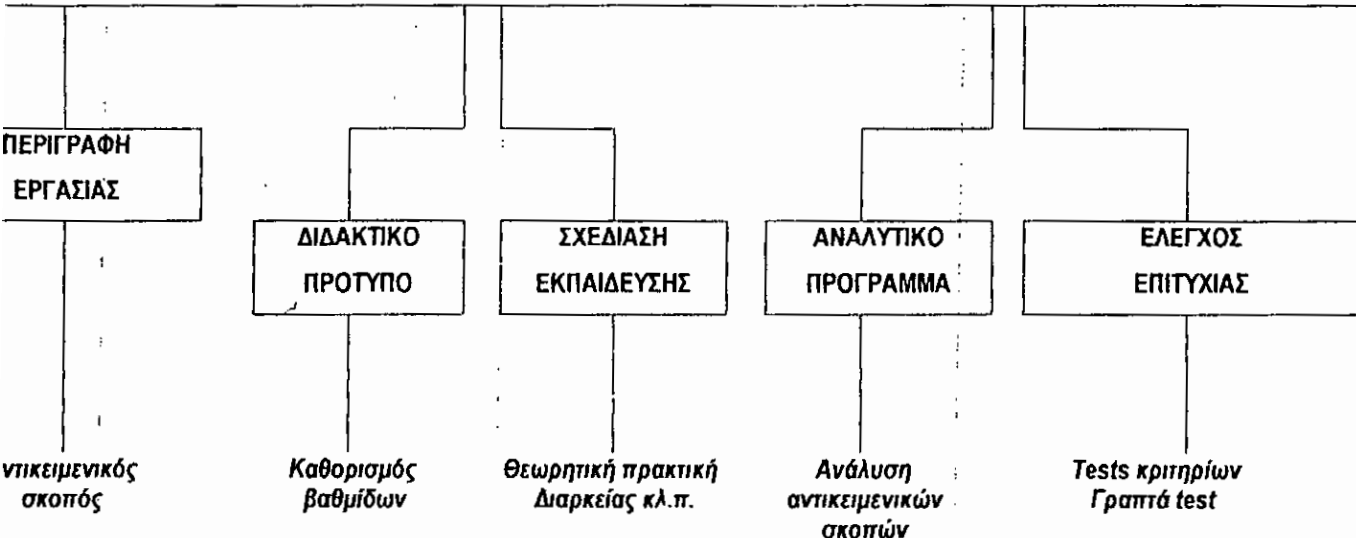
* Πηγές: 1. Α. Μιχαλιτσιάνου: "Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική", Πάτρα 1996.

2. Λογ. Μ. Λιαρμακόπουλος: "Οργανωτική και Διοικητική των επιχειρήσεων – Ανάλυση δραστηριοτήτων της Διοικήσεως" Β' έκδοση, Αθήνα 1979.

Instruction

System

Development



Σχέδιο 9

Σύστημα εκπαίδευσης I.S.D. (Instruction System Development)

2. System (σύστημα)

- α. Σχεδιάζεται το σύστημα εκπαίδευσης που θα χρησιμοποιηθεί. Δηλαδή το είδος της εκπαίδευσης το οποίο μπορεί να είναι θεωρητικό, πρακτικό, συνδυασμός και των δύο, η διάρκεια της εκπαίδευσης, κλπ.
- β. Καθορίζεται το διδακτικό πρότυπο που θα ακολουθηθεί. Υπάρχουν, δηλαδή, βαθμίδες εκπαίδευσης ανάλογα με το μέγεθος της εκτελούμενης εργασίας. Έτσι π.χ. για την κατασκευή ενός κινητήρα έχουμε:

Βαθμίδα 1η : Απλή εκτέλεση εργασιών που απαιτούν ελάχιστες γνώσεις γενικές και ειδικές, (μπουζί – πλατίνες – ρύθμιση).

Βαθμίδα 2η : Εκτέλεση σύνθετων εργασιών που απαιτούν πολλές γνώσεις ειδικές και γενικές, π.χ. μαθηματικά, αντοχή υλικών, στοιχεία μηχανών, κλπ.

Βαθμίδα 3η : Εκτελούνται εργασίες που απαιτούν πολύ μεγάλες γνώσεις ειδικές και γενικές.

Στην τρίτη περίπτωση εκπαιδευόμενος μετά το πέρας της εκπαίδευσης δύναται να επιθεωρεί και να καθοδηγεί το έργο των δύο προηγούμενων βαθμίδων.

3. Development (ανάπτυξη – εκπόνηση)

A. Η πρώτη φάση στην ανάπτυξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ο σχεδιασμός ενός αναλυτικού προγράμματος στο οποίο οι αντικειμενικοί σκοποί αναλύονται ένας - ένας, ως εξής:

- i. Καθορισμός μέτρων ασφαλείας.
- ii. Καθορισμός εργαλείων και κατάλληλων για την εργασία μέσων.

- iii. Καθορισμός κριτηρίων καταλληλότητας χρησιμοποιούμενου υλικού (πρώτων υλών, εξαρτημάτων, κλπ.).
- iv. Καθορισμός σκοπού των υλικών και προδιαγραφές αυτών.
- v. Καθορισμός βιβλιογραφίας, κύριας ή βοηθητικής.
- vi. Καθορισμός εποπτικών μέσων (slides, εξαρτήματα, κλπ.).
- vii. Εκπαιδευτικό περιβάλλον (αίθουσες διδασκαλίας ή στον τόπο εργασίας).
- viii. Καθορισμός χρόνου εκπαίδευσης.
- ix. Καθορισμός του εκπαιδευτή (επίπεδο γνώσεων, εμπειρίες).

B. Η δεύτερη φάση ανάπτυξης του εκπαιδευτικού προγράμματος περιλαμβάνει μέσα ελέγχου επιτυχίας της εκπαίδευσης. Ο έλεγχος γίνεται με δύο τρόπους, tests κριτηρίων τα οποία συμπληρώνει ο εκπαιδευτής και γραπτά tests τα οποία συμπληρώνει ο εκπαιδευόμενος.

- i. Τα tests κριτηρίων γίνονται μετά το τέλος κάθε επιμέρους φάσης της εκπαίδευσης και υπάρχει μία κάρτα (σχεδ. 10) στην οποία αναφέρεται τι ζητάει το αναλυτικό πρόγραμμα, δηλαδή ποιοί είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της εκπαίδευσης και αν αυτοί τηρήθηκαν. Την κάρτα την συμπληρώνει ο εκπαιδευτής και την υπογράφει και ο εκπαιδευόμενος.

ΚΑΡΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ
ΓΙΑ ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΚΙΝΗΤΗΡΑ MERCEDES DIESEL 2000 cc

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1. Έλαβε μέτρα ασφαλείας	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Χρησιμοποιούμε κατάλληλα εργαλεία	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Έκανε χρήση βιβλιογραφίας	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.....

.....

.....

.....

.....

Ημερομηνία:

Εκπαιδευόμενος:

Εκπαιδευτής:

Σχέδιο 10

Κάρτα ελέγχου πρακτικής εκπαίδευσης

- ii. Τα γραπτά tests προτείνεται να γίνονται με ένα από τους παρακάτω τρόπους ή με συνδυασμό κάποιων από αυτούς.

Σύζευξη – Σύγκριση

Π.Χ. ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΑ ΛΙΠΑΝΤΙΚΑ
A. Κινητήρας	1. Ορυκρέλαιο SAE 30
B. Κιβώτιο ταχυτήτων	2. Υγρά φρένων DOT 4
Γ. Κύκλωμα φρένων	3. Λάδι υδραυλικό ISO 100
Δ. Κύκλωμα υδραυλικό	4. Βαλβολίνη SAE 90

Ο εκπαιδευόμενος πρέπει να βρει το σωστό συνδυασμό, εδώ ο σωστός είναι:

A₁, B₄, Γ₂, Δ₃.

1. Πολύμετρο	ΣΩΣΤΟ	ΛΑΘΟΣ
2. Βαλτόμετρο	ΣΩΣΤΟ	ΛΑΘΟΣ
3. Διάκενο μέτρο (φίλερ)	ΣΩΣΤΟ	ΛΑΘΟΣ
Το σωστό είναι το 3	ΣΩΣΤΟ	ΛΑΘΟΣ

Στο τέλος για γρήγορη βαθμολόγηση του εκπαιδευόμενου χρησιμοποιείται το κλειδί (σχέδιο 11). Αυτό είναι μια καρτέλα με ανοίγματα (παραθυράκια), τέτοια ώστε επάνω από το test του εκπαιδευόμενου να δείχνει μόνο τις σωστές απαντήσεις.

Στην περίπτωση αυτή μπορεί να καθοριστεί αριθμός ανεκτών λαθών αλλά μη επαναλαμβανόμενων κατά τις περιοδικές επαναξιολογήσεις.

Το σύστημα ελέγχου του I.S.D. μπορεί να επαναλαμβάνεται κατά χρονικά διαστήματα όχι μόνο για τους αρχικά εκπαιδευόμενους αλλά και για τους ήδη εκπαιδευθέντες (επιαναξιολόγηση).

Εδώ για το I.S.D. χρησιμοποιήσαμε μηχανολογικό πά παραδείγματα, αλλά είναι φανερό ότι το I.S.D. μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες κάθε επιχείρησης, αν γίνουν οι κατάλληλες αλλαγές.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ΣΩΣΤΕΣ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

①	<input type="checkbox"/> A	B	Γ
②	A	B	<input type="checkbox"/> Γ
③	<input type="checkbox"/> A	B	Γ
④	A	<input type="checkbox"/> B	Γ
⑤	A	B	<input type="checkbox"/> Γ
⑥	<input type="checkbox"/> A	B	Γ

Σχέδιο 11
Κάρτα - Κλειδί

6.7 Ο υπεύθυνος της εκπαίδευσης

Η απόφαση για τον καθορισμό υπευθύνων για το πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι ένα βασικό πρόβλημα. Συνήθως υπεύθυνοι για την εκπαίδευση των υφισταμένων τους είναι οι προϊστάμενοι. Συνεπώς οι προϊστάμενοι πρέπει να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να εκπαιδευτούν αλλά και οι ίδιοι να είναι υπεύθυνοι και να αξιολογούνται για την επιτυχία ή μη του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να υποστηρίζεται και να καταστρώνεται από τα ανώτερα και τα ανώτατα στελέχη, τα οποία πρέπει να είναι πάρα πολύ προσεκτικά στην επιλογή του εκπαιδευτή, ο οποίος όπως είπαμε μπορεί να είναι ένας από τους προϊσταμένους της επιχείρησης ή κάποιος ειδικός εκπαιδευτής ο οποίος προσφέρει αποκλειστικά εκπαιδευτικές υπηρεσίες.

6.8 Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικού προγράμματος

Για την κατάρτιση και την εκτέλεση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να εξετάζεται και να εκτιμάται συστηματικά η αποτελεσματικότητά του.

Μπορεί να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ αυτών που έχουν εκπαιδευτεί και αυτών που δεν έχουν.

Συγκρίσεις μπορούν να γίνουν επίσης και μεταξύ εργαζομένων που έχουν διαφορετικό είδος εκπαίδευσης για την ίδια εργασία. Για τη μέτρηση του εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει αν γίνονται εκτιμήσεις σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους της εκπαίδευσης. Επίσης τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης πρέπει να μετριοούνται αρκετές φορές ανά διαστήματα (π.χ. αμέσως, μετά από ένα μήνα μετά από ένα εξάμηνο) και να τηρούνται τα κατάλληλα αρχεία, ούτως ώστε τα ανώτατα στελέχη να γνωρίζουν αν το πρόγραμμα εκπαίδευσης πρόκειται να αυξήσει τη γενική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Γενικώς όμως επικρατεί η άποψη ότι η επιχείρηση οφελείται από ένα πολύ καλό και εφαρμόσιμο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Το μειονέκτημα όμως είναι ότι το αναμενόμενο όφελος δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά.

Μ' όλα αυτά μπορούμε να πούμε ότι κλείνει η διαδικασία επιλογής του προσωπικού, μια διαδικασία αρκετά περίπλοκη και άκρας σημασίας για τον Οργανισμό, την Επιχείρηση ή την Υπηρεσία.

Πηγές: Α.Μ. Λιαρμακόπουλος: "Οργανωτική και Διοικητική των Επιχειρήσεων – Ανάλυση Δραστηριοτήτων της Διοικήσεως", Β' έκδοση, Αθήνα 1979.

EPEYNA

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Η πρόσληψη προσωπικού για τον δημόσιο τομέα γίνεται με διαγωνισμό και με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου 1735 άρθρο 1 που αναφέρεται στις προσλήψεις εξαιρούνται:

- α) Οι δικαστικοί λειτουργοί, οι ιατροδικαστές, το προσωπικό φύλαξης φυλακών, σωφρονιστικών και θεραπευτικών καταστημάτων.
- β) Το ερευνητικό προσωπικό.
- γ) Οι εκπαιδευτικοί λειτουργοί της πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι στρατιωτικοί, λογοτέχνες, δημοσιογράφοι, το ιατρικό προσωπικό που απαρτίζει το Ε.Σ.Υ. (Εθνικό Σύστημα Υγείας).

1. Γνωστοποίηση αναγκών

Όλοι οι φορείς του δημοσίου τομέα υποχρεούνται, σύμφωνα με το άρθρο 3 του νόμου 1735 περί προσλήψεων, σε ετήσιο προγραμματισμό των προσλήψεων του τακτικού προσωπικού για να καλύψουν πάγιες ανάγκες. Με απόφαση του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, ορίζονται ο χρόνος και η διαδικασία κατάρτισης – έγκρισης του προγράμματος με τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει.

Οι ενδιαφερόμενοι φορείς του δημοσίου το γνωστοποιούν κάθε έτος στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, τον αριθμό των ατόμων των οποίων κρίνεται απαραίτητη η πρόσληψη για την αντιμετώπιση πάγιων αναγκών. Ακόμη γνωστοποιούν και τον αριθμό των υπαλλήλων που απαιτείται να προσληφθούν σε κάθε νομό κατά κατηγορίες ή ειδικότητες, καθώς και τα απαιτούμενα προσόντα. Για την πλήρωση θέσεων ΝΠΔΔ και

οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, οι νομάρχες υποχρεούνται να υποβάλλουν στα αρμόδια υπουργεία, πλήρως τεκμηριωμένες εισηγήσεις.

Ο Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης ορίζει μέσα στα πλαίσια της γενικότερης κυβερνητικής πολιτικής και των αποφάσεων του Υπουργικού Συμβουλίου τον αριθμό των θέσεων που θα καλύπτονται κάθε έτος.

Η συγκέντρωση και η επεξεργασία των στοιχείων για την παροχή της έγκρισης από τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης, γίνεται από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης.

Η προκήρυξη θέσεων γίνεται από τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης μια φορά το έτος.

Η προκήρυξη περιλαμβάνει:

α) Τον αριθμό των θέσεων κατά φορείς, κατηγορίες ή ειδικότητες.

Την κατανομή των θέσεων αυτών σε κάθε νομό κατά κατηγορίες και ειδικότητες.

Τα προβλεπόμενα για τις παραπάνω θέσεις τυπικά προσόντα.

Τα κατά περίπτωση προβλεπόμενα όρια ηλικίας διορισμού ή πρόσληψης.

Η προκήρυξη πλήρωσης θέσεων με διαγωνισμό γίνεται μέσω Α.Σ.Ε.Π. (Ανώτατα Συμβούλια Επιλογής Προσωπικού).

Περίληψη της προκήρυξης δημοσιεύεται σε (2) δύο τουλάχιστον εφημερίδες των Αθηνών, (1) μία της Θεσσαλονίκης και σε (1) μία τοπική εφημερίδα του νομού.

Η δημοσίευση γίνεται (60) εξήντα ημέρες πριν την ημέρα διενέργειας του διαγωνισμού.

Η προκήρυξη ανακοινώνεται περιληπτικά από τα κρατικά ραδιοτηλεοπτικά μέσα και αναρτάται ολόκληρη στις νομαρχίες του κάθε νομού. Οι υποψήφιοι υποβάλλουν αίτηση συμμετοχής για το διαγωνισμό μέσα σε προθεσμία (20) είκοσι ημερών, που αρχίζει από την επόμενη μέρα της περίληψης της προκήρυξης στο ημερήσιο τύπο.

2. Δικαίωμα υποβολής και περιεχόμενο αίτησης

Σύμφωνα με το άρθρο του Ν/1735 , οι υποψήφιοι πρέπει:

Εκπληρώσει τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις, εφ' όσον πρόκειται για άνδρες.

Δεν διορίζεται υπάλληλος αν δεν έχει την Ελληνική ιθαγένεια.

Διορισμός αλλοδαπών επιτρέπεται κατά τις δι' ειδικών νόμων οριζόμενες ειδικές εξαιρέσεις.

Οι γυναίκες διορίζονται σε όλες τις θέσεις πολιτικών υπαλλήλων του κράτους και ΝΠΔΔ επί ίσοις όροις με τους άνδρες.

Όποιος εν γνώσει του δηλώνει ανακριβή ή ψευδή στοιχεία τιμωρείται σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 6 του άρθρου 2 του Ν/1599/86, χάνει το δικαίωμα να διορισθεί στον δημόσιο τομέα για τα επόμενα (10) δέκα έτη.

Οι υποψήφιοι υποβάλλουν μία αίτηση και για μία μόνο νομαρχία της χώρας, για όλες τις θέσεις που είναι κατανεμημένες σ' αυτήν.

Οι υποψήφιοι που κατέχουν περισσότερους από ένα τίτλους σπουδών έχουν δικαίωμα να υποβάλλουν μία μόνο αίτηση για διορισμό και με ένα μόνο τίτλο σπουδών.

Η αίτηση υποβάλλεται σε δύο αντίτυπα.

Στην αίτησή του ο υποψήφιος δηλώνει υποχρεωτικά και τη σειρά προτίμησης των υπηρεσιών και νομικών προσώπων που επιθυμεί να διορισθεί. Αν παραλήψει τη δήλωση αυτή, ως σειρά προτίμησης λογίζεται η σειρά με την οποία αναγράφονται οι υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα στην προκήρυξη. Η δήλωση προτίμησης δεν ανακαλείται.

Η υποβολή αίτησης και σε άλλες νομαρχίες συνεπάγεται ακύρωση όλων των αιτήσεων και αποκλεισμό του υποψηφίου από την παραπάνω διαδικασία.

Η αίτηση υποβάλλεται ατελώς, το ΑΣΕΠ καθορίζει έντυπο αίτησης κατάλληλο για μηχανογραφική επεξεργασία, σύμφωνα με το άρθρο 16 του νόμου 2190.

3. Προσόντα πρόσληψης προσωπικού

Σύμφωνα με το άρθρο 2 του νόμου 1735, σαν τυπικά προσόντα σε θέσεις φορέων του δημοσίου τομέα ορίζονται αποκλειστικά εκείνα που αποδεικνύονται με τίτλους σπουδών μιας από τις βαθμίδες του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας.

Για όσες ειδικότητες απαιτείται, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, άδεια ασκήσεως επαγγέλματος, απαγορεύεται η πρόσληψη χωρίς άδεια.

Ο προσδιορισμός των προσόντων γίνεται με κοινές αποφάσεις του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και του αρμοδίου υπουργού.

Σε περίπτωση που το ΔΙΚΑΤΣΑ και το Ιστιντούτο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Ι.Τ.Ε.) δεν μπορούν να αναγνωρίσουν ισοτιμία πτυχίων ΑΕΙ ή ΤΕΙ της αλλοδαπής, καθορίζουν με βεβαίωσή τους τη συνάφεια του γνωστικού αντικείμενου του πτυχίου με πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ της ημεδαπής. Με βάση τη βεβαίωση αυτή, τα παραπάνω πρόσωπα, επιτρέπεται να συμμετέχουν σε διαδικασίες διορισμού ή πρόσληψης για θέσεις των οποίων το τυπικό προσόν είναι εκείνο για το οποίο έχει αναγνωριστεί η συνάφεια από το ΔΙΚΑΤΣΑ ή το ΙΤΕ.

4. Κριτήρια κατάταξης

Σύμφωνα με το άρθρο 10 του νόμου 1735 σαν κριτήρια κατάταξης ορίζονται.

Η οικογενειακή κατάσταση των υποψηφίων:

1. Κάθε ανάπηρος ή θύμα πολεμικής περιόδου ή εθνικής αντίστασης παίρνει 5 μόρια.
2. Οι γονείς με ένα ανήλικο τέκνο 2 μόρια, με 2 4 μόρια, με 3 20 μόρια. Για κάθε ανήλικο τέκνο πέρα από τα 3 προστίθενται 15 μόρια.
3. Κάθε άγαμο τέκνο πολύτεκνης οικογένειας παίρνει 5 μόρια.
4. Οι γονείς που έχουν παιδιά με βαριά ειδικά ψυχοσωματικά προβλήματα ή ποσοστό αναπηρίας 67% και άνω παίρνουν 30 μόρια.

5. Οι υποψήφιοι που δηλώνουν εγγράφως στην αίτησή τους ότι επιλέγουν ως τόπο διορισμού απομακρυσμένη περιοχή παίρνουν 30 μόρια.

5. Διαγωνισμός και επιλογή

Ο διαγωνισμός διενεργείται από την κεντρική επιτροπή που συγκροτεί το ΑΣΕΠ, η οποία υποβοηθείται από τυπικές κατά νομαρχία επιτροπές, που συγκροτούνται με το ίδιο τρόπο.

Τα κείμενα του γραπτού διαγωνισμού βαθμολογούνται από δύο βαθμολογητές και ένα αναβαθμολογητή. Τα θέματα του διαγωνισμού καθορίζονται από την κεντρική επιτροπή το πρωί της ημέρας του διαγωνισμού και μεταδίδονται ή διαβιβάζονται προς όλα τα εξεταστικά κέντρα. Οι τοπικές επιτροπές σε κάθε νομαρχία συγκροτούνται από υπαλλήλους άλλης νομαρχίας.

Βαθμολογητές και αναβαθμολογητές δεν μπορεί να ορισθούν υπάλληλοι νομαρχίας στην οποία ανήκει το βαθμολογικό κέντρο.

Η εξεταστέα ύλη καθορίζεται με κανονιστική απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης που εκδίδεται μετά από πρόταση του ΑΣΕΠ και δημοσιεύεται στο ΦΕΚ. Για την κανονιστική απόφαση, το ΑΣΕΠ λαμβάνει υπόψη τους κανόνες και τις διαδικασίες που ισχύουν κατά τις εισαγωγικές εξετάσεις ΑΕΙ και ΤΕΙ.

Οι επιτροπές ελέγχουν τα κατά το νόμο προσόντα των υποψηφίων και με αιτιολογημένη απόφαση αποκλείουν όσους δεν τα έχουν. Η απόφαση αποκλεισμού εκδίδεται μέσα σε δέκα (10) δέκα ημέρες από τη λήψη της προθεσμίας των αιτήσεων συμμετοχής στο διαγωνισμό.

Οι υποψήφιοι που συγκεντρώνουν την βαθμολογία της καθορισμένης βάσης και άνω, κατατάσσονται σε πίνακες επιτυχίας κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας. Οι πίνακες επιτυχίας καταρτίζονται από την κεντρική ή τις τοπικές επιτροπές διαγωνισμού κατά κατηγορία, κλάδο ή ειδικότητα και νομαρχία. Για θέσεις για την πλήρωση των οποίων απαιτούνται οι πρώτοι τίτλοι σπουδών καταρτίζεται ένας πίνακας επιτυχίας ανεξάρτητα από την ονομασία του κλάδου.

Οι πίνακες επιτυχίας μαζί με τα κείμενα του γραπτού διαγωνισμού αποστέλλονται στην κεντρική επιτροπή διαγωνισμού, η οποία αφού ελέγξει την ορθότητα των καταχωρήσεων των βαθμολογιών, τους υποβάλλει στο ΑΣΕΠ, το οποίο τους αποστέλλει για δημοσίευση στα ΦΕΚ, αφού ελέγξει τη νομιμότητα αυτών. Οι πίνακες επιτυχίας ισχύουν μόνο για την πλήρωση των θέσεων που προκυρήχθηκαν.

Μέσα σε δέκα (10) μέρες από τη δημοσίευση των επιτυχόντων κάθε υπηρεσία ή νομικό –πρόσωπο καλεί τους επιτυχόντες να υποβάλλουν μέσα σε είκοσι (20) ημέρες τα απαιτούμενα κατά τις οικίες διατάξεις δικαιολογητικά διορισμού.

Ο διορισμός είναι υποχρεωτικός, πραγματοποιείται μέσα σε τριάντα ημέρες από τη λήξη της προθεσμίας υποβολής των δικαιολογητικών και γίνεται σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν για κάθε υπηρεσία ή νομικό πρόσωπο. Σύμφωνα με το άρθρο 17 του νόμου 2190.

Η σειρά κατάταξης των υποψηφίων στους πίνακες προτεραιότητας ορίζεται από το έτος κτήσεως του τίτλου σπουδών.

Εδώ όμως θα πρέπει να τονίσουμε ότι στο δημόσιο τομέα εξαιτίας της απουσίας σύγχρονων τεχνικών επιλογής, αυτοί που ασχολούνται με τη διαδικασία επιλογής δεν είναι επαγγελματίες προσωπάρχες, αλλά διευθυντές σειράς οι οποίοι δεν έχουν την απαραίτητη ειδική γνώση. Οι επαγγελματίες προσωπάρχες που εργάζονται σε δημόσιους οργανισμούς έχουν πολύ μικρό ποσοστό συμμετοχής, περίπου 4%, στη διαδικασία επιλογής.

Όμως και στη νομοθεσία σχετικά με την επιλογή υπάρχει αρκετή σύγχυση καθώς επίσης και ισχυρή πολιτική παρέμβαση.

Συνεπώς όπως καταλαβαίνουμε η επιλογή δεν γίνεται αξιοκρατικά. Οι ενδιαφερόμενοι υποψήφιοι προσπαθούν μέσω διαφόρων πολιτικών μέσων να διεκδικήσουν τη θέση που επιθυμούν χωρίς να έχουν τα απαραίτητα προσόντα και αυτό γίνεται συνήθως σε προεκλογικές περιόδους. Για τους λόγους αυτούς τα Διοικητικά Δικαστήρια εξετάζουν αγωγές αδικημένων υποψηφίων και η κατάσταση αυτή έχει επιδεινωθεί τα τελευταία χρόνια.

Οι δόκιμοι υπάλληλοι, σύμφωνα με το άρθρο 12 του νόμου 1735, κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής θητείας τους, παρακολουθούν προγράμματα επιμόρφωσης, ασκούνται πρακτικά σε υπηρεσίες του δημοσίου τομέα και υποβάλλονται σε ειδικές δοκιμασίες εμπέδωσης των νέων γνώσεών τους.

Η μονιμοποίηση των δόκιμων υπαλλήλων γίνεται αφού τελειώσει επιτυχώς η δοκιμαστική περίοδος, γεγονός που αποδεικνύεται από ειδικές εκθέσεις των προϊσταμένων των υπηρεσιών και από ειδική δοκιμασία που θα αποδεικνύει την εμπέδωση των νέων γνώσεων.

6. Λήψη αποφάσεων σχετικά με την απασχόληση

Στις περισσότερες περιπτώσεις μετά από την επιλογή των ταλαντούχων υποψηφίων, η διαδικασία λήψης απόφασης, η οποία αναφέρεται σε δραστηριότητες που σχετίζονται με το άτομο το οποίο θα προσληφθεί είναι το επόμενο βήμα.

Στο δημόσιο τομέα εξαιτίας της πολιτικής παρεμβάσεως, που είναι αρκετά ισχυρή, οι επαγγελματίες προσωπάρχες δεν συμμετέχουν σε μεγάλο ποσοστό στη λήψη αποφάσεων σχετικά με το προσωπικό. Τις περισσότερες φορές τα κεντρικά γραφεία στην Αθήνα και οι γενικοί διευθυντές είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν το προσωπικό.

4. Πρόσληψη προσωπικού με σχέση ιδιωτικού δικαίου για κάλυψη παροδικών αναγκών

Η πρόσληψη προσωπικού, με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου στο δημόσιο τομέα, για την κάλυψη εποχιακών ή άλλων περιοδικών ή πρόσκαιρων αναγκών, επιτρέπεται όπου προβλέπεται από τις κείμενες διατάξεις, άρθρο 13 του νόμου 1735.

Με Προεδρικά Διατάγματα που εκδίδονται με πρόταση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, του Υπουργού Οικονομικών και του οικείου Υπουργού, καθορίζεται για το δημόσιο, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και τα λοιπά ΝΠΔΔ, το είδος της κατά την προηγούμενη παράγραφο ανάγκης, για κάθε συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητας του

οικείου φορέα και το κατ'αριθμό ανώτατο όριο προσωπικού που μπορεί να προσλαμβάνεται.

Οι προσλαμβανόμενοι για την κάλυψη πρόσκαιρων αναγκών της υπηρεσίας, πρέπει να έχουν συμπληρώσει το 21ο έτος της ηλικίας τους και να έχουν εκπληρώσει τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις.

Εάν πρόκειται για κάλυψη εποχιακών αναγκών κατώτατο όριο ηλικίας είναι το 18ο έτος.

Οι προσλαμβανόμενοι πρέπει να έχουν ελληνική ιθαγένεια και να μην υπάρχει κόλλημα από ποινική καταδίκη, απαγόρευση ή δικαστική αντίληψη.

Αν η δήλωση είναι ψευδής ή ανακριβής ως προς οποιοδήποτε στοιχείο, η σύμβαση εργασίας είναι άκυρη και η πρόσληψη ανακαλείται υποχρεωτικά.

Η απασχόλησή του σε έργα ή καθήκοντα άσχετα με εκείνα για τα οποία προσελήφθηκε ή ξένα με την ειδικότητά του απαγορεύονται.

Για όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα ο χρόνος διάρκειας της σύμβασης σε καμμία περίπτωση να υπερβεί τους 5 μήνες ή το σύνολο των 100 ημερομισθίων ετησίως αν η απασχόληση είναι διακεκομμένη.

Μετά τη λήξη του χρόνου απασχόλησης η σύμβαση εργασίας λύεται αυτοδικαίως και το προσωπικό αποχωρεί χωρίς καμμία αποζημίωση. Οποιαδήποτε παράταση της αρχικής σύμβασης ή ανανέωση με συναφή νέα σύμβαση πέρα από το ανώτατο κατά περίπτωση χρονικό όριο απασχόλησης απαγορεύεται.

Όλοι οι φορείς του δημόσιου τομέα υποχρεούνται σε ετήσιο προγραμματισμό των προσλήψεων πάσης φύσεως προσωπικού για την κάλυψη εποχιακών ή πρόσκαιρων αναγκών. Με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης ορίζονται ο χρόνος και η διαδικασία κατάρτισης και έγκρισης του προγράμματος, τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει, τα όργανα στα οποία υποβάλλεται και ο χρόνος υποβολής.

Οι ενδιαφερόμενοι φορείς του δημοσίου γνωστοποιούν στον οικείο νομάρχη τον αριθμό του προσωπικού που απαιτείται να προσληφθεί κατά ειδικότητα. Η γνωστοποίηση αυτή γίνεται με τον όρο ότι έχουν εγκριθεί οι σχετικές πιστώσεις στον προϋπολογισμό της οικείας υπηρεσίας.

Για την πρόσληψη του προσωπικού εκδίδεται προκήρυξη στην οποία αναφέρονται:

- α) Οι ανάγκες που θα καλυφθούν με την πρόσληψη του προσωπικού,
- β) Τα γενικά και ειδικά προσόντα,
- γ) Ο αριθμός των προσληφθέντων,
- δ) Η χρονική διάρκεια της σύμβασης εργασίας και το τόπος απασχόλησης.

Η πρόσληψη γίνεται με την σειρά κατάταξης των υποψηφίων στους οικείους πίνακες. Σε περίπτωση που οι υποψήφιοι δεν αποδέχονται τη θέση τους, καλούνται οι αμέσως επόμενοι κατά σειρά εγγραφής στον οικείο πίνακα, προσκειμένου να συμπληρωθεί ίσος αριθμός με τον αριθμό προσωπικού που περιλαμβάνεται στη σχετική προκήρυξη.

9. Σύμβαση μίσθωσης έργου

Σύμφωνα με το άρθρο 15 του νόμου 1735, ο Υπουργός Προεδρίας της Κυβέρνησης και ο κατά περίπτωση αρμόδιος υπουργός, καθορίζουν με κοινή απόφαση κάθε φορά, τον αριθμό των προσώπων, τα οποία μπορεί να απασχολούνται στο δημόσιο τομέα με σύμβαση μίσθωσης έργου.,

Σε κάθε σύμβαση μίσθωσης έργου αναφέρεται απαραίτητα ότι ο ανάδοχος εισπράττει την αμοιβή με βάση δελτίο παροχής υπηρεσιών θεωρημένο από την οικεία εφορία, καθώς και ότι δεν υπάρχει υποχρέωση για ασφάλιση του αναδόχου.

Έρευνα: Νομαρχία Αχαΐας

Πηγές: 1. Φ.Ε.Κ. τεύχος 1ο, αριθμός φύλλου 195, Αθήνα 11-11-1987.

2. Χρυσανθάκης: "Υπαλληλικός Κώδικας και άλλες διατάξεις", Εκδόσεις Α.Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1987.

3. Διατριβή καθ. Κ.Λούτα: "Έρευνα στη Διοίκηση Προσωπικού".

- Ακολουθεί δείγμα τυποποιημένης αίτησης και υπεύθυνης δήλωσης υποψηφίων για διαγωνισμό ή πρόσληψη στο Δημόσιο τομέα, καθώς και οδηγίες για την συμπλήρωσή τους.

ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ

ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ

(ΠΡΟΕΔΡΙΑΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ)

ΔΙΠΠΠ/ω1 1/Α 129333/28.8/2 83 (Φ.Ε.Κ.Β: 549)

"Καθορισμός τύπου αίτησης - υπεύθυνης δήλωσης υποψηφίων για διαγωνισμό ή πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα, σύμφωνα με το ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα του Ν.1320/1983".

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 4 παράγραφος 9 του Ν. 1320/1983 "Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις" (Φ.Ε.Κ. 6/α/11-1-1983),

Αποφασίζουμε

1. Ορίζουμε, οι αιτήσεις των υποψηφίων που υποβάλλονται για διορισμό ή πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα, σύμφωνα με το ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα του Ν.1320/1983, να συντάσσονται με συμπλήρωση του συνημμένου εντύπου (Παράρτημα).
2. Η παρούσα απόφαση με το Παράρτημά της (έντυπο της αίτησης - υπεύθυνης δήλωσης), να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Πηγές

1. Φ.Ε.Κ. τεύχος 1ο, αριθμός φύλλου 195, Αθήνα 11-11-1987 .
2. Χρυσανθάκης: "Υπαλληλικός Κώδικας και άλλες διατάξεις", σελίδες 259 - 265, Εκδόσεις Αντ.Ν. Σακκούλα, Αθήνα - Κομοτηνή 1987.

17. Είστε άγαμο τέκνο ανίκανων για εργασία γονέων ή του ενός απ' αυτούς; OXI 5 NAI 92 | | |
 (Για τη σημείωση του "ΝΑΙ" ισχύει η προηγούμενη προϋπόθεση).

ΕΝΤΟΠΙΟΤΗΤΑ

18. Νομός κατοικίας στην τελευταία 15ετία του ιδίου ή του συζύγου σας ή γέννησης του ιδίου ή των γονέων σας 93 | | |

19. Νομός στον οποίον υποβάλλεται αίτηση για διορισμό 95 | | |

20. α) Κατάγεστε από νησιά του Νομού Αττικής και θέλετε να διοριστείτε σ' αυτά; ..OXI 1 NAI 97 | | |
 (Νησιά Αττικής; Σαλαμίνα, Αίγινα, Κύθηρα, Αντικύθηρα, Πόρος, Ύδρα, Αγκίστρι).

β) Κατάγεστε από νησιά του Νομού Αττικής και θέλετε να διοριστείτε σε συνεχόμενο Νομό;OXI 2 NAI 98 | | |
 (Συνεχόμενοι Νομοί: Αργολίδας, Κορινθίας, Βοιωτίας).

ΕΠΟΥΔΕΣ

Ολογράφως (Κεφαλαία)

Αριθμη-
τικά

21. Βαθμός απολυτηρίου Σχολείου ΜΕ: 99 | | | | | | | | | |
 (Προσοχή: Οι παράγραφοι 21 και 22 συμπληρώνονται από υποψηφίους ΜΕ)

Na μη συμπληρωθούν : 103 | | | | | | | | | |

22. Είστε υποψήφιος νυχτερινού σχολείου (μετά τριετή συνεχή φοίτηση);OXI 1 NAI 111 | | | | |
 Π ρ ο σ ο χ ή : Οι επόμενοι παράγραφοι 23 και 24 συμπληρώνονται μόνο από υποψηφίους ΑΤ ή ΑΡ.

23. α) Είδος τίτλου σπουδών:112 | | | | |
 β) Μήνας και χρόνος απόκτησης (ολογράφως και αριθμητικά)115 | | | | |

24. Πότε (μήνας, χρόνος) πήρατε άδεια άσκησης επαγγέλματος;119 | | | | |
 (ολογράφως και αριθμητικά)

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΕΠΟΥΔΕΣ

25. α) Είστε κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών;OXI 1 NAI 123 | | |

- β) Το είδος, το αντικείμενο και η προέλευσή του:.....

 1. α) Είστε κάτοχος Διδακτορικού διπλώματος;..ΟΧΙ 1 ΝΑΙ 124 | |
 β) Το αντικείμενο και η προέλευσή του:.....

ΡΟΙΘΕΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

7. Θα υποβάλλετε περισσότερες της μια αιτήσεις
 σε περίπτωση που δικαιούστε;..... ΟΧΙ 1 ΝΑΙ 125 | |
 (για τη συμπλήρωση διάβασε τις οδηγίες)
28. α) Είστε πολιτικός πρόσφυγας;.....ΟΧΙ 2 ΝΑΙ 126 | |
 β) Ημερομηνία επαναπατρισμού
 (ημέρα, μήνας, έτος).....127 | | | | | |
29. Έχετε εκπληρώσει τις στρατιωτικές σας
 υποχρεώσεις ή έχετε απαλλαγεί νόμιμα
 από αυτές;.....ΟΧΙ 3 ΝΑΙ 127 | |
30. Είστε μόνιμος ή δόκιμος υπάλληλος Δημόσιας
 υπηρεσίας, Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. ή τακτικός
 υπάλληλος λοιπού φορέα του Δημοσίου Τομέα.ΟΧΙ 4 ΝΑΙ 128 | |
31. Αριθμός επισυναπτομένων δικαιολογητικών
 (ολογράφως και αριθμητικά).....129 | |
32. Δ/νση κατοικίας:.....Τηλ.....
33. ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ (κατά φορέα και ειδικότητα-κλάδο)
- | | |
|---------------|----------|
| 1.α. φορέας |136 |
| β. Ειδικότητα |142 |
| 2.α. φορέας |144 |
| β. Ειδικότητα |149 |
| 3.α. φορέας |152 |
| β. Ειδικότητα |157 |
| 4.α. φορέας |160 |
| β. Ειδικότητα |163 |
| 5.α. φορέας |168 |
| β. Ειδικότητα |173 |
| 6.α. φορέας |170 |
| β. Ειδικότητα |181 |
| 7.α. φορέας |184 |
| β. Ειδικότητα |189 |
| 8.α. φορέας |192 |
| β. Ειδικότητα |197 |

.α. Φορέας	200						
β. Ειδικότητα	205						
.α. Φορέας	203						
β. Ειδικότητα	213						
.α. Φορέας	216						
β. Ειδικότητα	221						
2.α. Φορέας	224						
β. Ειδικότητα	229						
3.α. Φορέας	232						
β. Ειδικότητα	237						
4.α. Φορέας	240						
β. Ειδικότητα	245						
5.α. Φορέας	248						
β. Ειδικότητα	253						
6.α. Φορέας	256						
β. Ειδικότητα	261						
7.α. Φορέας	264						
β. Ειδικότητα	269						
8.α. Φορέας	272						
β. Ειδικότητα	277						
9.α. Φορέας	280						
β. Ειδικότητα	285						
20.α. Φορέας	290						
β. Ειδικότητα	293						

34. Σύνολο προτιμήσεων:
(ολογράφως και αριθμητικά)

35. ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Δηλώνω ότι τα ανωτέρω είναι αληθή. Σε περίπτωση ανακρίβειας θα έχω τις συνέπειες του Νόμου "Περί ψευδούς δηλώσεως ενώπιον της αρχής".

Ο/Η υποψήφιος.....
.....
(υπογραφή)

Βεβαιώνεται η σωστή συμπλήρωση της αίτησης από τον υποψήφιο ή την υποψήφια και η προσκόμιση των νόμιμων δικαιολογητικών.

Α. Έ λ ε γ χ ο ς
Αρμόδιος υπάλληλος

Β. Έ λ ε γ χ ο ς
Αρμόδιος υπάλληλος

Υπογραφή

Υπογραφή

ΟΝΟΜ/ΜΟ

ΟΝΟΜ/ΜΟ

ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΔΕΛΤΙΟΥ

ΠΡΟΣΟΧΗ: Οι υποψήφιοι δεν πρέπει να συμπληρώνουν ή επικαλύπτουν το τετράγωνο στα δεξιά του εντύπου, εκτός από τις παραγράφους 4,5,6,7, 8,9,10,21,23B,24,28B και 34.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΙ: 1,2 και 3 συμπληρώνονται από τον αρμόδιο υπάλληλο.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΙ: 4,5,6,7,8. Το επώνυμο, όνομα, πατρώνυμο, μητρώνυμο και όνομα συζύγου γράφονται καθαρά και με ΚΕΦΑΛΑΙΑ γράμματα, αρχίζοντας από το πρώτο από τα αριστερά τετράγωνα. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να συμφωνούν απόλυτα με αυτά που γράφονται στο Δελτίο αστυνομικής ταυτότητας του υποψηφίου. Αν δεν επαρκούν τα τετράγωνα, παραλείπονται τα τελευταία γράμματα.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 9. Αναγράφεται ολογράφως και κατόπιν αριθμητικά, ως πλήρης εξαψήφιος αριθμός η ημερομηνία γέννησης, π.χ. η 6 Ιανουαρίου 1954, γράφεται αριθμητικά 060154.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 10. Θα γραφεί ο γενικός αριθμός που υπάρχει στην πρόσθια όψη του Δελτίου ταυτότητας, μαζί με το γράμμα που προηγείται χωρίς την τελεία.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 13. Αναγράφεται ο αριθμός των προστατευομένων παιδιών και μπορούν να δηλωθούν και από τους δύο γονείς.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΙ 11,12,14,15,16(α,β),17. Ο υποψήφιος συμπληρώνει ένα "X" στο αντίστοιχο τετράγωνο. Ειδικότερα στην περίπτωση των παραγράφων 14,15,16(α,β) και 17, όταν ισχύει το ΟΧΙ, ο υποψήφιος σημειώνει υποχρεωτικά το τετράγωνο πάνω από το οποίο αναγράφεται το ΟΧΙ και δεν το αφήνει κενό. Οι διορθώσεις δεν είναι επιτρεπτές, και σε περίπτωση λάθους, θα ζητείται καινούρια αίτηση.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 19. Ο Νομός διορισμού που αναγράφεται από τον υποψήφιο στην παράγραφο αυτή, και εκείνος που αναγράφεται στην παράγραφο 1 από την Επιτροπή, πρέπει να συμφωνούν.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 20 (α,β). Ισχύει ό,τι και για τις παραγράφους 14,15,16 (α,β), 17.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 21. Γράφεται ολογράφως και αριθμητικά ο βαθμός του Απολυτηρίου Σχολείου Μέσης Εκπαίδευσης. Στα έξι τετράγωνα γράφονται με δύο ψηφία, κατά σειρά : ο ακεραίος, ο αριθμητής και ο παρονομαστής, π.χ. ολογράφως ΔΕΚΑ ΕΞΙ ΚΑΙ ΤΡΙΑ ΔΩΔΕΚΑΤΑ και αριθμητικά 1 6 3 1 2. Η παράγραφος αυτή, καθώς και η επόμενη, συμπληρώνονται μόνο από υποψήφιους Μ.Ε.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 22. Ισχύει ό,τι και για τις παραγράφους 14,15,16(α,β) και

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 23. Συμπληρώνεται μόνο από υποψήφιους με πτυχίο Ανώτατης ή Ανώτερης Σχολής, με την προϋπόθεση ότι διεκδικούν θέση της κατηγορίας Μ.Ε., δεν πρέπει να συμπληρώνει την παράγραφο αυτή, ούτε και την επόμενη. Ειδικότερα, στην 23α αναγράφεται ο τίτλος Σπουδών, π.χ. Πολιτικός Μηχανικός και στην 23β, ο χρόνος απόκτησης π.χ. ολογράφως Ιούνιος 1974 και αριθμητικά 0 6 7 4 . Σε περίπτωση που ο υποψήφιος είναι κάτοχος ξένου πτυχίου, απαιτείται αναγνώριση της ισοτιμίας από το ΔΙΚΑΤΕΑ και στη θέση 23α αναγράφεται η ισοτιμία με αντίστοιχο πτυχίο της ημεδαπής.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 24. Συμπληρώνεται μόνο από υποψηφίους που έχουν άδεια άσκησης επαγγέλματος και θέλουν να διεκδικήσουν θέσεις που απαιτείται άδεια άσκησης επαγγέλματος.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 25,26. Ισχύει ό,τι και για τις παραγράφους 14,15,16 (α,β) και 17. Προϋπόθεση για τη συμπλήρωση του "ΝΑΙ" είναι η αναγνώριση από το ΔΙΚΑΤΕΑ, εφόσον πρόκειται για Μεταπτυχιακό τίτλο ξένου Πανεπιστημίου.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 27. Δικαίωμα υποβολής περισσότερων από μία αιτήσεις, έχουν :

α) Όσοι έχουν πτυχία διαφορετικών ειδικοτήτων, π.χ. Νομικής και Γεωπονίας, μπορούν σύμφωνα με το Νόμο να υποβάλλουν στον ίδιο ή σε άλλους Νομούς, διαφορετικές αιτήσεις, αρκεί οι προτιμήσεις σε κάθε αίτηση να εναρμονίζονται με το δηλωμένο στην αίτηση πτυχίο.

β) Όσοι έχουν άδεια άσκησης επαγγέλματος, π.χ. απόφοιτοι Πολυτεχνικών Σχολών, μπορούν να υποβάλλουν δύο αιτήσεις. Στη μία από αυτές, θα αναγράφονται αποκλειστικά προτιμήσεις, όπου απαιτείται άδεια άσκησης επαγγέλματος και στην άλλη προτιμήσεις όπου δεν απαιτείται η άδεια, αλλά μόνο το πτυχίο.

γ) Όσοι κατάγονται από Νησιά του Νομού Αττικής και υποβάλλουν αίτηση στο Νομό αυτό, μπορούν να υποβάλλουν δύο αιτήσεις. Στη μία από αυτές θα αναγράφονται αποκλειστικά προτιμήσεις που προκηρύχθηκαν τοπικά στα νησιά και στην άλλη προτιμήσεις που προκηρύχθηκαν γενικά στο Νομό Αττικής. Η συμπλήρωση του "ΝΑΙ" της παραγράφου αυτής, γίνεται μόνο σε περίπτωση που υποψήφιος των πιο πάνω τριών περιπτώσεων, θέλει να κάνει χρήση του δικαιώματος κατάθεσης πολλαπλής αίτησης.

ΠΡΟΣΟΧΗ. Αν ένας υποψήφιος έχει πτυχία της ίδιας ειδικότητας, π.χ. ΠΑΣΠΕ και Ανωτάτης Βιομηχανικής, δε δικαιούται να καταθέσει δύο αιτήσεις. Στην αίτηση όμως που θα καταθέσει, τον συμφέρει να δηλώσει το παλαιότερο χρονικά πτυχίο, εφόσον έτσι θα συγκεντρώσει περισσότερα μόρια, σύμφωνα με το κριτήριο του χρόνου απόκτησης του

πτυχίου.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 28(α,β). Ισχύει ό,τι και για τις παραγράφους 14,15,16 (α,β) και 17. Στην 28β αναγράφεται η ημερομηνία επαναπατριsmού, π.χ. 8 Ιουλίου 1978 και στα τετράγωνα 0 8 0 7 7 8 .

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 29. Συμπληρώνεται μόνο από άνδρες.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 30. Δικαίωμα υποβολής αίτησης έχουν μόνο όσοι συμπληρώνουν την ένδειξη "ΟΧΙ".

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 31. Αριθμός δικαιολογητικών που εξασφαλίζουν δικαίωμα συμμετοχής και δίνουν μόρια.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 32. Δ/υση και τηλ. δικό σας ή γνωστού σας.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 33. Στην παράγραφο αυτή αναγράφονται οι προτιμήσεις του υποψηφίου, κατά την επιθυμητή σειρά, η οποία αποτελεί και κριτήριο επιλογής του. Η αναγραφή του φορέα και της ειδικότητας θα είναι η ίδια που υπάρχει και στην προκήρυξη θέσεων. Π.χ. εάν στην προκήρυξη σαν φορέας αναφέρεται "Ταμείο Ασφαλίσεως Χορηματιστών-Μεσιτών", τότε ο υποψήφιος θα αναγράφει χωρίς παραλλαγές, τον ίδιο τίτλο του φορέα. Το αυτό ισχύει και για την ειδικότητα. Προσοχή οι προτιμήσεις να εναρμονίζονται με τα προσόντα του υποψηφίου.

Υ π ε ν θ υ μ ί ζ ο υ μ ε : ότι κάθε υποψήφιος μπορεί να δηλώσει προτιμήσεις για μια μόνο Κατηγορία. Πιο συγκεκριμένα, αν ένας πτυχιούχος Ανώτατης ή Ανώτερης Σχολής αποφασίσει να είναι υποψήφιος της ΑΤ ή ΑΡ Κατηγορίας αντίστοιχα, είναι υποχρεωμένος να αναγράφει προτιμήσεις αποκλειστικά αυτής της Κατηγορίας, ισχύει προφανώς και το αντίστροφο, δηλ. εάν ο πτυχιούχος αποφασίσει να είναι υποψήφιος της Μ.Ε. Κατηγορίας, θα αναγράφει αποκλειστικά προτιμήσεις αυτής της Κατηγορίας. Για υποψηφίους που έχουν μοναδικό προσόν το Απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης, δεν γίνεται λόγος, αφού με τα προσόντα τους μπορούν να διεκδικήσουν θέσεις αποκλειστικά της Κατηγορίας Μ.Ε..

Παράδειγμα :

Εστω ότι σ' ένα Νομό προκηρύσσονται οι εξής θέσεις :

Φορέας	Ειδικότητα (Κλάδος)	Κατηγορία (Γενικός κλάδος)	Προσόντα
Υπ.Οικονομικών	ΑΤ1 Διοικητικός	ΑΤ	
Υπ.Οικονομικών	ΑΤ2 Εφοριακός	ΑΤ	
Υπ.Οικονομικών	ΜΕ2 Εφοριακός	ΜΕ	
Δ.Ε.Η.	ΜΕ3 Λογιστικού	ΜΕ	
Ο.Τ.Ε.	ΜΕ1 Διοικητικός	ΜΕ	
Υπ.Κοιν.Ασφαλ.	ΑΤ1 Διοικητικός Κοιν.Ασφ.	ΑΤ	

Αν έχουμε έναν πτυχιούχο, ο οποίος αποφασίζει να είναι υποψήφιος της ΑΤ κατηγορίας, τότε στην παράγραφο 33, μπορεί να αναγράφει

(σύμφωνα με την επιθυμητή σειρά) μόνο τους Διοικητικούς του Υπ. Οικονομικών, τους Εφοριακούς του ίδιου Υπουργείου και τους Διοικητικούς Κοιν. Ασφ. του Υπ. Κοινωνικών Ασφαλίσεων, δηλ. συνολικά 3 το πολύ προτιμήσεις. Αν τώρα αποφασίσει να είναι υποψήφιος της ΜΕ Κατηγορίας, τότε μπορεί να αναγράψει μόνο τους Εφοριακούς (ΜΕ) του Υπ. Οικονομικών, τον κλάδο Λογιστικού (ΜΕ) της Δ.Ε.Η. και τους Διοικητικούς (ΜΕ) του Ο.Τ.Ε., δηλ. συνολικά 3 το πολύ προτιμήσεις.

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 34. Ο υποψήφιος θα αναγράψει το σύνολο των προτιμήσεων του (ολογράφως και αριθμητικά), π.χ. στην προηγούμενη περίπτωση θα αναγράψει: τρεις και αριθμητικά 0 3 .

ΠΑΡΑΓΡΑΦΟΣ 35. Υπογράφεται η Υπεύθυνη Δήλωση από τον υποψήφιο ή την υποψήφια και τους εσμούδιους υπαλλήλους.

Υποψήφιος που φυλακίστηκε ή εξορίστηκε ή κρατήθηκε 6 μήνες τουλάχιστον, κατά τη διάρκεια των σπουδών του, από το καθεστώς της δικτατορίας, θεωρείται ότι απέκτησε το πτυχίο του κανονικά την ημερομηνία που προκύπτει, αν προστεθούν στο χρόνο εισαγωγής, τα χρόνια σπουδών της οικείας Εσχολής, μέχρι την τελευταία εξεταστική περίοδο.

Goody's A.E.

Η εταιρία Goody;s A.E., ιδρύθηκε το 1977 και η ανάπτυξή των δραστηριοτήτων της υπήρξε εντυπωσιακή.

Η ταχύτατη ανάπτυξή της στη διάρκεια των τελευταίων ετών οφείλεται κυρίως στη ραγδαία επέκταση της αλυσίδας εστιατορίων της εταιρίας. Η Goody;s A.E. είναι η μεγαλύτερη εταιρία εστιατορικών υπηρεσιών στην ελληνική αγορά και μια από τις μεγαλύτερες αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εστίασης στην Ευρώπη. Γνωρίζοντας την πραγματικότητα της ελληνικής αγοράς, δημιούργησε την κατάλληλη υποδομή και οργάνωση με στόχο την ανάπτυξη της εταιρίας με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Μέσω των θυγατρικών της παρέχει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών εστίασης μέσα από την αλυσίδα εστιατορίων Goody;s αλλά και από τα άλλα καταστήματά της.

Η εταιρία ξεκίνησε με τα εστιατόρια Goody;s που εξακολουθούν και σήμερα να αποτελούν την κύρια δραστηριότητά τους. Η αλυσίδα αποτελείται από μεμονωμένα καταστήματα, τα οποία λειτουργούν ως αυτόνομες επιχειρήσεις και στα οποία η Goody;s έχει παραχωρήσει αποκλειστικά προνόμια εκμετάλλευσης με το σύστημα δικαιόχρησης (franchising). Το σύστημα franchising έδωσε τη δυνατότητα δημιουργίας μιας μεγάλης και εξαιρετικής ομάδας συνεργατών – αδειούχων (franchisees), οι οποίοι με το επιχειρηματικό τους αισθητήριο και την άριστη επαγγελματική τους κατάρτιση, προσδίδουν μεγάλη ώθηση στην ανάπτυξη και την εικόνα της εταιρίας.

Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται για πρώτη φορά στο χώρο των εστιατορίων στην Αθήνα, Θεσσαλονίκη και σε άλλες 35 πόλεις σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Η Goody;s A.E. προμηθεύει κατ'αποκλειστικότητα στα εστιατόρια Goody;s τα κύρια προϊόντα του καταλόγου τους, τα οποία είτε παράγει η ίδια είτε τα προμηθεύεται από τρίτους. Οι παραγωγικές διαδικασίες γίνονται στις μονάδες Hellenic Catering A.E., Σελέκτ A.E., και Floca A.E.

Η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών Goody's είναι γνωστή. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι στον όμιλο Goody's απασχολούνται 20 εξειδικευμένοι επιστήμονες (τεχνολόγοι τροφίμων), που μοναδικό τους αντικείμενο έχουν τη διασφάλιση και τη βελτίωση των προδιαγραφών ποιότητας και υγιεινής. Σε όλα τα στάδια παραγωγής και διακίνησης των προϊόντων, από την επιλογή των πρώτων υλών ως το σερβίρισμα του τελικού προϊόντος στον καταναλωτή, ακολουθούνται αυστηρότατες διαδικασίες ελέγχου.

Η δομή αυτή του Ομίλου Goody's δημιουργεί αυτονόητα πλεονεκτήματα. Διαθέτοντας ιδιόκτητες ή ελεγχόμενες εταιρίες που υποστηρίζουν το δίκτυο των αλυσίδων, η εταιρία έχει τη δυνατότητα να εφαρμόζει απόλυτα τις προδιαγραφές ποιότητας, υγιεινής και υπηρεσιών, πράγμα το οποίο την καθιερώνει στη συνείδηση του καταναλωτή. Επιπλέον γνωρίζοντας τις συνήθειες και τις ιδιαιτερότητες του Έλληνα καταναλωτή, ανανεώνει συχνά τα προϊόντα της.

Στη διάρκεια του 1996, υπήρχαν στην Ελλάδα 100 εστιατόρια της αλυσίδας τα οποία κάλυπταν ένα συνολικό εμβαδόν 25.000m², εξυπηρέτησαν πάνω από 3.000.000 πελάτες, ενώ οι συνολικές λιανικές πωλήσεις του συστήματος ανήλθαν σε 33,8 δις δραχμές.

Πέρα από τα καταστήματα Goody's, μέσω θυγατρικών του εταιριών ο Όμιλος Goody's παρέχει και υπηρεσίες μαζικής εστίασης σε τρίτους. Η εταιρία προμηθεύει και σε πολλές περιπτώσεις διαχειρίζεται, σε προσωρινή ή μόνιμη βάση, κυλικεία, και κουζίνες – δορυφόρους σε ξενοδοχεία, εργοστάσια, νοσοκομεία, οχηματαγωγά πλοία, σχολεία, θερινές κατασκηνώσεις κλπ. Τα σημεία αυτά (150 σε μόνιμη βάση, ενώ ο αριθμός τους αυξάνεται εποχιακά) εξυπηρετούν καθημερινά 12.000 άτομα και ο ετήσιος τζίρος τους ανέρχεται σε περίπου 2 δις δραχμές, ενώ η δυναμικότητα παραγωγής φτάνει τα 15.000 γεύματα ημερησίως. Αναλυτικότερα ο Όμιλος Goody's αποτελείται από:

Flocafé: είναι μια νέα αλυσίδα του Ομίλου και προσφέρει 27 είδη καφέ, συνοδευτικά του καφέ, γλυκά, snacks, σάντουιτς, και παγωτά. Και αυτή η αλυσίδα βασίζεται στο σύστημα franchising.

Hellening catering A.E.Q. Εδρεύει στη Θεσσαλονίκη σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις. Παράγει προϊόντα κρέατος, σαλάτες και έτοιμα μαγειρευμένα φαγητά. Το 80% του όγκου παραγωγής των προϊόντων της απορροφάται από τα εστιατόρια Goody;s ενώ το υπόλοιπο από άλλους πελάτες. Η εταιρία αυτή εξασφαλίζει την αυτάρκεια του δικτύου και δίνει τη δυνατότητα προσφοράς προϊόντων που πληρούν αυστηρές ποιοτικές προδιαγραφές σε ανταγωνιστικές τιμές.

Τουριστική Επενδυτική A.E.: Εταιρία διαχείρισης χαρτοφυλακίου, μέτοχος σε 29 καταστήματα Goody;s floca και flocafé. Κύριος μέτοχος είναι η Goody's.

Intertaste Catering ABEE: Εταιρία παροχής υπηρεσιών μαζικής εστίασης, η οποία προμηθεύει σε διάφορα καταστήματα snacks, μαγειρευμένα φαγητά κλπ.

Select A.E.: Βιομηχανία αρτοποιίας, με έδρα τη Θεσσαλονίκη, με υπερσύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό. Διαθέτει ψωμάκια στα καταστήματα Goody's και σε άλλους πελάτες.

Εστιατόρια – Ζαχαροπλαστεία Λεωφόρου Κηφισίας A.E.: Πρόκειται για ένα συγκρότημα Goody;s – Flocafé μαζί, με πρότυπο χώρο, για παιδιά και εγκαταστάσεις παραγωγής, εργαστήριο τεχνολογίας τροφίμων, εκπαιδευτική κουζίνα και αίθουσες. Ανήκει στη Goody;s κατά 100%.

Balcan Restaurants A.E.: Πρόκειται για την εταιρία που λειτούργησε τα πρώτα Goody's στην Κύπρο και το πρώτο στη Βουλγαρία, ενώ πρόκειται να επεκταθεί και σε άλλες χώρες της Βαλκανικής χερσονήσου,.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Ο Όμιλος Goody's απασχολεί μόνιμα 700 εργαζόμενους, μεταξύ των οποίων 100 πτυχιούχοι ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και 20 τεχνολόγους τροφίμων. Οι εποχιακές ανάγκες μαζικής εστίασης καλύπτονται με έκτακτο προσωπικό, κυρίως στη διάρκεια των θερινών μηνών. Στα καταστήματα της εταιρίας εργάζονται περίπου 2.800 άτομα και εκτιμάται ότι κάθε χρόνο η ανάπτυξη της αλυσίδας συμβάλλει στη δημιουργία 300-400 θέσεων εργασίας.

Ο Όμιλος Goody's προκειμένου να επανδρώσει τα καταστήματά του χρησιμοποιεί δύο τρόπους στο να κάνει γνωστό στο κοινό ότι χρειάζεται προσωπικό.

α: Όταν πρόκειται για την κάλυψη μιας ή περισσότερων κενών θέσεων εργασίας σε κατάσταση που ήδη λειτουργεί και για συγκεκριμένο χρόνο, δηλαδή εποχιακή απασχόληση ή μειωμένο ωράριο, τότε οι υπεύθυνοι ανατρέχουν σε παλαιότερες αιτήσεις υποψηφίων. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε κατάσταση από την αρχή της λειτουργίας του διατηρεί αρχείο με τις αιτήσεις και τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων.

Αν οι παλαιότερες αιτήσεις δεν είναι ικανοποιητικές, τότε στον πίνακα ανακοινώσεων, του προσωπικού απαρτίζεται ανακοίνωση η οποία γνωστοποιεί στους εργαζόμενους ότι υπάρχει κενή θέση η οποία πρέπει να καλυφθεί, οι υποψήφιοι αυτής της θέσης πιθανόν να είναι κάποιοι από τους εργαζόμενους ή γνωστοί των εργαζομένων, οι οποίοι υποβάλλουν αίτηση και βιογραφικό σημείωμα, περνούν από συνέντευξη από τον υπεύθυνο του καταστήματος, γίνεται η επιλογή και κατόπιν εκπαιδεύονται στο ίδιο το κατάστημα.

β: Όταν πρόκειται για το προσωπικό ενός καινούργιου καταστήματος, τότε απαρτίζονται ανακοινώσεις στα παλαιότερα καταστήματα, αλλά επίσης κοινοποιείται και στον ημερήσιο τύπο της περιοχής.

Οι ανακοινώσεις αναφέρουν την επωνυμία (Goody's), την τοποθεσία στην οποία βρίσκεται το κατάστημα, τις ειδικότητες, πόσες θέσεις πρέπει να καλυφθούν, το ωράριο,

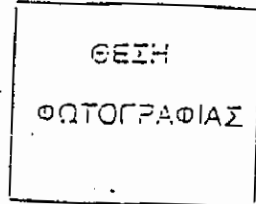
και τα όρια ηλικίας, τα οποία είναι για τους υπαλλήλους από 18 έως 25 ετών και για τους υπεύθυνους από 25 έως 30 ετών.

Οι υποψήφιοι που προσέρχονται για να υποβάλλουν αιτήσεις είναι κυρίως φοιτητές και σπουδαστές, γνωστοί των ήδη εργαζομένων ή διάφοροι άλλοι εργαζόμενοι. Οι υποψήφιοι υποβάλλουν αιτήσεις, τις οποίες προμηθεύονται από τα καταστήματα Goody's, μαζί με βιογραφικό σημείωμα (σχεδ. 1)

ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΑΔΥΣΙΑΔΑΣ
3000973

ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΘΕΣΗ: _____
 ΕΠΩΝΥΜΟ: _____
 ΟΝΟΜΑ: _____
 ΠΑΤΡΩΝΥΜΟ: _____



ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΗΜΗΛΙΑ ΓΕΝΝΗΣΗΣ: _____
 ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ: _____
 ΥΠΗΚΟΟΤΗΣ: _____
 ΑΡΙΘ. ΤΑΥΤΟΤΗΤΟΣ: _____
 Δ/ΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ: _____
 ΤΗΛ. ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ - ΕΡΓΑΣΙΑΣ: _____

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

ΕΓΓΑΜΟΣ (Ν/Ο): _____
 ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ: _____
 ΟΝΟΜΑ ΣΥΖΥΓΟΥ: _____
 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΣΥΖΥΓΟΥ: _____

ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΣΕΙΣ (Ν/Ο)

ΗΜΗΛΙΑ ΑΠΟΛΥΣΗΣ: _____
 ΛΟΓΟΙ - ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΠΑΛΛΑΓΗΣ: _____

ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ

ΔΗΜΟΤΙΚΟ: _____
 ΓΥΜΝΑΣΙΟ: _____
 ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ: _____
 ΛΥΚΕΙΟ: _____
 ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ: _____

ΑΠΟ: _____ ΕΞ: _____
 ΤΙΤΛΟΣ: _____

ΆΛΛΕΣ ΙΠΟΥΔΕΙΣ

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

(Συμπληρώστε: Μίσητα, Καλά, Απείριστα)

	ΟΜΙΛΙΑ	ΓΡΑΦΗ
ΑΓΓΛΙΚΑ (Ν/Ο): _____	_____	_____
ΓΑΛΛΙΚΑ (Ν/Ο): _____	_____	_____
ΆΛΛΕΣ: _____	_____	_____

ΠΡΟΥΠΗΡΞΕΙΑ

ΑΠΟ	ΜΕΧΡΙ	ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	ΘΕΣΗ	ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

ΕΥΣΤΑΣΕΙΣ

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ - ΕΞΩΣΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΔΕΞΟΤΗΤΕΣ

(Συμμετοχή σε σωματεία, σιλλόγους)

ΆΛΛΑ ΠΤΟΙΧΕΙΑ

- * Έχετε άδεια οπισκινήτου; _____
- * Σε ποιά ταμεία είστε ασφαλισμένος; _____
- * Έχετε ασθενήσει πρόσφατα ή κάτω το παρελθόν, βραδιά και από π; _____
- * Έχετε ποτα καταθέσεται και αν ναι, για π; _____
- * Έχετε γυναικεία ή ανδρική προσκόλεται στην εταιρία; _____
- * Ποτα μπορείτε να αναλάβετε υπηρεσία; _____
- * Τι μισθό επιθυμείτε; _____
- * Ποιαί λόγοι συνηγορούν όσο αφορά το μισθό που ζητάτε; _____
- * Συμπληρώστε εδώ οτι άλλα νομίζετε και δεν αναφέρατε στις προηγούμενες ερωτήσεις το οποίο θα σας βοηθήσει να προσληφθείτε στην εταιρία μας; _____

Ο/Η Αιτ.

ΠΑΤΡΑ

Σχέδιο 1
Αίτηση Πρόσληψης

Επιλογή

Στην ρώτη φάση της επιλογής ελέγχονται, από εκπροσώπους των κεντρικών γραφείων της Goody's A.E., όλες οι αιτήσεις και απορρίπτονται αυτές οι οποίες δεν πληρούν τα προσόντα τα οποία απαιτεί η εταιρία, π.χ. ηλικία.

Στη συνέχεια όλοι οι υπόλοιποι υποψήφιοι περνούν από συνέντευξη την οποία διενεργεί στέλεχος της εταιρίας ειδικά εκπαιδευόμενο.

Η συνέντευξη έχει δομημένο τύπο (σχεδ. 2) και περιλαμβάνει γενικές πληροφορίες, πληροφορίες για προϋπηρεσία, οικογενειακή κατάσταση κ.ά.

Με τον τρόπο αυτό, η διεξαγωγή της συνέντευξης είναι ομοιόμορφη για όλους τους υποψηφίους και οι πληροφορίες πιο ακριβείς. Η διάρκεια της συνέντευξης είναι περίπου 30-45 λεπτά της ώρας.

Στην τελική φάση της επιλογής προτιμούνται έγγαμοι και με παιδιά υποψήφιοι, οι υποψήφιοι πολύτεκνων οικογενειών, οι έχοντες προϋπηρεσία, σε άλλα καταστήματα Goody's. Επίσης σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της επιλογής παίζουν οι καλές συστάσεις, η μόρφωση, οι ξένες γλώσσες και βασικά η προσωπικότητα του ατόμου όπως προκύπτει από τη συνέντευξη.

A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Οικογενειακή κατάσταση _____
2. Βλέπω στην αίτηση με τα στοιχεία ότι μένετε στην περιοχή _____
Το σπίτι είναι ιδιόκτητο ή με ενοίκιο; _____
3. Κατοικείτε μόνος – μόνη; _____
4. Εάν δεν είσατε από Αθήνα πόσο καιρό έχετε φύγει από την πόλη που κατάγεστε; _____
5. Έχετε τελειώσει την Στρατιωτική σας Θητεία; _____
6. Ποιόν κλάδο – Ποιά ειδικότητα; _____
7. Τι μόρφωση έχετε; _____
8. Υπάρχουν αποδεικτικά φοιτήσεως; _____
9. Εάν έχετε τελειώσει κάποια σχολή με μια ειδικότητα σας ενδιαφέρει να ασχοληθείτε με αυτή; _____
10. Ποιά μαθήματα σας άρεσαν περισσότερο από τις σχολές ή τα σχολεία που φοιτήσατε; _____
11. Γυρνώντας μερικά χρόνια πίσω: Πιστεύετε ότι τα όνειρα που κάνατε έχουν πραγματοποιηθεί; _____
12. Εάν όχι που το αποδίδετε; _____

B. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ - ΕΜΠΕΙΡΙΑ

1. Πείτε μου σχετικά με τις εργασίες που έχετε κάνει μέχρι σήμερα _____
2. Ποιά ήταν τα κυριότερα καθήκοντά σας; _____
3. Κάνετε μου μια αυτοκριτική εάν τα καταφέρνατε ή όχι; _____
4. Ποιοί ήταν οι κυριότεροι λόγοι που σταματήσατε την προηγούμενη εργασία σας; _____
5. Ποιές ήταν οι μέχρι τώρα αποδοχές σας στις προηγούμενες εταιρείες; _____
6. Υπάρχει κάποιο συστατικό σημείωμα από τους εργοδότες; _____

Γ. ΓΝΩΣΗ ΓΥΡΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΑΣ

1. Τι γνώση έχετε για την εταιρεία μας;
2. Είσατε πελάτης μας; Αν ναι, είσατε ευχαριστημένος από την ποιότητα και την εξυπηρέτησή τους;

Δ. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

1. Εμείς σας χρειαζόμαστε σαν , σας αρέσει αυτή η θέση;
2. Πώς συγκρίνετε αυτή την θέση με τις προηγούμενες εργασίες σας;
3. Ποιά νομίζετε ότι θα είναι τα προβλήματα που θα αντιμετωπίσετε σαν υποψήφιος για αυτή τη θέση;
4. Θέλετε μόνιμη απασχόληση;
5. Σας ενδιαφέρει η εξέλιξη μέσα στην εταιρία μας;

Ε. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ - ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ

- 1α. Πείτε μου δύο λόγια για τον ελεύθερο χρόνο σας. Πώς τον αξιοποιείτε;
- 1β. Τι σας ενδιαφέρει κάνοντας (εάν υπάρχει χόμπι);
3. Έχετε ευρύ κύκλο γνωριμιών; Οι φίλοι σας και τα μέρη που συναντιέστε σε ποιά περιοχή βρίσκονται;
4. Η οικογένειά σας από πόσα μέλη αποτελείται;
5. Πόσοι εργάζονται από την οικογένειά σας.
6. Πώς βλέπουν οι γονείς σας, αν έχετε συζητήσει, την εργασία που θέλετε να κάνετε στην εταιρεία μας.

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

Σχέδιο 2
Συνέντευξη προσωπικού

Εκπαίδευση

Αφού επιλεγούν οι υποψήφιοι που θα εργασθούν στο καινούργιο κατάστημα πρέπει να εκπαιδευτούν. Οι υποψήφιοι πρέπει να παρακολουθήσουν και να περάσουν από ένα αυστηρό εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην εκπαιδευτική κουζίνα της εταιρίας, η οποία λειτουργεί στις εγκαταστάσεις της Λεωφόρου Κηφισίας και κατόπιν σε πρότυπα καταστήματα.

Με τον τρόπο αυτό η εταιρία εξασφαλίζει ιδιομορφία στην ποιότητα και στο σέρβις σε όλα τα υποκαταστήματά της αλλά και τον έλεγχο στο εκπαιδευτικό περιβάλλον.

Η εκπαίδευση διαρκεί 3-4 εβδομάδες και περιλαμβάνει θεωρητικό και πρακτικό πρόγραμμα.

Στο θεωρητικό πρόγραμμα οι εκπαιδευόμενοι μελετούν διοίκηση κουζίνας, παρακολουθούν βιντεοταινίες για την κατασκευή σαλάτας, σάντουιτς, έτοιμων μαγειρεμένων φαγητών κ.ά.

Στο πρακτικό πρόγραμμα οι εκπαιδευόμενοι εκπαιδεύονται σε πραγματικές συνθήκες εργασίας στην κουζίνα και στο σερβίρισμα.

Στο τέλος της εκπαίδευσης οι εκπαιδευόμενοι εξετάζονται και βαθμολογούνται στο θεωρητικό μέρος του προγράμματος με tests αλλά και στο πρακτικό σε πλήρες ωράριο εργασίας.

Αν κάποιος από τους εκπαιδευόμενους δεν περάσει από τα τελικά tests, τότε ή αλλάζει ειδικότητα ή παρακολουθεί το πρόγραμμα άλλη μια φορά.

Όταν οι εκπαιδευόμενοι περάσουν τα tests με επιτυχία αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους στο καινούργιο κατάστημα.

Έρευνα: Στα τρία καταστήματα Goody's της Πάτρας

A.E. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ

Ο Τιτάν είναι Ελληνική εταιρία που δραστηριοποιείται στον τομέα των δομικών υλικών στην Ελλάδα και διεθνώς, κυρίως στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και με έδρα στις Η.Π.Α.

Στις αρχές του αιώνα μας, δημιουργήθηκε στην Ελευσίνα μια σειρά από βιομηχανικές μονάδες ανάμεσά τους ήταν και ο Τιτάν, η πρώτη μονάδα παραγωγής τσιμέντου στην Ελλάδα, στα Βαλκάνια και στην Εγγύς Ανατολή.

Οι Βαλκανικοί πόλεμοι και στη συνέχεια ο Α' Παγκόσμιο επηρέασαν την ανάπτυξη της η οποία υπήρξε περιορισμένη, όμως την εικοσαετία του μεσοπολέμου ο Τιτάνας άρχισε να σημειώνει εξελικτική πορεία. Η εξέλιξη αυτή διακόπηκε απότομα με την κήρυξη του Β' Παγκοσμίου πολέμου, το τέλος του οποίου βρήκε την εταιρία σχεδόν κατεστραμμένη. Η μεγάλη και συστηματική άνοδος του Τιτάνου άρχισε μετά το 1950, όταν η Ελλάδα άρχισε να ξανακτιζείται και οι ανάγκες για τσιμέντο ήταν επιτακτικές.

Εφαρμόζοντας την πολιτική της αποκέντρωσης το 1962 ξεκίνησε το δεύτερο εργοστάσιο στη Νέα Ευκαιρία Θεσσαλονίκης, ενώ το 1968 άρχισε η λειτουργία του τρίτου εργοστασίου στο Δρέπανο Αχαιάς και το 1976 του τέταρτου στο Καμάρι Βοιωτίας, το οποίο θεωρείται ένα από τα πιο σύγχρονα στον κόσμο. Το 1992 άρχισε να λειτουργεί το πρώτο εργοστάσιο του ομίλου εκτός Ελλάδας στο Roanoke των Η.Π.Α.

Σήμερα ο Τιτάνος είναι μια βιομηχανική εταιρία ιδιωτικού χαρακτήρα με έδρα την Αθήνα και διοικείται από 14μελές Διοικητικό Συμβούλιο. Έχει σαν αντικείμενο την παραγωγή και τη διάθεση τσιμέντου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Το τσιμέντο παράγεται στα τέσσερα εργοστάσια της εταιρίας, ετήσιας παραγωγικής δυναμικότητας 5,8 εκατομμυρίων τόνων. Διαθέτει επίσης κέντρα διανομής στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, (Η.Π.Α., Αγγλία, Ιταλία, Ισπανία).

Η καθετοποιημένη δομή του ομίλου καλύπτει όλο το φάσμα των δομικών υλικών, περιλαμβάνοντας θυγατρικές εταιρίες παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος, αλτομικές,

μεταφορικές, μεταφορικές, εξαγωγικές και παροχής υπηρεσιών, που προσφέρουν απασχόληση σε 2.200 εργαζόμενους.

Κυριότερες εταιρίες που απαρτίζουν τον Όμιλο Τίταν είναι:

Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ

Δομικών Υλικών

ΕΡΓΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε.

ΕΜΠΟΡΟΜΠΕΤΟΝ Α.Ε.

Intermπετόν δομικά υλικά Α.Ε.

Γ. & Χ. ΡΙΤΖΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

ΕΛΤΕΡ Α.Ε.

ΛΑΤΟΜΕΙΑ ΤΑΓΑΡΑΔΩΝ ΕΡΜΗΣ Α.Ε.

ΛΑΤΟΜΕΙΑ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΤΑΓΑΡΑΔΩΝ Α.Ε.

ΛΑΤΟΜΕΙΑ ΠΑΤΡΩΝ Α.Ε.

ΛΑΤΟΜΕΙΑ Ν.ΚΟΡΑΚΑ Α.Ε.Ε

Ναυτιλιακές

ΝΑΥΤΙΤΑΝ Α.Ε.

ΑΙΟΛΙΚΗ Ν.Ε.

ΑΧΑΪΚΗ Ν.Ε..

ΔΩΡΙΚΗ Ν.Ε.

ΚΙΜΩΛΟΣ Ν.Ε.

ΠΟΛΙΚΟΣ Ν.Ε.

Διεθνών Δραστηριοτήτων

Ευρώπη

ΤΙΤΑΝ ΔΙΕΘΝΗΣ Α.Ε.

ΕΥΡΩΤΙΤΑΝ Ε.Π.Ε.

ΙΝΤΕΡΤΙΤΑΝ Α.Ε.

ΣΠΑΤΙΤΑΝ Α.Ε.

ΤΙΤΑΝ CEMENT U.K. LTD

ΦΙΝΤΙΑΝ ΓΕΙΕ

ΦΙΝΤΙΑΝ SRL

ΒΕΝΕΤΑ CEMENT SRL

Η.Π.Α.

ΤΙΤΑΝ ΤΣΙΜ. ΑΤΛΑΝΤΙΚΟΥ Α.Ε.

CAROLINAS CEMENT CO.

CASTLE HAYNE DEV. INC.

Λοιπές

ΙΩΝΙΑ Α.Β.Ε.

ΙΝΦΟΠΛΑΝ Α.Ε.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η Α.Ε. Τσιμεντών Τιτάν, όπως αναφέραμε και πιο πάνω απασχολεί 2.200 εργαζόμενους. Στα κεντρικά γραφεία της Αθήνας υπάρχει το συγκεντρωτικό οργανόγραμμα του ομίλου, όμως κάθε εργοστάσιο ή επιχείρηση του Ομίλου διαθέτει το δικό της οργανόγραμμα, το οποίο δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζει ο κάθε υπάλληλος ή τεχνίτης, αλλά και και τα ανώτατα στελέχη του κάθε εργοστασίου σε ποιόν πρέπει να αναφέρονται. Το οργανόγραμμα όμως δεν τηρείται πιστά λόγω δυναμικότητας της εταιρίας η οποία θέλει τα επιμέρους τμήματα πιο ευέλικτα.

Επίσης σε όλα τα εργοστάσια και επιχειρήσεις του Ομίλου υπάρχει εγχειρίδιο με την περιγραφή θέσης για όλα τα ανώτερα και ανώτατα και ανώτερα στελέχη, μέχρι του βαθμού του εργοδηγού. Έτσι όλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες τους, αλλά και την ιεραρχική κλίμακα της εταιρίας. Για το τεχνικό και υπαλληλικό προσωπικό δεν υπάρχουν περιγραφές εργασίας, με την έννοια του να είναι κατεγραμμένες, όμως όλοι αυτοί γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνει ο καθένας στην ειδικότητά του.

Τα Γραφεία προσωπικού του ομίλου συνδέονται μεταξύ τους μ' ένα άριστο σύστημα πληροφοριών, έτσι η εταιρία γνωρίζει κάθε στιγμή τι απαιτήσεις έχει σε προσωπικό.

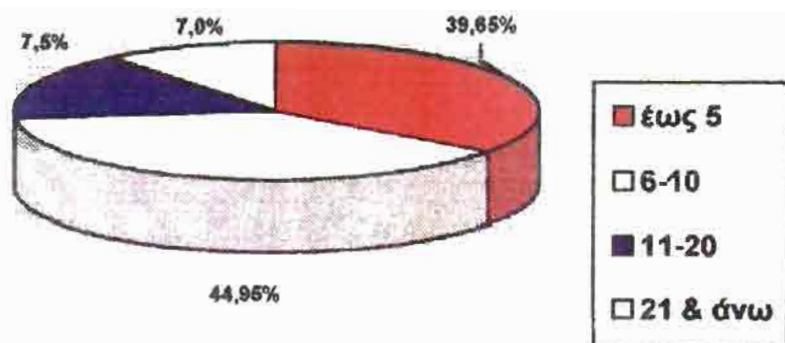
Επειδή όμως ο Τιτάνας είναι μια επιχείρηση η οποία συνεχώς εκσυγχρονίζεται, όπως είναι φυσικό, έχει αντικαταστήσει σε μεγάλο βαθμό το εργατικό δυναμικό της με σύγχρονα αυτόματα μηχανήματα. Η πληροφορική χρησιμοποιείται σε πάρα πολλά σημεία των εργοστασίων και σε θέσεις που παλαιότερα υπήρχε ανθρώπινο δυναμικό, όπως το σύστημα φορτώσεως, στο οποίο πριν μερικά χρόνια το έκαναν εργάτες, τώρα το κάνουν ειδικά κατασκευασμένα για την τσιμεντοβιομηχανία μηχανήματα ή το σύστημα ελέγχου το οποίο σήμερα γίνεται από Computers.

Αυτό, βέβαια έχει σαν συνέπεια τη μείωση του προσωπικού, όμως οι υπεύθυνοι προσπαθούν ώστε αυτό να γίνεται χωρίς να δημιουργούνται κοινωνικά προβλήματα. Δηλαδή όταν ένα τμήμα αυτοματοποιείται, το ανθρώπινο δυναμικό απορροφάται σε κάποιο άλλο τμήμα ή καλύπτει κενές θέσεις κάποιων οι οποίοι έχουν συνταξιοδοτηθεί ή

αποχωρήσει. Στόχος της εταιρίας είναι η ευαισθητοποίηση και η ωρίμανση των εργαζομένων ως προς τις νέες αντιλήψεις που επικρατούν και η γρήγορη προσαρμογή τους στα μηνύματα του καιρού μας.

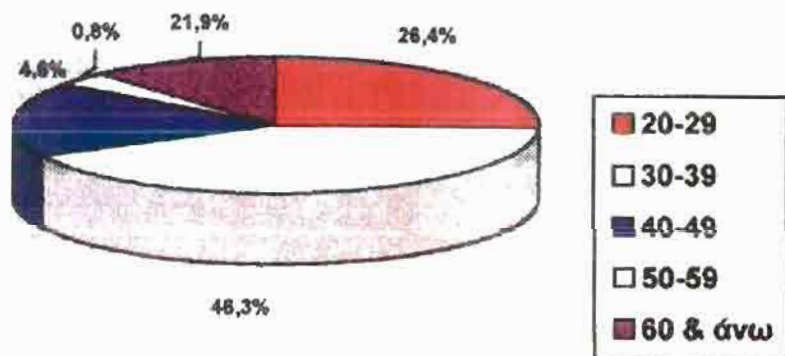
Μέσα σ' αυτά τα πλαίσια οι μετασχηματισμοί αυτοί συντελούνται με συναινετικές διαδικασίες ώστε να αποφεύγεται η δημιουργία κοινωνικών προβλημάτων.

Γι' αυτό οι δείκτες μέσου όρου ηλικίας και ετών προϋπηρεσίας παραμένουν υψηλοί και υποδηλώνουν το σταθερό κλίμα που επικρατεί και την περιορισμένη κινητικότητα σε σύνδυασμό με την επικρατούσα κοινωνική αντίληψη της επιχείρησης (Σχέδιο 1).



Σχέδιο 1α:

Κατανομή προσωπικού με βάση τα έτη υπηρεσίας



Σχέδιο 1β:

Κατανομή προσωπικού με βάση την ηλικία

Αυτοί από το προσωπικό που αποχωρούν ή συνταξιοδοτούνται δεν αντικαθίστανται από καινούργιο προσωπικό αν η θέση από την οποία αποχωρούν έχει αυτοματοποιηθεί. Αν όμως η αντικατάσταση κριθεί αναγκαία, τότε αντικαθίστανται από νέα εξειδικευμένα στελέχη που προσθέτουν τις γνώσεις και την εμπειρία τους στο ήδη υπάρχον εκπαιδευμένο προσωπικό. Με τον τρόπο αυτό έχουν καταφέρει τα τελευταία χρόνια να μειώνουν αρκετά τη δύναμη του προσωπικού.

Όταν όμως η κενή θέση δεν μπορεί να καλυφθεί από ένα μηχανήμα, τότε η εταιρία χρησιμοποιεί δύο πηγές από τις οποίες αντλεί το ανθρώπινο δυναμικό της.

Πρώτα εξετάζει αν η θέση αυτή μπορεί να καλυφθεί από το ήδη υπάρχον προσωπικό. Αν κάποιος διαθέτει τις γνώσεις και τις ικανότητες τότε αυτός προάγεται στην κενή θέση. Το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών έχει προκύψει από υπαλληλικό ή τεχνικό προσωπικό που διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα για να προαχθεί σε θέση εργοδηγού ή προϊσταμένου τμήματος ή αλλού.

Σε περίπτωση που σε κατώτερη βαθμίδα δεν υπάρχει άτομο που να διαθέτει αναγγελία στον τοπικό τύπο, του χώρου στον οποίο ανήκει το εκάστοτε εργοστάσιο (Σχέδ. 2).

Οι υποψήφιοι συμπληρώνουν αίτηση (σχέδιο 3) την οποία προμηθεύονται από τα γραφεία του εργοστασίου. Κατόπιν την αίτηση αυτή την προσκομίζουν μαζί με βιογραφικό σημείωμα, πιστοποιητικά σπουδών, πιστοποιητικά ξένων γλωσσών, προϋπηρεσίες και όποιο άλλο πιστοποιητικό μπορεί να τους βοηθήσει στην επιλογή. Συνήθως τα τελευταία χρόνια όταν πρόκειται για την πρόσληψη υψηλόμισθων στελεχών, απαιτείται όχι μόνο πτυχίο αλλά και μεταπτυχιακό δίπλωμα.

Ειδική επιτροπή η οποία απαρτίζεται από ανώτατα στελέχη του εργοστασίου, σε περίπτωση που πρόκειται να προσληφθεί κάποιο ανώτερο ή ανώτατο στέλεχος ή από τον εργοδηγό και τον προϊστάμενο του τμήματος αν πρόκειται για τεχνικό προσωπικό, εξετάζει τις αιτήσεις, τα βιογραφικά σημειώματα και όλα τα στοιχεία τα οποία έχει προσκομίσει ο υποψήφιος, απορρίπτουν αυτούς οι οποίοι δεν διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα και

περνούν από ατομική συνέντευξη τους υπολοίπους. Η τελική επιλογή γίνεται με βάση τα τυπικά προσόντα, αλλά και με κοινωνικά κριτήρια.

Μετά την επιλογή ο υποψήφιος πρέπει να προσκομίσει πιστοποιητικό υγείας από κρατικό νοσοκομείο και πιστοποιητικό ποινικού μητρώου από τις δικαστικές αρχές της χώρας.

Σημείωση: Το έντυπο της συνέντευξης η εταιρία το θεωρεί απόρρητο στοιχείο της και δεν μας το διέθεσε.



ΕΡΓΟΣΗΤΟΣ ΜΕΤΑΛΛΕΙΩΝ
ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟΣΗΤΙΣΙΟ ΤΗΣ ΠΑΤΕΡ

ΤΑΙΣ ΕΡΓΟΣΗΤΙΣΙΟΝ ΤΗΣ ΠΑΤΕΡ...
 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΣΗΤΙΣΙΟΝ ΤΗΣ ΠΑΤΕΡ...

Αιτιολογία προσόντων
 • Εμπειρία στην εργασία...
 • Πρώτα χρόνια στην...
 • Γνώση...

Προσωπικά χαρακτηριστικά
 • Εμπειρία στην εργασία...
 • Δυναμική...
 • Αποτέλεσμα...
 • Γνώση...

Η εταιρεία προσφέρει στους εργαζόμενους...
 Σύνταξη, παροχές, επιδόματα, αποζημίωση...
 Οργανισμός παροχής υπηρεσιών...
 Οργανισμός παροχής υπηρεσιών...

ΕΡΓΟΣΗΤΙΣΙΟΝ ΠΑΤΕΡ
 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΣΗΤΙΣΙΟΝ ΤΗΣ ΠΑΤΕΡ
 ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟΣΗΤΙΣΙΟ ΤΗΣ ΠΑΤΕΡ

Όλα οι απαιτήσεις σε βάρος του οργανισμού...

Σχέδιο 2

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΥ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΤΗΝ Α.Ε. ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ ΤΙΤΑΝ

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΥ: _____

ΕΠΩΝΥΜΟ: _____ ΟΝΟΜΑ: _____

ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ: _____ ΟΝΟΜΑ ΜΗΤΡΟΣ: _____

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ & ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ: _____

ΥΠΗΚΟΟΤΗΣ: _____ Α.Δ.Τ. _____ ΕΚΔ. ΑΡΧΗ: _____

Δ/ΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ: _____ ΤΗΛΕΦΩΝΟ: _____

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

ΑΓΑΜΟΣ ΕΓΓΑΜΟΣ ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ ΑΡΙΘ. ΠΑΙΔΙΩΝ

ΛΟΙΠΑ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΑ ΜΕΛΗ: _____

ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

ΣΤΡΑΤ. ΚΛΑΣΗ: _____ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ: _____ ΒΑΘΜΟΣ: _____

ΗΜΕΡ. ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ: _____ ΗΜΕΡ. ΑΠΟΛΥΣΗΣ: _____ ΙΚΑΝΟΣ: ΝΑΙ ΟΧΙ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:

ΔΗΜΟΤΙΚΟ _____ ΑΠΟ _____ ΜΕΧΡΙ _____

ΓΥΜΝΑΣΙΟ: _____ * _____ * _____

ΛΥΚΕΙΟ: _____ * _____ * _____

ΤΕΧΝΙΚΗ/ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ: _____ * _____ * _____

_____ * _____ * _____

ΑΝΩΤΕΡΗ: _____ * _____ * _____

ΑΝΩΤΑΤΗ: _____ * _____ * _____

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ: _____ * _____ * _____

_____ * _____ * _____

_____ * _____ * _____

ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ:

	ΟΜΙΛΩ	ΚΑΛΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΕΝΝΟΩ	ΚΑΛΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΓΡΑΦΩ	ΚΑΛΑ	ΜΕΤΡΙΑ
1) _____	*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) _____	*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) _____	*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ:

ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΑΜΟΙΒΗ

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ:

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΗΛΕΦΩΝΟ

ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ, ΓΝΩΣΕΙΣ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ, ΛΟΙΠΕΣ ΕΝΑΣΧΟΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΧΡΟΝΟ:

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΥΓΕΙΑΣ:

ΑΝΑΠΗΡΙΑ: ΟΧΙ ΝΑΙ %

ΣΟΒΑΡΕΣ ΑΣΘΕΝΕΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ: _____

ΗΜΕΡΟΜ.: _____

ΘΕΣΗ
ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑΣ

_____ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝ _____

(ΥΠΟΓΡΑΦΗ)

Σχέδιο 3

Στοιχεία ενδιαφερόμενου για πρόσληψη στην Α.Ε. Τιμέντων ΤΙΤΑΝ

Εκπαίδευση

Στον τομέα της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης του προσωπικού, η εταιρία έχει σχεδιάσει και ακολουθεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο απευθύνεται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, με την ένταξη της εκπαίδευσης στην παραγωγική διαδικασία και την αναβάθμιση των γνώσεων και των εμπειριών των εργαζομένων, ούτως ώστε να προσαρμόζεται ευκολότερα στις νέες τεχνολογίες.

Τα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά σεμινάρια είναι εθελοντικά και καλύπτουν κατά κύριο λόγο:

- Εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες.
- Θέματα διοικητικής κατάρτισης και πληροφορικής, κυρίως σε επίπεδο κατώτερων και μεσαίων στελεσών των εργοστασίων και των κεντρικών γραφείων.
- Σεμινάρια πρόληψης ατυχημάτων.
- Σεμινάρια προστασίας του περιβάλλοντος.
- Σεμινάρια γενικού ενδιαφέροντος για την απόκτηση γενικών γνώσεων.

Ορισμένα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιδοτούνται από τον ΟΑΕΔ και την Ευρωπαϊκή Ένωση, τα περισσότερα όμως τα χρηματοδοτεί η ίδια η εταιρία. Είτε όμως είναι επιδοτούμενα είτε όχι, τις περισσότερες φορές η εκπαίδευση γίνεται ενδοεπιχειρησιακά σε ειδικά διαμορφωμένες και εξοπλισμένες αίθουσες οι οποίες διαθέτουν video, slides, πίνακες, μικροφωνικές εγκαταστάσεις, κλπ.

Οι εκπαιδευτές ανάλογα με τη φύση του προγράμματος είναι στελέχη του εργοστασίου ή εξωτερικοί συνεργάτες.

Σε τεχνικά θέματα η θεωρητική εκπαίδευση συμπληρώνεται με πρακτική άσκηση στο χώρο της εργασίας. Από εκπαιδευτές του εργοστασίου, έστω και αν οι εργαζόμενοι θεωρητικά έχουν εκπαιδευτεί από εξωτερικούς συνεργάτες. Αυτό γίνεται στα πλαίσια της ευρύτερης πολιτικής της εταιρίας για την πρόληψη των ατυχημάτων και γιατί αυτοί που ήδη εργάζονται εκεί έχουν καλύτερη γνώση του περιβάλλοντος χώρου. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι η επιμόρφωση που σχετίζεται με την πρόληψη των ατυχημάτων είναι

υποχρεωτική για όλο το προσωπικό. Το πρόγραμμα αυτό έχει καθιερωθεί εδώ και τουλάχιστον είκοσι χρόνια με μια ώρα εκπαίδευση την εβδομάδα. Τα αποτελέσματά του είναι εντυπωσιακά γιατί στα εργοστάσια του Τιτάνα μιλούν πιά για μικροτραυματισμούς και σπανιότατα για ατυχήματα.

Η επιμόρφωση των στελεχών συμπληρώνεται εξωεπιχειρησιακά, με προγράμματα που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων, συμμετοχή σε σεμινάρια οργανισμών όπως η ΕΕΔΕ και με εξατομικευμένες κατά περίπτωση μεταπτυχιακές σπουδές.

Από το 1996 πραγματοποιούνται δύο προγράμματα επιμόρφωσης για τα οποία η εταιρία βρίσκεται σε άμεση συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτά τα προγράμματα αφορούν δομές συνεχούς κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Με την παρουσία της διοίκησης της εταιρίας και με συμμετοχή των στελεχών όλων των βαθμίδων, μια φορά το χρόνο διοργανώνονται ενημερωτικές ημερίδες οι οποίες δίνουν την ευκαιρία για ευρύτερη ενημέρωση, πληροφόρηση και συγκεκριμένες απαντήσεις σε θέματα που αφορούν την εταιρία και την ελληνική και διεθνή αγορά.

Την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων η εταιρία δεν την αποδίδει με απόλυτους αριθμούς γιατί θεωρεί ότι τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι μακροπρόθεσμα και δεν είναι ανεξάρτητα των γενικότερων εργασιακών συνθηκών. Αναλύει όμως και ελέγχει κατά πόσο επιτεύχθηκε ο σκοπός της εκπαίδευσης και θέτει καινούργιους στόχους.

Τα στελέχη της εταιρίας θεωρούν ότι η εκπαίδευση δίνει θετικά αποτελέσματα από τη στιγμή που το ίδιο το προσωπικό, όλων των βαθμίδων, την έχει αποδεχθεί, την αντιμετωπίζει σαν εργαλείο για την εργασία του και είναι αυτοί οι ίδιοι που την επιζητούν χωρίς να τους την επιβάλλει η εταιρία. Θεωρούν επίσης ότι η εκπαίδευση έχει συμβάλει στη δημιουργία καλύτερου κλίματος στους εργασιακούς χώρους, έχει περιορίσει τις αδυναμίες για την επίλυση προβλημάτων (τεχνικών και διοικητικών), έχει ανεβάσει το επίπεδο όλων των εργαζομένων και έχει επηρεάσει θετικά τις εργασιακές σχέσεις.

Για επιβράβευση αυτής της εκπαιδευτικής προσπάθειας ο TITAN έχει βραβευτεί από την Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αν ληφθούν υπόψη όλα όσα αναφέρονται σ' αυτή την μελέτη, φαίνεται καθαρά ότι η τήρησή τους βοηθά κάθε επιχείρηση σε υγιή στέλεχωση και κατ' επέκταση σε υγιή λειτουργία.

Αποδείχθηκε όμως πρακτικά ότι οι αστάθμητοι παράγοντες (φθηνά εργατικά χέρια, απασχόληση αλλοδαπών) και ο αθέμιτος ανταγωνισμός (ανορθόξη μείωση κόστους παραγωγής) οδηγούν στις περισσότερες επιχειρήσεις στο να παραβλέπουν μερικώς ή ολικώς αυτές τις διαδικασίες.

Κάθε υπεύθυνος πρέπει όμως να κατανοήσει ότι η μελλοντική αγορά αγαθών ή υπηρεσιών θα απαιτεί τήρηση αυστηρών ποιοτικών standards.

Πρέπει να γίνει επίσης κατανοητό ότι η συσχετιζόμενη υπερπροσφορά εργασίας θα δίνει στην επιχείρηση το δικαίωμα της συνεχούς εναλλαγής προσωπικού και συνεπώς η τήρηση των διαδικασιών καθίσταται περισσότερο επιτακτική για να επιφεύγεται η συνεχής διακύμανση της ποιότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ι.Δραγώνα – Σταφυλάκη: "Εισαγωγή στη Διοικητική και Οργανωτική των επιχειρήσεων - οργανισμών", Αθήνα 1990.
2. Α. Μιχαλιτσιάνου: "Διοίκηση Προσωπικού", Σημειώσεις Τ.Ε.Ι. Πάτρας.
3. Χ. Κανελλόπουλος: "Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα", ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.
4. Μ.Μπαντά – Σ.Καραγιάννη: "Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Έλλην.
5. Ι.Αθανασόπουλος, πτυχιούχος ΑΣΟΕ – Νομικής Σχολής Αθηνών, "Οργάνωση, Διοίκηση αι Λειτουργία των επιχειρήσεων", Αθήνα 1981.
6. Χ.Κανελλόπουλος – Στυλ. Ξηροτύρη – Κουρφίδου: "Θέματα Διοίκησης Προσωπικού", Αθήνα 1990.
7. Σπύρου Ζευγαρίδη – Γεωργίου Σταματιάδη: "Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού", Αθήνα 1992.
8. Κώστας Τζωρτζάκης – Αλεξία Τζωρτζάκη: "Οργάνωση και Διοίκηση", Αθήνα 1992.
9. Η.Johnson – W. Savage: "Administrative Office Management"
10. Θέμ. Κόντης: "Επιχειρησιακές Επικοινωνίες", Αθήνα 1995.
11. Χ.Κανελλόπουλος; "Διοίκηση Προσωπικού", Πειραιάς 1985.
12. Β.Κούτρας; "Διοίκηση Προσωπικού", Σημειώσεις ΤΕΙ Λάρισας.
13. Αα.Μιχαλιτσιάνου: "Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική", Πάτρα 1996.
14. Λογ. Μ.Λιαρμακόπουλος: "Οργανωτική και Διοικητική των Επιχειρήσεων – Ανάλυση Δραστηριοτήτων της Διοικήσεως", Β' έκδοση, Αθήνα 1979.
15. Φ.Ε.Κ., τεύχος 1ο αριθμός φύλλου 195, Αθήνα 11-11-1987.
16. Χρυσανθάκης: "Υπαλληλικός Κώδικας και άλλες Διατάξεις", Εκδόσεις Α.Ν.Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1987.
17. Διατριβή Καθ. Κ.Λούτα: "Ερευνα στη Διοίκηση Προσωπικού".
18. John N.Langford, CPL, CCM: "LOGISTICS, Principles and Applications".
19. Μ.Ζαβλάνου M.Sc, M.Ed., PL.O.L "Οργάνωση και Διοίκηση", Τόμος Β', "Ανθρώπινες διαδικασίες της οργάνωσης", Εκδόσεις Έλλην.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΙΜΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ (C.P.A.)

Γενικά

Η ανάλυση της κρίσιμης πορείας (Critical Path Analysis) είναι μια τεχνική ελέγχου της διοίκησης η οποία προσδιορίζει τα ευαίσθητα σημεία ενός έργου και παρέχει στη διοίκηση την ικανότητα να διαβλέπει τις αλληλεπιδράσεις, τις αλληλοεξαρτούμενες ευαισθησίες και τα χρονοδιαγράμματα του προγράμματος, από την αρχή έως την ολοκλήρωση του έργου.

Η C.P.A. αναφέρεται επίσης σαν μια ομάδα τεχνικών, γραφικά διατυπωμένων που χρησιμοποιείται στον διοικητικό προγραμματισμό και στον έλεγχο των έργων. Σε κάθε δεδομένο έργο υπάρχουν τρεις παράγοντες που μας ενδιαφέρουν: ο χρόνος, το κόστος και οι διαθέσιμες πηγές. Οι τεχνικές της C.P.A. ασχολούνται μεμονωμένα με κάθε ένα από αυτούς, αλλά και σε συνδυασμό.

Η τεχνική αξιολόγησης και αναθεώρησης του προγράμματος (Program Evaluation and Review Technique)(P.E.R.T.) και η μέθοδος της κρίσιμης πορείας (C.P.M.) (Critical Path Method), είναι οι δύο πιο γνωστές τεχνικές που χρησιμοποιεί η ανάλυση της κρίσιμης μορφής ενός έργου και συσχετίζουν τις επιμέρους εργασίες, έτσι ώστε να εστιαστεί η προσοχή σ' αυτές που είναι πιο κρίσιμες (αποφασιστικές) για την πραγματοποίηση του έργου.

Για να είναι πιο εφαρμόσιμες οι τεχνικές της ανάλυσης της κρίσιμης πορείας, το έργο πρέπει να διαθέτει τα πιο κάτω χαρακτηριστικά.

1. Να έχει καλά καθορισμένα εργασίες ή καθήκοντα, των οποίων η πραγματοποίηση ορίζει το τέλος της εργασίας.
2. Οι εργασίες ή τα καθήκοντα να είναι ανεξάρτητα, έτσι ώστε να μπορούν να αρχίζουν, να σταματούν και να ελέγχονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα.

3. Οι εργασίες ή τα καθήκοντα να είναι ταξινομημένα, πρέπει δηλαδή να ακολουθούν το ένα το άλλο με μια δεδομένη σειρά.

Τα οικοδομικά, αεροδυναμικά και ναυπηγικά προγράμματα, συνήθως συνδυάζουν αυτά τα κριτήρια και οι τεχνικές της ανάλυσης της κρίσιμης πορείας βρίσκουν ευρεία εφαρμογή στα πλαίσια αυτών των βιομηχανιών. Η διοικητική μελέτη και οι τεχνικές της ανάλυσης της κρίσιμης πορείας είναι κοινές μεταξύ εταιριών οι οποίες πραγματοποιούν γρήγορες βιομηχανικές αλλαγές.

Οι βασικές μορφές της αξιολόγησης και αναθεώρησης του προγράμματος (P.E.R.T.) και της μεθόδου της κρίσιμης πορείας (C.P.M.), εστιάζονται στο να βρίσκουν την μεγαλύτερη σε διάρκεια φθίνουσα πορεία, (την κρίσιμη πορεία), μέσω ενός δικτύου καθηκόντων, σαν μια βάση σχεδιασμού και ελέγχου της εργασίας. Υπάρχουν βασικές διαφορές μεταξύ των δύο τεχνικών στον τρόπο δόμησης των δικτυωμάτων και στην ορολογία τους. Η κυριότερη διαφορά τους έγκυται στο γεγονός ότι η P.E.R.T. είναι σαφέστερη ως προς τις πιθανότητες των χρονικών εκτιμήσεων, ενώ η P.C.M. δεν δίνει πιθανότητες. Και οι δύο όμως είναι πολύ χρήσιμες γιατί δεν δείχνουν μόνο τη συνολική προσπάθεια που καταβάλλεται για την επιτυχία του προγράμματος, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο κάθε δραστηριότητα επηρεάζει όλες τις άλλες δραστηριότητες.

Απαραίτητη προϋπόθεση στην ανάλυση της κρίσιμης πορείας είναι η κατανόηση των τεχνικών όρων και των συμβόλων.

Σύμβολα

α = αισιόδοξη εκτίμηση χρόνου

β = απαισιόδοξη εκτίμηση χρόνου

m = πιθανή εκτίμηση χρόνου

t_e = αναμενόμενος μέσος χρόνος

T_e = ελάχιστος αναμενόμενος χρόνος

T_i = μέγιστος αναμενόμενος χρόνος

S = περίοδος αδράνειας

Ορισμοί

Δραστηριότητα (Activity): Η προσπάθεια (δυσκολία) μιας εργασίας σε ένα πρόγραμμα παρουσιάζεται με ένα βέλος, που προσδιορίζει τη δραστηριότητα. Καμία δραστηριότητα δεν μπορεί να αρχίσει μέχρις ότου ολοκληρωθεί το προηγούμενο γεγονός. Η δραστηριότητα μπορεί να παρουσιάζει μια εξέλιξη, έναν σκοπό, ένα προμηθευτικό κύκλο, χρόνο αναμονής ή απλά μια διασύνθεση ή μια αλληλεπίδραση μεταξύ δύο γεγονότων του δικτύωματος.

Αρχικό γεγονός (beginning event): Είναι το γεγονός που σηματοδοτεί την έναρξη μιας ή περισσοτέρων δραστηριοτήτων σε ένα δίκτυωμα.

Κρίσιμη πορεία (critical path): Η συγκεκριμένη συχνότητα γεγονότων και δραστηριοτήτων στην πορεία του δικτύωματος που έχει μηδενική αδράνεια, δηλαδή αυτή που απαιτεί τον μεγαλύτερο χρόνο.

Ελάχιστος χρόνος ολοκλήρωσης του έργου T_e (Earliest expected date): Η ενωρίτερη ημερολογιακή ημερομηνία κατά την οποία ένα γεγονός αναμένεται να ολοκληρωθεί. Η τιμή του T_e είναι ίση με το σύνολο του μέσου αναμενόμενου χρόνου t_e , για τις δραστηριότητες με μεγαλύτερη πορεία, από την αρχή του προγράμματος μέχρι το δεδομένο γεγονός.

Τελικό γεγονός – Επιτυχία (ending event): Το γεγονός που σηματοδοτεί την ολοκλήρωση μιας ή περισσοτέρων δραστηριοτήτων, το τελικό χρονικό σημείο μιας δραστηριότητας.

Γεγονός (event): Ένα καθορισμένο επίτευγμα στο πρόγραμμα ενός σχεδίου, αναγνωρίσιμο σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Τα γεγονότα δεν καταναλώνουν χρόνο ή πηγές.

Μέσος αναμενόμενος χρόνος t_e (Expected elapsed time): Ο μέσος χρόνος μιας δραστηριότητας πρέπει να υπολογίζεται. Ο μέσος αναμενόμενος χρόνος μπορεί να είναι ίδιος με την εκτίμηση μιας απλής στιγμής για την ολοκλήρωση της εργασίας ή να εξάγεται από στατιστικό υπολογισμό, δηλαδή να είναι η μέση τιμή κάποιων εκτιμήσεων.

$$\frac{\alpha + um + \beta}{6} = t_e$$

Προοπτικό γεγονός (Interface event): Το γεγονός που σηματοδοτεί την μεταφορά της ευθύνης, ή δίνει πληροφορίες από ένα μέρος του προγράμματος σε άλλο.

Μέγιστη επιτρεπόμενη ημερομηνία T_l (Latest allowable date): Η αργότερη ημερολογιακή ημερομηνία κατά την οποία ένα γεγονός μπορεί να ολοκληρωθεί χωρίς να καθυστερήσει την πραγματοποίηση του προγράμματος. Η τιμή T_l , για ένα δεδομένο γεγονός, υπολογίζεται αν αφαιρέσουμε το σύνολο των μέσων αναμενόμενων χρόνων t_e , των δραστηριοτήτων με την μεγαλύτερη πορεία μεταξύ του δεδομένου γεγονότος και του τελικού γεγονότος του προγράμματος, από την μέγιστη επιτρεπόμενη ημερομηνία ολοκλήρωσης του προγράμματος. Η τιμή T_l για το τελικό γεγονός ενός προγράμματος είναι ίση με τη σχεδιασμένη ημερομηνία ολοκλήρωσης. T_d του προγράμματος. Αν η σχεδιασμένη ημερομηνία δεν είναι καθορισμένη τότε $T_l = T_e$ για το τελικό γεγονός.

Ορόσημο (Milestone): Το ορόσημο είναι συνώνυμο με ένα γεγονός σε ένα δίκτυμα.

Πιθανή εκτίμηση χρόνου (most likely time estimate): Είναι ο πιο σωστός υπολογισμός του χρόνου που χρειάζεται μια δραστηριότητα. Αυτός ο χρόνος είναι δυνατόν να συμβαίνει συχνότερα αν η δραστηριότητα επαναλαμβάνεται αρκετές φορές κάτω από παρόμοιες καταστάσεις.

Δίκτυωμα (Network): Ένα συνεχές διάγραμμα από δραστηριότητες και γεγονότα που πρέπει να ολοκληρωθεί για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί του προγράμματος. Δείχνει τη λογική και σχεδιασμένη σειρά των επιτευγμάτων, των αλληλεξαρτήσεων και των συσχετισμών.

Αισιόδοξη εκτίμηση χρόνου α (Optimistic time estimate): Ο χρόνος κατά τον οποίο η δραστηριότητα θα ολοκληρωθεί κάτω από ιδανικές συνθήκες. Είναι αναμενόμενο ότι μια δραστηριότητα δεν θα έχει περισσότερες από μία στις εκατό ευκαιρίες για να ολοκληρωθεί στην ώρα της.

Απαισιόδοξη εκτίμηση χρόνου β (Pessimistic time estimate): Ο υπολογισμός του μεγαλύτερου χρόνου που θα απαιτήσει μια δραστηριότητα κάτω από τις πιά αντίξοες συνθήκες.

Περίοδος αδράνειας s (slack): Η διαφορά μεταξύ της μέγιστης επιτρεπόμενης ημερομηνίας ($T_i - T_e$), δηλαδή το περιθώριο που είναι δυνατόν να αυξηθεί ο χρόνος εκτέλεσης του έργου. Η περίοδος αδράνειας είναι χαρακτηριστική στις πορείες του δικτυώματος.

Μηδενική στιγμή δραστηριότητας (zero time activity): Μια δραστηριότητα η οποία περιορίζει την έναρξη της επόμενης δραστηριότητας ή κάποιο περιστατικό του γεγονότος που απαιτεί την ολοκλήρωση της πρώτης δραστηριότητας πριν αρχίσει μια άλλη.

1. ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Program Evaluation and Review Technique (P.E.R.T.)

Η μέθοδος αξιολόγησης και αναθεώρησης προγράμματος θεωρείται σα μία από τις καλύτερες για τον σχεδιασμό, προγραμματισμό και έλεγχο πολύπλοκων προγραμμάτων. Με τη μέθοδο P.E.R.T. καθορίζεται ο καταλληλότερος χρόνος έναρξης και ολοκλήρωσης κάθε εργασίας, έτσι ώστε να μπροέσουν να πραγματοποιηθούν τακτικοί χρονικοί περιορισμοί και προθεσμίες. Με τον τρόπο αυτό ρυθμίζονται διάφορες οικονομικές επιπτώσεις και επιτυγχάνεται το άριστο αποτέλεσμα.

Η τεχνική της P.E.R.T. αρχικά αναπτύχθηκε για να βοηθήσει στον προγραμματισμό διαφόρων προγραμμάτων, όπως αυτό της κατασκευής και παραγωγής βολιτιστικών πυραύλων. Σκοπός ήταν:

- α. Μα συγκεντρωθεί η προσοχή της διοίκησης στα βασικά στάδια του προγράμματος.
- β. Να αποκαλυφθούν οι περιοχές που παρουσιάζουν προβλήματα.
- γ. Να αξιολογηθεί η πρόοδος εφαρμογής του προγράμματος και
- δ. Να δοθεί σχετική αναφορά στη διοίκηση. Για να επιτευχθούν αυτοί οι αντικειμενικοί σκοποί η μέθοδος P.E.R.T. χρησιμοποιεί το σαν βασικό στοιχείο ελέγχου.

Για την σχεδίαση ενός δικτυώματος P.E.R.T. απαιτείται να ακολουθηθεί η εξής πορεία:

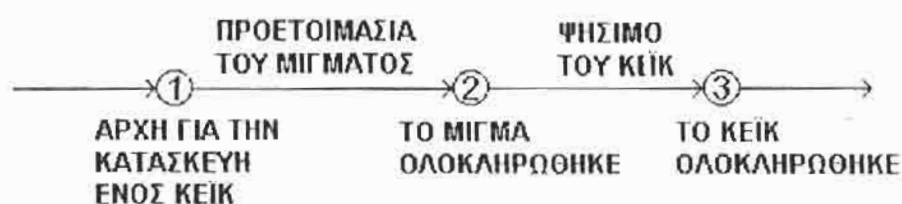
Βήμα 1

Αναγνώριση κάθε δραστηριότητας του έργου. Το αποτέλεσμα αυτού του βήματος είναι απλά μια λίστα από τις κυριότερες και σημαντικότερες δραστηριότητες του έργου.

Βήμα 2

Καθορίζεται η συχνότητα των δραστηριοτήτων και καταρτίζεται ένα δικτύωμα στο οποίο φαίνονται τα γεγονότα και η αλληλοεπίδραση αφού αναγκάζει τον αναλυτή να λάβει υπ' όψη του τη συσχέτιση των δραστηριοτήτων και αν τους δώσει μορφή. Για την κατάρτιση ενός δικτυώματος

P.E.R.T. χρησιμοποιούμε βέλη και κύκλους. Τα βέλη εμφανίζουν τις δραστηριότητες και οι κύκλοι τα γεγονότα. Οι δραστηριότητες καταναλώνουν χρόνο και πηγές, τα γεγονότα σημαδεύουν την αρχή το τέλος των δραστηριοτήτων.



Σχέδιο 1

Μέθοδος P.E.R.T., το ψήσιμο ενός κέικ

Για παράδειγμα, στο σχεδ. 1, λαμβάνουν χώρα τρεις δραστηριότητες. Κάθε κύκλος γεγονότος καθορίζει δύο γεγονότα, το τέλος μιας δραστηριότητας και την αρχή μιας άλλης, π.χ. το γεγονός 2 καθορίζει την ολοκλήρωση της προετοιμασίας του μίγματος αλλά και την αρχή του ψήσιματος του κέικ.

Όταν ένα δικτύωμα καταρτίζεται πρέπει να βεβαιωθούμε ότι οι δραστηριότητες και τα γεγονότα είναι με τη σωστή σειρά και ότι υποστηρίζονται λογικά από τις αλληλεπιδρούμενες σχέσεις.

Βήμα 3

Εκτιμάται ο απαιτούμενος χρόνος κάθε δραστηριότητας.

A = αισιόδοξη εκτίμηση χρόνου, είναι ο ελάχιστος χρόνος που χρειάζεται μια δραστηριότητα να ολοκληρωθεί.

n = πιθανή εκτίμηση χρόνου, είναι ο πιο σωστός υπολογισμός του χρόνου για την ολοκλήρωση μιας δραστηριότητας,

β = απαισιόδοξη εκτίμηση χρόνου, είναι ο μέγιστος χρόνος για την ολοκλήρωση μιας δραστηριότητας.

Βήμα 4

Υπολογίζεται ο αναμενόμενος μέσος χρόνος t_e με τη χρήση του τύπου $t_e = \frac{\alpha + 4m + \beta}{6}$. Με

βάση τον τύπο του αναμενόμενου μέσου χρόνου για κάθε δραστηριότητα, μπορούν να υπολογισθούν προκαταρκτικά ο ελάχιστος και ο μέγιστος χρόνος και η περίοδος αδράνειας για να προσδιορισθεί η κρίσιμη πορεία του δικτυώματος της P.E.R.T.

Βήμα 5

Προσδιορίζεται η κρίσιμη πορεία, η οποία καθορίζεται από τη μεγαλύτερη συχνότητα συνδεδεμένων δραστηριοτήτων του δικτυώματος και είναι η πορεία κατά την οποία όλα τα γεγονότα έχουν μηδενικό χρόνο αδράνειας. Η κρίσιμη πορεία δίνεται από τον τύπο:

$$S = T_i - T_e.$$

Παράδειγμα κατάρτισης ενός δικτυώματος P.E.R.T.

Πινακοποίηση των συνεχών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των κυριότερων γεγονότων του προγράμματος

Ο πιο κάτω πίνακας απεικονίζει οκτώ βασικά γεγονότα δομημένα σε μια βάση με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά γνωρίσματα για κάθε γεγονός:

1. Προηγούμενα γεγονότα εισάγονται στο γεγονός με το οποίο έχουν σχέσεις αλληλεπίδρασης.
2. Εκτιμάται και συμπληρώνεται ο χρόνος αισιοδοξίας t_a .
3. Εκτιμάται και συμπληρώνεται ο χρόνος απαισιοδοξίας t_β .
4. Εκτιμάται και συμπληρώνεται ο πιο πιθανός χρόνος t_m .

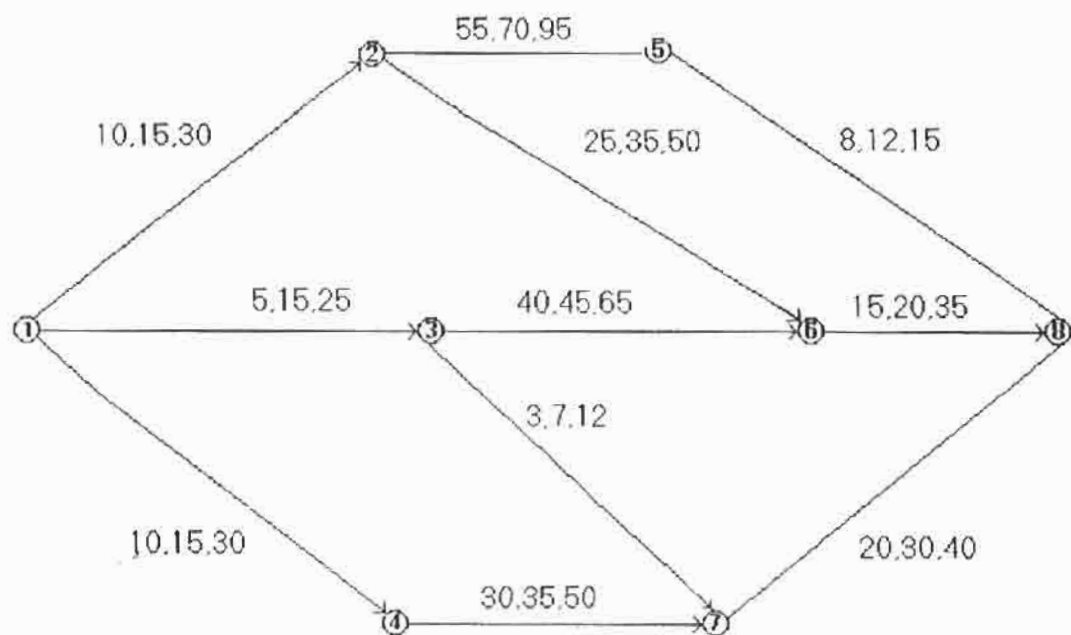
ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Αλληλεπιδρούμενες σχέσεις και εκτιμημένη συμπλήρωση χρόνου.

Παράμετροι για βασικά γεγονότα

ΓΕΓΟΝΟΣ	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΓΕΓΟΝΟΣ	t_a	T_m	t_β	t_e
8	7	20	30	40	30
	6	15	20	35	21,67
	5	8	12	15	11,83
7	4	30	35	50	36,67
	3	3	7	12	7,17
6	3	40	45	65	47,5
	2	25	35	50	35,83
5	2	55	70	95	71,67
4	1	10	20	35	20,83
3	1	5	15	25	15
2	1	10	15	30	16,67

Κατά την ανάπτυξη των βελών δραστηριότητας και των κύκλων των γεγονότων ο αναλυτής σχεδιάζει πρώτα το τελικό γεγονός (8) και προχωρά προς το αρχικό γεγονός (1). Οι εκτιμήσεις των τριών χρόνων α , m , β , αναγράφονται πάντα πάνω από τα βέλη δραστηριότητας



Σχέδιο 2

Εξέλιξη του δικτυώματος PERT. Παρουσιάζονται τα βέλη δραστηριοτήτων, οι κύκλοι των γεγονότων και οι ο υπολογισμός των χρόνων t_s , t_m , t_f .

Υπολογισμός μέσου χρόνου δραστηριοτήτων

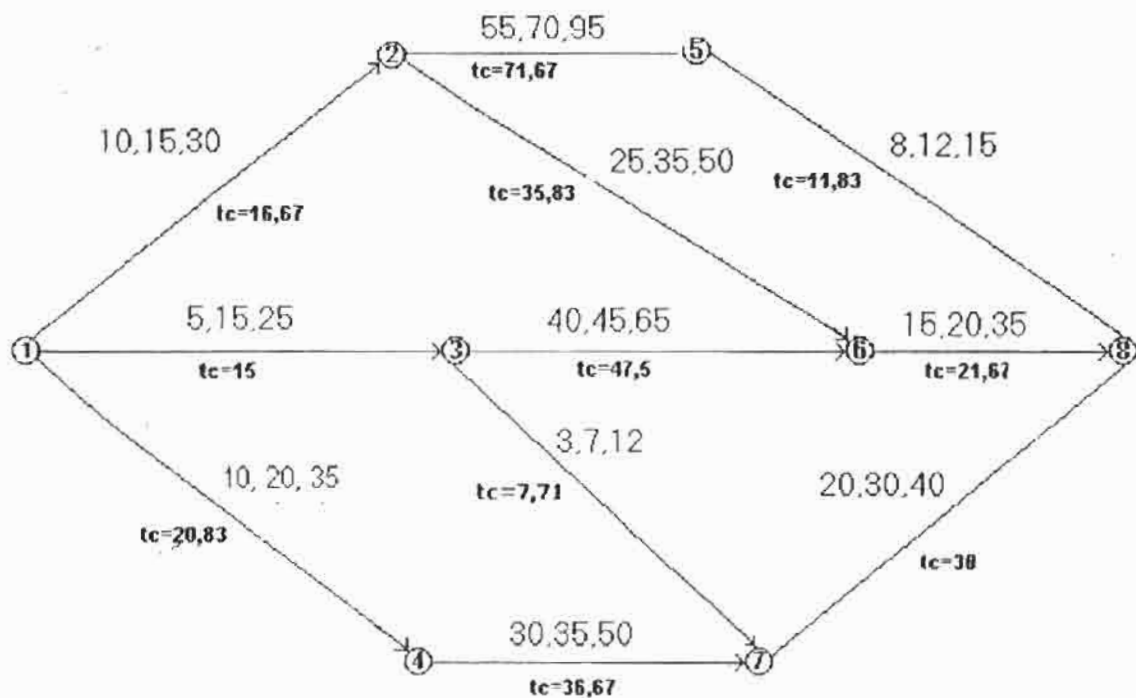
$$\text{Για τα : γεγονότα } 7-8 : t_e 7-8 = \frac{20 + (4)(30) + 40}{6} = 30$$

$$\text{Για τα : γεγονότα } 6-8 : t_e 6-8 = \frac{15 + (4)(20) + 35}{6} = 21,67$$

$$\text{Για τα : γεγονότα } 5-8 : t_e 5-8 = \frac{8 + (4)(12) + 15}{6} = 11,83$$

κ.ο.κ.

Τα αποτελέσματα του υπολογισμού του μέσου χρόνου δραστηριοτήτων γράφονται συμπληρώνοντας στον πίνακα 1 μια στήλη με t_e , και στο δικύτωμα κάτω από τα βέλη δραστηριοτήτων.



Σχέ

Σχέδιο 3

Εξέλιξη του δικτυώματος P.E.R.T. ενσωματωμένους τους υπολογισμούς των χρόνων t_a , t_m , t_b και τον υπολογισμό του μέσου χρόνου δραστηριοτήτων t_c .

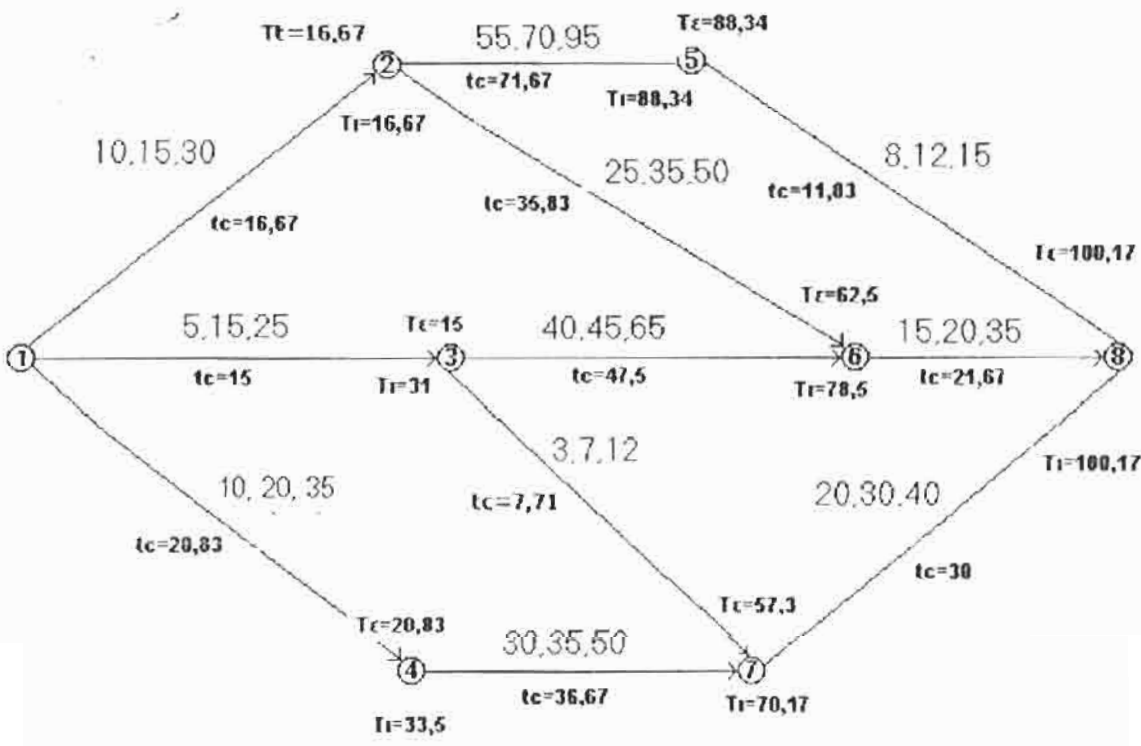
Υπολογισμός ελάχιστου αναμενόμενου χρόνου T_e

Όπως έχουμε προαναφέρει η τιμή του T_e είναι ίση με το σύνολο του μέσου αναμενόμενου χρόνου t_e .

Ο ελάχιστος αναμενόμενος χρόνος για περισσότερα από ένα γεγονότα υπολογίζεται αν προσθέσουμε τον μέσο αναμενόμενο χρόνο t_e της προηγούμενης δραστηριότητας στον ελάχιστο αναμενόμενο χρόνο T_e του προηγούμενου γεγονότος.

Π.χ. Αν χρησιμοποιήσουμε την δραστηριότητα μεταξύ των γεγονότων 1-2 ο t_e για το γεγονός 2 θα είναι 16,67. Επειδή το γεγονός 1 είναι το αρχικό γεγονός δεν έχει τιμή T_e . Ο T_e για το γεγονός 5 είναι 88,34 δηλ. T_e 71,67 της αρχικής δραστηριότητας συν T_e 16,67 του προηγούμενου γεγονότος.

Αν τώρα πάρουμε για παράδειγμα το γεγονός 6, βλέπουμε ότι το T_e είναι 62,5 αν υπολογίσουμε τον t_e 47,5 της δραστηριότητας μεταξύ των γεγονότων 3 και 6 συν τον T_e 15 του γεγονότος 3. Όμως μπορούμε να υπολογίσουμε και διαφορετικά τον T_e του γεγονότος 6, βασιζόμενοι στην αλυσίδα των δραστηριοτήτων 1-2-6 με αποτέλεσμα ο T_e του γεγονότος 6 να είναι 52,5. Σ' αυτή την περίπτωση προτιμάται πάντα η μεγαλύτερη τιμή του T_e και εφαρμόζεται για ιδιαίτερα γεγονότα με συνηθισμένη πορεία από το αρχικό στο τελικό γεγονός. Ο T_e εμφανίζεται στο δικτύωμα πάνω από τους κύκλους των γεγονότων (σχέδιο 4).



Σχέδιο 4

Εξέλιξη του δικτυώματος P.E.R.T. ενσωματώνοντας τις τιμές τουλάχιστου αναμενόμενου χρόνου T_e και του μέγιστου επιτρεπόμενου χρόνου T_2

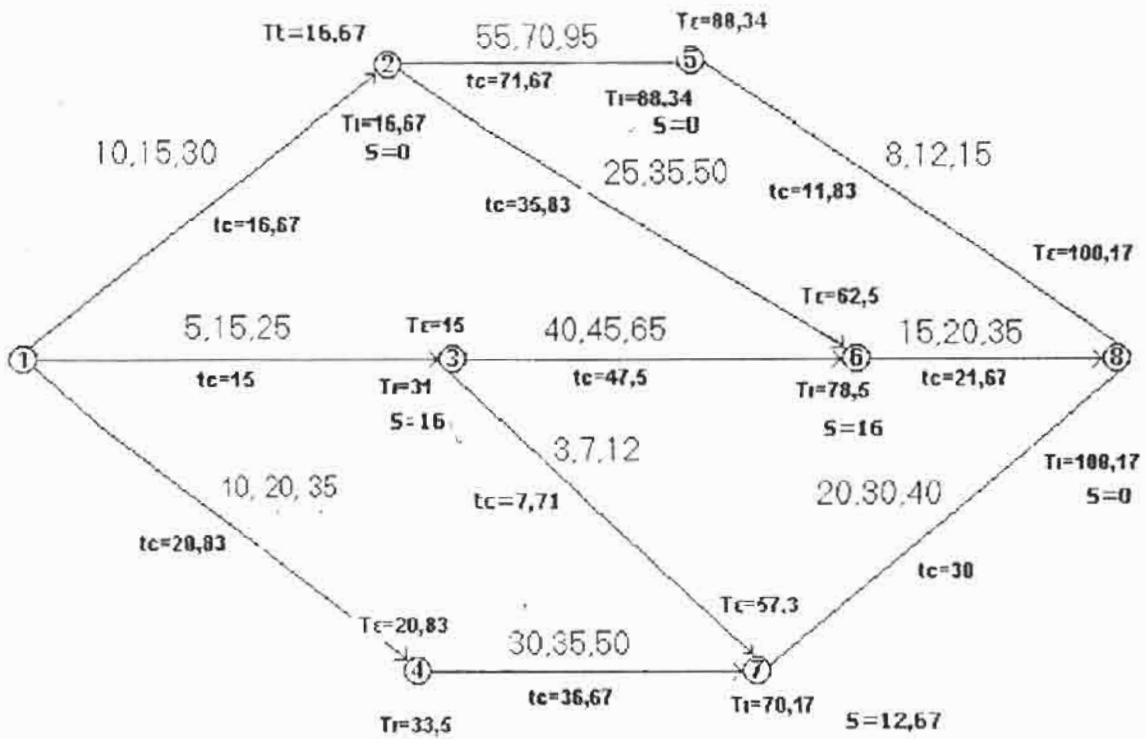
Υπολογισμός των περιόδων αδράνειας του δικτύωματος

Η περίοδος αδράνειας S κάθε ιδιαίτερου γεγονότος υπολογίζεται αν αφαιρέσουμε τον ελάχιστον αναμενόμενο χρόνο T_e του γεγονότος από τον μέγιστο επιτρεπόμενο χρόνο T_i του $S = T_i - T_e$. Η αντικειμενικότητα του υπολογισμού των περιόδων αδράνειας είναι να απομονωθεί η αλυσίδα των δραστηριοτήτων και των γεγονότων η οποία έχει μηδενική περίοδο αδράνειας για κάθε γεγονός. Η S εμφανίζεται στο δίκτυωμα κάτω από τον T_i .

Υπολογισμός της κρίσιμης πορείας

Η αλυσίδα των γεγονότων η οποία έχει μηδενική περίοδο αδράνειας καθορίζει την κρίσιμη πορεία στο δίκτυωμα της P.E.R.T. Έτσι βλέπουμε στο παράδειγμα ότι η διαδορμή 1-2-5-8 έχει μηδενική περίοδο αδράνειας και η κρίσιμη πορεία του δικτύωματος βασίζεται σε 100,17 μονάδες χρόνου. Το σύνολο του χρόνου των δραστηριοτήτων της κρίσιμης πορείας είναι πάντα ίσο με τον T_e και τον T_i του τελικού γεγονότος.

Η κρίσιμη πορεία περιγράφει επίσης τον μικρότερο χρόνο μέσα στον οποίο ένα πρόγραμμα μπορεί να ολοκληρωθεί. Η κρίσιμη πορεία βοηθά την προσπάθεια της διοίκησης στη μείωση ή στον έλεγχο του χρόνου ολοκλήρωσης των γεγονότων με σκοπό να επισπεύσουν τον χρόνο ολοκλήρωσης ή τουλάχιστον ότι το έργο θα ολοκληρωθεί μέσα στον προγραμματισμένο χρόνο (Σχέδιο 5)



Σχέδιο 5

Δικτύωμα P.E.R.T. το οποίο απεικονίζει βέλη δραστηριότητας κύκλους γεγονότων και εκτιμήσεις των χρόνων ta , tm , tb , te , Tt , Ti , S και την κρίσιμη πορεία.

2. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΡΙΣΙΜΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ

Critical Path Method (C.P.M.)

Η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ της μεθόδου της κρίσιμης πορείας (C.P.M.) και της μεθόδου αξιολόγησης και αναθεώρησης του προγράμματος (P.E.R.T.), είναι η χρήση στατιστικών πιθανοτήτων από την πλευρά της P.E.R.T. Κατά τα άλλα παρά τις κάποιες διαφορές στη κατάρτιση του δικτύματος και της ορολογίας ή προσέγγιση είναι ίδια.

Ανάπτυξη ενός δικτύματος C.P.M.

Τα ακόλουθα βήματα είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη ενός δικτύματος με τη μέθοδο της κρίσιμης πορείας (C.P.M.).

1. Αναγνώριση κάθε δραστηριότητας του προγράμματος. Στην C.P.M. ο όρος εργασία χρησιμοποιείται συχνά για να αναφερθεί σε μια εργασία που εκτελείται, παρά για να ξεχωρίσει τις δραστηριότητες και τα γεγονότα όπως στην P.E.R.T., και αφού η σύγχρονη πρακτική μεταχειρίζεται τους όρους σαν συνώνυμα, έτσι και ο όρος εργασία της C.P.M. χρησιμοποιείται σαν δραστηριότητα.
2. Καθορίζουμε τη συχνότητα των δραστηριοτήτων και καταρτίζουμε ένα δίκτυμα στο οποίο φαίνονται οι σχέσεις που έχουν προτεραιότητα. Στην C.P.M. οι προσανατολισμένες δραστηριότητες σημειώνονται με βέλη τα οποία δηλώνουν μόνο προτεραιότητα. Δηλαδή στην C.P.M. Οι δραστηριότητες παρουσιάζονται στους κύκλους και οι προτεραιότητες με βέλη.
3. Υπολογίζουμε συγκεκριμένο χρόνο για κάθε δραστηριότητα. Καθώς στην μέθοδο C.P.M. δεν χρησιμοποιούνται στατιστικές πιθανότητες; για τον υπολογισμό της τιμής, ο αναλυτής μπροεί με ένα απλό στατιστικό μοντέλο να εξάγει το αποτέλεσμα.
4. Καθορισμός της κρίσιμης πορείας. Όπως και στην P.E.R.T., είναι και αυτή μια πορεία με μηδενική αδράνεια. Για να εξαχθεί η περίοδος αδράνειας απαιτείται ο υπολογισμός των τιμών τεσσάρων χρόνων για κάθε δραστηριότητα:
 - Ελάχιστος χρόνος έναρξης (Es) (Early start time), ο ενωρίτερος δυνατός χρόνος για την έναρξη μιας δραστηριότητας.

- Ελάχιστος χρόνος τερματισμού (E_f) (Early finish time), ο ενωρίτερος χρόνος έναρξης σὺν ο χρόνος που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί η δραστηριότητα.
- Μέγιστος χρόνος έναρξης (L_s) (Late start time), ο αργότερος χρόνος έναρξης μιας δραστηριότητας χωρίς να καθυστερήσει το πρόγραμμα.
- Μέγιστος χρόνος τερματισμού (L_f) (Late finish time), ο αργότερος χρόνος τερματισμού μιας δραστηριότητας χωρίς καθυστέρηση του προγράμματος.

Καθορισμός της περιόδου αδράνειας και της κρίσιμης πορείας στην C.P.M.

Η διαδικασία για να εξαγάγουμε τις τέσσερις απαραίτητες τιμές και για να καθορίσουμε την περίοδο αδράνειας και την κρίσιμη πορεία εξηγείται εύκολα στο σχέδιο 3, τα γράμματα δηλώνουν τις δραστηριότητες και οι αριθμοί το χρόνο των δραστηριοτήτων.

1. Υπολογίζουμε τον ελάχιστο χρόνο έναρξης E_s

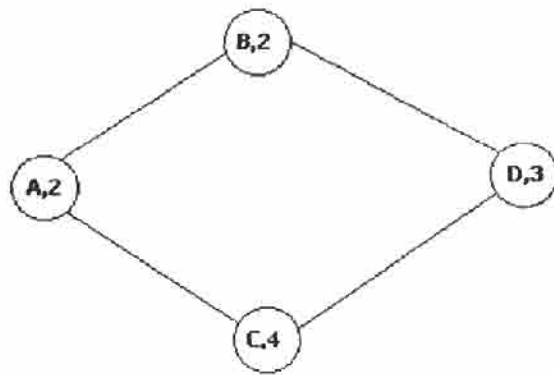
Θέτουμε 0 για την έναρξη του προγράμματος και θεωρούμε αυτό ίσο με τον E_s για τη δραστηριότητα A. Για να βρούμε τον E_s για τη δραστηριότητα B προσθέτουμε τη διάρκεια της A (όπου εδώ είναι 2) στο μηδέν. Παρομοίως, ο E_s για την C θα είναι $0+2$ ή 2. Για να βρούμε τον E_s για την D παίρνουμε τον μεγαλύτερο E_s και τον χρόνο διάρκειας των προηγούμενων δραστηριοτήτων έτσι έχουμε $B = 2+5 = 7$ και $C = 2+4=6$, ο E_s για την D είναι 7. Η μεγαλύτερη τιμή επιλέγεται γιατί η δραστηριότητα D δεν μπορεί να αρχίσει αν δεν ολοκληρωθεί ο μεγαλύτερος σε διάρκεια χρόνος των προηγούμενων δραστηριοτήτων.

2. Υπολογίζουμε τον ελάχιστο χρόνο τερματισμού E_f

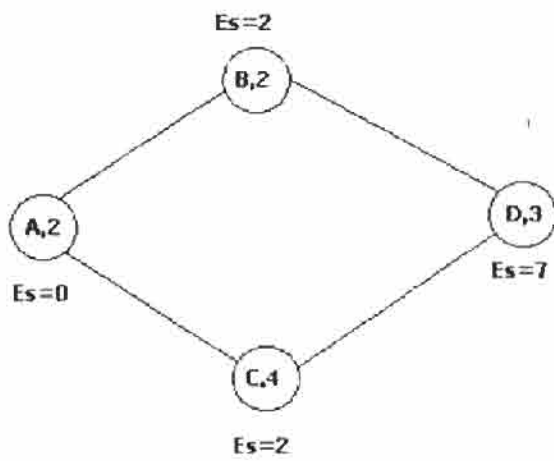
Ο E_k Για τη δραστηριότητα A είναι ο E_s της δηλ. 0 συν η διάρκειά της 2. Ο E_f της δραστηριότητας B είναι ο E_s της δηλ. 2 συν η διάρκειά της 5 δηλ. $E_f = 2+5 = 7$. Ο E_k της C είναι $2+4=6$ και της D είναι $7+3=10$. Στην πρακτική εφαρμογή υπολογίζουμε E_s και E_k μαζί ενώ προχωρούμε στο δίκτυμα. Αφού E_s συν χρόνος δραστηριότητας ισούται με E_k , τότε ο E_k γίνεται ο E_s του επόμενου γεγονότος, κλπ.

3. Υπολογισμός του μέγιστου χρόνου έναρξης (L_s) και του μέγιστου χρόνου τερματισμού (L_F)

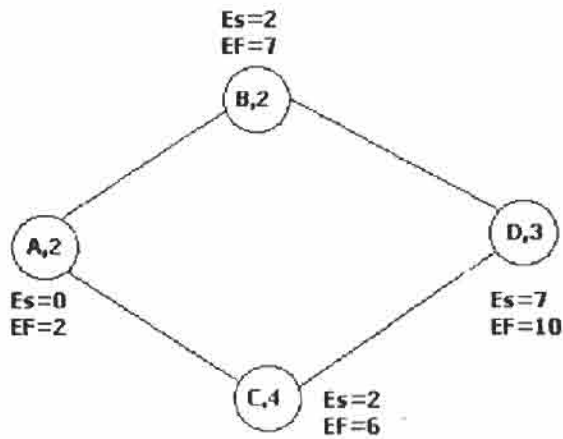
Ενώ η διαδικασία αυτών των υπολογισμών μπορεί να παρουσιαστεί με μαθηματική μορφή ή έννοια είναι ευκολότερο να εξηγηθεί και να γίνει κατανοητή αν απρουσιαστεί με ένα απλό τρόπο. Η βασική προσέγγιση είναι να ξεκινήσουμε από το τέλος του προγράμματος με κάποιο επιθυμητό ή υποθετικό χρόνο ολοκλήρωσης. Δουλεύοντας ανάποδα δηλαδή προς την έναρξη, με μια δραστηριότητα κάθε φορά, είναι δυνατόν να καθοριστεί πόσο η έναρξη αυτή της δραστηριότητας ίσως καθυστερήσει χωρίς να επηρεάσει την έναρξη της επόμενης. Από το σχέδιο 5, υποθέτουμε ότι ο μέγιστος χρόνος τερματισμού για το πρόγραμμα είναι ίσος με τον ελάχιστο χρόνο τερματισμού για τη δραστηριότητα D, και αυτό είναι 10, έτσι ο μέγιστος χρόνος έναρξης για την δραστηριότητα D θα είναι $10-3=7$. Ο μέγιστος χρόνος που η C μπορεί να ολοκληρωθεί χωρίς καθυστέρηση είναι ο L_s της D δηλαδή 7, αυτό σημαίνει ότι ο L_s της C είναι $7-4=3$. Ο μέγιστος χρόνος τερματισμού της B χωρίς να καθυστερήσει τον L_s της B είναι $7-5=2$. Αφού η A εισάγει δύο δραστηριότητες, η επιλογή της τιμής του L_F εξαρτάται από το ποιά από αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να αρχίσει πρώτη. Αναλυτικότερα, η δραστηριότητα B καθορίζει τον L_F της A αφού ο L_s της είναι 2, ενώ η C μπορεί να καθυστερήσει μια μέρα χωρίς να παραταθεί το πρόγραμμα. Τέλος αφού η A πρέπει να τελειώσει τη δεύτερη ημέρα δεν μπορεί να αρχίσει αργότερα από την ημέρα 0, συνεπώς ο L_s της είναι 0. Οι τιμές αυτών των L_s και L_F παρουσιάζονται στο δικτύωμα του σχεδίου 6(δ).



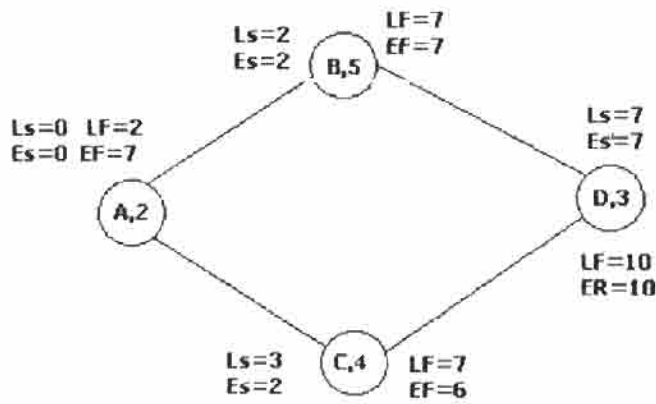
(a)



(b)



(γ)



(δ)

Σχέδιο 6

Βήματα για την ανάπτυξη ενός δικτυώματος της CPM

(α) Βασικό δικτύωμα CPM, (β) Εξαγωγή των τιμών ελάχιστου χρόνου έναρξης,

(γ) Εξαγωγή του ελάχιστου χρόνου τερματισμού, (δ) Εξαγωγή του μέγιστου χρόνου έναρξης Ls και του μέγιστου χρόνου τερματισμού Lf

4. Υπολογισμός της περιόδου αδράνειας για κάθε δραστηριότητα

Σαν περίοδος αδράνειας για κάθε δραστηριότητα ορίζεται η διαφορά L_s-E_s ή L_F-E_F . Στο παράδειγμά μας μόνο η δραστηριότητα C έχει περίοδο αδράνειας (1 ημέρα), συνεπώς η κρίσιμη πορεία είναι A-B-D.

Συσχετισμός πλεονεκτημάτων της P.E.R.T. και της C.P.M.

Η P.E.R.T. με την κατάρτιση των δικτυωμάτων βοηθά τη διοίκηση στην αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού και του ελέγχου πολύπλοκων εργασιών. Ο χρόνος, ο οποίος έχει τον κύριο λόγο στην P.E.R.T., βοηθά τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης στο να συντονίζονται αποτελεσματικότερα, με το προσωπικό για το καλύτερο αποτέλεσμα, επειδή γνωρίζουν από την αρχή την απόδοση που θα έχει το πρόγραμμα. Η P.E.R.T. ασκεί έλεγχο μέσω θεωρητικών συλλογιστικών μεθόδων. Η C.P.M. είναι προσδιοριστική και βασίζεται σε συμβατικές μεθόδους ανατροφοδότησης χωρίς να σχετίζεται με πιθανές κατανομές του χρόνου. Η P.E.R.T. στην πράξη είναι πιο χρήσιμη στο σχεδιασμό για την εκτίμηση πιθανών αβέβαιων μελλοντικών καταστάσεων.

Η C.P.M., της οποίας η απλότητα είναι πιο αποτελεσματική, είναι πιο χρήσιμη στη διοίκηση για την επίβλεψη και τον έλεγχο της εξέλιξης των δραστηριοτήτων του προγράμματος.

ΠΗΓΕΣ: 1. John W.Langford, C.P.L., C.C.M. "LOGISTICS, Principles and Applications".

2. Μ.Ζαβλάνου M.Sc, M.Ed., P.L.D., "Οργάνωση και Διοίκηση", Τόμος Β' "Ανθρώπινες διαδικασίες κατά της οργάνωσης", Εκδόσεις Έλλην.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΤΕΣΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε ένα νέο σύστημα σκιαγράφησης του προσωπικού προφίλ, το οποίο έχει συνταχθεί μετά από πολύχρονη έρευνα και μελέτη ψυχολόγων στη Μεγάλη Βρεταννία και παρουσιάζει μια σημαντική διαφορά, απ'όλα τα άλλα tests: **είναι αποτελεσματικό**. Εστιάζεται στα 'δυνατά' και 'δυνατά' σημεία της προσωπικότητας και χωρίζεται σε πέντε περιοχές κλειδιά. Εξετάζει δηλαδή τον τρόπο έκφρασης, τις διαπροσωπικές σχέσεις, το εργασιακό στυλ, το συναισθηματικό προφίλ και τον τρόπο σκέψης. Πέρα απ'αυτό, το συγκεκριμένο test διερευνά τον τρόπο συμπεριφοράς του ατόμου στους πέντε τομείς με διπλό τρόπο. Μελετά, δηλαδή, τον τρόπο που βλέπει το άτομο τα πράγματα σε ότι αφορά τον εαυτό του αλλά και τον τρόπο που βλέπουν και χαρακτηρίζουν το άτομο, οι φίλοι, οι συνάδελφοι και τα αγαπημένα του πρόσωπα.

Οι πέντε περιοχές – κλειδιά

- Η πρώτη περιοχή – κλειδί αφορά τον τρόπο έκφρασης του ατόμου, διερευνά δηλαδή αν το άτομο είναι παθητικός ακροατής, ντροπάλος και εσωστρεφής ή ενεργητικός ομιλητής, ενθουσιώδης και εξωστρεφής σε ότι αφορά τον τρόπο που εκφράζεται και συμμετέχει σε διαλόγους και διατυπώνει την άποψή του. Γενικότερα μελετά ποιά ακριβώς είναι η συμπεριφορά στο περιβάλλον του.

Η δεύτερη περιοχή αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις. Εδώ διερευνάται αν το άτομο είναι ψυχρό, αδιάφορο ή ακόμα και σκληρό με τους συνανθρώπους του ή αντίθετα αν παρουσιάζει χαρακτηριστικά όπως ευσπλαχνία, γενναιοδωρία και μεγαλοψυχία.

Η τρίτη περιοχή αφορά το εργασιακό του προφίλ, διερευνά δηλαδή τη συμπεριφορά του στον εργασιακό του χώρο και ελέγχει κατά πόσο είναι εργατικό, ανταγωνιστικό και φιλόδοξο σε ότι

αφορά την καριέρα του ή αν από την άλλη προτιμά τους χαλαρούς ρυθμούς, τη συνεργασία με τους συναδέλφους του και την ασφάλεια της στασιμότητας.

- Η τέταρτη περιοχή, αφορά το συναισθηματικό προφίλ. Εδώ διερευνάται ο τρόπος που εκφράζει τα συναισθήματά του στους άλλους καθώς και ο τρόπος που αντιμετωπίζει τη χαρά, τη λύπη και το στρες.
- Στην τελευταία περιοχή διερευνάται ο τρόπος της σκέψης του, το αν είναι προοδευτικός ή συντηρητικός και κατά πόσο προτιμά να μένει σταθερό στις αρχές του και στη σιγουριά των κεκτημένων ή αν ασπάζεται τις καινοτομίες και τις νέες ιδέες προκειμένου να εξελιχθεί και να ζησει νέες εμπειρίες και συγκινήσεις, ακόμα και αν αυτό σημαίνει ότι σε κάποιες περιπτώσεις χρειάζεται να ρισκάρει.

Σ' αυτή την περιοχή αποκαλύπτεται και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει τη ζωή γενικότερα. Αν προτιμά δηλαδή να παλέψει και να αγωνιστεί για να κατακτήσει και να απολαύσει περισσότερα ή αν επιλέγει απλώς να περιφρουρήσει όλα όσα ήδη έχει βρει έτοιμα από τους άλλους.

Τρόπος χρήσης του test

Το test χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποκαλύπτει το εσωτερικό προφίλ, αυτό δηλαδή που πραγματικά είναι το άτομο, ενώ το δεύτερο μέρος ασχολείται με το εξωτερικό προφίλ, δηλαδή αυτό που δείχνει ότι είναι στους γύρω του. Η εξονυχιστική διερεύνηση και ανάλυση και των δύο αυτών επιπέδων της προσωπικότητας αποκαλύπτει το πραγματικό πρόσωπο του ατόμου.

- Το test συμπληρώνεται από το ίδιο το άτομο, του οποίου η προσωπικότητα διερευνάται, και καλείται να απαντήσει, όσο πιο ειλικρινά γίνεται. Έτσι λοιπόν στο πρώτο μέρος που αφορά τη διερεύνηση του εσωτερικού προφίλ βάζει σε κύκλο τις απαντήσεις που νομίζει ότι ταιριάζουν από ένα διάλειμμα δέκα λεπτών και χωρίς να ξανακοιτάξει τις απαντήσεις, συνεχίζει με το δεύτερο μέρος που αφορά το εξωτερικό του προφίλ, συμπληρώνοντας το test με τον ίδιο τρόπο.

Στη συνέχεια ο αναλυτής ξεκινώντας από το πρώτο μέρος του test προσθέτει όλους τους αριθμούς που έχουν σημειωθεί σε κύκλο στις πορτοκαλί γραμμές και συνεχίζει με τον ίδιο τρόπο στις πράσινες, στις κίτρινες, στις κόκκινες και στις μπλε γραμμές. Η ίδια διαδικασία επαναλαμβάνεται και στο δεύτερο μέρος του test. Στο τέλος σημειώνει το άθροισμα για κάθε κατηγορία και στα δύο μέρη.

Αν τα δύο αθροίσματα παρουσιάζουν αριθμητική διαφορά, σημειώνει ένα αστεράκι στο μεγαλύτερο από τα δύο αθροίσματα και στη συνέχεια συμπληρώνει στο τρίτο κουτάκι τη διαφορά των δύο αθροισμάτων.

Πιο μεγάλο είναι το κενό ανάμεσα σ' αυτό που το άτομο πιστεύει για τον εαυτό του και σε κείνο που οι άλλοι πιστεύουν γι' αυτό.

TEST

Πιστεύετε ότι:

Πρωτο μέρος
Εσωτερικό προφίλ
Πως βλέπετε
τον εαυτό σας

Ερώτηση	1	2	3	4	5
1.	1	2	3	4	5
2.	2	1	3	4	5
3.	1	2	3	4	5
4.	1	2	3	4	5
5.	1	2	3	4	5
6.	1	2	3	4	5
7.	1	2	3	4	5
8.	1	2	3	4	5
9.	1	2	3	4	5
10.	1	2	3	4	5
11.	1	2	3	4	5
12.	1	2	3	4	5
13.	1	2	3	4	5
14.	1	2	3	4	5
15.	1	2	3	4	5
16.	1	2	3	4	5
17.	1	2	3	4	5
18.	1	2	3	4	5
19.	1	2	3	4	5
20.	1	2	3	4	5
21.	1	2	3	4	5
22.	1	2	3	4	5
23.	1	2	3	4	5
24.	1	2	3	4	5
25.	1	2	3	4	5
26.	1	2	3	4	5
27.	1	2	3	4	5
28.	1	2	3	4	5
29.	1	2	3	4	5
30.	1	2	3	4	5
31.	1	2	3	4	5
32.	1	2	3	4	5
33.	1	2	3	4	5
34.	1	2	3	4	5

Πιστεύουν ότι:

Δευτερο μέρος
Εξωτερικό προφίλ
Πως πιστεύετε
οτι σας βλέπουν
οι άλλοι

Ερώτηση	1	2	3	4	5
1.	1	2	3	4	5
2.	1	2	3	4	5
3.	1	2	3	4	5
4.	1	2	3	4	5
5.	1	2	3	4	5
6.	1	2	3	4	5
7.	1	2	3	4	5
8.	1	2	3	4	5
9.	1	2	3	4	5
10.	1	2	3	4	5
11.	1	2	3	4	5
12.	1	2	3	4	5
13.	1	2	3	4	5
14.	1	2	3	4	5
15.	1	2	3	4	5
16.	1	2	3	4	5
17.	1	2	3	4	5
18.	1	2	3	4	5
19.	1	2	3	4	5
20.	1	2	3	4	5
21.	1	2	3	4	5
22.	1	2	3	4	5
23.	1	2	3	4	5
24.	1	2	3	4	5
25.	1	2	3	4	5
26.	1	2	3	4	5
27.	1	2	3	4	5
28.	1	2	3	4	5
29.	1	2	3	4	5
30.	1	2	3	4	5
31.	1	2	3	4	5
32.	1	2	3	4	5
33.	1	2	3	4	5
34.	1	2	3	4	5

- 1η μερίδα**
- 1. Εξωστρεφής και κοινωνικά
 - 2. Υπεύθινή στη δουλειά σας
 - 3. Έχετε την υπακοή σας σε δύσκολη κατάσταση
 - 4. Διαφορετικό από τους άλλους
 - 5. Στιγματική
 - 6. Πολλές φορές εκδηλώνετε αδιαφορία απέναντι στους άλλους
 - 7. Γενικά πρόβλημα και καταφέρατε να αντιμετωπίσετε
 - 8. Ανεύθυνη απέναντι στα καθήκοντα και στην
 - 9. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 10. Αποδέχονται ικανοποιητικά στη διακρίσεις των υποχρεώσεων σας
 - 11. Αποδέχονται εύκολα
 - 12. Ανεύθυνη απέναντι
 - 13. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 14. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 15. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 16. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 17. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 18. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 19. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 20. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 21. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 22. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 23. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 24. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 25. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 26. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 27. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 28. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 29. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 30. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 31. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 32. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 33. Στιγμάτιση ενεργητικότητα
 - 34. Στιγμάτιση ενεργητικότητα

Αποτελέσματα

Εσωτερικό προφίλ

Εξωτερικό προφίλ

Διαφορά αθροίσματος

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

1. Τρόπος έκφρασης

Διαφορά αθροίσματος από 0 έως 2 μονάδες: Πιστεύει ότι οι γύρω του, σε γενικές γραμμές, γνωρίζουν και κατανοούν τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνεί μαζί τους.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι κάτω από 19 μονάδες: Είναι άτομο που σπάνια εκφράζεται τις σκέψεις του και τις απόψεις του με άλλους, πράγμα που οι γύρω του τα γνωρίζουν και το σέβονται.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι από 19 έως 22 μονάδες: Τολμά να υπερασπιστεί τη γνώμη του και να εκφράσει τις σκέψεις του, μόνο όταν κρίνει ότι αυτό είναι απαραίτητο να το κάνει.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι από 23 μονάδες και άνω: Νοιώθει ενθουσιασμό όταν βρίσκεται παρέα με άλλα άτομα και να εκφράζεται με άνεση μπροστά τους. Σε γενικές γραμμές έχει ευχέρεια λόγου και μπορεί εύκολα να ανοίξει διαλογική συζήτηση ακόμα και τα άτομα που γνωρίζει για πρώτη φορά.

Διαφορά αθροίσματος από 3 έως 6 μονάδες: Νοιώθει μια ασυμφωνία στον τρόπο που ANTILAMB;ANETAΙ τον πραγματικό εαυτό του και σ' αυτό που οι άλλοι πιστεύουν γι' αυτό με βάση τον τρόπο που συμπεριφέρεται και εκφράζεται.

Εσωτερικό προφίλ: Νιώθει ότι οι άλλοι πιστεύουν ότι είναι περισσότερο ντροπαλό και εσωστρεφές απ' ό,τι πραγματικά είναι. Κάποιες φορές ίσως νιώθει απομονωμένο ή ότι οι άλλοι το κρατούν σε απόσταση γιατί δεν κατανοούν την ανάγκη του για κοινωνικοποίηση.

Εξωτερικό προφίλ: Θεωρεί ότι είναι περισσότερο εσωστρεφές και ντροπαλό απ' ό,τι οι γύρω πιστεύουν ότι είναι. Αυτό συμβαίνει επειδή είναι πάντα ανοιχτό σε κάθε πρόταση που αφορά κοινωνικές εκδηλώσεις και συμμετέχει σε παρέες με άτομα που στην πραγματικότητα το αφήνουν αδιάφορο, με αποτέλεσμα οι άλλοι να θεωρούν δεδομένο ότι περνάει καλά σε κάθε περίπτωση.

Διαφορά αθροίσματος από 7 μονάδες και άνω: Νιώθει ότι υπάρχει μια πολύ μεγάλη διαφορά ανάμεσα στο πώς οι άλλοι κρίνουν τη συμπεριφορά του και στο πώς το ίδιο το άτομο την κρίνει.

Εσωτερικό προφίλ: Πιστεύει ότι οι άλλοι νομίζουν ότι είναι περισσότερο ντροπαλό και αποτραβηγμένο απ'ότι πιστεύει το ίδιο για τον εαυτό του. Νιώθει ότι κανένας δεν το παίρνει στα σοβαρά με αποτέλεσμα να μην μπορεί να επιβάλλει τη γνώμη του.

Εξωτερικό προφίλ: Είναι ήσυχος και περισσότερο αποστασιοποιημένο απ'όσο οι άλλοι φαντάζονται ότι είναι. Έτσι οι περισσότεροι γύρω του θεωρούν ότι διασκεδάζει και περνά πάντα καλά, μόνο και μόνο επειδή το ίδιο το άτομο διοχετεύει μεγάλη ενέργεια στην κοινωνική του ζωή και καλλιεργεί αυτή την εικόνα.

Διαπροσωπικές σχέσεις

Διαφορά αθροίσματος από 9 έως 2 μονάδες:

Νιώθει ότι σε γενικές γραμμές, οι άλλοι κατανοούν τον τρόπο που το άτομο αντιμετωπίζει και φροντίζει να ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι κάτω από 19 μονάδες:

Νιώθει ότι είναι σημαντικό να είναι προτεραιότητα πρώτα στον εαυτό του και μετά στους άλλους. Πιστεύει ότι οι άλλοι εκτιμούν το γεγονός ότι δίνει περισσότερη σημασία στις ανάγκες του, δεδομένου ότι αν δεν βοηθήσει πρώτα τον εαυτό του θα είναι ανίκανο να βοηθήσει τους άλλους.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι από 19 έως 22 μονάδες:

Νιώθει ότι ρυθμίζει τις ανάγκες του ανάλογα με τις ανάγκες των άλλων, κάποιες φορές φροντίζει τον εαυτό του ενώ κάποιες άλλες θεωρεί πάλι σημαντικό να φροντίζει τα αγαπημένα του πρόσωπα.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι από 23 μονάδες και άνω:

Τις περισσότερες φορές συμβαίνει να συμπαραστέκεται στους άλλους και να ασχολείται με αυτούς περισσότερο απ'ότι με τις προσωπικές του υποθέσεις. Έτσι συχνά δυσκολεύεται να βάλει τις ανάγκες του πάνω από τις ανάγκες των άλλων, ακόμα και σε περιπτώσεις που πλήττονται σοβαρά τα συμφέροντά του.

Διαφορά αθροίσματος από 3 έως 6 μονάδες:

Πιστεύει ότι υπάρχει μια κικρή ασυμφωνία ανάμεσα στις θυσίες που κάνει για τους άλλους και σ' αυτό που οι άλλοι αναγνωρίζουν ότι κάνει γι' αυτούς.

Εσωτερικό προφίλ:

Πιστεύει ότι είναι αρκετά γενναιόδωρο και ευσπλαχνικό, περισσότερο μάλιστα απ' όσο οι άλλοι του αναγνωρίζουν.

Εξωτερικό προφίλ:

Νιώθει ότι οι άλλοι πιστεύουν ότι είναι περισσότερο ευσπλαχνικό και πονόψυχο απ' ότι σ' αλήθεια είναι. Έτσι οι περισσότεροι γύρω του νομίζουν ότι ενδιαφέρεται να τους βοηθήσει ενώ στην πραγματικότητα το άτομο αποσκοπεί στην ικανοποίηση των προσωπικών του συμφερόντων.

Διαφορά αθροίσματος από 7 μονάδες και άνω:

Νιώθει ότι υπάρχει μια μεγάλη διαφορά ανάμεσα στη δική του άποψη και στην άποψη των γύρω του για τον τρόπο που το άτομο ανταποκρίνεται στις ανάγκες των άλλων.

Εσωτερικό προφίλ:

Νιώθει ότι καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες και ότι κάνει πολλές θυσίες για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των άλλων, χωρίς όμως να αναγνωρίζει κανείς την προσφορά του.

Εσωτερικό προφίλ:

Νιώθει τύψεις γιατί πιστεύει ότι δεν είναι τόσο γενναιόδωρο και ευσπλαχνικό όσο οι άλλοι φαντάζονται ότι είναι.

2. Τρόπος σκέψης

Διαφορά αθροίσματος από 0 έως 2 μονάδες:

Πιστεύει ότι οι άνθρωποι γύρω του κατανοούν τις απόψεις του και τη στάση του απέναντι στις νέες ιδέες.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι κάτω από 19 μονάδες:

Το άτομο θεωρεί ότι είναι επιφυλακτικό απέναντι σε κάθε τι καινούργιο και ότι το ίδιο πιστεύουν και οι άλλοι για το άτομό του.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι από 19 έως 22 μονάδες:

Πιστεύει ότι είναι ένα ισορροπημένο άτομο που ενστερνίζει τόσο τις παραδοσιακές αρχές και αξίες όσο και τις πρωτοποριακές ιδέες και ότι το ίδιο πιστεύουν και οι άλλοι γι' αυτό.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι από 23 μονάδες και άνω:

Είναι άτομο που αγαπά το διαλογισμό και τη φιλοσοφία και καταναλώνει αρκετό χρόνο αναλύοντας αφηρημένες έννοιες και ότι το ίδιο πιστεύουν για το άτομό του και οι γύρω του.

Διαφορά αθροίσματος 3 έως 6 μονάδες:

Νιώθει ότι υπάρχει μια μικρή ασυμφωνία ανάμεσα στη δική του άποψη και την άποψη των άλλων όσον αφορά τη δική του στάση απέναντι στις καινούργιες ιδέες.

Εσωτερικό προφίλ:

Όσον αφορά τις αρχές και τις πεποιθήσεις του νιώθει περισσότερο προοδευτικό από όσο οι άλλοι πιστεύουν ότι είναι. Πέρα από αυτό μπροεί το επάγγελμά του να μη το γεμίζει με αποτέλεσμα να μη δείχνει ζήλο στην εργασία του, όμως η ανάγκη του για δημιουργία και καλλιτεχνική έκφραση είναι ιδιαίτερα αυξημένη.

Εξωτερικό προφίλ:

Είναι περισσότερο συντηρητικό και πιστό στις παραδοσιακές αρχές απ' όσο οι άλλοι νομίζουν ότι είναι. Έτσι μπορεί να έχει ένα αρκετά μοντέρνο τρόπο ζωής, και να φαίνεται πολυάσχολο, ανεξάρτητο και σε γενικές γραμμές απελευθερωμένο, όμως στην πραγματικότητα λαχταρά ένα πιο απλό τρόπο ζωής με πιο ήπιους ρυθμούς και με βάση τα παραδοσιακά πρότυπα.

Διαφορά αθροίσματος από 7 μονάδες και άνω:

Νιώθει ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά ανάμεσα στη δική του άποψη και στην άποψη των γύρω του σε ότι αφορά τη στάση του απέναντι στις αλλαγές, στις νέες εμπειρίες και τις πρωτοποριακές ιδέες.

Εσωτερικό προφίλ:

Θεωρεί ότι το ενδιαφέρον του για τις τέχνες, τη λογοτεχνία και τη φιλοσοφία είναι μεγαλύτερο απ' ότι οι άλλοι φαντάζονται. Νιώθει ότι έχει πολλές δημιουργικές ικανότητες, τις οποίες όμως δεν τις ξέρει κανένας αφού μέχρι τώρα δεν του έχει δοθεί η ευκαιρία να τις φέρει στο φως.

Εξωτερικό προφίλ:

Νιώθει περισσότερο επιφυλακτικό και φοβάται την αλλαγή περισσότερο απ' όσο οι άλλοι φαντάζονται. Για παράδειγμα, μπορεί να κάνει μια συναρπαστική δουλειά, για την οποία οι άλλοι το

θαυμάζουν, ενώ στην πραγματικότητα το άτομο θα επιθυμούσε να αποσυρθεί ή να μην εργάζεται καθόλου.

3. Εργασιακό στυλ

Διαφορά αθροίσματος 0 έως 2 μονάδες:

Νιώθει ότι οι άλλοι κατανοούν ποιές ακριβώς είναι οι αρμοδιότητές του στον εργασιακό του χώρο.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι κάτω από 19 μονάδες:

Γνωρίζει ότι συνήθως δεν είναι και τόσο συνεπείς στα χρονικά όρια που του θέτουν οι ανώτεροί του για τη διεκπεραίωση των επαγγελματικών του υποχρεώσεων και δέχεται ότι η προσοχή του απασπάται αρκετά εύκολα κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Πιστεύει, ωστόσο, ότι οι συνάδελφοί του και το αφεντικό του γνωρίζουν τις αδυναμίες του και έτσι φροντίζουν να μην έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις από αυτό.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι από 19 έως 22 μονάδες:

Πιστεύει ότι σε κάποιες αρμοδιότητες που αφορούν την εργασία του αποδίδει καλά, ενώ σε άλλες όχι. Στην καλύτερη περίπτωση είναι συνεπής και οργανωτικό και στη χειρότερη κάπως ανεύθυνο και αφηρημένο.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι από 23 μονάδες και άνω:

Πιστεύει ότι είναι φοβερά συνεπής και πειθαρχημένο σε ότι αφορά τη δουλειά του, στις υποχρεώσεις και γενικότερα σε οτιδήποτε αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει, με αποτέλεσμα, οι άλλοι γύρω του να έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη στις ικανότητές του.

Διαφορά αθροίσματος 3 έως 6 μονάδες:

Νιώθει ότι υπάρχει μια μικρή, αλλά αρκετά αισθητή, ασυμφωνία ανάμεσα σ' αυτό που το άτομο πιστεύει για τις επιδόσεις του στον εργασιακό του χώρο και σ' αυτό που πιστεύουν οι άλλοι για την απόδοσή του.

Εσωτερικό προφίλ:

Νιώθει ότι είναι αφοσιωμένο στην εργασία του και ότι αξίζει περισσότερο απ' ό,τι οι άλλοι το έχουν αξιολογήσει.

Εξωτερικό προφίλ:

Νιώθει αδιάφορο για τη δουλειά που κάνει. Φροντίζει ωστόσο αυτό να μη γίνεται αισθητό στους συναδέλφους του. Για παράδειγμα μπορεί η εργασία να μην του αρέσει καθόλου, όμως δουλεύει γρήγορα για να τελειώνει με τις υποχρεώσεις του, ώστε να μπορεί να έχει περισσότερο χρόνο για να χαλαρώνει.

Διαφορά αθροίσματος από 7 μονάδες και άνω:

Νιώθει ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά ανάμεσα στη δική του άποψη και την άποψη των γύρω του, όσον αφορά το προφίλ του σαν εργαζόμενος.

Εσωτερικό προφίλ:

Πιστεύει ότι είναι περισσότερο υπεύθυνος και αφοσιωμένος στην εργασία του, απ' ότι πιστεύουν οι άλλοι ότι είναι και ότι συχνά η προσπάθειά του δεν αναγνωρίζεται εξ' αιτίας της αδιαφορίας και της αχαριστίας των άλλων.

Εξωτερικό προφίλ:

Νιώθει ότι ο ζήλος και το ενδιαφέρον που δείχνει για την εργασία του είναι προσωπικό. Δεν είναι δηλαδή, τόσο εργατικός και τόσο αφοσιωμένος στην εργασία του, όσο οι άλλοι πιστεύουν ότι είναι. Αυτό συμβαίνει γιατί φροντίζει, να καλλιεργεί πάντα την εικόνα ότι δουλεύει σκληρά, ενώ στην πραγματικότητα δεν έχει φτάσει ούτε στο μισό της κανονικής του απόδοσης. Πολλές φορές λοιπόν διαμαρτύρεται ότι οι υποχρεώσεις του είναι αυξημένες μόνο και μόνο για να τις αποφύγει και όχι γιατί πραγματικά δεν μπορεί να τα καταφέρει.

4. Συναισθηματικό προφίλ

Διαφορά αθροίσματος από 9 έως 2 μονάδες:

Νιώθει ότι οι άλλοι αναγνωρίζουν και κατανοούν τον τρόπο που αυτός συνάπτει σχέσεις και αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τους φόβους του.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι κάτω από 19 μονάδες:

Νιώθει ότι έχει υπό πλήρη έλεγχο τα συναισθήματά του και μπορεί να παραμείνει συγκροτημένος και ήρεμος, ακόμη και σε καταστάσεις έντονου στρες. Πιστεύει ότι αυτά τα χαρακτηριστικά που αφορούν το άτομό του, αναγνωρίζονται και από τους ανθρώπους γύρω του.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι από 19 έως 22 μονάδες:

Νιώθει ότι οι συναισθηματικές του αντιφάσεις είναι συνήθως ήπιες και προβλέψιμες. Σπάνια εκνευρίζεται, αναστατώνεται ή αφήνει το θυμό του να ξεσπάσει. Θεωρεί ότι τα ίδια πιστεύουν και οι άλλοι για αυτόν.

Αν και τα δύο αθροίσματα είναι από 23 μονάδες και άνω:

Εκφράζει εύκολα τα συναισθήματά του στους άλλους και συζητά μαζί τους τα προβλήματά του, από τα οποία θέλει να απαλλαγεί γρήγορα και εύκολα με όσο το δυνατόν πιο ανώδυνο τρόπο. Με τον ίδιο τρόπο αντιμετωπίζει και το στρες, δηλαδή είτε προσπαθεί να σκέπτεται πάντα θετικά είτε μοιράζεται την αγωνία, την ανησυχία και τα οποιαδήποτε αρνητικά συναισθήματά του με τους γύρω του.

Διαφορά αθροίσματος από 3-6 μονάδες:

Νιώθει ότι υπάρχει μια μικρή ασυμφωνία ανάμεσα στη δική του άποψη και την άποψη των άλλων όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τα προβλήματα εκφράζει τα συναισθήματά του και συνάπτει συναισθηματικούς δεσμούς με αγαπημένα του πρόσωπα.

Εσωτερικό προφίλ:

Νιώθει ότι είναι περισσότερο ευαίσθητος και ευάλωτος συναισθηματικά απ'όσο οι άλλοι φαντάζονται ότι είναι. Κάποιες στιγμές νιώθει φοβερά αναστατωμένος, στενοχωρημένος ή πληγωμένος. Καταβάλει όμως τεράστιες προσπάθειες για να μην καταλάβουν οι άλλοι πώς ακριβώς νιώθει. Φροντίζει δηλαδή να καμουφλάρει την συναισθηματική του κατάσταση με αποτέλεσμα να δείχνει το αντίθετο από αυτό που πραγματικά αισθάνεται σε δεδομένες στιγμές.

Εξωτερικό προφίλ:

Νιώθει ότι είναι λιγότερο συναισθηματικός και περισσότερο απαθής και αδιάφορος απ'ότι οι άλλοι πιστεύουν ότι είναι. Από την άλλη πιστεύει ότι είναι περισσότερο ικανός να αντιμετωπίσει τις δυσάρεστες καταστάσεις απ'ότι οι άλλοι φαντάζονται ότι είναι.

Διαφορά αθροίσματος από 7 μονάδες και άνω:

Νιώθει ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά ανάμεσα στη δική του άποψη και την άποψη των άλλων σε ότι αφορά τον τρόπο που αυτός αντιμετωπίζει τα προβλήματα και συνάπτει σχέσεις με τα αγαπημένα του πρόσωπα.

Εσωτερικό προφιλ:

Ενεργεί περισσότερο με βάση το συναίσθημα παρά με βάση τη λογική, παρόλο που οι γύρω του πιστεύουν το αντίθετο για αυτόν. Αυτό προφανώς συμβαίνει γιατί κάθε φορά που τα συναισθήματά του 'φουντώνουν' φροντίζει να τα πνίγει ή να μην τα φανερώνει, με αποτέλεσμα, οι γύρω του να βγάζουν λάθος συμπεράσματα γι' αυτόν.

Εξωτερικό προφιλ:

Νιώθει ότι οι άλλοι πιστεύουν ότι είναι περισσότερο ευάλωτος και ευαίσθητος απ' ό,τι σ' αλήθεια είναι με αποτέλεσμα να ανησυχούν περισσότερο γι' αυτόν απ' όσο πραγματικά χρειάζεται. Αυτό συμβαίνει προφανώς γιατί έχει καλλιεργήσει την εντύπωση ότι έχει ανάγκη από υποστήριξη και συμπαράσταση, ενώ στην πραγματικότητα τα καταφέρνει πολύ καλά μόνος του.

Η ΙΔΑΝΙΚΗ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ

Οι βρετανοί ψυχολόγοι επισημαίνουν ότι *'αν η διαφορά ανάμεσα στο άθροισμα του εσωτερικού και του εξωτερικού προφιλ είναι μεγάλη δεν σημαίνει πάντα ότι το άτομο δεν είναι ψυχολογικά υγιές'*. Εξάλλου είναι γεγονός ότι ανάλογα με τις περιστάσεις και τις δεδομένες συνθήκες, καθένας από μας παρορυσιάζει διάφορες όψεις του εαυτού του και συχνά κρίνει ότι πρέπει να προβάλλει μόνο τις καλές πτυχές του και να καλύψει τα αρνητικά στοιχεία του χαρακτήρα του. Ποιός δεν το κάνει αυτό άλλωστε; Μέχρι ποιό επίπεδο όμως είναι υγιής η διαφορά ανάμεσα σε αυτό που δείχνουμε ότι είμαστε στους άλλους και σ' αυτό που πραγματικά είμαστε;

'Δεν υπάρχει κάποιο επίπεδο που να καθορίζει την ιδανική ισορροπία ανάμεσα στο εξωτερικό και το εσωτερικό μας προφιλ', υπογραμμίζουν οι ψυχολόγοι. Το θέμα είναι κατά πόσο το άτομο αισθάνεται καλά με το εαυτό του. Αν νιώθει ότι όλα όσα κάνει είναι αντίθετα με αυτά που πραγματικά θέλει, να πιστεύει ότι υποκρίνεται και προσποιείται και νιώθει άσχημα γι' αυτό, να αισθάνεται ότι παίζει ένα ρόλο που δεν του ταιριάζει, δεν εκφράζεται όπως ακριβώς θα ήθελε και τελικά αισθάνεται δυστυχισμένο, θα πρέπει να φροντίσει να μειώσει τη διαφορά μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού προφιλ, να βγάλει δηλαδή τη μάσκα που φορά και να αφήσει τον αληθινό του εαυτό να λάμψει.

Οι ψυχολόγοι ωστόσο επισημαίνουν ότι δεν είναι πάντα ο εσωτερικός μας εαυτός εκείνος που αντανακλά ποιοί ακριβώς είμαστε. Μπορεί δηλαδή ο αληθινός και ειλικρινής εαυτός μας να βρίσκεται στην εικόνα που παρουσιάζουμε στους άλλους και ο εσωτερικός μας εαυτός να αντιπροσωπεύει απλά το σκοτεινό after ego μας.

Το συζητημένο test, σε καμιά περίπτωση δεν πρόκειται να δώσει απαντήσεις για το τι πρέπει να κάνουμε για να βρούμε τις ιδανικές ισορροπίες που αφορούν τη βελτίωση της προσωπικότητάς μας. Απλώς μας βοηθάει να αναλύσουμε τα στοιχεία του χαρακτήρα μας και να δούμε τον εαυτό μας κατά πρόσωπο.

