

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Πτυχιακή Εργασία**

*"Επιλογή του προσωπικού των επιχειρήσεων & η σημασία  
της για την βελτίωση της αποδοτικότητας των  
επιχειρήσεων"*

**Γρηγοριάδου Δέσποινα  
Γκέκη Κωνσταντίνα**

**Εποπτεύων Καθηγητής: Καραγεωργοπούλου Γεωργία**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	6
Εισαγωγή.....	8

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> :ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>
--

1.Ορισμός.....	9
2. Ιστορική Εξέλιξη .....	10
3. Βασικές Αρμοδιότητες της Δ.Α.Π. ....	11
4.Καθήκοντα& Ευθύνες Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων.....	15
5. Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων .....	16

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> :ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ &amp; ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ</b>
--

<b>ΜΕΡΟΣ Α: ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ &amp; ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ .....</b>	<b>18</b>
1. Συστήματα Αναζήτησης Υποψηφίων .....	18
2. Πηγές Αντλησης Προσωπικού .....	19
<b>ΜΕΡΟΣ Β: ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....</b>	<b>24</b>
1. Εισαγωγικά.....	24
2. Προκαταρκτική Εξέταση – Συνέντευξη.....	25
3. Αίτηση Απασχόλησης .....	26
4. Δοκιμασίες (Τεστ) .....	27
5. Συνέντευξη επιλογής .....	32
5.1. Κριτική της Συνέντευξης .....	32
5.2. Σπουδαιότητα της συνέντευξης .....	33
5.3. Μορφές Συνέντευξης .....	34
5.4. Αρχές Καλής Συνέντευξης Επιλογής.....	37
5.5. Είδη Ερωτήσεων.....	38
6. Επιβεβαίωση Πληροφοριών Παρελθόντος Υποψηφίου. ....	42
7. Ιατρικές εξετάσεις Υποψηφίου.....	43
8. Τελική Απόφαση Επιλογής .....	43
9. Διορισμός και Τοποθέτηση Προσωπικού .....	44

## **ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ**

<b>ΤΟΜΕΑ</b> .....	46
1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού .....	46
2. Αίτηση απασχόλησης .....	47
3. Περιορισμοί Υποψηφίων .....	48
4. Διαδικασία Επιλογής.....	48
4.1. Διενέργεια από τον ΑΣΕΠ .....	49
4.2. Διεξαγωγή από τον ίδιο τον φορέα .....	50
5. Διαδικασία Διορισμού .....	50

## **ΜΕΡΟΣ Δ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΤΑΛΗΛΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ.....**

1. Χαρακτηριστικά Υποψηφίου .....	52
1.1 Ποσοτικά Χαρακτηριστικά Υποψηφίου .....	52
1.2 Ποιοτικά Χαρακτηριστικά .....	53

## **ΜΕΡΟΣ Ε: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΩΣΤΗΣ**

<b>ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....	59
1. Στόχοι Επιχείρησης .....	59
2. Ανάπτυξη επιχείρησης & σωστή επιλογή προσωπικού .....	61
3. Επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων.....	61
4. Ελαχιστοποίηση Πιθανοτήτων για απουσίες και αποχωρήσεις.....	62
5. Πλεονεκτήματα Ορθής Επιλογής Προσωπικού.....	63
6. Κόστος συχνής αλλαγής προσωπικού.....	66

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>
---

1. Οργάνωση Προσωπικού .....	70
1.1 Οργάνωση της υπηρεσίας προσωπικού .....	71
2. Εκπαίδευση & Κατάρτιση Προσωπικού .....	73
2.1. Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εργατοϋπαλλήλων .....	74
2.2. Μέθοδοι Ανάπτυξης Στελεχών .....	76
2.3. Πλεονεκτήματα Εκπαίδευσης & Απόδοση Επιχείρησης .....	82
2.4. Μειονεκτήματα Εκπαίδευσης.....	83
2.5 Κόστος Εκπαίδευσης .....	84
2.6. Αρχές Καλού Εκπαιδευτή.....	85
2.7. Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.....	86
3. Μισθοδοσία Προσωπικού.....	88

3.1. Διάρθρωση πακέτου αμοιβών .....	88
3.2. Αρχές που διέπουν το σύστημα μισθοδοσίας .....	90
4. Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού.....	91
4.1. Στοιχεία Αξιολόγησης Προσωπικού.....	91
4.2. Σκοποί Αξιολόγησης Προσωπικού .....	92
4.3. Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού .....	93
4.4. Δυσχέρειες κατά την εφαρμογή της αξιολογήσεως του προσωπικού	
5. Μεταβολές Υπηρεσιακής Κατάστασης Προσωπικού.....	96
5.1 Προαγωγές .....	96
5.2 Μεταθέσεις .....	97
5.3 Διακοπή Εργασίας & Ανάκληση .....	97
5.4.Υποβιβασμός .....	97
5.5 Απόλυση .....	98
6. Κανονισμός Εργασίας.....	98
6.1. Έννοια και διαδικασία της πειθαρχίας .....	99
6.2. Πειθαρχικές Ποινές .....	101
7. Ανθρώπινες σχέσεις .....	102
7.1. Επικοινωνία με το προσωπικό .....	102
7.2. Χειρισμός των παραπόνων του προσωπικού.....	104
8. Συνθήκες Εργασίας - Υγιεινή & Ασφάλεια.....	105
8.1. Ορισμοί .....	105
8.2. Υποχρεώσεις Εργοδότη .....	106
8.3. Υγιεινή & Ασφάλεια και Απόδοση Εργαζομένων – Επιχείρησης ...	107

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο:ΕΡΕΥΝΑ</b>
---------------------------

1. Στόχος και αντικείμενο της έρευνας .....	109
2. Είδος Έρευνας .....	109
3. Μέγεθος Δείγματος.....	110
4. Μέθοδος Συλλογής Πληροφοριών.....	111
5. Ανάλυση Αποτελεσμάτων & Εξαγωγή Συμπερασμάτων .....	112
<b>ΜΕΡΟΣ Α: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ .....</b>	<b>112</b>
<b>ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ-ΕΠΙΛΟΓΗ-ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....</b>	<b>114</b>

<b>ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....	124
<b>ΜΕΡΟΣ Δ: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....	127
<b>ΜΕΡΟΣ Ε: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ – ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....	131
<b>ΜΕΡΟΣ ΣΤ: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΥΓΙΕΙΝΗ &amp; ΑΣΦΑΛΕΙΑ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ–ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ–ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b> .....	135
6. Γενικότερα Συμπεράσματα – Επίλογος .....	138
Παράρτημα .....	139
Βιβλιογραφία .....	146

## Πρόλογος

Οι επιχειρήσεις και γενικά κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους, δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής για να λειτουργήσει και επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση.

Στην παρούσα εργασία κάναμε μια προσπάθεια να παρουσιάσουμε όλες τις δυνατές θεωρίες, ενέργειες και προγράμματα μέσα στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση, σε αρχικό στάδιο, στην σωστή επιλογή του προσωπικού και εν συνεχεία στον σωστό προγραμματισμό και σωστή διαχείριση του εντός της επιχείρησης, ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να απολάβει τα μέγιστα δυνατά.

Συγκεκριμένα η πτυχιακή εργασία επιμερίζεται σε τέσσερα κυρίως κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο επιδιώκεται μια γενικότερη επισκόπηση του θέματος, περιγράφοντας την έννοια και το πεδίο δράσης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και αναλύοντας συνοπτικά τα γενικότερα βήματα που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις για την οργάνωση της.

Εν συνεχεία στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η κυριότερη από τις διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δηλ. ο προγραμματισμός των αναγκών της επιχείρησης και η πρόσληψη προσωπικού, καθώς και η ανάγκη για την ανάπτυξη μιας πολιτικής στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού. Η ανάλυση δεν περιορίζεται μόνο στην διαδικασία που ακολουθούν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά και οι δημόσιες.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα υπόλοιπα στάδια της Διοίκησης Προσωπικού, τα οποία είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, η ανταμοιβή του, η αξιολόγηση της απόδοσης του, οι εργασιακές σχέσεις, καθώς και τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται για την προστασία, υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.

Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος της εργασίας πραγματοποιείται έρευνα σε 20 ιδιωτικές επιχειρήσεις προκειμένου να καταγραφεί η κατάσταση όσον αφορά την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και να συμπεράνουμε κατά πόσο όσα αναφέραμε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας βρίσκουν πρακτική εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Σε όλη την εργασία έγινε προσπάθεια η ανάλυση να μείνει σε κατανοητά επίπεδα, χωρίς κουραστικές λεπτομέρειες. Ιδιαίτερη προσπάθεια καταβλήθηκε για τη βέλτιστη παρουσίαση του συγγράμματος αυτού ώστε να διασφαλιστεί η ευχρηστία του και η φιλικότητα προς τον αναγνώστη. Παρά την επιβεβλημένη αναφορά ειδικής ορολογίας, η παρούσα εργασία γράφτηκε σε φιλικό ύφος και με όσο ήταν δυνατό απλούστερη διατύπωση. Ελπίζουμε πως η εν λόγω προσπάθεια θα φανεί χρήσιμη στον αναγνώστη ο οποίος επιθυμεί να κατανοήσει τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σύμφωνα πάντα με τα όσα της προστάζουν οι σύγχρονοι καιροί.

## **Εισαγωγή**

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του μανάτζμεντ, αναφέρεται δε στο σύνολο των μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στην δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό, για τον σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και την εν γένει εξέλιξη του προσωπικού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του.

Στην πράξη όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεν είναι παρά συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στο ίδιο τον οργανισμό, επηρεάζει άμεσα τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και την εν γένει λειτουργία του, σε τελευταία δε ανάλυση, η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς του οργανισμού αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του.

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει. Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί με την σειρά της, την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνηση του για άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του. Ολόκληρη αυτή η διαδικασία αποτελεί το αντικείμενο μελέτης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ<sup>1</sup>

### 1. Ορισμός

---

Σ' ένα **διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο** επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό **περιβάλλον** είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί, από πλευράς επιχείρησης, **ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκηση τους.** Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι να εργασθούν μαζί μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε, ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν συγκεκριμένους κοινούς στόχους.

Για να γίνει αυτό πρέπει να δοθούν κατάλληλες απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

- } Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας χρειάζονται και πότε;
- } Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης τους πρέπει να εφαρμόζονται;

---

<sup>1</sup> Αν και υπάρχει διαφορά εννοιολογικής έμφασης μεταξύ των χρησιμοποιούμενων όρων "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων", και "Διοίκηση Προσωπικού", στην εργασία αυτή θα χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Αυτό γίνεται γιατί η ουσία είναι πώς να διοικήσει κανείς αποτελεσματικά τους ανθρώπους που εργάζονται σε μια επιχείρηση (επικεντρώνοντας κάθε φορά το ενδιαφέρον για στρατηγική, πολιτική και συστήματα αναλόγως των αλλαγών στο περιβάλλον και των επιδιωκόμενων στόχων) ανεξαρτήτως του ονόματος που χρησιμοποιείται. Ο δόκιμος όρος "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων" κρίνεται όμως ως ο ορθότερος, διότι είναι ευρύτερος και δίνει στρατηγική έμφαση στη διοίκηση των εργαζομένων και όχι απλώς στον έλεγχο και την ανταμοιβή τους.

- }
- } Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους;
- } Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται;
- } Ποιός και πως παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά αποτελεί το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Άρα:

***<sup>2</sup>Ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει, ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. <sup>2</sup>***

## 2. Ιστορική Εξέλιξη

---

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19<sup>ου</sup> αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων.

Σε **πρώτο** στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας.

Σε **δεύτερο** στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού.

Σε **τρίτο** στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Λεωνίδας Χυτήρης, Σ.(2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εισαγωγή, σελ.18, Αθήνα, Εκδ. Interbooks

<sup>3</sup> Tyson, Shaun & York, Alfred (2004), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM, Τέταρτη έκδοση, Μέρος 2<sup>ο</sup>, κεφ.4, σελ.49-63, Αθήνα, Εκδ. Γκιούρδας

### 3. Βασικές Αρμοδιότητες της Δ.Α.Π.

---

Για να επιτύχει τους σκοπούς του το τμήμα ανθρώπινων πόρων της όποιας επιχείρησης, **θα πρέπει να υλοποιήσει κάποια σειρά αρμοδιοτήτων<sup>4</sup>**, ως ακολούθως:

#### 1. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα που **σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό**, για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει την **ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης**, ώστε να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και η ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- » Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας.
- » Πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων.
- » Καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.
- » Διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.
- » Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

#### 2. Προσέλκυση & Επιλογή Υποψηφίων

Ο **εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων** στην αγορά εργασίας, η **πρόσκληση τους για να ενδιαφερθούν** για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους επιλογή των πλέον ικανών από αυτούς, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- » Διάγνωση των προβλημάτων μέσω συζητήσεων.
- » Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.
- » Πρόβλεψη για πιθανά προβλήματα.

---

<sup>4</sup> (α) Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ. 1, σελ.20-24, Αθήνα, εκδ. Μπένου

(β) Κουτρούκης Κ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-Μέρος Α, [Internet], Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Διαθέσιμο από [www.econ.uoi.gr](http://www.econ.uoi.gr)

- » Διερεύνηση και επιλογή των κατάλληλων, για κάθε περίπτωση, μεθόδων επιλογής.
- » Εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων στη διαδικασία.

### **3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων**

Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του. Αυτό **απαιτεί την εκπαίδευση του με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες**. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- » Διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης.
- » Καθορισμός των στόχων της εκπαίδευσης.
- » Διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης.
- » Επιλογή εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών.
- » Σχεδιασμός, συντονισμός και αποτίμηση εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- » Σύνταξη του σχετικού προϋπολογισμού.

### **4. Ανταμοιβή Εργαζομένων**

Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών κάθε επιχείρησης, **απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών** για τις διάφορες κατηγορίες εργαζόμενων. Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η **δημιουργία και η εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί** τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης τους. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- » Συντονισμός και καθοδήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας.
- » Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.

- » Διενέργεια έρευνας αγοράς για τις αμοιβές.
- » Διερεύνηση και εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
- » Διευκόλυνση της κατανόησης των υπό εφαρμογή συστημάτων από τον καθένα.

## 5. Αξιολόγηση Απόδοσης

Η απόδοση του καθενός των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να **διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί** και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιστρατευτικές. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- » Καθορισμός των αξιολογητών.
- » Επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης.
- » Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης των αξιολογητών.
- » Συνεργασία με τα στελέχη γραμμής για τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης.
- » Αξιολόγηση του συστήματος και επισήμανση των λαθών ή παραλήψεων.

## 6. Εργασιακές Σχέσεις

Σε κάθε επιχείρηση οι **εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μια σχέση εργασίας** που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες/ έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. **Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης**, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που οι δύο πλευρές τηρούν αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωση τους, **ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων**. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- » Διαπραγμάτευση της συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση.
- » Μεταφορά της γνώσης στα στελέχη γραμμής για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων.

- » Χειρισμός των παράπινων του προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας.
- » Χειρισμός των απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων.
- » Επαφή και συνεργασία με τα σωματεία των εργαζόμενων.

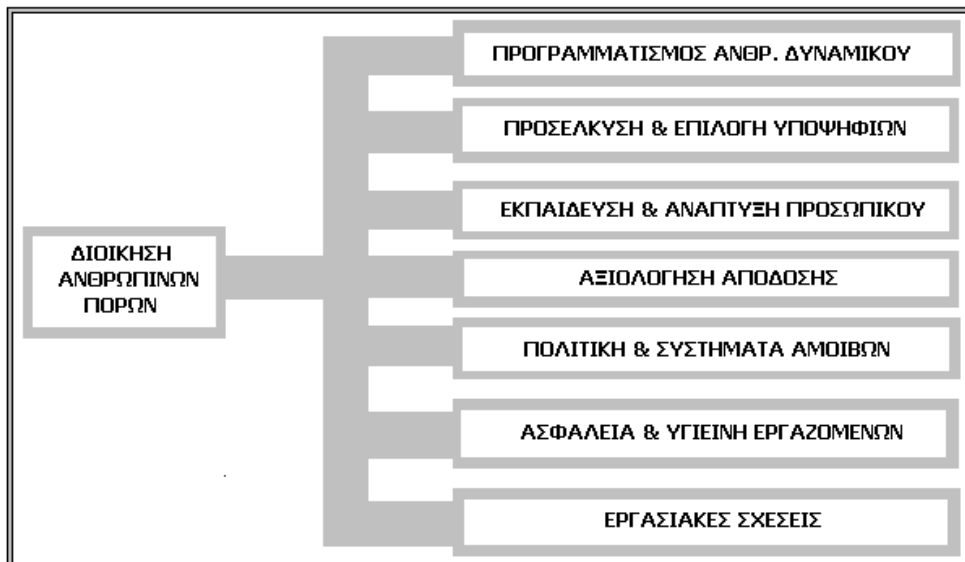
## **7. Προστασία Εργαζομένων, Υγιεινή και Ασφάλεια**

Αφορά στην ασφάλεια των εργαζομένων μέσα από την πληροφόρηση και την κατάλληλη εκπαίδευση τους, αλλά και μέσα από **προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο**. Συγκεκριμένα τηρούνται οι εξής διαδικασίες:

- » Ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους.
- » Οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης για την προστασία από ατυχήματα και την πρόληψη εργατικών ασθενειών.
- » Διερεύνηση των αναγκών της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.
- » Ανάδραση μέσα από τη συστηματική μελέτη της στάσης των εργαζομένων.
- » Εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Οι παραπάνω **ενέργειες είναι αλληλένδετες** σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μιας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για να τονισθεί το αλληλένδετο των ενεργειών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, **είναι σκόπιμο αυτές να θεωρηθούν ως υποσυστήματα στο σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Κάθε μεταβολή σε ένα από αυτά τα υποσυστήματα επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος.**

Οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων φαίνονται συνοπτικά και στο σχήμα 1.



Σχήμα 1

#### 4. Καθήκοντα & Ευθύνες Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις π.χ. 25 μέχρι 30 άτομα συνήθως τις ευθύνες προσωπικού αναλαμβάνει ο ίδιος ο εργοδότης με δικαίωμα παραχωρημένο στα στελέχη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν και να απολύουν τους εργαζόμενους. Κάτι τέτοιο όμως είναι προφανές ότι δεν μπορεί να γίνει στους μεγάλους οργανισμούς, όπου τα προβλήματα είναι πολυπλοκότερα. Εκεί απαιτείται μια «Υπηρεσία Προσωπικού».

Στην «Υπηρεσία Προσωπικού» συνήθως ορίζεται και κάποιος Υπεύθυνος Προσωπικού. Ο ρόλος του Υπεύθυνου Προσωπικού σε μια επιχείρηση εκτός από κομβικού χαρακτήρα είναι αρκετά ιδιόμορφος. Βρίσκεται στο μέσον των απαιτήσεων της Διοίκησης και των εργαζομένων. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να είναι με το μέρος της μιας ή της άλλης πλευράς. Αντίθετα θα πρέπει οπωσδήποτε να διαδραματίζει το ρόλο του καναλιού επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών: να μεταφέρει τις απαιτήσεις της Διοίκησης στους εργαζόμενους και τις απαιτήσεις των εργαζομένων στη Διοίκηση.<sup>5</sup>

Οι κύριοι άξονες καθηκόντων του Διευθυντή προσωπικού θα πρέπει να είναι:

<sup>5</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ. 1, σελ.45, Αθήνα, εκδ. Μπένου

- } Διαμόρφωση και εισήγηση της πολιτικής για το προσωπικό (προσλήψεις, εκπαίδευση, αμοιβές, κ.α.).
- } Παροχή συμβουλών (σχετικά με την πολιτική του προσωπικού).
- } Παροχή Υπηρεσιών (αξιολόγηση, διαπραγμάτευση, εκπαίδευση κ.α.).
- } Έλεγχος (τήρησης πολιτικής προσωπικού).

## 5. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

---

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι η **διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό, και το σωστό είδος ανθρώπων, στις σωστές θέσεις και το σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.**

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς **βοήθα την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποιοτικά και ποσοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της.**

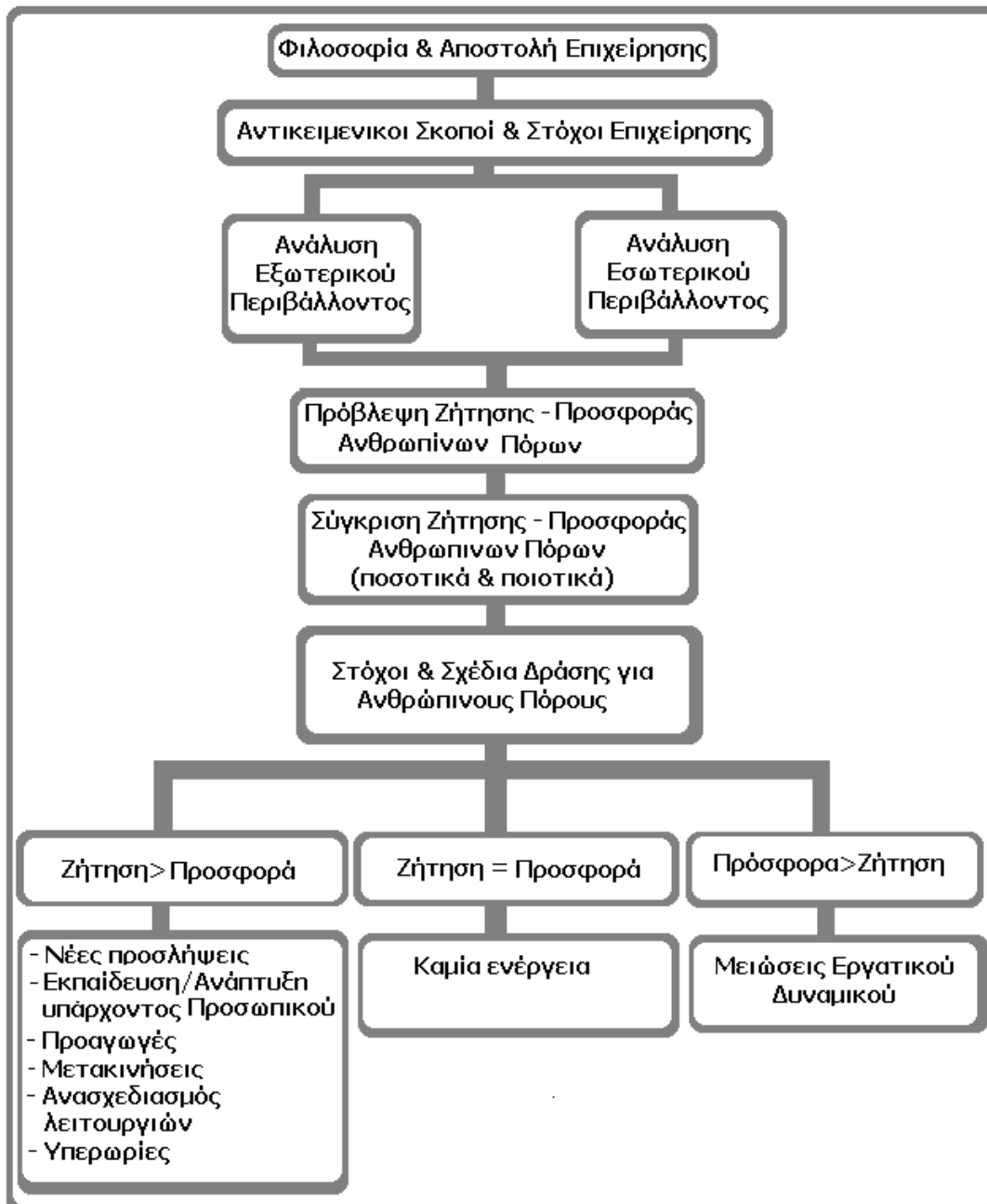
Την κύρια ευθύνη για τον Προγραμματισμό ανθρώπινων Πόρων σε μια επιχείρηση, έχει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Αυτή προκαθορίζει τους στόχους με βάση τις πληροφορίες / δεδομένα που της παρέχουν τα στελέχη των υπολοίπων κλάδων της επιχείρησης για τις όποιες αλλαγές χρειάζεται να γίνουν σχετικά με το προσωπικό<sup>6</sup>. Η συλλογή και ανάλυση αυτών των πληροφοριών αλλά και των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη του προγράμματος ανθρώπινων πόρων.

Στο σχήμα 2 παρουσιάζεται η διαδικασία του Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων.

---

<sup>6</sup> Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού], Πρώτη Έκδοση, κεφ, 2, σελ.48, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rossili





Σχήμα 2

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

## ΜΕΡΟΣ Α

### ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ & ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Η αναζήτηση και προσέλκυση υποψηφίων αποτελεί μια σπουδαία φάση της διαδικασίας διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Και ενώ η επιχείρηση στο στάδιο του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων έχει καθορίσει τις ανάγκες της σε προσωπικό, στο στάδιο αυτό πρέπει να επιλέξει τις πηγές από τις οποίες θα αντλήσει το προσωπικό αυτό.

#### **1. Συστήματα Αναζήτησης Υποψηφίων**

Στην πράξη υπάρχουν δύο συστήματα αναζήτησης υποψηφίων<sup>7</sup>, το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό, τα οποία αναλύονται παρακάτω:

#### **Συγκεντρωτικό Σύστημα Αναζήτησης Υποψηφίων**

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, **ολόκληρη η διαδικασία αναζήτησης των υποψηφίων διεξάγεται από μια κεντρική υπηρεσία**, με σκοπό την **αποφυγή λανθασμένων ενεργειών, επικαλύψεων ή παραλείψεων**. Η εφαρμογή του συστήματος αυτού συνδυάζει κάποια **πλεονεκτήματα**, μερικά από τα οποία είναι:

- Εξασφάλιση **ύπαρξης κεντρικού σημείου πληροφόρησης**, τόσο της διοίκησης, όσο και των ενδιαφερομένων σχετικά με τις ανάγκες σε προσωπικό.
- Εξασφάλιση **δημιουργίας αρχείου** με στοιχεία τόσο του υφιστάμενου προσωπικού όσο και των παλαιότερων υποψηφίων, οι οποίοι είναι

<sup>7</sup> Φαναριώτη Π. (1997), Διοίκηση Προσωπικού, κεφ.6, σελ.138-141, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης

πιθανό να συνεχίζουν να ενδιαφέρονται για μελλοντική απασχόληση τους.

- Παροχή **δυνατότητας επιλογής** μεταξύ περισσότερων υποψηφίων.
- Παροχή **δυνατότητας συγκριτικού ελέγχου** της αποδοτικότητας διαφόρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την επιλογή και αναζήτηση υποψηφίων.

## Αποκεντρωτικό Σύστημα

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, η **αρμοδιότητα αναζήτησης υποψηφίων ανατίθεται στα επιμέρους τμήματα ης επιχείρησης**, ώστε να μην συσσωρεύονται όλα στην **Κεντρική Διοίκηση**, πράγμα που δημιουργεί **άσκοπες καθυστερήσεις** και πολλές φορές οδηγεί σε **λανθασμένες αποφάσεις**. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς και συνήθως αφορά πρόσληψη προσωπικού κατωτέρων επιπέδων, το οποίο προσλαμβάνεται για μια συγκεκριμένη εργασία και για περιορισμένο χρόνο.

## 2. Πηγές Άντλησης Προσωπικού

Οι βασικές πηγές άντλησης προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τις εσωτερικές και τις εξωτερικές (Σχήμα 3). Στην πρώτη περίπτωση οι υποψήφιοι αντλούνται μέσα από την επιχείρηση, δηλαδή από το εσωτερικό της περιβάλλον, ενώ στην δεύτερη αντίστοιχα, αντλούνται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Ας δούμε όμως αναλυτικά τις παραπάνω πηγές.

### Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους τωρινούς εργαζόμενους, τους φίλους και συγγενείς τους, πρώην εργαζόμενους και τους υποψήφιους «πόρτας», οι όποιοι θα εξηγήσουμε παρακάτω τι ακριβώς είναι. Αναλυτικά:

- **Πίνακας Ανακοινώσεων.** Βοηθά στην πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με τις κενές θέσεις εργασίας. Η ανακοίνωση

αυτή θα πρέπει να προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές.

- **Βάση Δεδομένων Προσωπικού.** Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση, όπου για κάθε εργαζόμενο της καταγράφονται τα προσόντα, οι δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά, οι αδυναμίες, οι προτιμήσεις και οι περιορισμοί του. Έτσι κάθε φορά που ζητείται να καλυφθεί μια θέση, γίνεται αναζήτηση με τα κατάλληλα κριτήρια από την συγκεκριμένη βάση δεδομένων.
- **Συστάσεις εργαζομένων.** Αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή, καθότι λίγοι από αυτούς θα σύστηναν άτομα ακατάλληλα για τα δεδομένα του εργοδότη. Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Ο κίνδυνος που υπάρχει από αυτή την πηγή προσέλκυσης, είναι να υπερεκτιμήσουν ορισμένοι εργαζόμενοι αυτούς που συστήνουν, είτε συνειδητά, είτε από λάθος εκτίμηση. Αυτό θα οδηγήσει σε έναν αριθμό υποψηφίων με προσόντα που δεν θα ανταποκρίνονται.
- **Προαγωγές & Μεταθέσεις.** Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές θέσεις ευθύνης ή διοικητικές, με δικούς τους υπαλλήλους, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία σε άλλους εξωτερικούς εργαζόμενους να καταλάβουν τις θέσεις που μένουν κενές. Στη συγκεκριμένη πηγή προσέλκυσης χρειάζεται ο εργοδότης να δώσει ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην αποκλείονται ή αδικούνται ομάδες εργαζομένων.
- **Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας».** Οι υποψήφιοι «πόρτας» είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλλουν/ταχυδρομούν αιτήσεις ή βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορούν να αποτελέσουν μια εσωτερική πηγή προσέλκυσης, αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη και ενημερωμένα αρχεία προσωπικού. Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει όλο το κόστος προσέλκυσης.

## Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Αναλυτικά αυτές είναι:

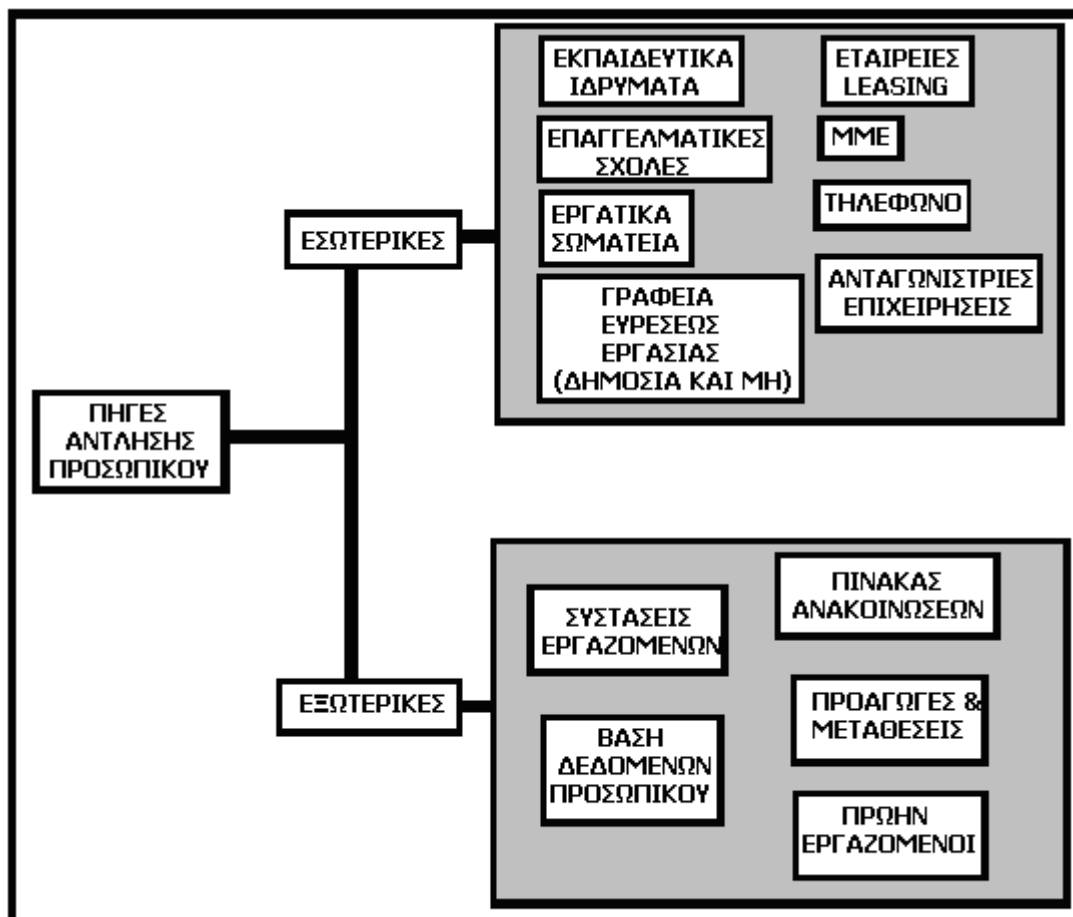
- **Επαγγελματικές Σχολές.** Οι απόφοιτοι των σχολών αυτών αποτελούν σοβαρή και οικονομικά συμφέρουσα πηγή υποψηφίων. Λόγω της χρήσης αυτής της πηγής από τους εργοδότες θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή ενός προγράμματος προσέλκυσης. Η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί σχέσεις με όλους αυτούς π.χ. μέσω εκδηλώσεων, χορηγιών, κ.τ.λ. ή διατηρώντας επαφή με το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό των σχολών αυτών, ακόμα και αν δεν έχει άμεση ανάγκη για προβεί σε προσέλκυση υποψηφίων.
- **Ανώτερα & Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.** Οι φοιτητές, αλλά κυρίως οι επί πτυχίω φοιτητές, και οι πτυχιούχοι των ιδρυμάτων αυτών, αποτελούν πηγή υποψηφίων για θέσεις στελεχών. Για την καλύτερη αξιοποίηση αυτής της πηγής οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν και να αναπτύσσουν σχέσεις με το εκπαιδευτικό ίδρυμα και το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό του.
- **Επαγγελματικές Ενώσεις και Εργατικά Σωματεία.** Συνθέτουν μια βασική πηγή για εξειδικευμένες εργασίες, ιδιαίτερα στον μεταποιητικό και κατασκευαστικό τομέα. Η προσωπική σχέση του εργοδότη με το σωματείο ή την επαγγελματική ένωση επηρεάζει τις συνθήκες και τα αποτελέσματα της προσέλκυσης.
- **Ανταγωνίστριες Επιχειρήσεις.** Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων (που είναι γνωστά για τις ικανότητες τους) και τους κάνουν προσφορές με υψηλά οικονομικά κίνητρα ή κίνητρα καριέρας.
- **Γραφεία ευρέσεως εργασίας.** Τα γραφεία αυτά ειδικεύονται ώστε να βρίσκουν απασχόληση σε ανέργους και ενίοτε συνεργάζονται και με επιχειρήσεις για να καλύψουν τις ανάγκες τους σε προσωπικό.
- **Εταιρείες Leasing.** Πρόκειται για εταιρείες που νοικιάζουν σε επιχειρήσεις υπαλλήλους τους για προσωρινή απασχόληση. Είναι μια τεχνική που δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στην Ελλάδα, αλλά κυρίως στο εξωτερικό.
- **Δημόσια Γραφεία ευρέσεως Εργασίας.** Το πιο διαδεδομένο από αυτά είναι ο ΟΑΕΔ. Τα δημόσια αυτά γραφεία προσφέρουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους σε επιχειρήσεις και υποψήφιους.

- **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.** Στην πηγή αυτή ανήκουν οι εφημερίδες, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση ενώ τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί πολύ και η αναζήτηση υποψηφίων από το διαδίκτυο<sup>8</sup>. Όσον αφορά τις εφημερίδες, οι περισσότερες πλέον έχουν στήλη ευρέσεως εργασίας. Από την άλλη το ραδιόφωνο είναι μια πολύ οικονομική πηγή προσέλκυσης υποψηφίων και απευθύνεται άμεσα σε μεγάλο αριθμό ακροατών. Η τηλεόραση σαν πηγή μπορούμε να πούμε ότι δεν χρησιμοποιείται ιδιαίτερα από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις λόγω του μεγάλου κόστους της. Χρησιμοποιείται όμως από δημόσιους οργανισμούς για να προβάλλει προκηρύξεις διαγωνισμών. Από την άλλη οι επιχειρηματίες μέσω των website των επιχειρήσεων τους προβάλλουν τις κενές θέσεις εργασίας και ζητούν την εκδήλωση του ενδιαφέροντος.
- **Τηλέφωνο.** Η προσέλκυση υποψηφίων από το τηλέφωνο είναι μια πηγή προσέλκυσης που όπως και το διαδίκτυο έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων αφού συλλέξουν ονόματα πιθανών υποψηφίων επικοινωνούν μαζί τους τηλεφωνικά για να τους ανακοινώσουν την θέση και να τους καλέσουν σε εκδήλωση ενδιαφέροντος.

Τόσο οι εσωτερικές, όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. **Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.**

---

<sup>8</sup> Βλέπε Τερζίδης,Κ, Τζωρτζάκης,Κ.(2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού], Πρώτη Έκδοση, κεφ.4, σελ.84-85, «Προσέλκυση μέσω Ιντερνετ», Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rossili



ΣΧΗΜΑ 3

## ΜΕΡΟΣ Β

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

#### 1. Εισαγωγικά

---

*"Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψήφιους χωριστά, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής – σε ποιόν θα προσφερθεί η θέση εργασίας"*<sup>9</sup>

Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα προσόντα στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Σε κάθε περίπτωση εκείνο που πρέπει να εξασφαλιστεί είναι η συνεργασία των δυο πλευρών για να τύχουν όλοι οι υποψήφιοι ίσης μεταχείρισης και να επιλεγούν οι πλέον κατάλληλοι. **Δύο σημεία τα οποία πρέπει να προσεχθούν κατά την όλη διαδικασία επιλογής είναι:**

- ✓ Η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης
- ✓ Η αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών, που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση.

Τα συνήθη βήματα ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

1. Προκαταρκτική εξέταση- συνέντευξη
2. Αίτηση Απασχόλησης
3. Δοκιμασίες – Τεστ
4. Συνέντευξη επιλογής
5. Επιβεβαίωση πληροφοριών για το παρελθόν του υποψηφίου
6. Ιατρικές Εξετάσεις
7. Τελική απόφαση επιλογής

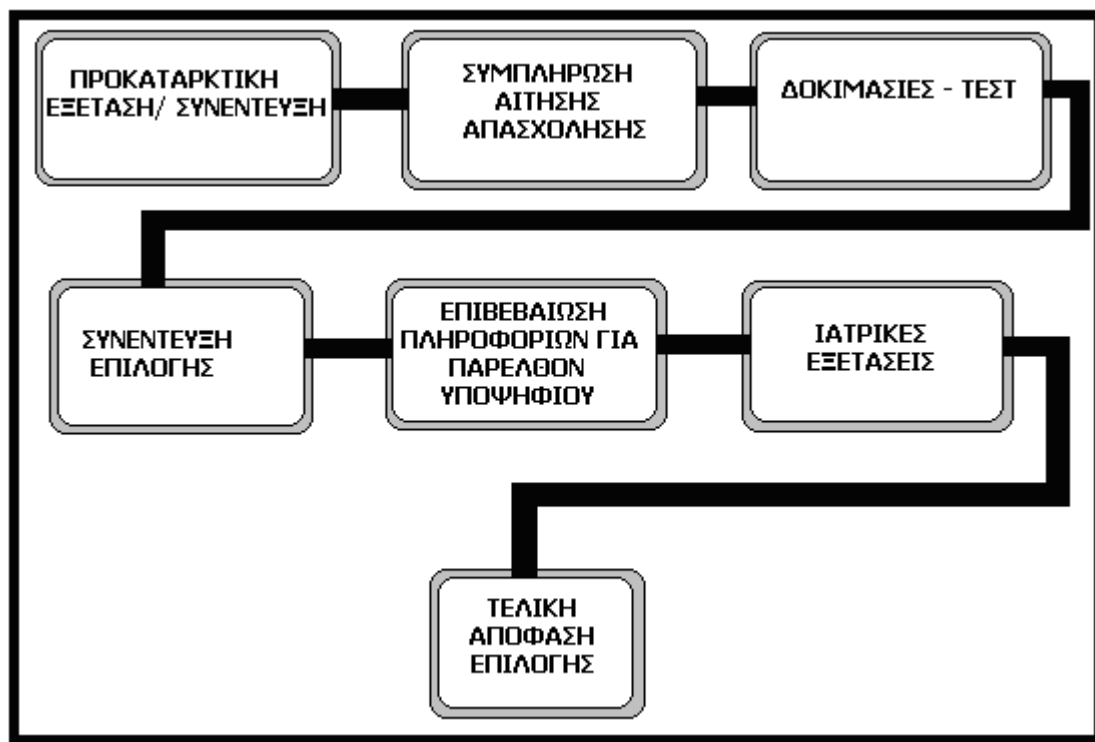
Η σειρά των παραπάνω ενεργειών θεωρείται ότι είναι και αυτή που γίνεται από τις περισσότερες επιχειρήσεις (Σχήμα 4). Πολλές φορές όμως

---

<sup>9</sup> Χυτήρης, Λεωνίδα, Σ.(2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ. 1, σελ.79, Αθήνα, Interbooks



κάποιες, για λόγους εξοικονόμησης χρόνου λόγω μεγάλου αριθμού υποψηφίων ή για άλλους λόγους, μπορεί να παραβλέψουν κάποια από τις παραπάνω ενέργειες, ή να διενεργήσουν δυο από αυτές ταυτόχρονα.



Σχήμα 4

## 2. Προκαταρκτική Εξέταση – Συνέντευξη

Σκοπός της προκαταρκτικής εξέτασης είναι ο αποκλεισμός όλων εκείνων των υποψηφίων, οι οποίοι δεν πληρούν τις στοιχειώδεις προϋποθέσεις πρόσληψης ή δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ή δεν εκδηλώνουν το ανάλογο ενδιαφέρον για την συγκεκριμένη εργασία. Με αυτόν δε τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να ασχοληθεί σοβαρά με τους υποψηφίους που πληρούν τις προϋποθέσεις που βάζει.

Σε πρώτη φάση, ο υπεύθυνος επιλογής εξετάζει τα βιογραφικά των υποψηφίων. Αν κάποιος δεν πληρούν τις προϋποθέσεις απορρίπτονται. Στη συνέχεια καλεί σε μία πρώτη (βραχείας διάρκειας) συνέντευξη όσους φαίνεται να πληρούν τις προϋποθέσεις, για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητα τους.

**Είναι σκόπιμο σε αυτή την πρώτη συνέντευξη, να γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας για να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά γι' αυτή.**

Συμβαίνει στην πράξη άτυπα οι υπεύθυνοι επιλογής να διαπιστώσουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν, απολύτως, όλες τις τυπικές προϋποθέσεις, αλλά έχει κάποια πολύ θετικά στοιχεία. Εκτιμώντας αυτά τα στοιχεία του επιτρέπουν να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

**Η προκαταρκτική συνέντευξη, εξυπακούεται ότι είναι μια διαδικασία που εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που έχουμε πληθώρα ενδιαφερομένων, διότι σε αντίθετες περιπτώσεις εφαρμόζεται μια πιο ευέλικτη τακτική.**

### **3. Αίτηση Απασχόλησης**

---

Σε όσους υποψηφίους περάσουν επιτυχώς το πρώτο στάδιο **ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης.** Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο **συγκεκριμένες ερωτήσεις,** που καλύπτουν **βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες** όπως ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία, συστάσεις, κ.α. Με βάση τις απαντήσεις όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται.

Η αίτηση απασχόλησης σε σχέση με το βιογραφικό **αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών επειδή όλοι οι υποψήφιοι απαντάνε στις ίδιες ερωτήσεις,** και έτσι συμβάλλει στην **ίση μεταχείριση τους.**

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις για την επιλογή των υποψηφίων έχουν εμπλουτίσει τις αιτήσεις τους με περισσότερα στοιχεία, όπως είναι οι σπουδές, η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία, οι λόγοι για τους οποίους εγκατέλειψαν τις προηγούμενες εργασίες τους, αλλά και με άλλα πιο προσωπικά δεδομένα και καταστάσεις όπως η οικογενειακή κατάσταση, τα ενδιαφέροντα του, αν καπνίζει, αν έχει μεταφορικό μέσο, κ.α. Βέβαια οι

ερωτήσεις αυτές σχετίζονται (ή τουλάχιστον θα έπρεπε να σχετίζονται) αυστηρά με τη θέση εργασίας.<sup>10</sup>

#### 4. Δοκιμασίες (Τεστ)

---

Τόσο το βιογραφικό, όσο και η αίτηση απασχόληση δίνουν πληροφορίες για το παρελθόν του υποψηφίου και αποτελούν ένα δείκτη πρόβλεψης για την καταλληλότητα του, στην υπό πλήρωση θέση. Όμως αν δεχθεί κανείς ότι το παρελθόν προλέγει το μέλλον, τότε είναι περισσότερο ακριβές ότι το παρόν **αποτελεί καλύτερη πρόβλεψη για το μέλλον**. Αυτή η **πρόβλεψη μπορεί αν γίνει με τις δοκιμασίες (τεστ)**, για τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις κλίσεις, την αντίληψη, και την προσωπικότητα του υποψηφίου.

Η χρησιμοποίηση των τεστ στην διαδικασία της επιλογής του προσωπικού έχει πολλούς υποστηρικτές, όπως έχει και πολλούς επικριτές. Εκείνοι οι οποίοι υποστηρίζουν τη χρησιμοποίησή τους, βασίζονται κυρίως στην αδυναμία που παρουσιάζει η συνέντευξη ως μέσο προγνώσεως της απόδοσης του υποψηφίου, και στην μεγαλύτερη ακρίβεια των δεδομένων που προκύπτουν από τα τεστ, ενώ εκείνοι που εναντιώνονται στην χρησιμοποίησή τους, έχουν ως επιχείρημα κυρίως την **έλλειψη αντικειμενικότητας που περικλείει ένα τεστ**, καθώς και την δυσκολία ενσωμάτωσης των στοιχείων που προκύπτουν στο σύνολο των στοιχείων που συγκεντρώνονται για το ίδιο πρόσωπο από άλλες πηγές.<sup>11</sup>

Παρόλα αυτά τα **τεστ εφαρμόζονται σε μεγάλη έκταση**. Πρέπει να τονιστεί όμως ότι **οι πληροφορίες που αντλούνται από τα τεστ, θα πρέπει να συμπληρώνονται και με τις πληροφορίες από την συνέντευξη, το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης και τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου**.

Τα τεστ διακρίνονται σε κάποιες βασικές κατηγορίες<sup>12</sup> ως εξής:

---

<sup>10</sup> Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ.7, σελ.225, Αθήνα, Εκδ. Μπένου

<sup>11</sup> Χυτήρης, Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ.4, σελ.83, Αθήνα, εκδ. Interbooks

<sup>12</sup> Ιστότοπος Παροχής Υπηρεσιών Εφαρμοσμένης Ψυχολογίας στην Ελλάδα-Τεστ, Διαθέσιμο από [www.ison.gr](http://www.ison.gr)

## Τεστ Γνώσεων-Ικανοτήτων

**Μετρά τις γενικές, αλλά κυρίως τις ειδικές γνώσεις που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελέσει μια εργασία χωρίς να απαιτείται προηγουμένως η εκπαίδευση του.** Συνήθως αυτό το τεστ χρησιμοποιείται από τις δημόσιες υπηρεσίες και περιλαμβάνει ερωτήσεις και ασκήσεις που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την συγκεκριμένη θέση. Στα Τεστ Ικανοτήτων εξετάζονται ξεχωριστά οι εξής ικανότητες:

- Μαθηματική ικανότητα
- Ικανότητα επαγωγικών συλλογισμών
- Κατανόηση μηχανικών αρχών και δεδομένων
- Αντίληψη χώρου
- Παρατηρητικότητα και ευχέρεια αναγνώρισης αντικειμένων
- Γλωσσική ικανότητα
- Ικανότητα παραγωγής ιδεών
- Πρωτοτυπία σκέψης
- Ικανότητα απομνημόνευσης με χρήση συνειρμών
- Ικανότητα απομνημόνευσης με μηχανικό τρόπο
- Ταχύτητα και ακρίβεια αντίληψης
- Επιδεξιότητα (συντονισμός ματιού-χεριού)
- Ικανότητα οργάνωσης ιδεών

## Τεστ Προσωπικότητας

Αυτού του είδους τα τεστ **μετρούν το αν μπορεί να ταιριάξει ο υποψήφιος στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και να ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας.** Το τεστ αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου – κυρίως στα ψυχολογικά – αλλά και στις συναισθηματικές καταστάσεις του ατόμου. Κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά που μετράνε τα τεστ είναι η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συνεργατικότητα, ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία, κ.α. Στα τεστ προσωπικότητας εξετάζονται οι εξής ενότητες:

- Ικανότητα και Τρόποι Επίλυσης προβλημάτων

- Ικανότητα αντιμετώπισης αγχογόνων καταστάσεων
- Ικανότητα προσαρμογής
- Μορφές διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων
- Οργανωτικός ρόλος και προτιμήσεις ως προς το εργασιακό περιβάλλον
- Επαγγελματικά ενδιαφέροντα.

## ΤΕΣΤ Δεξιοτήτων

**Μετρά τις συγκεκριμένες ποσοτικές γνώσεις του υποψηφίου, δηλ. προσόντα που ο υποψήφιος έχει απολάβει από τις σπουδές του. Συγκεκριμένα εξετάζονται οι εξής ενότητες:**

- Ικανότητα τεχνικού ελέγχου εγγράφων
- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων με αριθμητικούς υπολογισμούς
- Ικανότητα λήψης αποφάσεων
- Ικανότητα λεκτικού ελέγχου γραπτού κειμένου
- Ικανότητα αριθμητικού ελέγχου
- Ταξινόμηση αρχείων
- Γλωσσική ικανότητα
- Ορθογραφικός, γραμματικός και συντακτικός έλεγχος
- Αριθμητική αντίληψη

## Τεστ Αξιών

**Μετρά τις βασικές αξίες που αφορούν τις σχέσεις του ατόμου με τους άλλους.** Αυτές οι συγκεκριμένες αξίες είναι σημαντικές για την προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική προσαρμογή του ατόμου. Οι έξι αξίες που μετρούνται είναι:

- η ανάγκη υποστήριξης
- η κοινωνική συμμόρφωση
- η ανάγκη αναγνώρισης
- η ανεξαρτησία
- ο αλτρουϊσμός

- η ηγεσία.

Επίσης **μετρά σημαντικές αξίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιμετωπίζουν τα προβλήματα της καθημερινής ζωής.**

Οι αξίες αυτές είναι:

- υλιστική θεώρηση
- επίτευξη στόχων
- ποικιλία δραστηριοτήτων
- αποφασιστικότητα
- τάξη
- σαφήνεια στόχων

## Τεστ Ευφυΐας

**Μετρά την ατομική ευφυΐα με μη λεκτικό τρόπο**, δηλ. αντίληψη σχέσεων μέσω σχημάτων και σχεδίων σε διάφορες αντιληπτικές ασκήσεις.

Στοχεύει στην **δυνατότητα εξέτασης της φυσικής ευφυΐας, με τη μεγαλύτερη δυνατή εγκυρότητα και αξιοπιστία**, στη μείωση άσχετων επιδράσεων (κουλτούρα, κοινωνικό περιβάλλον), για την εκτίμηση της ευφυΐας σε ένα εύρος συγκεκριμένων περιστάσεων, στη παροχή υψηλής οργανωτικής και βαθμολογικής ευελιξίας και μεγίστης οικονομίας χρόνου.

Συνήθως περιλαμβάνει τα εξής:

- Σειρές, επιλογή ανάμεσα στις προτεινόμενες, αυτής που ταιριάζει καλύτερα σε μια συνεχή ελλειπή σειρά.
- Ταξινομήσεις, π.χ. 5 σχήματα, πρέπει να επιλέξει σωστά τα 2 σχήματα που διαφέρουν ελαφρά από τα άλλα 3.
- Μήτρες, πρέπει να συμπληρωθεί σωστά το σχέδιο ή η μήτρα που παρουσιάζεται στα αριστερά κάθε σειράς.
- Συνθήκες, επιλογή της σωστής απάντησης (από έναν αριθμό επιλογών) που ταιριάζει στις συνθήκες που δίνονται.

## Τεστ Αναγνώρισης Τρόπου Διοίκησης

Σκοπός του τεστ είναι η αξιολόγηση του τρόπου διοίκησης στο εργασιακό περιβάλλον και των εργασιακών σχέσεων τόσο από την πλευρά των προϊσταμένων όσο και των υφισταμένων.

Το συγκεκριμένο τεστ παρέχει μια αξιολόγηση διαφορετικών τρόπων διοίκησης (π.χ. αυταρχικός, συγκεντρωτικός, εξισορροπητικός, επιτρεπτικός, πατερναλιστικός κ.τ.λ.). Από την πλευρά των εργαζομένων-υφισταμένων, το τεστ αξιολογεί διαφορετικά στυλ απάντησης στη διοίκηση (π.χ. ενδοτικός, συνεργάσιμος, επαναστάτης, ανεξάρτητος κ.α.).

Αυτές οι δύο μετρήσεις συνδυάζονται σε μια κοινή, πιο περίπλοκη μέτρηση μέσα από την οποία διερευνάται πώς το στυλ με το οποίο προτιμά να διοικεί ένα άτομο αλληλεπιδρά με τις στάσεις των υφισταμένων του και οι τρόποι με τους οποίους προτιμά να συμπεριφέρεται στις σχέσεις του είτε με τους προϊσταμένους είτε με τους υφισταμένους του.

## Τεστ Αναγνώρισης Ηγετικής Αντίληψης

Το τεστ αναγνώρισης ηγετικής αντίληψης μετράει δύο σημαντικές διαστάσεις:

- **Ενδιαφέρον για υφισταμένους:** αντικατοπτρίζει το πόσο είναι πιθανό οι σχέσεις του ατόμου με τους υφισταμένους του να διέπονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, εκτίμηση για τις ιδέες τους, σεβασμό των αισθημάτων τους και συμπάθεια μεταξύ τους.
- **Δομή ρόλων:** αντικατοπτρίζει πόσο το άτομο είναι πιθανό να ορίσει την δομή του ρόλου του και των υφισταμένων του σε σχέση με την επίτευξη στόχων.

Εκτός από τα παραπάνω, υπάρχουν και άλλου είδους τεστ τα οποία βέβαια δεν είναι ευρέως διαδεδομένα μιας και χρησιμοποιούνται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις επιλογής υπαλλήλων. Κάποια από αυτά είναι τα τεστ εκτέλεσης εργασίας, τα μαθησιακής ικανότητας, τα τεστ

ενδιαφερόντων, η ανάλυση γραφικού χαρακτήρα, τα κέντρα αξιολόγησης, και τα τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας χαρακτήρα.

## 5. Συνέντευξη επιλογής

---

Η συνέντευξη επιλογής είναι μια **πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία**, μεταξύ του υποψήφιου και του υπεύθυνου επιλογής **με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας**. Ακόμα στην συνέντευξη, επιδιώκεται οι ανακριβείς, αντιφατικές, και ελλιπείς μερικές φορές πληροφορίες που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, και τα διάφορα τεστ, να αποσαφηνιστούν και να συμπληρωθούν.

Η συνέντευξη **μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τον καθορισμό του κατά πόσο ο εξεταζόμενος είναι το κατάλληλο πρόσωπο το οποίο μπορεί να προσαρμοσθεί καλύτερα στις συνθήκες μιας εργασιακής ομάδας**.<sup>13</sup>

### 5.1. Κριτική της Συνέντευξης

Η συνέντευξη ως φάση ης διαδικασίας της επιλογής του προσωπικού έχει υποστεί έντονη κριτική για τους εξής κυρίως λόγους:

- Αυτοί που παίρνουν την συνέντευξη αποφασίζουν αν θα δεχθούν ή θα απορρίψουν έναν υποψήφιο στα πρώτα πέντε λεπτά της συνέντευξης και κατόπιν διαθέτουν τον υπόλοιπο χρόνο, αναζητώντας στοιχεία για να επιβεβαιώσουν ότι οι πρώτες εντυπώσεις τους ήταν σωστές. Πολλές φορές επίσης οι συνεντευξιαστές προδίδουν την απόφαση τους, στον υποψήφιο, μέσω της συμπεριφοράς τους.
- Η συνέντευξη σπάνια αλλάζει τη γνώμη που σχημάτισε ο εργοδότης ή ο εκπρόσωπος του, από τη μελέτη της αίτησης και του βιογραφικού, αλλά και από τα αποτελέσματα των τεστ.

---

<sup>13</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ. 7, σελ.225, Αθήνα, εκδ. Μπένου



- Κατά την συνέντευξη, ο εργοδότης δίνει μεγαλύτερη σημασία στα δυσμενή στοιχεία που προκύπτουν, απ' ό,τι στα ευνοϊκά.
- Δεν υπάρχει καμία εγγύηση στον εργοδότη ότι ο υποψήφιος είναι πραγματικά αυτός που δείχνει και ότι δεν προβάλλει μία εικόνα πολύ διαφορετική από την πραγματικότητα

## 5.2. Σπουδαιότητα της συνέντευξης

**Ανεξάρτητα από την κριτική που ασκείται κατά της συνέντευξης, δεν πρέπει να υποτιμάται ο ρόλος που παίζει στην διαδικασία επιλογής, κυρίως διότι έχει πολλές δυνατότητες οι οποίες αν αξιοποιηθούν σωστά, οδηγούν σε ένα πιο δίκαιο και αντικειμενικό αποτέλεσμα.<sup>14</sup> Οι δυνατότητες που παρουσιάζει η συνέντευξη είναι οι εξής:**

- Μπορεί να αποτελέσει το κλειδί στη διαδικασία λήψης απόφασης, μεταξύ εκπροσώπων της επιχείρησης ως προς το ποιος, μεταξύ πολλών υποψηφίων, κρίνεται καταλληλότερος για μια συγκεκριμένη θέση.
- Συνήθως οι υποψήφιοι προτιμούν μια κατά πρόσωπο συνέντευξη και αναζητούν την δυνατότητα να εκθέσουν τις απόψεις τους, παρά να κριθούν σύμφωνα με απρόσωπες μεθόδους, οι οποίες τους στερούν την δυνατότητα να προβάλλουν τον εαυτό τους.
- Η συνέντευξη είναι σπουδαία ως μέσον προσδιορισμού της συμπεριφοράς των υποψηφίων, ενώ από την άλλη πλευρά είναι αναγκαία και για τον υποψήφιο, γιατί του δίνεται η δυνατότητα να παρουσιάσει τον εαυτό του. Στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στον προσδιορισμό της συμπεριφοράς και στην δημιουργία σχετικών εντυπώσεων, είναι η γενικότερη στάση του υποψηφίου η οποία προσδιορίζεται από το αν θα χαιρετίσει με χειραψία ή όχι, από το πως είναι ντυμένος, αν θα στέκεται όρθιος ή θα είναι καθιστός, από το πόσο τυπική θα είναι η στάση του. Στο θέμα αυτό υπάρχουν ορισμένοι εσωτερικοί κανόνες η γνώση των οποίων οδηγεί πολλές φορές στην επιτυχία.

---

<sup>14</sup> Φαναριώτη, Π., (1997), Διοίκηση Προσωπικού, κεφ. 6, σελ.164, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης

- Επειδή ασκείται έντονη κριτική ως προς τον τρόπο διεξαγωγής της, η συνέντευξη είναι χρήσιμη ως μέσον ορθής κρίσεως όταν διεξάγεται κατάλληλα και βασίζεται σε στοιχεία που προκύπτουν από την σχετική έρευνα. Η συνέντευξη αποτελεί ένα ευέλικτο μέσο συγκέντρωσης πληροφοριών, οι οποίες μπορεί να συμπληρώσουν διάφορα κενά ή να τονίσουν διάφορα σημεία που έχουν ιδιαίτερη σπουδαιότητα.

### 5.3. Μορφές Συνέντευξης

Η συνέντευξη πρόσληψης έχει συνήθως μία από τις παρακάτω γενικές μορφές.<sup>15</sup> Κάποιες φορές αποτελεί μίγμα αυτών σε διάφορα ποσοστά, εκτός από ακραίες περιπτώσεις π.χ. σε πολύ μικρές οικογενειακές εταιρείες (πλήρως ελεύθερη συνέντευξη) ή σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες και στο δημόσιο τομέα (πλήρως δομημένη ή/και τυποποιημένη συνέντευξη).

#### Ελεύθερη Συνέντευξη

**Στόχος σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του** (σπουδές, εμπειρία, φιλοδοξίες, κ.α.), **ερωτώμενος πάντα από τον συνεντευξιαστή**, ο οποίος, είναι σημαντικό να τονίσουμε, ότι δεν τον διακόπτει. Κάθε επόμενη ερώτηση βασίζεται στην απάντηση της προηγούμενης, ενώ ο υποψήφιος έχει ένα σημαντικό περιθώριο χρόνου να ανταποκριθεί στις ερωτήσεις με όποιον τρόπο θεωρεί εκείνος καλύτερο. Το γεγονός ότι ουσιαστικά ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και άρα δεν γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις, δεν επιτρέπει την συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψήφιους μιας συγκεκριμένης θέσης. Αυτό είναι κάτι που μειώνει πολύ την αξιοπιστία αυτής της μεθόδου συνέντευξης.

<sup>15</sup> Tyson, Shaun & York, Alfred (2004), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM, Τέταρτη έκδοση, Μέρος 3<sup>ο</sup>, κεφ.9, σελ.127-128, Αθήνα, Εκδ. Γκιούρδας

## Κατευθυνόμενη Συνέντευξη

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή **εκείνος που κατευθύνει την συνέντευξη, μετά την αποκατάσταση της επικοινωνίας με τον υποψήφιο, αρχίζει την υποβολή των ερωτήσεων προς αυτόν. Οι ερωτήσεις είναι προετοιμασμένες ή παίρνονται από κάποιο τυποποιημένο έντυπο, και υποβάλλονται με συγκεκριμένη σειρά, χωρίς να επιτρέπονται παρεκκλίσεις από τη σειρά αυτή.** Προκαθορισμένες επίσης μπορεί να είναι και οι απαντήσεις των υποψηφίων, οι οποίες βαθμολογούνται. Τη συνέντευξη αυτή συνήθως κάνουν 2 – 3 συνεντευξιαστές για μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. Όπως είναι φανερό η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο αξιόπιστη σε σχέση με την ελεύθερη, αλλά και με άλλου τύπου συνεντεύξεις.

## Ενώπιον Επιτροπής Συνέντευξη

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης **ο υποψήφιος έχει να αντιμετωπίσει μια ομάδα 3-5 αξιολογητών οι οποίοι του κάνουν προκαθορισμένες κυρίως ερωτήσεις και καταγράφουν την όλη συμπεριφορά του. Η συνέντευξη μπορεί να είναι κατευθυνόμενη ή ελεύθερη.** Εκείνο που είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα αυτού του είδους της συνέντευξης, είναι η πολύ καλή συνεργασία και ο συντονισμός των συνεντευξιαστών.

## Συνέντευξη Ανάλυσης Υποθετικής Συμπεριφοράς

Είναι μια παραλλαγή του τύπου της κατευθυνόμενης συνέντευξης, στην οποία **δίνεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει πως θα αντιδρούσε και τι θα έκανε.**

## Συνέντευξη Ανάλυσης Πραγματικής Συμπεριφοράς

Σε αυτή την συνέντευξη **ζητείται από τον υποψήφιο, να περιγράψει τι έκανε σε ένα πραγματικό περιστατικό** (συνήθως από την προηγούμενη δουλειά του).

## Συνέντευξη με Ηλεκτρονικό Υπολογιστή

Τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για την αρχική τουλάχιστον επιλογή των υποψηφίων. Έχουν αναπτυχθεί λογισμικά 75 – 125 ερωτήσεων αυστηρά σχετικών με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Οι απαντήσεις των υποψηφίων συγκρίνονται με ένα ιδανικό προφίλ υποψηφίου. Στην συνέχεια ο υπολογιστής βγάζει τα αποτελέσματα, όπως : συνοπτική περίληψη για τα προσόντα και την καταλληλότητα του κάθε υποψήφιου, σελίδα με τις αντικρουόμενες απαντήσεις του, το χρόνο καθυστέρησης για κάθε απάντηση, κ.τ.λ.

## Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Με αυτή την συνέντευξη **επιδιώκεται να εκτιμηθεί κατά πόσον ο υποψήφιος αντέχει και αντιδρά ψύχραιμα σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης**. Είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία όπου ο συνεντευξιαστής γίνεται επιθετικός, πιεστικός και μερικές φορές αγενής απέναντι στον υποψήφιο. Χρησιμοποιείται συνήθως για θέσεις εργασίας που από την φύση τους δημιουργούν πίεση και άγχος στον φορέα (π.χ. ελεγκτής εναέριας κυκλοφορίας, υπεύθυνος τμήματος παραπόνων πελατών, κ.α.).

Μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι το γεγονός ότι η αξιολόγηση μιας συμπεριφοράς κάτω από συνθήκες νευρικής έντασης, μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα, τα οποία μπορεί να θεωρηθούν

προβληματικά, ενώ είναι δυνατόν εκείνοι που θα απορριφθούν να έχουν πολύ άσχημες εντυπώσεις για την επιχείρηση.

#### 5.4. Αρχές Καλής Συνέντευξης Επιλογής

Πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποσότητα και ποιότητα των πληροφοριών σε μια συνέντευξη επιλογής και την απόφαση επιλογής που θα πάρει ο διεξάγων την συνέντευξη. Πάνω απ' όλα όμως **το αποτέλεσμα μιας συνέντευξης καθορίζουν οι ικανότητες του συνεντευξιαστή, η υποκειμενικότητα και η μεροληπτικότητα του.** Το να είναι κανείς κοινωνικός, ευπροσήγορος και καλός στην ομιλία δεν είναι καθόλου αρκετά, για να τον κάνουν καλό συνεντευξιαστή. Χρειάζονται γνώσεις και ικανότητες που αποκτούνται με ειδική εκπαίδευση και πείρα.

Το κόστος για την επιχείρηση μιας λάθος επιλογής είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος της μη επιλογής ενός καλού υποψηφίου. **Οι συνεντευξιαστές για να πάρουν την σωστή απόφαση επιλογής θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί στην κρίση τους και να δίνουν την βαρύτητα που πρέπει τόσο στα αρνητικά, όσο και στα θετικά χαρακτηριστικά του υποψήφιου.**

Με λίγα λόγια για να είναι πετυχημένη μια συνέντευξη από πλευράς συνεντευξιαστή, ο ίδιος θα πρέπει:

- ✓ **Να έχει συγκεντρωμένες όλες τις πληροφορίες που αφορούν τον υποψήφιο** τα οποία μπορεί να είναι το βιογραφικό, η αίτηση απασχόλησης, τα αποτελέσματα τεστ και η θέση εργασίας.
- ✓ **Να έχει προετοιμάσει ένα σχέδιο (δομή) συνέντευξης.** Να κάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις και ίδιες προς όλους τους υποψηφίους.
- ✓ **Να υποδεχθεί ο ίδιος τον υποψήφιο και να φροντίσει ώστε να αισθανθεί άνετα από την πρώτη στιγμή.** Αυτό μπορεί να γίνει με έναν ζεστό, φιλικό χαιρετισμό και κάνοντας για 1-2 λεπτά συζήτηση γενικού χαρακτήρα και αναφορά στον σκοπό της συνέντευξης.
- ✓ **Να κάνει τις αναγκαίες ερωτήσεις με τον κατάλληλο τρόπο.** Ερωτήσεις για να διευκρινιστούν – αναλυθούν κάποια σημεία του βιογραφικού του, για να διαπιστωθούν στοιχεία της προσωπικότητας του και του ενδιαφέροντος του για την

συγκεκριμένη εργασία, για να δώσει ο υποψήφιος συγκεκριμένα παραδείγματα της προηγούμενης εργασιακής του συμπεριφοράς. Δεν εξυπηρετούν ερωτήσεις κλειστού τύπου (Ναι – Όχι) και πρέπει να αποφεύγονται ερωτήσεις που μπορεί να θεωρηθούν ότι προσβάλλουν την προσωπικότητα το υποψηφίου.

- ✓ **Να απαντά ειλικρινά και με σαφήνεια** στις ερωτήσεις του υποψηφίου.
- ✓ **Να μπορεί να ελέγχει ο ίδιος τη συζήτηση.**
- ✓ **Να σημειώνει όσα από τα λεγόμενα του υποψηφίου χρειάζονται διευκρίνιση** και να επανέρχεται με περισσότερο λεπτομερείς ερωτήσεις.
- ✓ **Να σημειώνει και να αξιολογεί τη μη λεκτική επικοινωνία** του υποψηφίου.
- ✓ **Να αποφεύγει τη στερεοτύπηση και την προκατάληψη.** Ακόμη, να μην επηρεάζεται από κάποιο έντονο χαρακτηριστικό του υποψηφίου, π.χ. ομορφιά, ευφράδεια λόγου κ.α.
- ✓ **Να ολοκληρώνει τη συνέντευξη λέγοντας τα κύρια σημεία που κατάλαβε**, ώστε ο υποψήφιος, αν νομίζει, να διορθώσει ή να προσθέσει κάτι σε αυτά που ήδη είπε.
- ✓ **Να ενημερώσει τον υποψήφιο για το τι θα ακολουθήσει** μετά από αυτή τη συνέντευξη.
- ✓ **Να συμπληρώνει, αμέσως μετά την αποχώρηση του υποψηφίου, σε ειδικό έντυπο τα βασικά σημεία της αξιολόγησης του.**

Στην επόμενη ενότητα παραθέτουμε ενδεικτικές ερωτήσεις τις οποίες θα μπορούσε να θέσει ο συνεντευξιαστής ώστε η συνέντευξη να θεωρηθεί πλήρης και όσο το δυνατόν περισσότερο περιεκτική.

## 5.5. Είδη Ερωτήσεων<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> (α) Χυτήρης, Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ. 3, σελ.290-291, Αθήνα, Εκδ  
(β) Descoins Christine, Βιταντζάκης Νίκος, (1993), Επιλογή Προσωπικού, κεφ.4, σελ.101-107, Αθήνα, Εκδ. Ελλην.  
(γ) Άρθρο με τίτλο: Συμβουλές για μια επιτυχημένη συνέντευξη [Internet], Γραφείο Διασύνδεσης ΤΕΙ Ηπείρου, Διαθέσιμο από: [career.teiep.gr/index.php](http://career.teiep.gr/index.php)

Ανεξαρτήτως από το είδος της συνέντευξης όλες οι συνεντεύξεις συνήθως είναι δομημένες με βάση κάποιες θεματικές ενότητες. Αυτές οι ενότητες περιλαμβάνουν:

- Ερωτήσεις που αναφέρονται στις σπουδές και τη μέχρι τώρα εκπαίδευσή του υποψηφίου.
- Ερωτήσεις που αναφέρονται στην επαγγελματική πείρα του υποψηφίου.
- Ερωτήσεις που αναφέρονται στο χαρακτήρα, την προσωπικότητα και τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου.
- Ερωτήσεις που αναφέρονται στην προτεινόμενη θέση εργασίας.
- Ερωτήσεις σχετικές με κάποιο θέμα της επικαιρότητας και γενικότερου ενδιαφέροντος.

Συγκεκριμένα παραθέτουμε τα εξής παραδείγματα.

<b>Ερωτήσεις σχετικά με τις σπουδές</b>
1. Με βάση ποια κριτήρια επιλέξατε να σπουδάσετε το συγκεκριμένο αντικείμενο;
2. Γιατί ακολουθήσατε το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα;
3. Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι σπουδές σας, σάς προετοίμασαν για την αγορά εργασίας;
4. Πώς κρίνετε εκ των υστέρων τις επιλογές σας; Εάν σας δινόταν η ευκαιρία να αρχίσετε εκ νέου τις σπουδές σας τι θα αλλάζατε;
5. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το μεγαλύτερο όφελος που αποκομίσατε από τις σπουδές σας;
6. Που οφείλεται το γεγονός ότι χρειαστήκατε μεγάλο χρονικό διάστημα για να ολοκληρώσετε τις σπουδές σας;
<b>Ερωτήσεις που αναφέρονται στην επαγγελματική εμπειρία</b>
7. Ποια ήταν τα καθήκοντα στην προηγούμενη εργασία σας;
8. Ποιες ήταν στην προηγούμενη εργασία σας οι πιο αξιοσημείωτες περιπτώσεις που διαταράχθηκαν οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας; Τι κάνατε για να τις αντικαταστήσετε;
9. Γιατί αφήσατε την προηγούμενη εργασία σας;

10. Γιατί θέλετε να αλλάξετε εργασία αυτή τη χρονική στιγμή; Τι είναι αυτό που ψάχνετε να βρείτε στη νέα σας εργασία

11. Ήταν συνειδητή η απόφαση σας να ακολουθήσετε καριέρα σε αυτόν τον τομέα;

12. Που οφείλεται το γεγονός ότι πραγματοποιήσατε τόσες αλλαγές εργασίας μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα;

13. Ποια ήταν η πιο θετική και ποια η πιο αρνητική στιγμή της καριέρα σας;

14. Γνωρίζω ότι δεν είστε απόλυτα ενημερωμένος για την εργασία που προσφέρουμε, αλλά μπορείτε να δείτε τον εαυτό σας να κάνει αυτή τη δουλειά;

15. Τι περιμένετε από την καριέρα σας τα επόμενα χρόνια;

### **Ερωτήσεις σχετικά με την προσφερόμενη θέση εργασίας**

16. Γιατί σας ενδιαφέρει η θέση αυτή;

17. Τι γνωρίζετε για την προσφερόμενη θέση εργασίας;

18. Τι σας ενδιαφέρει περισσότερο και τι λιγότερο στη θέση που σας προσφέρουμε;

19. Γιατί θέλετε να εργαστείτε στην επιχείρηση/ φορέα μας;

20. Ποιες άλλες θέσεις εργασίας θα σας ενδιέφεραν στην εταιρεία μας;

21. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να σας προσλάβουμε;

22. Πώς αισθάνεστε με την προοπτική να εργάζεστε υπερωρίες;

23. Με τι μισθό θα είστε ικανοποιημένος/η;

### **Ερωτήσεις σχετικά με την προσωπικότητα**

24. Μιλήστε μου για σας, ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της προσωπικότητάς σας;

25. Τι μπορεί να σας κάνει να χάσετε τον αυτοέλεγχό σας

26. Μπορείτε να εργαστείτε κάτω από πίεση;

27. Εάν μπορούσατε να αλλάξετε την καριέρα σας, τι διαφορετικό θα κάνατε;

28. Τι σημαίνει για σας η καριέρα σας και τι θυσίες είστε διατεθειμένος /η να κάνετε για να πετύχετε τους επαγγελματικούς σας στόχους



29. Τι είναι αυτό που σας δημιουργεί στρες, πώς το χειρίζεστε;
30. Ποιο είναι το κίνητρο που σας κάνει να εκτελέσετε τη δουλειά σας καλύτερα;
31. Ποια στοιχεία της προηγούμενης δουλειάς σας άρεσαν περισσότερο;
32. Τι πιστεύετε ότι θα προσφέρετε σ' αυτή τη δουλειά;
33. Μιλήστε μου για τον χειρότερο συνάδελφο που είχατε και περιγράψτε μου τους λόγους για τους οποίους τον θεωρούσατε τόσο κακό συνάδελφο;
34. Ποιος σας έχει εμπνεύσει περισσότερο στη ζωή σας;
35. Έχετε κάποιες άλλες ικανότητες τις οποίες δεν έχουμε διερευνήσει, και που μπορούν να συνδυαστούν με τη θέση αυτή και μπορεί να φανούν χρήσιμες στην εταιρεία;
36. Η διάθεση σας είναι ευκολομετάβλητη;
37. Είστε επιρρεπής στο φόβο;
38. Όταν έχετε να κάνετε δουλειά προτιμάτε να αρχίσετε με τα εύκολα;
39. Όταν πρόκειται να αποφασίσετε το κάνετε αμέσως, ακόμα και σε δύσκολες περιστάσεις;
40. Παραιτείστε από μια υπόθεση όταν αρχίσουν οι μεγάλες δυσκολίες ή αντιθέτως αυτό σας παρακινεί να συνεχίσετε;
41. Σας αρέσουν οι παλιές αναμνήσεις, οι συνήθειες σας, το ίδιο σπίτι, η ίδια πόλη κτ.λ. ή σας αρέσουν τα νέας πράγματα, οι αλλαγές;
42. Μετά από μια προσβολή συμφιλιώνεστε δύσκολα ή μετά από σχετικό χρόνο;
43. Όταν έχετε μια γνώμη την ακολουθείται με δύναμη ή παραιτείστε εύκολα όταν αντιμετωπίζετε δυνατά επιχειρήματα;
44. Όταν κάνετε μια δουλειά χρειάζεσθε απόλυτη ησυχία ή μπορείτε συγχρόνως να κάνετε και κάτι άλλο;
45. Αυτενεργείτε σε ένα έργο που έχετε αναλάβει, ώστε αυτό να γίνει καλύτερα ή δυσανασχετείτε όταν οι άλλοι προσπαθούν να σας υποδείξουν τι να κάνετε;
46. Δέχεσθε κριτική για μια δουλειά που θεωρείται ότι την κάνετε σωστά;
47. Σας αρέσει να διοικείται ακόμα και 'όταν χρειάζεται να αναγκάζετε τους άλλους να σας υπακούσουν;

48. Εάν δεν συμπαθείτε κάποιον μπορείτε να του κάνετε ένα κομπλιμέντο και να του φερθείτε καλά;

49. Δανείζεται εύκολα τα πράγματα σας;

50. Αντιλαμβάνεσθε το κόστος του χρόνου;

## 6. Επιβεβαίωση Πληροφοριών Παρελθόντος Υποψηφίου.

Για όσους υποψήφιους μετά την συνέντευξη, εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση, **είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που αυτοί δίνουν στο βιογραφικό τους ή και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.** Η πράξη έχει αποδείξει ότι, είτε σκόπιμα, είτε από αμέλεια, κάποιοι υποψήφιοι μεγαλοποιούν τα πράγματα στο βιογραφικό τους ή στην συνέντευξη επιλογής, όσον αφορά κυρίως τις σπουδές τους, την εξειδίκευση που έχουν και όσα σχετίζονται με την προηγούμενη απασχόληση τους, π.χ. ύψος μισθού, καθήκοντα, τίτλος θέσης, κ.α. Έρευνες στην Αμερική έχουν αποδείξει επίσης ότι πολλά βιογραφικά περιέχουν τουλάχιστον ένα "ψέμα" ή μια "ανακρίβεια".<sup>17</sup>

Κύριες πηγές ελέγχου του παρελθόντος του υποψηφίου είναι:

- ✓ Προηγούμενοι εργοδότες
- ✓ Σχολές και Πανεπιστήμια
- ✓ Δικαστικές Υπηρεσίες
- ✓ Εφορίες, τράπεζες, χρηματιστηριακά γραφεία
- ✓ Προτεινόμενα πρόσωπα (από τον υποψήφιο) για συστατικές επιστολές

**Το ποιες πηγές άντλησης πληροφοριών θα χρησιμοποιηθούν κάθε φορά, εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.** Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις πριν προβούν σε ενέργειες για τον έλεγχο του παρελθόντος, θα πρέπει να ζητήσουν ενυπόγραφη άδεια του υποψηφίου. Αν το πράξουν αυθαίρετα κινδυνεύουν να κατηγορηθούν για προσβολή του προσωπικού απορρήτου. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία, που έχει νομικό και ηθικό δικαίωμα η επιχείρηση να ζητήσει, θα πρέπει να σχετίζονται αυστηρά με

<sup>17</sup> M.A. Mc Daniel, Biographical Constructs for Predicting Employee Suitability, Journal of Applied Psychology, Vol 74, No 6, Dec. 1989, p. 964-970

τα όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

## **7. Ιατρικές εξετάσεις Υποψηφίου**

---

**Η διενέργεια ιατρικών εξετάσεων αποτελεί και την τελική φάση της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού.**

Στη φάση αυτή πέρα από την γενική κατάσταση της υγείας και των ειδικών χαρακτηριστικών κάθε ατόμου, **εξετάζονται και ορισμένες ειδικές περιπτώσεις που συναρτώνται με την ικανότητα του να ανταποκριθεί σε ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας.** Είναι γνωστό άλλωστε ότι ορισμένες εργασίες, ανάλογα με το περιεχόμενό τους, προβάλλουν και ειδικά πλαίσια απαιτήσεων, τις οποίες πρέπει να ικανοποιεί ο υποψήφιος.

**Σε κάθε περίπτωση ο έλεγχος για τη φυσική κατάσταση και την εν γένει υγεία του υποψηφίου θα πρέπει να γίνεται αφού του προσφερθεί η θέση.** Για την αποφυγή του κινδύνου να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους (μεροληπτικότητα π.χ. εις βάρος γυναικών και ατόμων με ειδικές ανάγκες κ.α.) οι πληροφορίες – αποδείξεις που ζητούνται σχετικά με την υγεία του υποψηφίου θα πρέπει να σχετίζονται αυστηρά με την ικανότητα του να εκτελέσει έργο στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη σε σχέση με τους νόμους για την προστασία και τα δικαιώματα των ατόμων με ειδικές ανάγκες / προβλήματα.

## **8. Τελική Απόφαση Επιλογής**

---

**Η απόφαση επιλογής θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι.** Η απόφαση τους αυτή θα πρέπει να στηρίζεται στην **αξιολόγηση όλων των πληροφοριών**, που έχουν συλλέξει σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αφορούν τις ικανότητες και δυνατότητες αλλά και τη θέληση του υποψηφίου να αποδώσει στη θέση εργασίας.

**Υπάρχουν δυο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική**

**κρίση/ εκτίμηση.** Το στέλεχος λαμβάνει υπόψη όλες τις πληροφορίες και τα δεδομένα για τον υποψήφιο και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της εργασίας αποφασίζει για το ποιος τελικά θα προσληφθεί. **Ο άλλος τρόπος είναι λίγο πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης.** Συνοπτικά ο τρόπος αυτός έχει ως εξής: Οι πιο καθοριστικοί παράγοντες / χαρακτηριστικά του υποψηφίου για την απόδοση στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Οι υποψήφιοι με τον μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται.

Σαφώς στην διαδικασία επιλογής ανακύπτουν και κάποια ερωτήματα, οι απαντήσεις των όποιων είναι μείζονος σημασίας για την επιχείρηση. Τα ερωτήματα αυτά είναι τα εξής:

- Θα προσλαμβάνονται υποψήφιοι που απλώς ικανοποιούν τις προδιαγραφές ή και με βάση τις διαφαινόμενες δυνατότητες τους;
- Οι υπερπροσόντοχοι για τη θέση, θα προσλαμβάνονται;
- Υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν απολύτως τις προδιαγραφές αλλά μπορούν να αναπτυχθούν και να καλύψουν τις αδυναμίες τους, θα προσλαμβάνονται;
- Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα ποσοτικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου (π.χ. εμπειρία, σπουδές, κ.α.) ή στα ποιοτικά (προσωπικότητα, ενδιαφέρον, παρακίνηση, κ.α.) ;
- Τα αρνητικά δεδομένα ή αδύνατα χαρακτηριστικά των υποψηφίων θα αντισταθμίζονται από τα θετικά;

Αν και απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα θα δώσουμε παρακάτω σε άλλη ενότητα, **η τάση η οποία διαφαίνεται, διεθνώς, με δεδομένη τη μικρή διαφορά των υποψηφίων ως προς τα τυπικά προσόντα και την εφαρμοζόμενη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, είναι τα ποιοτικά κριτήρια (προσωπικότητα, κ.α.) να βαρύνουν περισσότερο στη λήψη της τελικής απόφασης για επιλογή.**<sup>18</sup> Για τα ποιοτικά προσόντα του υποψηφίου θα μιλήσουμε στην επόμενη ενότητα.

---

<sup>18</sup> Χυτήρης, Α. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ. 4, σελ.100-102, Αθήνα, Εκδ

## 9. Διορισμός και Τοποθέτηση Προσωπικού

---

**Ο διορισμός αποτελεί την φυσική κατάληξη της διαδικασίας επιλογής προσωπικού.** Στην πράξη εκφράζεται με μια απόφαση του αρμοδίου οργάνου με την οποία η επιχείρηση μισθώνει τις υπηρεσίες του προσλαμβανόμενου υπάλληλου. **Νομικά η απόφαση αυτή καταλήγει σε μια σύμβαση εργασίας, η οποία καταρτίζεται μεταξύ του υπαλλήλου και του οργανισμού, και καθορίζει το είδος της εργασίας, τη διάρκεια της συμβάσεως, το ύψος της αμοιβής και το γενικότερο πλαίσιο των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων του προσλαμβανόμενου.**

Μετά την πρόσληψη **ακολουθεί η τοποθέτηση του υπαλλήλου.** Η τοποθέτηση πρέπει να γίνεται σε θέση για την οποία ο υπάλληλος προσλήφθηκε, διότι σε άλλη περίπτωση θα υπάρξουν παρενέργειες. Η τοποθέτηση είναι μιας κρίσιμης σημασίας διαδικασία, για την οποία πρέπει να καταβάλλεται ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να ανταποκρίνεται προς την αρχή «**Ο κατάλληλος άνθρωπο στην κατάλληλη θέση**».

**ΜΕΡΟΣ Γ**  
**ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ**  
**ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Προτού προχωρήσουμε στην παράθεση οποιασδήποτε πληροφορίας σχετικά με την επιλογή και την πρόσληψη προσωπικού στον Δημόσιο τομέα, θα ήταν φρόνιμο να παραθέσουμε τον ορισμό της δημοσίας επιχείρησης.

*"Δημόσια Επιχείρηση ή επιχείρηση με κρατική συμμετοχή ονομάζεται κάθε επιχείρηση στην οποία το κράτος, δημόσιες αρχές, ιδρύματα ή άλλες δημόσιες επιχειρήσεις είναι συνολικά ή μεμονωμένα, άμεσα ή έμμεσα ιδιοκτήτες μέρους του κεφαλαίου, που αναφέρεται ως δημόσιο κεφάλαιο και του οποίου το ποσοστό είτε υπερβαίνει το 50% του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης, είτε είναι λιγότερο από 50, αλλά υπάρχουν ειδικά δικαιώματα που επιτρέπουν τη δημόσια αρχή να έχει τον έλεγχο της επιχείρησης. "*<sup>19</sup>

## **1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

---

Όλες οι **Δημόσιες Υπηρεσίες** και οι λοιποί φορείς του δημόσιου τομέα υποχρεούνται να υποβάλλουν προγραμματισμό των αναγκών τους σε τακτικό και έκτακτο προσωπικό σε ετήσια βάση στο Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης,<sup>20</sup> το οποίο είναι αρμόδιο για τον προγραμματισμό προσλήψεων προσωπικού σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την κίνηση της διαδικασίας πρόσληψης προσωπικού (τακτικού ή εκτάκτου) καθώς και με ανάθεση έργου, από οποιοδήποτε φορέα του δημόσιου τομέα, εκτός των ρητά προβλεπομένων εξαιρέσεων, είναι η **έγκριση της Τριμελούς Επιτροπής της Πράξης Υπουργικού Συμβουλίου (ΠΥΣ) 33/2006**. Η τριμελής Επιτροπή συγκροτείται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, τον

---

<sup>19</sup> Μπαμπανάσης Στέργιος, (1998), Δημόσιες Επιχειρήσεις, Οργάνωση & Διοίκηση, κεφ.1, σελ.23, Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση

<sup>20</sup> Βλ. [www.gspa.gr](http://www.gspa.gr)

Υπουργό Οικονομίας και Οικονομικών, καθώς και από το Γενικό Γραμματέα της Κυβέρνησης.

**Ανάρτηση της ανακοίνωσης πρόσληψης προσωπικού γίνεται στο κατάστημα του φορέα** (που ενδιαφέρεται να προσλάβει προσωπικό), καθώς και στο κατάστημα του δήμου ή της κοινότητας που αυτός εδρεύει ενώ δημοσίευση της περίληψης της ανακοίνωσης γίνεται σε δύο τουλάχιστον ημερήσιες ή εβδομαδιαίες τοπικές εφημερίδες της έδρας του νομού, εφόσον εκδίδονται. **Ανάρτηση ανακοινώσεων πρόσληψης γίνεται επίσης και μέσω ΑΣΕΠ (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού).**<sup>21</sup>

## 2. Αίτηση απασχόλησης

---

Με την αίτησή του ο υποψήφιος **δηλώνει τη σειρά προτίμησής του για τις θέσεις κατά κλάδο ή ειδικότητα, φορέα και νομαρχία, στις οποίες επιθυμεί να διοριστεί.** Στην ίδια προκήρυξη ο υποψήφιος μπορεί να υποβάλει μία μόνο αίτηση και για θέσεις μίας μόνο κατηγορίας προσωπικού.

Λέγοντας κατηγορία προσωπικού εννοούμε στην ουσία τις κατηγορίες εκπαίδευσης στις οποίες εντάσσεται το προσωπικό ανάλογα με την εκπαίδευση που έχει λάβει. Οι κατηγορίες αυτές είναι:

- **Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση**, οι έχοντες πτυχίο Ανώτερου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΠΕ).
- **Τεχνολογική Εκπαίδευση**, οι έχοντες πτυχίο Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΤΕ).
- **Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση**, οι έχοντες απολυτήριο Γενικού Ενιαίου Λυκείου ή Τεχνικού Λυκείου. (ΔΕ).
- **Υποχρεωτική Εκπαίδευση**, οι έχοντες απολυτήριο Γυμνασίου ή Δημοτικού (ΥΕ).

Η αίτηση συνήθως **υποβάλλεται μέσα σε αποκλειστική προθεσμία** είκοσι (20) ημερών, μαζί με παράβολο είκοσι (20) ή (15) ευρώ, ανάλογα με το διαγωνισμό, το οποίο καταβάλλεται σε δημόσιο ταμείο.

---

<sup>21</sup> Βλ. [www.asep.gr](http://www.asep.gr)

### 3. Περιορισμοί Υποψηφίων

---

Ο υποψήφιος **υπόκεινται των εξής περιορισμών:**

- Να είναι Έλληνας πολίτης ή πολίτης χώρας κράτους - μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Να είναι 20 ετών για την κατηγορία Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης και 21 ετών για τις κατηγορίες Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.
- Να έχει εκπληρώσει τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις ή να έχει νόμιμα απαλλαγεί απ' αυτές.
- Να μην έχει καταδικαστεί για κακούργημα ή για συγκεκριμένα πλημμελήματα.
- Να έχει τη φυσική καταλληλότητα για την άσκηση των καθηκόντων της αντίστοιχης θέσης.
- Να μην έχει απολυθεί λόγω πειθαρχικού παραπτώματος ή καταγγελίας της σύμβασης εργασίας αν δεν έχει παρέλθει πενταετία από την απόλυση.

### 4. Διαδικασία Επιλογής

---

**Αυτοί που επιλέγουν το προσωπικό σύμφωνα με το σύστημα προσλήψεων του ν. 2190/1994 είναι οι δημόσιες υπηρεσίες (Υπουργεία, Περιφέρειες, νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου), οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού (δήμοι, νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις) και οι λοιποί φορείς του δημόσιου τομέα (νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που ανήκουν στο κράτος, κ.λ.π.).**

**Η διαδικασία της επιλογής του προσωπικού διαφέρει αναλόγως με το αν διενεργείται από τον ΑΣΕΠ (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού) ή από τον φορέα που έχει προκηρύξει τις θέσεις εργασίας.**



## 4.1. Διενέργεια από τον ΑΣΕΠ

Όταν η διαδικασία διεξάγεται από τον ΑΣΕΠ η επιλογή των υποψηφίων έχει ως εξής: Με **γραπτό διαγωνισμό** επιλέγεται το προσωπικό Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διοικητικών κλάδων ή ειδικοτήτων, μεταφραστές, δακτυλογράφοι - στενογράφοι, κ.λπ. Η γραπτή επίδοση των υποψηφίων όμως δεν είναι το μόνο που λαμβάνεται υπόψη για την επιλογή τους. Βασικό κριτήριο είναι η βαθμολογία των υποψηφίων, με άριστα το 100. **Η βαθμολογία όμως προσαυξάνεται με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:**

- α) Διδακτορικός τίτλος
- β) Μεταπτυχιακός τίτλος
  - γ) Βαθμός βασικού τίτλου σπουδών
  - δ) Εμπειρία στο αντικείμενο της θέσης.
  - ε) Εντοπιότητα (στις περιπτώσεις που προβλέπει ο νόμος).

Επίσης με **σειρά προτεραιότητας καλύπτονται θέσεις τακτικού** προσωπικού των κατηγοριών Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής, Δευτεροβάθμιας και Υποχρεωτικής εκπαίδευσης και προσωπικού αντίστοιχων προσόντων με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου. **Η σειρά κατάταξης των υποψηφίων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ καθορίζεται με βάση το άθροισμα των μονάδων που συγκεντρώνουν για κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια επιλογής:**

- **Τίτλοι σπουδών** (διδακτορικό, μεταπτυχιακό, βασικός τίτλος σπουδών, κ.λπ.)
- **Εμπειρία στο αντικείμενο της θέσης.** ( Η εμπειρία μπορεί να μη λαμβάνεται υπόψη ως κριτήριο κατάταξης για ένα μέρος του αριθμού των θέσεων που δεν θα υπερβαίνει το 35% αυτών).
- **Γνώση ξένης γλώσσας**
- **Εντοπιότητα**
- **Συνέντευξη** (εφόσον το ζητήσει ο φορέας που διενεργεί την πρόσληψη και το δεχθεί το Α.Σ.Ε.Π.).

Επιπλέον, η αξιολόγηση των υποψηφίων μπορεί να συμπληρώνεται με ειδική γραπτή δοκιμασία (test) που διενεργείται από το ΑΣΕΠ ανεξάρτητα από την εκάστοτε προκήρυξη.

Η σειρά κατάταξης των υποψηφίων Υποχρεωτικής εκπαίδευσης καθορίζεται βάση το άθροισμα των μονάδων που συγκεντρώνουν για κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια επιλογής:

- Αριθμός τέκνων
- Χρόνος ανεργίας
- Χρόνος εμπειρίας
- Ηλικία
- Εντοπιότητα

#### **4.2. Διεξαγωγή από τον ίδιο τον φορέα**

Όταν η διαδικασία διεξάγεται από τον ίδιο τον φορέα που προκηρύσσει τις θέσεις η επιλογή των υποψηφίων έχει ως εξής:

**Με σειρά προτεραιότητας καλύπτονται οι θέσεις προσωπικού** Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής, Δευτεροβάθμιας και Υποχρεωτικής εκπαίδευσης όλων των κλάδων και ειδικοτήτων.

Η σειρά κατάταξης των υποψηφίων καθορίζεται με βάση τα κριτήρια που αναφέρθηκαν παραπάνω (άθροισμα μονάδων για τους τίτλους σπουδών, την εμπειρία κλπ).

### **5. Διαδικασία Διορισμού**

---

Στην διαδικασία του διορισμού διεξάγονται οι εξής ενέργειες:

- Ê **Ανακοινώνονται οι πίνακες κατάταξης των υποψηφίων**
- Κατά των πινάκων αυτών οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ασκήσουν ένσταση μέσα σε αποκλειστική προθεσμία δέκα (10) ημερών, που αρχίζει από την επομένη της ανάρτησης. Για την κατάθεση της ένστασης απαιτείται παράβολο σαράντα (40) ευρώ. Μετά την εξέταση των ενστάσεων από το ΑΣΕΠ, οριστικοποιούνται οι πίνακες και καταρτίζονται οι πίνακες διοριστέων, οι οποίοι και δημοσιεύονται.

- Ê Όσοι περιλαμβάνονται στους πίνακες διοριστέων **καλούνται από τους οικείους φορείς να προσκομίσουν τα απαραίτητα δικαιολογητικά διορισμού.**
- Ê **Εκδίδεται από τους οικείους φορείς η ατομική πράξη διορισμού η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης.**
- Ê **Κοινοποιείται η απόφαση διορισμού στον ενδιαφερόμενο ο οποίος καλείται να αναλάβει υπηρεσία σε ορισμένη προθεσμία.<sup>22</sup>**

---

<sup>22</sup> Θέματα Προσλήψεων Προσωπικού [internet], Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Διαθέσιμο από [www.gspa.gr](http://www.gspa.gr)

## ΜΕΡΟΣ Δ

# ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

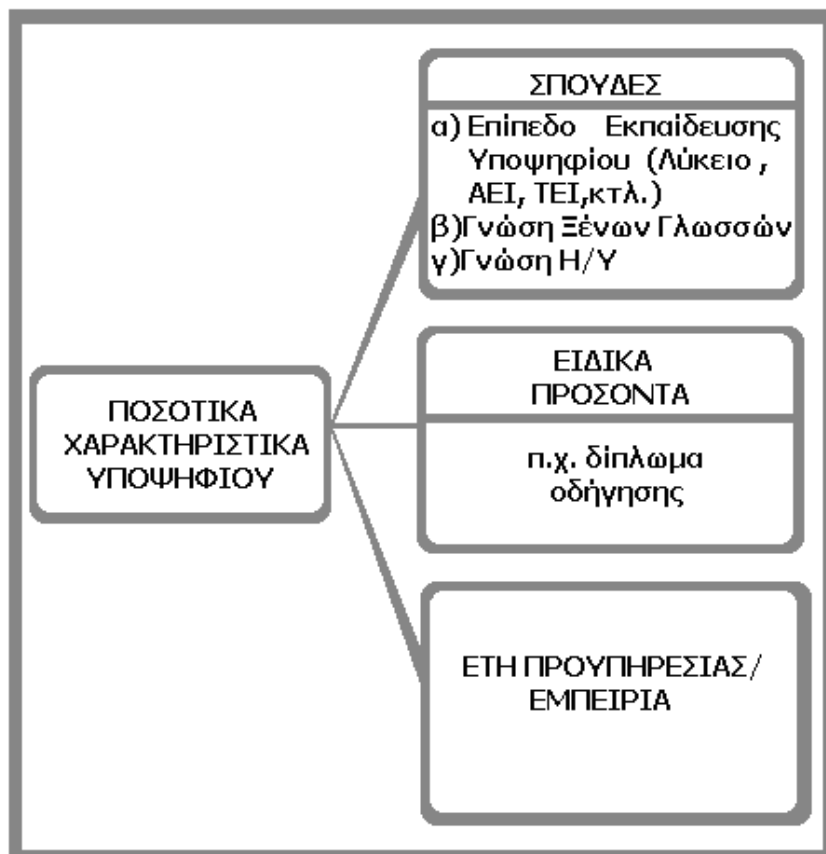
## 1. Χαρακτηριστικά Υποψηφίου

---

Η κάθε σύγχρονη επιχείρηση έχει προσδιορίσει κάποιες επαγγελματικές ικανότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά που θεωρεί ότι είναι απαραίτητα για τους υπαλλήλους της. Τα χαρακτηριστικά αυτά διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: Τα ποιοτικά και τα ποσοτικά. Παρακάτω παραθέτουμε έναν ενδεικτικό κατάλογο αυτών των χαρακτηριστικών.

### 1.1 Ποσοτικά Χαρακτηριστικά Υποψηφίου

Τα κύρια ποσοτικά χαρακτηριστικά (Σχήμα 3) που μπορεί να διαθέτει ο υποψήφιος είναι οι σπουδές του, τα έτη προϋπηρεσίας και η εμπειρία του στο χώρο, άλλα και άλλα ειδικά προσόντα τα οποία μπορεί να έχει που θα τον κάνουν πιο ανταγωνιστικό στην αγορά εργασίας.



Σχήμα 5

## 1.2 Ποιοτικά Χαρακτηριστικά

Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά<sup>23</sup> ενός ατόμου χωρίζονται σε πέντε κυρίως κατηγορίες οι οποίες είναι οι εξής:

### Πνευματικά Χαρακτηριστικά

- ✓ **Ικανότητα μάθησης.** Δείχνει ικανότητα γρήγορης κατανόησης και ταχείας απορρόφησης νέων πληροφοριών.
- ✓ **Ικανότητα ανάλυσης.** Αναγνωρίζει τα σημαντικά προβλήματα, αναλύει σε βάθος προβληματικές καταστάσεις, συγκεντρώνει

<sup>23</sup> (α) Χυτήρης Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Παράρτημα Β, σελ.295-300, Αθήνα, Εκδ. Interbooks.

(β) Descoins, Christine, Βιταντζάκης, Νικόλαος, Επιλογή Προσωπικού Μέθοδοι – Τεχνικές – Διαδικασίες, Πρώτο Ερωτηματολόγιο, σελ.18-31, Αθήνα, Εκδ. Ελλην.

(γ) Άρθρο με τίτλο: «Προσόντα & Επαγγελματικές Ικανότητες που απαιτούν οι επιχειρήσεις από τους αποφοίτους των Πανεπιστημίων» [Internet], Γραφείο Διασύνδεσης ΤΕΙ Λάρισας, Διαθέσιμο από: [praktiki.sdo.teilar.gr](http://praktiki.sdo.teilar.gr)

γεγονότα και γνώμες, προσδιορίζει γενεσιουργά αίτια και δυσδιάκριτες σχέσεις μεταξύ σημαντικών παραγόντων, δείχνει διερευνητικό μυαλό.

- ✓ **Κρίση.** Επιδεικνύει μια συνεπή λογική, ορθολογικότητα και αντικειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων, ακολουθεί την κοινή λογική και προβλέπει τις συνέπειες των δράσεων.
- ✓ **Ικανότητα σύλληψης και ανάλυσης εννοιών.** Καταπιάνεται αποτελεσματικά όχι μόνο με συγκεκριμένα και απτά θέματα αλλά και με αφηρημένα, εννοιολογικά ζητήματα.
- ✓ **Δημιουργικότητα/ καινοτομικότητα.** Εφαρμόζει νέες δημιουργικές προσεγγίσεις σε προβλήματα ή πρωτότυπες διαφοροποιήσεις σε ήδη καθιερωμένες προσεγγίσεις, επιδεικνύει φαντασία και όραμα.
- ✓ **Στρατηγικός Προγραμματισμός.** Γνωρίζει ευκαιρίες και απειλές μέσω ανάλυσης των τωρινών συνθηκών αλλά και των μελλοντικών τάσεων, εκτιμά με ακρίβεια τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθώς και τα τρωτά σημεία μιας επιχείρησης.
- ✓ **Πρακτικότητα/ Ρεαλισμός.** Παράγει λογικές, εφικτές και πρακτικές λύσεις σε προβλήματα.
- ✓ **Προφορική επικοινωνία.** Επικοινωνεί αποτελεσματικά σε διαπροσωπικό επίπεδο, αλλά και όταν έχει απέναντι του ομάδες ή δημόσιο ακροατήριο, επιδεικνύει ευφράδεια λόγου, ετυμολογία, διαύγεια, οργάνωση των διαδικασιών της σκέψης του και σωστή χρήση της γλώσσας.
- ✓ **Γραπτή επικοινωνία.** Γράφει σαφή, ακριβή και ορθώς δομημένα υπομνήματα, γράμματα και προτάσεις, χρησιμοποιώντας την πρέπουσα γραμματική και το πρέπον λεξιλόγιο.

## Προσωπικά Στοιχεία

- ✓ **Κίνητρα.** Επιδεικνύει ενέργεια, έντονη επιθυμία για επιτυχία και το κατάλληλο υψηλό επίπεδο αφοσίωσης
- ✓ **Πρωτοβουλία.** Παίρνει πρωτοβουλίες, δεν μένει στα λόγια, αλλά προχωρά δυναμικά προ της επιτυχή ολοκλήρωση, αναλαμβάνει δράσεις και προσδοκά αποτελέσματα, αναζητεί ενεργά ευκαιρίες για

να προσφέρει περισσότερα, καθώς δεν ικανοποιείται με την επιτυχία που απλώς συμβαδίζει με τις συνηθισμένες απαιτήσεις, δείχνει επιμονή μέχρι την επιτυχημένη ολοκλήρωση.

- ✓ **Πρότυπα ποιότητας.** Αγωνίζεται και με συνέπεια επιτυγχάνει ποιοτικά αποτελέσματα, επιδεικνύει ελάχιστη ανοχή στη μετριότητα, διατηρεί υψηλά επίπεδα απόδοσης, επιδεικνύει ευσυνειδησία, αφοσίωση, αυτοπειθαρχία, και αίσθηση υπευθυνότητας.
- ✓ **Οργάνωση/ Προγραμματισμός.** Σχεδιάζει, οργανώνει, προγραμματίζει, θέτει προτεραιότητες και προϋπολογίζει με αποτελεσματικό και παραγωγικό τρόπο. Αξιοποιεί το χρόνο του αποτελεσματικά και επιδεικνύει σταθερή αξιοπιστία.
- ✓ **Ανεξαρτησία.** Λειτουργεί επιτυχώς χωρίς πολύ επίβλεψη.
- ✓ **Συναισθηματική σταθερότητα.** Κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού, της έλλειψης χρόνου, των προσωπικών προβλημάτων, των απαιτήσεων των προϊσταμένων του ή άλλων, διατηρεί τον έλεγχο των συναισθημάτων του και παραμένει ειλικρινής και παραγωγικός, δεν προχωρά σε αποφάσεις εν θερμώ και ούτε φθάνει σε σημείο να χάσει την ψυχραιμία του, έχει θετική ιδέα για τον εαυτό του και γενικότερα θετική άποψη για τη ζωή, δέχεται την απόρριψη διατηρώντας όμως τον βαθμό αποτελεσματικότητας του.
- ✓ **Αντικειμενική αυτοκριτική /Αυτογνωσία.** Αναγνωρίζει όχι μόνο τα δυνατά του σημεία αλλά και τα μειονεκτήματα του, καθώς και τα σημεία που χρειάζεται βελτίωση, δεν δικαιολογεί τα λάθη του και δεν κατηγορεί τρίτους για δικές του αποτυχίες.
- ✓ **Προσαρμοστικότητα.** Μετατρέπει την αντικειμενική αυτοκριτική σε ικανότητα αυτοδιόρθωσης και σε προσωπική βελτίωση, υποστηρίζει ενεργά τις αναγκαίες οργανωσιακές αλλαγές, δεν είναι δύσκαμπτος όσον αφορά τον πνευματικό, συναισθηματικό, διαπροσωπικό τομέα.
- ✓ **Ακεραιότητα χαρακτήρα.** Είναι συνεπής σε ότι λέει και κάνει, καθώς και στην συμπεριφορά του απέναντι στους άλλους, κερδίζει την εμπιστοσύνη των συναδέλφων του, πράττει το σωστό και όχι το “πολιτικά πρέπον”, “αγωνίζεται δίκαια”.

- ✓ **Πρώτη εντύπωση.** Δημιουργεί καλή πρώτη εντύπωση, έχοντας αποδεκτό ντύσιμο, καλούς τρόπους, ζεστό βλέμμα, κάνει σωστές – μετρημένες χειρονομίες, έχει συμπαθητικό τόνο φωνής και ύφος επικοινωνίας, κρατά οπτική επαφή.
- ✓ **Ενθουσιασμός.** Επιδεικνύει ψυχική έξαρση, εκδηλώνεται με χαρά, δείχνει ζωηρή διάθεση για κάτι.
- ✓ **Συμπαθητικότητα.** Κερδίζει τη συμπάθεια και το σεβασμό των άλλων, παρουσιάζει ελαστικότητα στις διαπροσωπικές του σχέσεις, φιλικότητα, αίσθηση του χιούμορ και αυθεντικότητα, έχει τακτ και διπλωματία.
- ✓ **Ικανότητα ακρόασης.** Προσαρμόζεται με ακρίβεια στα συναισθήματα, διαθέσεις, ανάγκες και συμπεριφορά των άλλων, κατανοεί την επίπτωση που μπορεί να έχει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά απέναντι σε τρίτους, παρουσιάζει την ικανότητα να ακούει προσεκτικά τους άλλους.
- ✓ **Σταθερότητα – Επιθετικότητα.** Διατηρεί δυναμική στάση στα θέματα, χωρίς όμως να γίνεται αγενής ή εριστικός.
- ✓ **Διαπραγματευτικές ικανότητες.** Αναγνωρίζει καταστάσεις αντιπαράθεσης, προσδιορίζει τα διαπραγματευτικά ατού αλλά και τις αδυναμίες του αντιπάλου.
- ✓ **Ομαδικότητα.** Συνεργάζεται με προϊστάμενους (χωρίς να είναι δουλοπρεπής) και δημιουργεί συνεκτικές, αποτελεσματικές και συνεργατικές σχέσεις με τους συναδέλφους.
- ✓ **Διάγνωση πελατειακών αναγκών.** Προσδιορίζει με ακρίβεια και ταχύτητα τις ανάγκες των πελατών.
- ✓ **Πολιτική αντίληψη.** Έχει επίγνωση των πολιτικών παραγόντων, και κινείται διορατικά χωρίς να μετατρέπεται σε έναν ιδιοτελή που χτυπά πίσωπλάτα, ξέρει τι πρέπει να κάνει για να έχει αποτελέσματα και δικτυώνεται ανεπίσημα για να εξασφαλίσει πηγές πληροφοριών και επιρροή.



## Ηγεσία/Μάνατζμεντ

- ✓ **Ικανότητες ηγεσίας.** Πείθει και εμπνέει τους άλλους να τον ακολουθήσουν, είτε μέσα από την ηρεμία του, είτε λόγω του χαρισματικού ενθουσιασμού του ή ακόμη και εξαιτίας ενός μίγματος των δύο παραπάνω.
- ✓ **Ικανότητα Επιλογής προσωπικού.** Παρουσιάζει επιτυχημένο ιστορικό σε προσέλκυση, διενέργεια συνέντευξης και πρόσληψη νέου προσωπικού.
- ✓ **Εκπαίδευση και ανάπτυξη (άλλων).** Δρα επιτυχημένα και εμπλέκεται άμεσα στην εκπαίδευση ατόμων στα τρέχοντα καθήκοντα τους και τους αναπτύσσει, ώστε να προωθηθούν σε θέσεις που θα μπορούν να πετύχουν.
- ✓ **Καθορισμό στόχων.** Θέτει σαφείς, ακριβείς και προκλητικούς αλλά εφικτούς στόχους για τους υφιστάμενους, ώστε να ενθαρρύνονται να αναλάβουν πρωτοβουλία.
- ✓ **Εξουσιοδότηση.** Αναθέτει την ανάλογη ευθύνη, χορηγώντας επαρκή εξουσία και πόρους.
- ✓ **Παρακολούθηση απόδοσης.** Γνωρίζει σε βάθος το τι κάνουν οι υφιστάμενοι του, για να εντοπίσει έγκαιρα τα πιθανά προβλήματα.. Παρόλα αυτά δεν γίνεται ασφυκτικός.
- ✓ **Ενημέρωση υφιστάμενων για απόδοση τους.** Παρέχει ακριβή, λεπτομερή, θετική αξιολόγηση απόδοσης σε καθημερινή βάση, ασκεί εποικοδομητική κριτική με λεπτομέρεια και ευαισθησία.
- ✓ **Απομάκρυνση εργαζόμενων χαμηλής απόδοσης.** Επιδεικνύει τη διάθεση να απομακρύνει τους εργαζόμενους που δεν είναι ικανοί να πετύχουν τα αμοιβαίως αποδεκτά επίπεδα απόδοσης, μέσα σε ένα λογικό χρονικό πλαίσιο.
- ✓ **Ανάπτυξη ομάδας.** Επιτυγχάνει συνεκτικό, αποτελεσματικό «ομαδικό πνεύμα» με τους υφιστάμενους.

## Επιπλέον χαρακτηριστικά

- ✓ **Φιλοδοξία.** Δείχνει την επιθυμία να ανελιχθεί στην ιεραρχία της επιχείρησης, να επιτύχει ψηλούς στόχους.

- ✓ **Ανάληψη κινδύνων.** Επιδεικνύει τη διάθεση να λαμβάνει υπολογισμένα ρίσκα χωρίς όμως να διακινδυνεύει τα πάντα.
- ✓ **Συμβατότητα ενδιαφερόντων του και επιχείρησης.** Δείχνει ανάγκες (χρήματα, αναγνώριση, κ.α.) οι οποίες μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από τις ευκαιρίες που δίνει η επιχείρηση για το άμεσο μέλλον.
- ✓ **Κατάσταση υγείας.** Η φυσική του κατάσταση είναι καλή ή σαφώς καλύτερη από αυτή που θα έπρεπε να έχει κάποιος στην ηλικία του.
- ✓ **Ισορροπημένη ζωή.** Επιτυγχάνει επαρκή ισορροπία μεταξύ εργασίας οικογένειας, ενασχολήσεων με τα κοινά, επαγγελματικών σωματείων και κοινωνικών υποχρεώσεων.

**ΜΕΡΟΣ Ε**  
**ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΩΣΤΗΣ**  
**ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

## **1. Στόχοι Επιχείρησης**

---

Στόχοι είναι τα **επιθυμητά αποτελέσματα**, τα οποία η **επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει με μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών** και δράσεων μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Οι τελικοί στόχοι των επιχειρήσεων που έχουν οριοθετηθεί από τις αρχές του 1976 από διάφορους συγγραφείς είναι οι εξής:

- **Η ικανοποίηση των πελατών**

Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ποιοί είναι οι πελάτες της και να παρέχει σε αυτούς το προϊόν που επιθυμούν, στην τιμή και στην ποσότητα στην οποία είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν. Η κάθε λεπτομέρεια στις σχέσεις επιχείρησης - πελάτη πρέπει να προγραμματίζεται με τελικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.

- **Η ανάπτυξη (μεγέθυνση) της επιχείρησης.**

Η ανάπτυξη και η μεγέθυνση της επιχείρησης αναφέρεται συνήθως στα συνολικά έσοδα, στην ποσότητα των πωλήσεων, στο μερίδιο της αγοράς, στον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και στον αριθμό των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει.

- **Το μερίδιο της αγοράς**

Το μερίδιο της αγοράς αναφέρεται στις πώλησης της επιχείρησης ως ποσοστό στο σύνολο των πωλήσεων όλων των επιχειρήσεων σε μια συγκεκριμένη αγορά.

- **Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα**

Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα αναφέρονται στη μεγιστοποίηση της παραγωγής ανά μονάδα συντελεστών της παραγωγής. Επειδή όμως οι συντελεστές της παραγωγής είναι πολλοί, συνήθως περιορίζεται η ανάλυση στην παραγωγικότητα της εργασίας ή στην παραγωγικότητα του κεφαλαίου.

- **Η κυριαρχία της αγοράς**

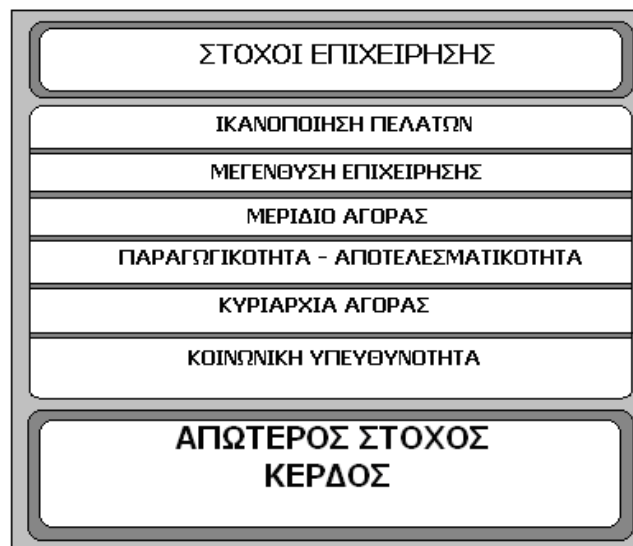
Αναφέρεται στην τεχνολογία της παραγωγής. Η πρωτοπορία σε έναν κλάδο εξασφαλίζει κύρος και μακροχρόνια βιωσιμότητα.

- **Η κοινωνική υπευθυνότητα**

Η κοινωνική υπευθυνότητα λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι η επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται. Ο στόχος αυτός είναι σχετικός για επιχειρήσεις των οποίων η παραγωγή μπορεί να δημιουργεί προβλήματα στην ευρύτερη κοινωνία, π.χ. χημικά εργοστάσια που μολύνουν το περιβάλλον.

Όλοι οι παραπάνω στόχοι έχουν ως απώτερο σκοπό το **κέρδος**. (Σχήμα 6). Το κέρδος μπορεί να θεωρηθεί ως ο σπουδαιότερος στόχος μιας επιχείρησης. Εφόσον η επιχείρηση νοείται σαν κερδοσκοπική μονάδα είναι φυσικό να μνημονεύεται το κέρδος σαν την πρώτη και βασική πρόθεση του επιχειρηματία.

Από την άλλη πολλές **επιχειρήσεις δεν επιδιώκουν μόνο το κέρδος σαν τον μοναδικό στόχο αλλά προσπαθούν να οδηγηθούν μέσω άλλων κινήτρων στην επιτυχία όπως το κοινωνικό κύρος, η δύναμη και η κοινωνική αναγνώριση.**



Σχήμα 6

## 2. Ανάπτυξη επιχείρησης & σωστή επιλογή προσωπικού

---

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης μπορεί να έρθει από δύο κυρίως κατευθύνσεις. Ο συνδυασμός όμως και των δύο, σημαίνει σίγουρη επιτυχία.

Η μια είναι η **Εμπορική κατεύθυνση**, εκείνη που αφορά την Στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρεία μέσα από ενέργειες μάρκετινγκ και προώθησης των προϊόντων της, η οποία θα της δώσει τη δυνατότητα να βελτιώσει σταδιακά την ρευστότητά της και τη θέση της στην Αγορά που δραστηριοποιείται.

Η άλλη κατεύθυνση, είναι μέσα από την επένδυσή της στους **Ανθρώπινους Πόρους** της, δηλαδή στα βασικά θεμέλια για την πρόοδο των εργασιών της. Οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός πόρος μιας επιχείρησης επειδή αυτοί είναι στην ουσία οι οποίοι θα ανεβάσουν ή θα μειώσουν την αποδοτικότητα της. Ταυτόχρονα όμως είναι και οι πιο ακριβοί πόροι.

Αν τα άτομα που αποτελούν την επιχείρηση είναι ικανά ή μη, αν είναι αξιόπιστα ή όχι, αν είναι τα ιδανικά για τη θέση ή όχι, αν έχουν στοιχεία τα οποία χρειάζεται μια θέση ή όχι, αν είναι αποδοτικά ή όχι, αν είναι ευχαριστημένα από τον εργοδότη τους ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικά ή όχι, αν πιστεύουν στο όραμα και στην προοπτική της επιχείρησης ή όχι, αν παραμένουν πιστά στην εταιρεία ή όχι, αν τα θέλω τους ικανοποιούνται από το εργασιακό περιβάλλον και το πρόγραμμα αποδοχών τους ή όχι, και πολλά άλλα ερωτήματα, είναι εκείνα τα οποία θα απαντήσουμε παρακάτω.

## 3. Επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων

---

Η επιλογή πρέπει να βασίζεται στην ανεύρεση των προσώπων των οποίων τα προσόντα ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που πρέπει να συμπληρωθεί.<sup>24</sup>

Για να γίνει αυτό πρέπει:

---

<sup>24</sup> Κυριαζόπουλος, Π.Γ., Κιουλάφας, Κ.Κ. (1994), Management 1<sup>ης</sup> Γραμμής, κεφ.8, σελ.168-171, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική

- **Οι υπεύθυνοι που διενεργούν την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού να έχουν εμπειρία πάνω στην όλη διαδικασία, να μην είναι ανυπόμονοι ή βιαστικοί, δίνοντας στους υποψήφιους χρόνο και έναυσμα να προβάλλουν με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα. Επίσης πολύ σημαντικό είναι οι υπεύθυνοι να μην επηρεάζονται από προκαταλήψεις, να έχουν καθαρό μυαλό και καθόλου μεροληπτικότητα στην κρίση τους.**
- **Οι υπεύθυνοι που διενεργούν την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού να γνωρίζουν τα ακριβή χαρακτηριστικά του υποψήφιου που θέλουν να καλύψει την θέση της επιχείρησης τους. Ο άνθρωπος που χρειάζονται δεν αρκεί να είναι απλά ένας καλός και εργατικός υπάλληλος, αλλά να έχει ένα καλό συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών χαρακτηριστικών που θα καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης**
- **Οι υπεύθυνοι που διενεργούν την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού θα πρέπει να δουν πολλούς υποψήφιους, ώστε να έχουν την δυνατότητα να συγκρίνουν και να διαλέξουν ανάμεσα σε πολλούς τον καταλληλότερο**

#### **4.Ελαχιστοποίηση Πιθανοτήτων για απουσίες & αποχωρήσεις <sup>25</sup>**

---

**Η διαδικασία επιλογής προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα πρόσληψης ατόμων που θα έχουν πολλές απουσίες από την δουλειά τους ή που θα αποχωρήσουν γρήγορα.**

Οι υψηλοί ρυθμοί αποχωρήσεων ή απουσιών των εργαζομένων είναι δείκτης μιας αναποτελεσματικής διαδικασίας διαχείρισης και επιλογής προσωπικού. Άλλοι τέτοιοι δείκτες είναι η βραδύτητα, η χαμηλή παραγωγικότητα και η αποτυχία επίτευξης καταληκτικών ημερομηνιών.

Ο ρυθμός αποχώρησης των εργαζομένων (ταχύτητα κυκλοφορίας) δείχνει πόσοι άνθρωποι έρχονται να εργαστούν στην επιχείρηση και δεν παραμένουν για τον έναν ή τον άλλο λόγο(παραιτήθηκαν, απολύθηκαν ή συνταξιοδοτήθηκαν). **Η κυκλοφορία προσωπικού γενικά θεωρείται σαν η απλούστερη μέτρηση του ηθικού της επιχείρησης, δηλαδή όταν γίνονται**

<sup>25</sup> Κυριαζόπουλος, Π.Γ., Κιουλάφας, Κ.Κ. (1994), Management 1<sup>ης</sup> Γραμμής, κεφ.8, σελ.172-175, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική

πολλές αποχωρήσεις είναι λογικό το ηθικό της επιχείρησης να είναι χαμηλό ή αντιθέτως αν οι αποχωρήσεις είναι λίγες το ηθικό να είναι υψηλό.

Γενικά, το χαμηλό ηθικό προκύπτει από πολλές αιτίες. Δύο από τους σπουδαιότερους λόγους χαμηλού ηθικού είναι η κακή διοίκηση και η ύπαρξη λάθος ανθρώπου σε λάθος θέση, κάτι το οποίο προέρχεται από λανθασμένη διαδικασία επιλογής και διαχείρισης προσωπικού. Προφανώς κάτι δεν πήγε καλά στα πρώτα στάδια της διαδικασίας επιλογής, είτε στην συνέντευξη ή στην φάση της τοποθέτησης.

Η επιλογή του κατάλληλου προσώπου που να ταιριάζει πρώτα στην επιχείρηση και μετά στη θέση για την οποία προορίζεται, είναι το καθοριστικό στοιχείο που θα βοηθήσει στην εξάλειψη των προβλημάτων απουσιών και αποχωρήσεων. Κάτι το οποίο θα βοηθούσε πολύ την επιχείρηση για να αποφύγει αποχωρήσεις είναι η **αποφυγή πρόσληψης υπερπροσοντούχων**, δηλαδή ατόμων που έχουν πολύ περισσότερα προσόντα από τα επιθυμητά, ή αντιθέτως η πρόσληψη ατόμων με προσόντα λιγότερα από τα επιθυμητά.

## 5. Πλεονεκτήματα Ορθής Επιλογής Προσωπικού

---

Τα ειδικότερα πλεονεκτήματα (Σχήμα 7) που προκύπτουν από την ορθή επιλογή του προσωπικού είναι τα εξής:

- **Το αυξημένο επίπεδο ηθικού και φιλοδοξίας του προσωπικού.**

Αυτό γιατί η αυτοπεποίθηση σε συνδυασμό με την διαίσθηση και τη φαντασία μπορεί να κάνει δημιουργικό και παραγωγικό ένα στέλεχος ή ακόμη και έναν απλό υπάλληλο. Επίσης αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να λειτουργήσουν συμπληρωματικά και ενισχυτικά στην πιθανή έλλειψη εμπειρίας του εργασιακού αντικειμένου.

Η φιλοδοξία εξάλλου, ατομική ή στα πλαίσια συνεργασίας βοηθάει και απελευθερώνει την προσωπικότητα του ατόμου αλλά λειτουργεί και ευεργετικά για την εταιρεία όσον αφορά την δυναμικότητα του προσωπικού της. Επιπλέον η τόλμη και το ρίσκο ενός φιλόδοξου ανθρώπου σε καινούργια πράγματα και νέες μεθόδους

εργασίας μπορεί να αποβεί σωτήρια όχι μόνο για τον εργοδότη αλλά και για τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

- **Η εξασφάλιση ομαλής ροής στην διεξαγωγή της εργασίας.**

Έχοντας προσλάβει προσωπικό που πληρεί τις προϋποθέσεις που έχουμε προαναφέρει, διασφαλίζεται η ομαλή ροή της διεξαγωγής της εργασίας αλλά και το ήρεμο και φιλικό περιβάλλον που εμπνέει στους εργαζόμενους ασφάλεια και σιγουριά. Ένας άλλος παράγοντας που βοηθάει στην δημιουργία του παραπάνω κλίματος είναι και η σωστή κατανομή αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων από τον εργοδότη. Επίσης είναι δυνατόν να μειωθεί η αρνητική κινητικότητα στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και το έντονο και καθημερινό στρες που δημιουργείται όταν δεν υπάρχει οργάνωση.

Σε αντίθετη περίπτωση θα υπήρχαν κωλύματα όσον αφορά την διεξαγωγή της εργασίας, κωλυσιεργία και πιθανόν έριδες, εντάσεις και ανταγωνισμοί μεταξύ του προσωπικού που θα μπορούσαν να βλάψουν ανεπανόρθωτα σε πολλούς τομείς την εταιρεία.

- **Η καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού σε συνδυασμό με την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας.**

Η εξασφάλιση ειδικευμένου και καταρτισμένου προσωπικού αποτελεί το κλειδί για την αποτελεσματική χρήση του εξοπλισμού της εταιρείας και έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγής. Επιπλέον απαιτείται λίγος χρόνος από τον εργαζόμενο για να εγκλιματιστεί στο νέο περιβάλλον αφού οι ειδικές γνώσεις του, τον βάζουν κατευθείαν στην παραγωγή. Επίσης διαφυλάσσει την εταιρεία από πιθανές δαπανηρές βλάβες όσον αφορά στον εξοπλισμό αλλά και την γλιτώνει από επιπλέον έξοδα εποπτείας και εκπαίδευσης. Πάνω από όλα εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη, χρόνος που μπορεί να αξιοποιηθεί σε άλλες παραγωγικές δραστηριότητες εντός και εκτός εργασιακού χώρου



- Η αυξημένη ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού.

Το αποτέλεσμα είναι η καλύτερη απόδοση της εταιρείας ως προς την αύξηση της παραγωγής τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα. Εργαζόμενοι που συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους αποδίδουν καλύτερα τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Επιπλέον εξασφαλίζεται σε αυτούς η μεγαλύτερη δυνατή παραμονή στην εταιρεία αλλά και η πιθανότητα προαγωγής ή bonus.



Σχήμα 7

Άλλα γενικότερα πλεονεκτήματα (Σχήμα 8) που προκύπτουν από την ορθή επιλογή του προσωπικού και έχουν να κάνουν κυρίως με την απόδοση του ίδιου του υπαλλήλου είναι:

- Ταχύτερη προσαρμογή στο περιβάλλον εργασίας

- Υψηλότερη παραγωγικότητα του κάθε τομέα και όλης της εταιρείας
- Μικρότερη ανάγκη εποπτείας και εκπαίδευσης
- Μεγαλύτερη διάρκεια παραμονής στην εταιρεία
- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών



Σχήμα 8

## 6. Κόστος συχνής αλλαγής προσωπικού

Η πρόσληψη του ιδανικότερου υποψηφίου αυτομάτως δημιουργεί τις ευνοϊκότερες συνθήκες για τους εργοδότες, αυτές της παραγωγικότητας και των οικονομικών ωφελειών, π.χ. η σωστή επιλογή είναι εκείνη που δεν αναγκάζει το τμήμα ανθρώπινων πόρων να προβαίνει σε συχνές αντικαταστάσεις υπαλλήλων, είτε τυχόν από αδυναμία να αντεπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους ή μετά από τυχόν παραιτήσεις.

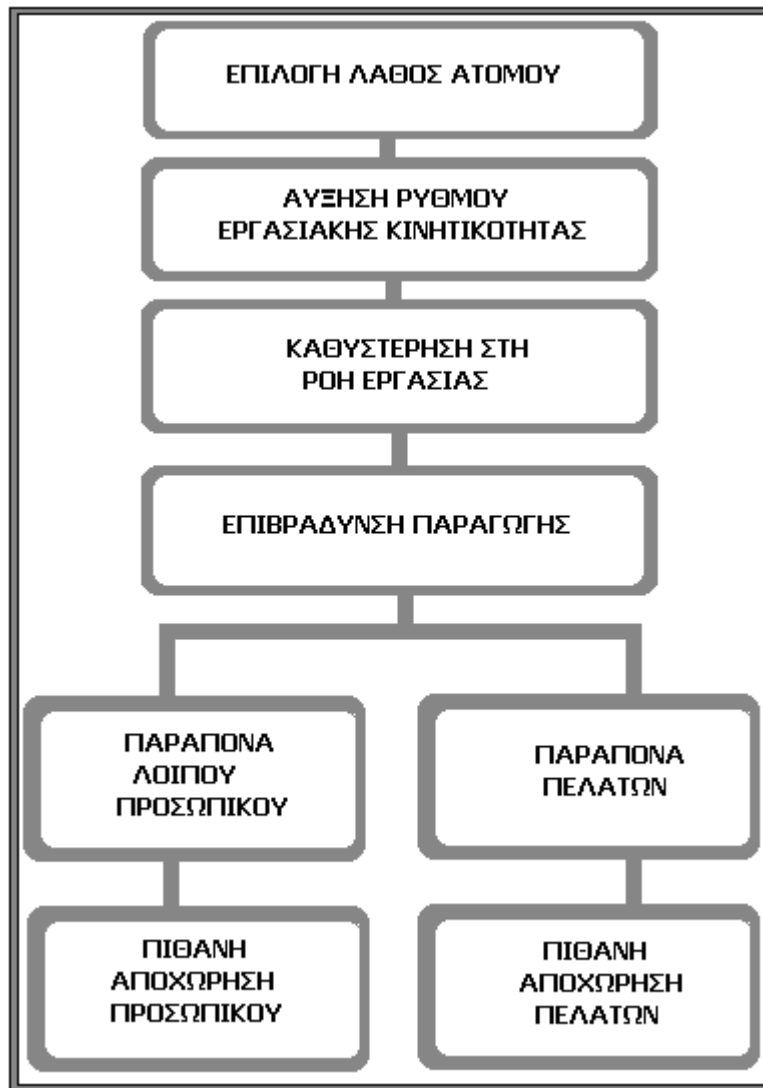
Όπως είναι γνωστό το κόστος της εργασίας αντιπροσωπεύει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της συνολικής δαπάνης των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου

μια κακή επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού, μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις, τόσο για την επιχείρηση όσο και για την επιβίωση της ίδιας της επιχειρήσεως.<sup>26</sup> Μια άμεση, ουσιαστική και ιδιαίτερα σοβαρή συνέπεια της κακής επιλογής και τοποθέτησης προσωπικού, είναι το κόστος που προκύπτει από την αντιστοιχία μεταξύ απαιτήσεων της εργασίας και προσόντων του προσωπικού από την εσφαλμένη τοποθέτηση, η οποία προκαλεί μια δικαιολογημένη δυσφορία, η οποία μπορεί να εξελιχτεί σε αδιαφορία με όλες τις **παρεπόμενες συνέπειες** (Σχήμα 9) οι οποίες μπορεί να είναι οι εξής:

- **Συχνές απουσίες**
- **Καθυστερήσεις στη ροή της εργασίας**
- **Επιβράδυνση παραγωγής**
- **Αυξημένο ρυθμό εργασιακής κινητικότητας**
- **Παράπονα του υπολοίπου προσωπικού και ίσως αναζήτηση εργασίας αλλού**
- **Παράπονα πελατών**
- **Γενικότερη αποδιοργάνωση**

---

<sup>26</sup> Ζαρκάλης Δ., (2007), «Τα βήματα για τη σωστή επιλογή προσωπικού» [Internet], Πανεπιστήμιο Κρήτης – Υποστήριξη Επιχειρηματικών Ιδεών, Διαθέσιμο από: <http://epixeiro.admin.uoc.gr/index.php>



Σχήμα 9

Όλα τα παραπάνω, φυσικά έχουν και κάποιο **κόστος οικονομικό**. Υπάρχει μια τάση να σκεφτόμαστε ότι η μόνη επένδυση που απαιτείται για την εξεύρεση ενός νέου ανθρώπου είναι το κόστος της αγγελίας και ο χρόνος κάποιου για να πάρει τις συνεντεύξεις από τους υποψηφίους. Δυστυχώς, όμως, τα «κρυφά κόστη» είναι **πολλά και ποικίλα**. Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα παρακάτω:

- Η μείωση της παραγωγικότητας όταν ένας υπάλληλος αποφασίσει ότι θέλει να φύγει.
- Το κόστος της χαμένης παραγωγικότητάς του όταν αρχίζει να πηγαίνει κρυφά σε συνεντεύξεις.
- Οι γνώσεις που μπορεί να πάρει μαζί του όταν φύγει
- Οι πελάτες οι οποίοι μπορεί να τον ακολουθήσουν.
- Το κόστος για την επανεκπαίδευση του νέου πλέον υπάλληλου.

- Ο χρόνος που απαιτείται για να μπορέσει ο νέος υπάλληλος να φτάσει στο επίπεδο ταχύτητας και παραγωγικότητας με τον προηγούμενο υπάλληλο.
- Τα λάθη που θα κάνει μέχρι να φτάσει την επιθυμητή ταχύτητα και ποιότητα.

Είναι πράγματι δύσκολη άσκηση ο υπολογισμός του κρυφού κόστους της λανθασμένης επιλογής προσωπικού. Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις σχετικά με το συνολικό πραγματικό κόστος. Οι περισσότεροι το οριοθετούν μεταξύ 50% και 150% από τον ετήσιο μισθό του υπαλλήλου αυτού.<sup>27</sup>

Το γεγονός αυτό αποτελεί από μόνο του, πέραν των άλλων, καλό κίνητρο για να προγραμματίσει η επιχείρηση σωστά τη διαδικασία επιλογής του νέου προσωπικού.

---

<sup>27</sup> Carrell, Michael,R.,Elbert, Norbert, F.,Hatfield, Robert, D., (1982), Human Resource Management, Fifth Edition, p.284-285, New Jersey, Prentice Hall

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΛΟΙΠΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

#### 1. Οργάνωση Προσωπικού

---

Στις **μικρές επιχειρήσεις**, οι οποίες απασχολούν πολύ μικρό αριθμό ανθρώπων και χαρακτηρίζονται από περιορισμένο κύκλο δραστηριοτήτων, τα **προβλήματα του προσωπικού αντιμετωπίζονται από ένα γραφείο** ή υπηρεσία γενικής αρμοδιότητας, η οποία συνήθως είναι γνωστή, με τον όρο γραμματεία, γραφείο ή υπηρεσία διοικήσεως. Χαρακτηριστικό πάντως της υπηρεσίας αυτής, ανεξάρτητα από τον τίτλο, είναι η **αρμοδιότητα της για την αντιμετώπιση του συνόλου των διοικητικών προβλημάτων της επιχείρησης**. Έτσι στις περιπτώσεις αυτές, τα θέματα του προσωπικού αποτελούν ένα μέρος από το σύνολο των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η υπηρεσία αυτή, πράγμα που σημαίνει ότι εφόσον δεν υπάρχει ανεπτυγμένο σύστημα καταμερισμού της εργασίας, ορισμένες λεπτομέρειες που αφορούν στο προσωπικό, όπως άλλωστε και στα άλλα διοικητικά προβλήματα, πιθανόν να παραβλέπονται.

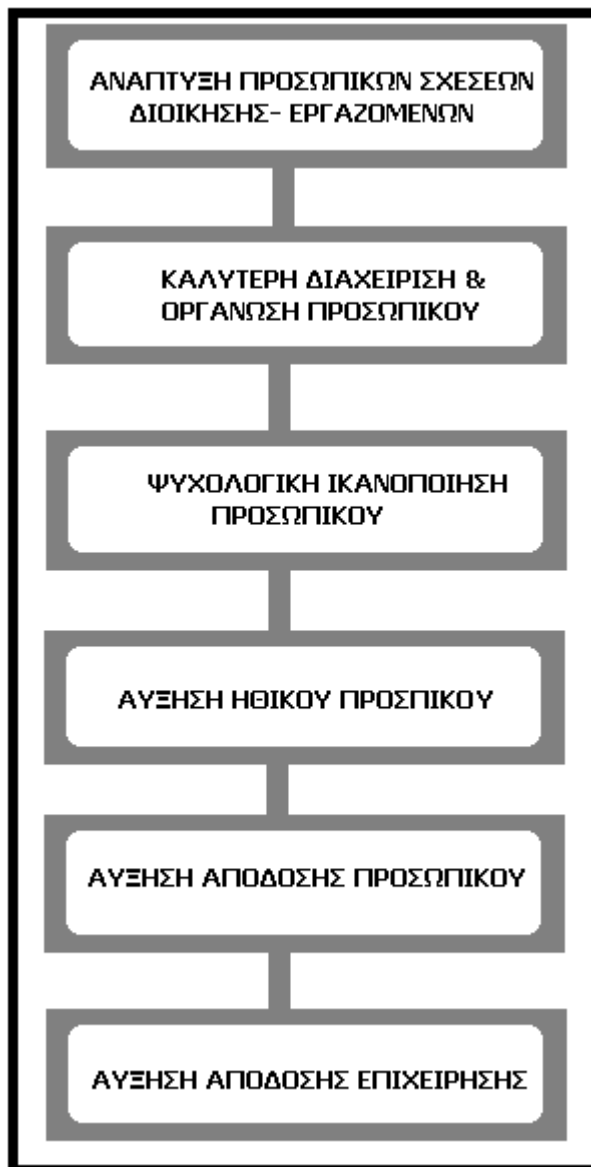
Το γεγονός αυτό, όπως είναι φυσικό συνιστά καθεαυτό ένα βασικό μειονέκτημα του συστήματος. Όμως το μειονέκτημα αυτό σε πολλές περιπτώσεις αντιμετωπίζεται με την **ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων**, πράγμα που οδηγεί σε μεγαλύτερη ψυχολογική ικανοποίηση του προσωπικού, σε αύξηση του ηθικού και κατά συνέπεια στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού και του οργανισμού εν γένει. (σχήμα 10)

Πάντως και στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων υπάρχει ένα πλήθος προβλημάτων, που αντιμετωπίζονται από μια δεδομένη οργανωτική διάρθρωση, ανεξάρτητα από το μέγεθος και την έκταση των αρμοδιοτήτων τους.

Σε αντίθεση, στις **μεγάλες επιχειρήσεις**, οι οποίες διακρίνονται για τον σαφή καταμερισμό των έργων, τα προβλήματα του προσωπικού αντιμετωπίζονται από **ειδική υπηρεσία, η οποία αποτελεί ανεξάρτητη μονάδα**, υπαγόμενη απευθείας στη διοίκηση της, είναι δε δυνατόν ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού και τον όγκο των προβλημάτων που

αντιμετωπίζει να έχει τη μορφή του τμήματος ή της διευθύνσεως, ανάλογα βέβαια και με τον αριθμό των προσώπων που απασχολεί η επιχείρηση.

**Η υπηρεσία αυτή είναι γνωστή με τον τίτλο γραφείο προσωπικού** ή τμήμα προσωπικού ή και διεύθυνση προσωπικού, ο δε προϊστάμενος της υπηρεσίας αυτής είναι συνήθως γνωστός με τον τίτλο προσωπάρχης.



Σχήμα 10

## 1.1 Οργάνωση της υπηρεσίας προσωπικού

Όπως ήδη τονίστηκε η υπηρεσία αυτή είναι επιφορτισμένη με τον χειρισμό των θεμάτων του προσωπικού ανάλογα δε με τον όγκο της εργασίας την οποία συνεπάγεται η άσκηση των δραστηριοτήτων της. Παρουσιάζει και ανάλογη οργανωτική διάρθρωση. Η οργανωτική αυτή διάρθρωση, αποτελεί συνάρτηση του

καταμερισμού των έργων και του πλήθους των αρμοδιοτήτων που ανατίθενται σε αυτή. Στις μικρές επιχειρήσεις το σύνολο των αρμοδιοτήτων αυτών, ασκείται όπως ήδη αναφέραμε, από ένα γραφείο. Στην περίπτωση δε των ατομικών επιχειρήσεων οι εργασίες αυτές μπορεί να ασκούνται από ένα πρόσωπο, ή ακόμη και από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη.

Διαφορετική όμως είναι η εικόνα της οργάνωσης της υπηρεσίας προσωπικού στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν εκατοντάδες ή και χιλιάδες εργαζομένων και ως εκ τούτου παρουσιάζουν μεγάλο όγκο εργασίας, ο οποίος επιβάλλει με τη σειρά του ένα **διευρυμένο σύστημα καταμερισμού των έργων**. Στις περιπτώσεις αυτές οι εργασίες κατανέμονται σε επιμέρους τμήματα ή γραφεία τα οποία αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας τη διεξαγωγή **συγκεκριμένου πλαισίου αρμοδιοτήτων**.

Τα **βασικά γραφεία** τα οποία λειτουργούν συνήθως σε ένα σχετικά αναπτυγμένο τμήμα προσωπικού είναι τα εξής:

- Το **γραφείο προσωπικής κατάστασης**, το οποίο περιλαμβάνει τους διορισμούς, τις τοποθετήσεις, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές και τα πειθαρχικά θέματα.
- Το **γραφείο τεκμηρίωσης**, το οποίο τηρεί όλα τα στοιχεία τα οποία αναφέρονται στην υπηρεσιακή κατάσταση και εξέλιξη του προσωπικού.
- Το **γραφείο ανάλυσης εργασίας και διάρθρωσης μισθολογίου**, το οποίο είναι αρμόδιο για την έκδοση σχετικών εγχειριδίων περιγραφής και προδιαγραφής των εργασιών με έμφαση στον καθορισμό των ειδικών απαιτήσεων των επιμέρους έργων, όπως επίσης και στην εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων αξιολόγησης έργων και προσωπικού.
- Το **γραφείο μισθοδοσίας προσωπικού**, το οποίο μελετά τις ανάγκες και τις δυνατότητες του οργανισμού και εισηγείται τα αναγκαία μέτρα για τον καθορισμό της πολιτικής του οργανισμού στα θέματα της μισθοδοσίας. Καταρτίζει τις ειδικές κλίμακες μισθών στις οποίες εντάσσεται το προσωπικό και προβαίνει στην εκκαθάριση των αποδοχών του προσωπικού.



- Το **γραφείο έρευνας παραπόνων**, το οποίο έχει την ευθύνη της έρευνας της πάσης φύσεως παραπόνων, υποδείξεων, ενστάσεων ή προτάσεων του προσωπικού.

## 2. Εκπαίδευση & Κατάρτιση Προσωπικού

---

Το προσωπικό εισέρχεται στην επιχείρηση με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων, το οποίο προσφέρει στην εργασία για την κάλυψη των απαιτήσεων της και αμείβεται γι' αυτό. **Για όσο διάστημα οι γνώσεις και οι ικανότητες του εργαζομένου ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας, δεν προκύπτει ανάγκη ανανέωσης τους.** Όμως οι εξελίξεις και οι **ανάγκες προσαρμογής της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της καταναλώσεως**, έχουν ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα την **γρήγορη απαξίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων**, τις οποίες ο εργαζόμενος εισφέρει στην επιχείρηση κατά την φάση της προσλήψεως του.

Το γεγονός αυτό καθιστά **απαραίτητη την ανανέωση των γνώσεων** του προσωπικού και μάλιστα με ρυθμούς ανάλογους προς τους ρυθμούς της μεταβολής των συνθηκών της αγοράς και της τεχνολογίας, δοθέντος δε ότι τόσο στο πλαίσιο της τεχνολογίας όσο και στο πλαίσιο της αγοράς οι μεταβολές είναι ταχύτατες και επαναστατικές, ταχύτατοι, συνεχείς και επαναστατικοί πρέπει να είναι οι ρυθμοί ανανέωσης των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού.<sup>28</sup>

Για να έχει τα επιδιωκόμενα – συγκεκριμένα αποτελέσματα **η εκπαίδευση** θα πρέπει αν αντιμετωπιστεί σοβαρά, **ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης.** Ως τέτοια δραστηριότητα χρειάζεται μια συστηματική προσέγγιση, δηλαδή να καθορισθούν οι εισροές, οι διεργασίες που πρέπει να γίνουν και οι εκροές που αναμένονται. Με άλλα λόγια θα πρέπει κάθε επιχείρηση να καθορίσει τα στάδια της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα **στάδια** αυτά όπως απεικονίζονται και στο σχήμα 11 είναι:

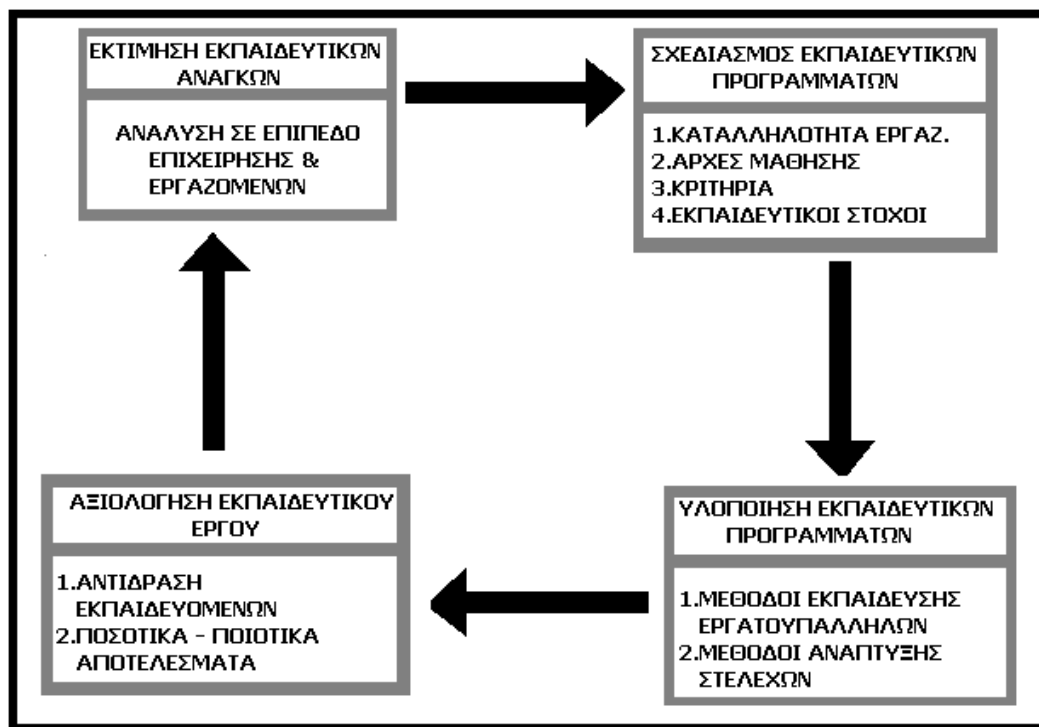
- **Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών**
- **Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

---

<sup>28</sup> Φαναριώτη, Π. (1997), Διοίκηση Προσωπικού, κεφ.11, σελ.285, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης

- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου

Για τους λόγους αυτούς η εκπαίδευση και η μετεκπαίδευση του προσωπικού είναι μέσα στον χώρο των επιχειρήσεων μια συνεχής και αδιάκοπη διαδικασία.<sup>29</sup>



Σχήμα 11

## 2.1. Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εργατοϋπαλλήλων

Η εκπαίδευση όλων όσων εκτελούν μη εποπτική εργασία, δηλ. εργατοτεχνιτών και διοικητικών υπαλλήλων γίνεται με διάφορους μεθόδους. **Ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος σε θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες, υιοθετείται η κατάλληλη μέθοδος.** Συνοπτικά οι μέθοδοι αυτές είναι:

<sup>29</sup> Ημερίδα με θέμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Internet], ΚΕΚ Μακεδονικό Ινστιτούτο Εργασίας-Περιφερειακό Πρόγραμμα Καινοτόμων Ενεργειών 2000-2006, Ενότητα 7<sup>η</sup>, Διαθέσιμο από: [www.makine.gr](http://www.makine.gr)

## Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Η εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος ή κάποιου ήδη εργαζόμενου που πρόκειται να αναλάβει μια νέα εργασία, **γίνεται στο χώρο εργασίας** και με τα μηχανήματα εξοπλισμό που απαιτούνται για την εκτέλεση της. Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει το τεχνικό μέρος της εργασίας του ενώ την εκτελεί. Την εκπαίδευση του αναλαμβάνει είτε ο άμεσος προϊστάμενος του, είτε κάποιος παλιός έμπειρος συνάδελφός του. Ότι μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος έχει άμεση εφαρμογή, πράγμα που σημαίνει ότι κρατάει το ενδιαφέρον του επικεντρωμένο, ενώ από την άλλη ο εκπαιδευτής διαπιστώνει αμέσως και στην πράξη την πρόοδο του.

## Εκπαίδευση με Μαθητεία

Κατά την μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται από ειδικούς τόσο στο θεωρητικό όσο και στο τεχνικό μέρος της δουλειάς τους. Η **εκπαίδευση σε βασικά θεωρητικά θέματα** μπορεί και συνήθως γίνεται σε χώρο εκτός θέσης εργασίας, ενώ για το πρακτικό μέρος χρησιμοποιούν τα πραγματικά μηχανήματα, εξοπλισμό. Κατά την διάρκεια της μαθητείας τους οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μειωμένες αποδοχές. Η μέθοδος αυτή ξεκίνησε και αναπτύχθηκε στην Ευρώπη και εφαρμόζεται από μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημοσίου (ΔΕΗ, ΟΤΕ, κ.α.) και του ιδιωτικού φορέα (ITT, General Electric, κ.α.).

## Εκπαίδευση - Πρακτική Εξάσκηση

Οι επιχειρήσεις σε **συνεργασία με τα Πανεπιστήμια και τα ΤΕΙ** προσλαμβάνουν φοιτητές – υπαλλήλους για ένα διάστημα, συνήθως 6μηνο, προκειμένου οι τελευταίοι να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους. Έτσι οι φοιτητές αποκτούν πραγματική

εμπειρία στον χώρο της δουλείας και του επαγγελματικού χώρου στον οποίο πιθανότατα θα απασχοληθούν και οι επιχειρήσεις αξιοποιούν την ενεργητικότητα, τις νέες γνώσεις και ιδέες των φοιτητών, ενώ ταυτόχρονα τους εκπαιδεύουν ως αυριανούς υπαλλήλους τους.

## Εκπαίδευση στο Εργαστήριο

Η εκπαίδευση σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο γίνεται **εκτός θέσης εργασίας**, σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο είτε μέσα στην επιχείρηση, είτε εκτός των εγκαταστάσεων της. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη όταν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι ανέφικτη ή παρουσιάζει κινδύνους για τον εκπαιδευόμενο ή δυσκολεύει – μπλοκάρει την εκτέλεση της κανονικής εργασίας.

## Εκπαίδευση στην Αίθουσα Διδασκαλίας

Παραδοσιακή μέθοδος εκπαίδευσης, με βάση την οποία, **υπό μορφή διαλέξεων – σεμιναρίων και παρουσιάσεων** σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν θεωρητικές κυρίως γνώσεις σχετικές με την εργασία τους.

### 2.2. Μέθοδοι Ανάπτυξης Στελεχών

Η ανάπτυξη των στελεχών αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών που γίνονται ή των μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση, για να αποκτήσουν τα στελέχη της γνώσεις και ικανότητες που θα τις χρειασθούν κυρίως στο μέλλον για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων τους. Θα τους προσφερθεί ένα **είδος μόρφωσης**, η οποία θα τους **διευρύνει την αντίληψη** για την θεώρηση των προβλημάτων, θα τους **οξύνει την κρίση** για την αξιολόγηση των καταστάσεων, θα τους δώσει την **τεχνογνωσία επίλυσης προβλημάτων και άσκησης εξουσίας**, θα τους αναπτύξει τις προσωπικότητες για να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον και θα τους **αναπτύξει τις**

**ικανότητες επικοινωνίας** για να είναι αποτελεσματικότεροι στην άσκηση ηγεσίας. Συγκεκριμένα οι μέθοδοι αυτές είναι:

### Εναλλαγή στις Θέσεις Εργασίας

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος **μετακινείται από θέση σε θέση**, αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση για διάστημα 3-6 μηνών. Συγκεκριμένα ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματα τους και αποκτά **καλύτερη εικόνα και αντίληψη για όλη την επιχείρηση**, ενώ ταυτίζεται πιο εύκολα με την κουλτούρα και τις αξίες της.

### Προσωπική Καθοδήγηση

Πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών, κατά την οποία **ο άμεσος προϊστάμενος** του εκπαιδευόμενου στελέχους **δίνει οδηγίες τεχνικού χαρακτήρα, σχολιάζει την συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδο του**. Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στην δουλειά.

### Καθοδήγηση – Κηδεμονία

Σε αυτήν την μέθοδο εκπαίδευσης ένα έμπειρο ανώτατο στέλεχος, οικειοθελώς **αναλαμβάνει υπό την προστασία του το νεαρό- άπειρο στέλεχος και το διδάσκει**, καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει και υποστηρίζει.

## Πολλαπλή Διοίκηση (ή Συμβούλιο Εκπαιδευόμενων Στελεχών)

Στο συμβούλιο αυτό συμμετέχουν, συνήθως **μεσαία στελέχη για να μελετήσουν πραγματικά προβλήματα που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση**. Αποκτούν έτσι την εμπειρία να μελετήσουν θέματα ενδιαφέροντος ανώτατης διοίκησης και να κάνουν εισηγήσεις στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης.

## Βοηθός

Ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει θέση βοηθού σε κάποιο επιτυχημένο στέλεχος

## Αναπληρωτής – Αντικαταστάτης

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος αναπληρώνει ή αντικαθιστά τον προϊστάμενο του σε ουσιαστικές δραστηριότητες, έχοντας επίσημα το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις γι' αυτές τις δραστηριότητες.

## Μελέτη Περιπτώσεων

Είναι μια δημοφιλής μέθοδος ανάπτυξης ανώτερων στελεχών κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι, σε **μικρές ομάδες μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα**, που τους δίνεται γραπτώς. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να είναι πραγματικό ή ειδικά γραμμένο για τον επιδιωκόμενο στόχο της εκπαίδευσης. Ο στόχος αυτού του είδους της εκπαίδευσης είναι οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν να αναλύουν και να συνθέτουν τα στοιχεία ενός προβλήματος, ώστε να κατανοήσουν το πολύπλοκο των προβλημάτων σε διοικητικό επίπεδο και το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη μιας απόφασης.

## Διοικητικά ή Επιχειρηματικά Παιχνίδια

Το διοικητικό παίγνιο περιγράφει τη διαδικασία όπου ο εκπαιδευτής χωρίζει τους εκπαιδευόμενους σε ομάδες και, αφού τους **περιγράψει**, κατά βάση προφορικά, μια **συγκεκριμένη επιχειρησιακή κατάσταση – πρόβλημα**, τους ζητάει να αναλύσουν το θέμα και να **προτείνουν λύσεις**. Συνήθως, ζητιέται από κάθε ομάδα να προτείνει κοινά αποδεκτές λύσεις. Δηλαδή μία απάντηση ανά ομάδα. Με αυτόν τον τρόπο η συζήτηση «ζωντανεύει» και συνεπώς η διαδικασία εύρεσης και συμφωνίας σε μία κοινά αποδεκτή απάντηση μπορεί να αποβεί άκρως ενδιαφέρουσα και εκπαιδευτική. Ένα άλλο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η γνώση που παράγεται μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και εμπειριών μεταξύ των συμμετεχόντων.

## Υπόδηση Ρόλων

Οι συμμετέχοντες εκπαιδευόμενοι καλούνται να **παίξουν συγκεκριμένους ρόλους σένα μικρό σκετς που αναφέρεται σε μια κατάσταση – πρόβλημα στην επιχείρηση**. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ιδίως για ανάπτυξη ικανοτήτων πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων, μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ πελατών και υπαλλήλων εξυπηρέτησης τους.

## Σεμινάρια

Παραδοσιακή **μέθοδος παθητικής μάθησης** σε αίθουσες διδασκαλίας που **βασίζεται στη διάλεξη**. Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάνω σε ένα συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο. Τα σεμινάρια οργανώνονται είτε από την ίδια την επιχείρηση, είτε από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων κ.λ.π. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος των σεμιναρίων θα πρέπει η επιχείρηση να εξασφαλίσει ότι το προσφερόμενο σεμινάριο καλύπτει ικανοποιητικά τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων στελεχών.

## Διαλέξεις – Ημερίδες – Συνέδρια

Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών που στοχεύουν στην **ενημέρωση των στελεχών για τις εξελίξεις** γενικά στην διοίκηση επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες περιοχές της διοικητικής πρακτικής.

## Προτυποποίηση ή Υποδειγματοποίηση συμπεριφοράς

Τα εκπαιδευόμενα στελέχη **παρακολουθούν σε φιλμ ή βιντεοταινία μια υποδειγματική συμπεριφορά αντιμετώπισης μιας κατάστασης** και καλούνται να **την αντιγράψουν και να την μεταφέρουν στο χώρο δουλειάς τους**. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη λογική ότι μαθαίνει κανείς καλύτερα παρατηρώντας παρά ακούγοντας παθητικά τον διδάσκοντα.

## Συναλλακτική Ανάλυση

Μέθοδος **ανάλυσης των διαπροσωπικών συναλλαγών/επικοινωνιών** η οποία γενικά στοχεύει στο να αποκτήσουν τα στελέχη γνώσεις και ικανότητες για να εξηγούν και να ελέγχουν το γιατί και το πώς της δικής τους επικοινωνίας αλλά και της επικοινωνίας των άλλων, ώστε να βελτιώνεται το εργασιακό κλίμα.

## Μέθοδος Ηγεσίας Vroom- Yetton

Πρόκειται για ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών που **επικεντρώνεται στη λήψη αποφάσεων**. Βασίζεται στη θεωρία ηγεσίας των δύο συγγραφέων που εξηγεί πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, όπως η ποιότητα, ο χρόνος λήψης της απόφασης, κ.α.

## Εκπαίδευση ευαισθησίας

Είναι εργαστηριακής μορφής εκπαίδευση, που στοχεύει στο να **αυξήσουν οι εκπαιδευόμενοι την αυτογνωσία τους και την κατανόηση για την συμπεριφορά των άλλων**, ώστε να βελτιωθούν και αναπτυχθούν η **διαπροσωπική ευαισθησία και διαπροσωπικές**



**σχέσεις<sup>30</sup>**. Η μέθοδος αυτή γνωστή και ως εκπαίδευση ομάδων λειτουργεί ως εξής: Μια ομάδα εκπαιδευόμενων βρίσκονται μέσα σε μια αίθουσα και με έναν συντονιστή συζήτησης, συζητούν διάφορα θέματα-όχι προκαθορισμένα. Κατά τη συζήτηση ενθαρρύνονται και προκαλούνται να εκφράσουν ειλικρινώς τα αισθήματά τους, να πουν πως βλέπουν ο ένας τον άλλον, πως αξιολογούν τη συμπεριφορά τους και τι αισθήματα-αντιδράσεις προκαλεί ο ένας στον άλλον. Η μέθοδος αυτή δεν εφαρμόζεται σήμερα τόσο, όσο στο παρελθόν, ενώ έχει θερμούς υποστηρικτές αλλά και αρκετούς επικριτές ως προς την αποτελεσματικότητά της.

## Ενεργός Μάθηση

Οι εκπαιδευόμενοι για μια, δυο εβδομάδες **παρακολουθούν μαθήματα διοικητικής, λήψης αποφάσεων, μεθοδολογίας έρευνας και λαμβάνουν οδηγίες για την επίλυση του προβλήματος**. Στη συνέχεια για μερικές εβδομάδες ή μήνες ασχολούνται με την **ανάλυση και επίλυση** του. Στο διάστημα αυτό τα εκπαιδευόμενα στελέχη συναντώνται ως ερευνητική ομάδα για να ανταλλάξουν πληροφορίες και να συζητήσουν την πρόοδο του έργου τους. Στο τέλος **παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του έργου** στην ανώτατη διοίκηση.

## E-learning

Πρόκειται για την **εξ' αποστάσεως εκπαίδευση<sup>31</sup>** ή αλλιώς την τηλεεκπαίδευση. Είναι η μέθοδος εκπαίδευσης σύμφωνα με την οποία ο εκπαιδευόμενος έχει την δυνατότητα να κάνει την εκπαίδευση του από απόσταση χωρίς να είναι υποχρεωμένος να παρευρίσκεται στους χώρους της επιχείρησης. Ο κύριος στόχος της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης είναι να **παρέχει δυνατότητα πρόσβασης σε όλα τα επίπεδα εκπαίδευσης σε άτομα που δεν μπορούν με άλλο τρόπο να συμμετέχουν σε αυτά, λόγω της γεωγραφικής θέσης που κατοικούν ή λόγω ειδικών προσωπικών προβλημάτων**.

<sup>30</sup> Κανελλόπουλος, Χ. (1991), Διοίκηση Προσωπικού, σελ.336-337, Αθήνα, Εκδ. International Publishing

<sup>31</sup> Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού], Πρώτη Έκδοση, κεφ.6, σελ.119-122, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rossili

## 2.3. Πλεονεκτήματα Εκπαίδευσης & Απόδοση Επιχείρησης

Με δεδομένη, την γρήγορη απαξίωση της γνώσης και των δεξιοτήτων, ως αποτέλεσμα των νέων τεχνολογικών εξελίξεων και των συστημάτων και μεθόδων εργασίας, είναι προφανής η σημασία και τα πλεονεκτήματα τα οποία συνδυάζει η εκπαίδευση του προσωπικού. Για το λόγο αυτό η εκπαίδευση αποτελεί μέρος και βασική αποστολή του σύγχρονου μάλιστα. **Κάθε ένας ο οποίος διοικεί πραγματικά, χρησιμοποιεί την εκπαίδευση για να βοηθηθεί ώστε να διοικήσει αποτελεσματικά.** Από την πλευρά αυτή η ευθύνη της εκπαίδευσης είναι ατομική και συλλογική με την έννοια ότι αφορά τόσο τη διοίκηση στο σύνολο της όσο και κάθε προϊστάμενο χωριστά, τα δε πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση αντανakλούν τόσο στους προϊσταμένους χωριστά, όσο και στη Διοίκηση στο σύνολο της. Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης είναι τα εξής:

- ✓ Δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη **να βελτιώσουν τα σχέδια τους και ταυτόχρονα να ελέγξουν, να οργανώσουν και να αναπτύξουν τα ηγετικά τους προσόντα.** Στην πράξη αυτό μεταφράζεται με την δυνατότητα να προβαίνουν στην **κατάρτιση αποτελεσματικών σχεδίων και προγραμμάτων,** να διατηρούν τα **κατάλληλα ποιοτικά standards,** να δημιουργούν μια **ικανοποιητική οργανωτική διάρθρωση,** να **μεταβιβάζουν εξουσίες και αρμοδιότητες** και να **ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους** που βρίσκονται κάτω από την εποπτεία τους να επωφεληθούν από ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης.
- ✓ **Περιορίζει την ευθύνη άσκησης εποπτείας.** Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι εξαφανίζει την ανάγκη για την άσκηση εποικοδομητικής εποπτείας, αλλά ότι περιορίζει την ανάγκη για άσκηση συνεχούς και λεπτομερειακής εποπτείας
- ✓ Παρέχει την **δυνατότητα προτυποποίησης της εργασίας.** Η εκπαίδευση δίνει την δυνατότητα στο προσωπικό να **χρησιμοποιεί τις καλύτερες μεθόδους διεξαγωγής της εργασίας** και στους προϊσταμένους να καθορίζουν πρότυπα ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης τα οποία τίθενται στη

διάθεση όλων των υπαλλήλων. Κάτω από τις συνθήκες αυτές οι υψηλοί ρυθμοί απόδοσης γίνονται κανόνες και όχι εξαίρεση, ενώ ταυτόχρονα είναι δυνατό να διατηρούνται τα πλεονεκτήματα και οι εμπειρίες του παρελθόντος.

- ✓ Παρέχει **δυνατότητες βελτίωσης των αποδόσεων**. Οι καλώς εκπαιδευμένοι υπάλληλοι επιδεικνύουν συνήθως **μεγαλύτερη αύξηση της ποσότητας και σημαντική βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος** της εργασίας τους σε σύγκριση με έναν μη καλά εκπαιδευμένο υπάλληλο. Στα πλαίσια αυτά οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επιδείξουν αυξημένη διανοητική ικανότητα στην εργασία και όπως είναι φυσικό παρουσιάζουν μειωμένο αριθμό λαθών.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι πέρα από τα πλεονεκτήματα στα οποία αναφερθήκαμε, **η εκπαίδευση ασκεί μια σοβαρή επίδραση στην ανύψωση του ηθικού ως συνέπεια της πλήρους γνώσεως.**

## **2.4. Μειονεκτήματα Εκπαίδευσης**

Εξυπακούεται ότι **τα παραπάνω πλεονεκτήματα δεν αποκτώνται χωρίς κάποιο τίμημα** και τούτο διότι σε κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να αναγνωρίζονται και να συνυπολογίζονται και ορισμένες απώλειες όπως:

- Η διακοπή των ομαλών ρυθμών εργασίας του υπαλλήλου ο οποίος παρακολουθεί το πρόγραμμα.
- Η προσωρινή μείωση της απόδοσης του εκπαιδευόμενου υπαλλήλου
- Η δαπάνη την οποία συνεπάγεται η οργάνωση και διεξαγωγή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

## 2.5 Κόστος Εκπαίδευσης

Όπως είναι φυσικό η εκπαίδευση περιλαμβάνει σοβαρό κόστος το οποίο διακρίνεται σε θετικό και αποθετικό. Θετικό είναι κατά το μέτρο που αφορά στο **κόστος που συνεπάγεται η αμοιβή των εκπαιδευτών, τα μισθώματα των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των διαφόρων εποπτικών μέσων διδασκαλίας και τα πάσης φύσεως λοιπά λειτουργικά έξοδα του προγράμματος**. Στην κατηγορία του αποθεματικού κόστους περιλαμβάνονται οι **απώλειες στις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος**, είτε ως εκπαιδευτών, είτε ως εκπαιδευόμενων. Η συνολική δαπάνη που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, δεν είναι προκαθορισμένη, εξαρτάται δε από πολλούς παράγοντες όπως είναι:

- **Η διάρκεια του προγράμματος**
- **Ο αριθμός των προσώπων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι**
- **Η ειδικότητα**
- **Ο βαθμός**
- **Η προέλευση των εκπαιδευτών**
- **Το είδος και ο αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος**

Για τους λόγους αυτούς **η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη περίσκεψη και σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιείται μόνον μετά από λεπτομερειακή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης**. Πάντως πρέπει να τονισθεί ότι όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια και απ' όλες τις πλευρές κατάλληλα οργανωμένα και ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει για την πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης με την προϋπόθεση βέβαια ότι **το κόστος πρέπει σε κάθε περίπτωση να ελέγχεται**.

## 2.6. Αρχές Καλού Εκπαιδευτή

Οι καλοί εκπαιδευτές προσπαθούν να αξιοποιήσουν στο έπακρο όλους τους διαθέσιμους διαύλους ώστε η εκπαίδευση να είναι όσο το δυνατόν πιο ενδιαφέρουσα. Είναι σημαντικό λοιπόν ο εκπαιδευτής :

- Να μιλάει αργά και καθαρά, ο λόγος του να είναι περιεκτικός, να χρησιμοποιεί γλώσσα και ορολογία που ο εκπαιδευόμενος κατανοεί ώστε να γίνεται ευθύς και άμεσος σε αυτά που θέλει να πει.
- Να κάνει παύσεις στα κατάλληλα σημεία, να δίνει έμφαση και να υποδεικνύει ή να διευκρινίζει τα βασικά σημεία.
- Να γνωρίζει το θέμα καλά και να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος
- Να κάνει την παρουσίασή του ενδιαφέρουσα, ζωντανή χρησιμοποιώντας ποικιλία τεχνικών παρουσίασης για να διατηρήσει το ενδιαφέρον των εκπαιδευομένων και να αποφεύγει να κάνει χειρονομίες που διασπούν την προσοχή του εκπαιδευόμενου.
- Να έχει τόνο φωνής ο οποίος θα είναι πειστικός και ειλικρινής για να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευομένων, και να είναι σίγουρος, χαλαρός και θετικός απέναντι σε αυτό που παρουσιάζει.
- Να ακούει αυτά που θέλουν να πουν οι εκπαιδευόμενοι, δημιουργώντας μία θετική εντύπωση και ένα θετικό περιβάλλον μάθησης.
- Να δηλώνει το σκοπό της εκπαίδευσης και τα βασικά εκπαιδευτικά σημεία.
- Να διευκρινίζουν και να εξηγεί, βήμα προς βήμα, τις σχετικές διαδικασίες.
- Να ζητάει από τους εκπαιδευόμενους να επαναλάβουν ή να θέσουν σε πρακτική εφαρμογή τις απαραίτητες ενέργειες.
- Να φροντίσει ώστε τουλάχιστον το 50% της εκπαίδευσης να περιλαμβάνει χρόνο πρακτικής εξάσκησης των εκπαιδευομένων στις περιπτώσεις που αυτό είναι εφικτό.
- Να ελέγχει εάν έχει μεταδώσει το μήνυμά του.

## 2.7. Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Έχουμε φτάσει στο τελευταίο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας που είναι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η εκπαίδευση προσωπικού στηρίζεται στην ελπίδα: περιμένουμε ότι θα φέρει αποτελέσματα. Θα εξετάσουμε την αξιολόγηση σε τέσσερα επίπεδα:

- **Ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος**

Η ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί **έμμεση ένδειξη της αποτελεσματικότητας του**. Για να γίνει πλήρης αξιολόγηση απαιτείται κάποιος χρόνος, ίσως και αρκετοί μήνες, ωστόσο ορισμένες ενέργειες δεν μπορούν να περιμένουν. Η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει κατά πόσο θα εφαρμόσει το ίδιο πρόγραμμα και σε άλλους. Για την εξέταση της ποιότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος θα **πρέπει να τεθούν στον εκπαιδευόμενο ορισμένα ερωτήματα** όσον αφορά την οργάνωση του προγράμματος εκπαίδευσης, τον τόπο και τον τρόπο διεξαγωγής τους και το κατά πόσο όλη η διαδικασία οργανώθηκε με επαγγελματισμό από την πλευρά της επιχείρησης.

- **Βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητα**

Η μέτρηση της βραχυπρόθεσμης αποτελεσματικότητας εξαρτάται από το πόσο εύκολα μπορεί να διαπιστωθεί ή να μετρηθεί. Στις **χειρωνακτικές εργασίες η μέτρηση είναι απλή υπόθεση** γιατί σίγουρα θα υπάρχει κάποιο αντικειμενικό τεστ που θα μπορεί να γίνει στους υπαλλήλους. Για παράδειγμα αν κάποια επιχείρηση εκπαιδεύει άτομα πάνω στην χρήση υπολογιστή, με το τέλος της εκπαίδευσης θα μπορεί να καταλάβει αν τα άτομα αυτά μπορούν να τον χρησιμοποιήσουν. Σε **μη χειρωνακτικές δραστηριότητες η μέτρηση είναι πιο δύσκολη υπόθεση**, αλλά όσο σαφέστερα έχουν καθοριστεί οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος, τόσο πιο ακριβής θα είναι και η αξιολόγηση. Αν για παράδειγμα η επιχείρηση έχει θέσει στόχο για κάποιον «να γίνει καλός πωλητής», η αξιολόγηση θα είναι

υποκειμενική. Αν όμως θέσει ως στόχο «να κάνει συγκεκριμένο αριθμό πωλήσεων τον επόμενο μήνα» η αξιολόγηση θα είναι πιο εύκολη.

- **Μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα**

Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος οι εκπαιδευόμενοι να επιστρέψουν στις παλιές τους συνήθειες. Αυτό είναι πολύ πιθανό να γίνει για τους εξής λόγους:

- } Αν οι νέες δεξιότητες δεν χρησιμοποιούνται τακτικά.
- } Οι συνάδελφοι δεν εκμεταλλεύονται, ούτε εκτιμούν αυτές τις δεξιότητες.
- } Δεν υπάρχει κατανόηση και υποστήριξη από την πλευρά του μάνατζμεντ.
- } Οι δεξιότητες αναπτύχθηκαν μόνο εν μέρει κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος και κατά συνέπεια ο εκπαιδευόμενος δεν έχει την κατάλληλη αυτοπεποίθηση.

Για τους λόγους αυτούς **το πρόγραμμα θα πρέπει να αξιολογείται για δεύτερη φορά, αφού έχει περάσει κάποιο χρονικό διάστημα από την ολοκλήρωσή του.** Το χρονικό αυτό διάστημα μπορεί να κυμαίνεται από τρεις μήνες μέχρι ένα χρόνο.

- **Οικονομική απόδοση**

Η εκπαίδευση προσωπικού είναι μια δαπανηρή διαδικασία, γι' αυτό και με το τέλος του προγράμματος η επιχείρηση μπορεί να διαπιστώσει την οικονομική του απόδοση εξετάζοντας τους εξής παράγοντες:

- } Αν έχει βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης ώστε να μπορεί να αναλάβει νέες ευθύνες.
- } Αν γίνεται η εργασία ταχύτερα και με μικρότερο αριθμό εργαζομένων.
- } Αν έχει βελτιωθεί η ποιότητα της εργασίας, με αποτέλεσμα λιγότερες επαναλήψεις, διορθώσεις, ελέγχους κ.λπ.
- } Αν έχει βελτιωθεί η εξυπηρέτηση πελατών με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων.

### 3. Μισθοδοσία Προσωπικού

---

Μισθοδοσία είναι η **διαδικασία περιοδικής καταβολής του μισθού στο προσωπικό του οργανισμού**. Όταν λέμε περιοδική καταβολή εννοούμε την κατά τακτά χρονικά διαστήματα πληρωμή του μισθού. Ο μισθός αντιπροσωπεύει την αμοιβή για την παρεχόμενη εργασία σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και είτε καταβάλλεται προκαταβολικά, είτε μετά την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου χρόνου εργασίας.

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο **καθοριστικό παράγοντα αφενός για την προσέλκυση ικανών – κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφετέρου για το επίπεδο απόδοσης και την εν γένει συμπεριφορά τους**.<sup>32</sup>

#### 3.1. Διάρθρωση πακέτου αμοιβών

Η αμοιβή (σχήμα 12) αποτελείται από:

- Την **άμεση οικονομική παροχή** που την αποτελούν ο μισθός το ημερομίσθιο και τα κίνητρα – βραβεία, δηλαδή επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.
- Την **έμμεση οικονομική παροχή** που είναι τα οφέλη/ πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση της θέσης εργασίας, όπως πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής, κ.λ.π.

Συγκεκριμένα τα ειδικότερα στοιχεία που διαμορφώνουν ένα πακέτο αμοιβών είναι τα εξής:

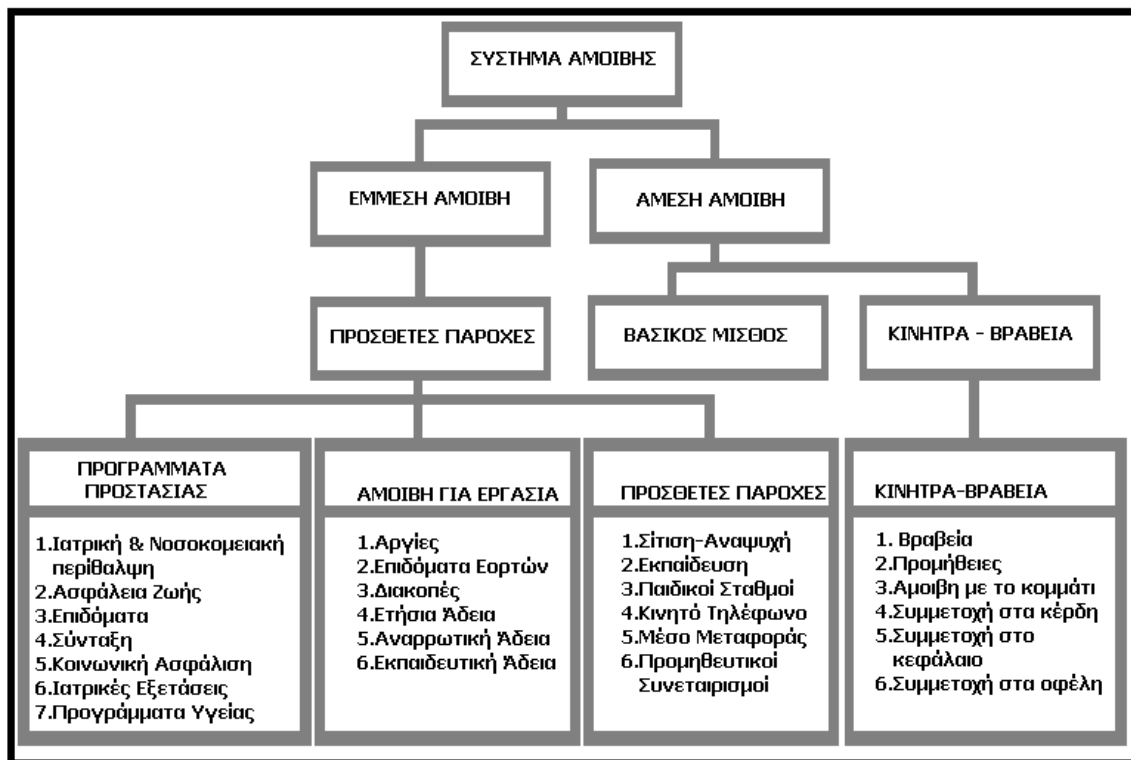
- Ο **βασικός μισθός**, ο οποίος καταβάλλεται περιοδικά σε ένα προκαθορισμένο ύψος.

---

<sup>32</sup> Ημερίδα με θέμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Internet], ΚΕΚ, Μακεδονικό Ινστιτούτο Εργασίας – Περιφερειακό Πρόγραμμα Καινοτόμων Ενεργειών 2000-2006, Ενότητα Εβδομη, Διαθέσιμο από [www.makine.gr](http://www.makine.gr)



- Τα **πρόσθετα επιδόματα** τα οποία καταβάλλονται ως αποζημίωση του εργαζομένου για τα αυξημένα προσόντα που συνεισφέρει στην εργασία, π.χ. το επίδομα μεταπτυχιακών σπουδών που καταβάλλεται στους κατόχους τίτλων Master ή Ph.D.
- Οι διάφορες **ενισχύσεις** όπως είναι οι επιχορηγήσεις του οργανισμού με τη μορφή κουπονιών για δωρεάν γεύματα ή για αγορά αγαθών με έκπτωση κ.λπ.
- Οι **πρόσθετες αποζημιώσεις**, οι οποίες καλύπτουν ορισμένες πρόσθετες αμοιβές για δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια της εργασίας τους, όπως αποζημίωση για νυχτερινή εργασία
- Οι **αμοιβές για υπερωριακή εργασία**, το ύψος ανά ώρα των οποίων είναι σαφώς ανώτερο από το ύψος της αμοιβής που αναλογεί σε μία ώρα κανονικής εργασίας.
- Τα **κίνητρα**, τα οποία συνδέονται περισσότερο με την απόδοση του εργαζομένου στην εργασία. Το είδος αυτής της αμοιβής καταβάλλεται ανάλογα με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και τα οποία προκαθορίζονται ύστερα από μελέτη της εργασίας.
- Τα **δώρα**, τα οποία αποτελούν μια διαφορετική μορφή αμοιβής και καταβάλλονται ως έκφραση ευχαρίστησης της επιχείρησης έναντι των εργαζομένων επί την ευκαιρία της αύξησης των κερδών της.



Σχήμα 12

### 3.2. Αρχές που διέπουν το σύστημα μισθοδοσίας

Δεδομένου ότι ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή ικανοποίησης των βιοτικών αναγκών του εργαζομένου, πρέπει να βασίζεται σε ορισμένες γενικές αρχές<sup>33</sup> οι οποίες είναι:

- ✓ Αρχή της **αντικειμενικότητας**, με την έννοια ότι ο μισθός που καταβάλλεται στο εργαζόμενο πρέπει να εγκρίνεται **βάσει της συνολικής του συμβολής στο γενικό αποτέλεσμα του οργανισμού**. Για να εκπληρώνει την αποστολή του αυτή, ο μισθός πρέπει να θεωρείται δίκαιος και λογικός, τόσο από τον εργοδότη όσο και από τον εργαζόμενο.
- ✓ Αρχή της **περιοδικότητας**. Η εφαρμογή της αρχής αυτής προϋποθέτει την **καταβολή του μισθού σε τακτά χρονικά διαστήματα** και δίνει την δυνατότητα τόσο στον εργοδότη, όσο και στον εργαζόμενο να **προγραμματίζουν τις δαπάνες και τις**

<sup>33</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ.(2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ. 10, σελ.389-390, Αθήνα, Εκδ. Μπένου

**δραστηριότητες τους**, μέσα στα πλαίσια των υφιστάμενων οικονομικών τους δραστηριοτήτων.

- ✓ Αρχή της **σταθερότητας των αμοιβών**. Η αρχή αυτή έχει την έννοια ότι το **ύψος του μισθού πρέπει να είναι σταθερό**, εφόσον το περιεχόμενο της εργασίας και οι συνθήκες της αγοράς εργασίας παραμένουν αμετάβλητα. Διακυμάνσεις του μισθού εφόσον δεν ανταποκρίνονται στη αρχή της αντικειμενικότητας δημιουργούν αδικίες και οδηγούν σε άνιση μεταχείριση των εργαζομένων.

## 4. Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού

---

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια **διαδικασία** μέσα από την οποία **προσδιορίζεται η αξία των διάφορων ατόμων**, σε **σύγκριση με ορισμένα πρότυπα**, καθώς και η **σύγκριση εργαζομένων μεταξύ τους**.

Στην πράξη η αξιολόγηση προσωπικού είναι μια διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να προσδιορίσει το **πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας**.

Για την εξασφάλιση μεγαλύτερης αντικειμενικότητας στη διαδικασία αξιολογήσεως του προσωπικού, οι κριτές πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο. Το σύνολο των κρίσεων συγκεντρώνεται στο τέλος και βάσει αυτών εξάγεται ένα συμπέρασμα ως προς την εικόνα του υπαλλήλου.<sup>34</sup>

### 4.1. Στοιχεία Αξιολόγησης Προσωπικού

Τα στοιχεία (σχήμα 13) τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις πιο κάτω ειδικότερες κατηγορίες

- **Προσωπικά στοιχεία** στα οποία περιλαμβάνονται η προσωπική και η οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων, το εκπαιδευτικό τους

---

<sup>34</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ.(2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ. 9, σελ.351-354, Αθήνα, Εκδ. Μπένου

υπόβαθρο, η εμπειρία, η κατάσταση της υγείας τους και η πρόοδος τους εντός της υπηρεσίας.

- **Στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παραγωγή**, τα οποία είναι η ποιότητα εργασίας, οι φθορές και οι σπατάλες που προκαλούνται εξαιτίας των υπαλλήλων, οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη, οι αμοιβές και τα ατυχήματα.
- **Αποτελέσματα ειδικών διαδικασιών** τα οποία είναι οι κλίσεις και τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων.

Τα στοιχεία αυτά συνδυαζόμενα μεταξύ τους διαμορφώνουν την γενική εικόνα του υπαλλήλου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες.



Σχήμα 13

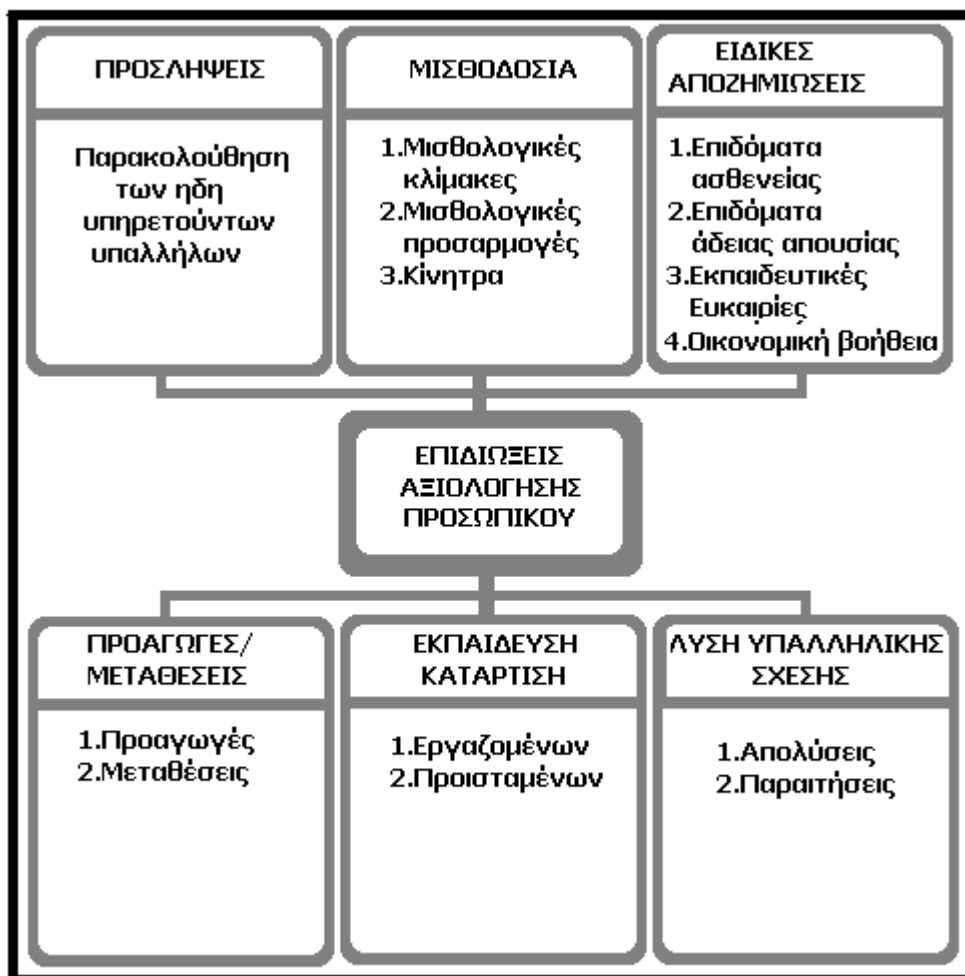
## 4.2. Σκοποί Αξιολόγησης Προσωπικού

Σκοπός της αξιολόγησης του προσωπικού<sup>35</sup> είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της διοίκησης σε θέματα (σχήμα 14) που αφορούν:

- ✓ Στις προσλήψεις
- ✓ Στη μισθοδοσία
- ✓ Στις προαγωγές και τις μεταθέσεις
- ✓ Σε ειδικές αποζημιώσεις

<sup>35</sup> Κυριαζόπουλος, Π.Γ., Κιουλάφας, Κ.Κ. (1994), Management 1<sup>ης</sup> Γραμμής, κεφ.9, σελ.177-179, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική

- ✓ Στην εκπαίδευση και κατάρτιση
- ✓ Στη λύση των υπαλληλικών σχέσεων



Σχήμα 14

### 4.3. Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού

#### Μέθοδος Ατομικής Αξιολόγησης

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή **επιλέγονται και προσδιορίζονται με σαφήνεια**, ορισμένοι **παράγοντες απόδοσης** όπως το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, ποσοτική απόδοση, ποιοτική απόδοση, συνεργασία, πρωτοβουλία και ανάλυση ευθυνών, προθυμία, ζήλος, υπευθυνότητα, διοικητική ικανότητα, κ.λ.π. Εν συνεχεία συγκεντρώνονται οι πληροφορίες για την απόδοση του υπαλλήλου ως προς καθέναν από τους παράγοντες

αυτούς, από τις οποίες **προκύπτει μια διαβάθμιση της απόδοσης του υπαλλήλου κατά παράγοντα**. Συνήθως στις περιπτώσεις ατομικής αξιολόγησης οι υπάλληλοι **συγκρίνονται με ένα συγκεκριμένο πρότυπο**. Το πρότυπο αυτό περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια με κριτήριο τις απαιτήσεις κάθε μιας συγκεκριμένης εργασίας

## Μέθοδος Αξιολόγησης Προσωπικού κατά ζεύγη

Στην περίπτωση αυτή οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για έναν υπάλληλο, **συγκρίνονται με τις αντίστοιχες πληροφορίες που υπάρχουν για κάθε έναν από τους λοιπούς υπαλλήλους** που απασχολούνται στην ίδια εργασιακή ομάδα. Εξυπακούεται ότι η σύγκριση αυτή γίνεται κατά παράγοντες αλλά και συνολικά. Με βάση τις αξιολογήσεις αυτές, καταρτίζεται ένας αξιολογικός πίνακας, ο οποίος όταν βασίζεται σε ακριβή, ελεγμένα και αντικειμενικά στοιχεία, μπορεί να αποτελέσει σπουδαία βάση για τις αποφάσεις της διοίκησης σε ότι αφορά στην υπηρεσιακή κατάσταση και στην εν γένει εξέλιξη του προσωπικού.

## Μέθοδος της μετρήσεως των αποδόσεων

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην **πραγματική μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου**. Η μέθοδος της μέτρησης των αποδόσεων, όπου μπορεί να αποδώσει ποσοτικώς μετρήσιμα και γενικώς παραδεκτά στοιχεία, θεωρείται ως ιδανική. Συμβαίνει όμως κυρίως και στις περιπτώσεις των εργασιών γραφείου, οι αποδόσεις αυτές να μην είναι επιδεκτικές μετρήσεως, με ποσοτικά στοιχεία, ενώ πολλές φορές οι αποδόσεις που επιτυγχάνονται είναι αποτέλεσμα συμμετοχής και συνεργασίας περισσότερων προσώπων των οποίων η συμμετοχή δεν μπορεί να υπολογισθεί με ακρίβεια.

Για τον λόγο αυτό η μέθοδος της μετρήσεως των αποδόσεων, σπανίως χρησιμοποιείται ως μέθοδος της αξιολόγησης προσωπικού και για τον πρόσθετο λόγο ότι **η απόδοση από μόνη της δεν μας δίνει την πραγματική εικόνα του υπαλλήλου από άποψη συμπεριφοράς και γενικότερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του**.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή **προσδιορίζονται ορισμένοι γενικής φύσεως τομείς** όπως π.χ. υπηρεσιακή κατάρτιση, απόδοση, προσωπικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορά κ.α. και δίνεται η **ευχέρεια στον προϊστάμενο να περιγράψει από μόνος του με δικά του λόγια την ποιότητα του υπαλλήλου**. Η μέθοδος αυτή αφήνει όλη την πρωτοβουλία στον προϊστάμενο, ο οποίος συνήθως επιλέγει ορισμένους γενικούς χαρακτηρισμούς για κάθε τομέα με τους οποίους προσπαθεί να αξιολογήσει και να περιγράψει την γενική εικόνα του υπαλλήλου. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι δίνει απεριόριστη εμπιστοσύνη στην κρίση του προϊστάμενου ο οποίος στην πράξη είναι και υπεύθυνος για το τμήμα και το προσωπικό του.

#### **4.4. Δυσχέρειες κατά την εφαρμογή της αξιολογήσεως του προσωπικού**

Οι **δυσχέρειες** που παρατηρούνται στην προσπάθεια αξιολογήσεως του προσωπικού εκτός βέβαια από το γεγονός ότι **οι άνθρωποι πρέπει να κρίνουν ανθρώπους – που αποτελεί από μόνο του μειονέκτημα – είναι οι εξής:**

- ✓ Δυσχέρεια στη σαφή περιγραφή των διαφόρων δραστηριοτήτων του εργαζόμενου.
- ✓ Ψυχολογικός επηρεασμός της αξιολογήσεως.
- ✓ Δυσχέρεια εκτιμήσεως της συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου.
- ✓ Ανακριβής εξαγωγή συμπερασμάτων.
- ✓ Δυσχέρεια εκτίμησης της συμβολής του ατόμου στην ομαδική εργασία.

- ✓ Αντιθέσεις των εργατικών ενώσεων, διότι τα αποτελέσματα αξιολόγησης του προσωπικού μειώνουν την επίδραση τους πάνω στα ζητήματα διοικήσεως των απεργιών, των απολύσεων κ.λπ.

## 5. Μεταβολές Υπηρεσιακής Κατάστασης Προσωπικού

---

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι συχνή η από το **έργο μετακίνηση των εργαζομένων τόσο οριζόντια όσο και κάθετα, αλλά και προς τα μέσα ή έξω του οργανισμού**. Αυτή η μετακίνηση οφείλεται σε πολλούς παράγοντες όπως μεταβολές στη δομή του οργανισμού που περικλείουν αναδιάρθρωση των εργασιών, αλλαγές στα όρια των τομέων και φυσική ανατοποθέτηση ανθρώπων, έργων και τομέων. Άλλος παράγοντας για αυτές τις μεταβολές είναι και η παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και η εισαγωγή νέων διαδικασιών και μεθόδων λειτουργίας.

Αλλαγές σε εργατικό δυναμικό μπορούν όμως να επέλθουν και σε περιπτώσεις που εγκαταλείπεται η παραγωγή κάποιου προϊόντος ή κλείνει η επιχείρηση. Επίσης δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί και ο παράγοντας των παραιτήσεων, των συνταξιοδοτήσεων και των απολύσεων που περιλαμβάνει μια ολόκληρη σειρά προαγωγών.

### 5.1 Προαγωγές

Είναι η **επανατοποθέτηση του υπαλλήλου σε μια θέση υψηλότερου επιπέδου**, η οποία απαιτεί από αυτόν περισσότερα πράγματα, σε γνώσεις, δεξιότητες και ευθύνη, η οποία συνήθως, αλλά όχι πάντοτε **συνοδεύεται από μια αύξηση της αμοιβής του**. Συχνά μάλιστα στη νέα θέση αποδίδονται και σύμβολα μεγαλύτερου γοήτρου όπως:

- ✓ Σημαντικότερος τίτλος.
- ✓ Μεγαλύτερη εξουσία.
- ✓ Μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων μέσα στο χώρο της επιχείρησης
- ✓ Λιγότερο στενή εποπτεία πάνω στις ενέργειες του



## 5.2 Μεταθέσεις

Η μετάθεση συνίσταται στην **επανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε άλλη εργασία με όμοια αμοιβή, κύρος και ευθύνη**. Πρόκειται για μια οριζόντια μετακίνηση ενώ η προαγωγή για μια κάθετη. Μια μετάθεση μπορεί να πραγματοποιηθεί **είτε από επιθυμία του ίδιου του υπαλλήλου, είτε για τις ανάγκες της επιχείρησης**. Οι ανάγκες της επιχείρησης που επιβάλλουν μετακίνησης υπαλλήλων είναι:

- ✓ Μεταβολές στον όγκο της παραγωγής
- ✓ Αλλαγές στη δομή της επιχείρησης
- ✓ Προσθήκη ή εγκατάλειψη προϊόντων
- ✓ Απουσίες ορισμένων βασικών υπαλλήλων

## 5.3 Διακοπή Εργασίας & Ανάκληση

Είναι ένας **αόριστος χωρισμός του εργαζομένου από την κατάσταση πληρωμών της επιχείρησης** για λόγους που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του υπαλλήλου. Αιτίες που την προκαλούν είναι:

- ✓ Μείωση των πωλήσεων
- ✓ Έλλειψη πρώτων υλών
- ✓ Εποχικές διακυμάνσεις της αγοράς
- ✓ Καθυστέρηση της παραγωγής
- ✓ Τεχνολογικές ανακαινίσεις

Κατά το χρόνο δε της διακοπής **ο εργοδότης δεν ξέρει πόσο θα διαρκέσει και πότε επομένως θα ανακαλέσει τον υπάλληλο**, γιατί μερικές φορές η προσωρινή διακοπή μπορεί να γίνει οριστική.

## 5.4.Υποβιβασμός

Η **επανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε ένα έργο ή θέση μικρότερου κύρους και αμοιβής** λέγεται υποβιβασμός και προκαλείται από παράγοντες που ξεφεύγουν από τον έλεγχο του υπαλλήλου. Τυπικό παράδειγμα αποτελεί η μείωση του εργατικού

δυναμικού, οπότε οι εναπομένοντες συχνά υποχρεώνονται να πάρουν θέσεις χαμηλότερου επιπέδου διότι γίνεται **σύμπτυξη τμημάτων** και **κατάργηση θέσεων**.

Ένας υποβιβασμός όμως μπορεί να γίνει και για **λόγους ανεπάρκειας του ατόμου** στη θέση που τοποθετήθηκε. Και **λόγοι υγείας** όμως μπορεί να συντελέσουν στον υποβιβασμό, αφού το άτομο δεν μπορεί για το λόγο αυτό να εκτελεί πλήρως τα καθήκοντα του.

## 5.5 Απόλυση

Ο όρος απόλυση σημαίνει την **οριστική αποπομπή από την εργασία ενός εργαζομένου** για λόγους ανεπάρκειας ή κάποιου άλλου σοβαρού παραπτώματος του. Στα διοικητικά επίπεδα οι άνθρωποι απολύονται ή υποχρεώνονται σε παραίτηση ύστερα από συγκρούσεις πάνω σε θέματα πολιτικής και φιλοσοφίας του οργανισμού. Στα άλλα επίπεδα η απόλυση είναι συνέπεια ανεπάρκειας στη δουλειά ή παράβασης κανόνων συμπεριφοράς

## 6. Κανονισμός Εργασίας

---

Η **ατομική σύμβαση εργασίας που υπογράφεται από τον εργοδότη και τον εργαζόμενο, καθορίζει την έννομη εργασιακή σχέση μεταξύ τους**. Δηλαδή ορίζει τα **βασικά δικαιώματα, υποχρεώσεις και όρους**, σύμφωνα με τους οποίους ο εργαζόμενος προσφέρει υπηρεσίες έναντι ανταλλάγματος από τον εργοδότη

Ο κανονισμός εργασίας περιέχει κανονιστικές διατάξεις που αφορούν τις σχέσεις εργοδότη – εργαζόμενων κατά την παροχή εργασίας. Ο σκοπός του κανονισμού εργασίας είναι **να εξασφαλίσει δίκαιους όρους, ομοιομορφία, ενιαία κατεύθυνση, δίκαιη πειθαρχική εξουσία και ίση μεταχείριση** στους εργαζομένους.

Οι βασικοί όροι που συνήθως περιλαμβάνει ένας κανονισμός εργασίας αφορούν:

- Προϋποθέσεις εξέλιξης και προαγωγής των εργαζομένων.
- Τοποθετήσεις, μεταθέσεις, μετατάξεις.
- Επιδόματα, πέραν αυτών που ορίζει ο νόμος.

- Διάρκεια, έναρξη και λήξη ωραρίου.
- Διακοπές εργασίας, άδειες, απουσίες.
- Προϋποθέσεις, δικαίωμα και υποχρέωση συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων.
- Σωματική έρευνα/ έλεγχο εργαζομένων.
- Κάπνισμα στο χώρο εργασίας.
- Κλοπή και καταστροφή περιουσιακών στοιχείων.
- Παρουσία και ένδυση εργαζομένων.
- Συμπεριφορά προς πελάτες, προϊσταμένους και συναδέλφους.
- Αντιμετώπιση παραπόνων/ Επίλυση διαφορών.
- Πειθαρχικά και Πειθαρχικές Ποινές.

Ο κανονισμός εργασίας ισχύει και **έχουν νομική υποχρέωση να τον τηρήσουν τόσο ο εργοδότης** ή τα εξουσιοδοτημένα όργανα ή άτομα που αυτός ορίζει, **όσο και οι εργαζόμενοι**, από την χρονική στιγμή που θα κυρωθεί από τις κατά τόπου Επιθεωρήσεις Εργασίας.<sup>36</sup>

## 6.1. Έννοια και διαδικασία της πειθαρχίας

Η λέξη πειθαρχία έχει **διπλή έννοια**, τόσο αρνητική όσο και **θετική**. Στην αρνητική της έννοια σημαίνει την **άσκηση πειθαρχικού ελέγχου** και την **επιβολή ποινών για παραβάσεις** των όρων της σύμβασης εργασίας και των κανονιστικών διατάξεων του κανονισμού εργασίας. Στη θετική της έννοια σημαίνει τη **συστηματική εκπαίδευση** των εργαζομένων στην **υπακοή και την εφαρμογή των διατάξεων** του κανονισμού εργασίας

Στον εργασιακό χώρο η **τήρηση της πειθαρχίας** είναι ένα από τα **πιο δύσκολα θέματα** που αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος αφού **σχετίζεται με την συμπεριφορά, την ικανότητα και τη διαγωγή των εργαζομένων- υφιστάμενων** του. Αν αυτά δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά και με συνέπεια, η επίτευξη τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των ατόμων ή ομάδων ατόμων, μέσα στην επιχείρηση, είναι πολύ αμφίβολη έως αδύνατη.

<sup>36</sup> Χυτήρης, Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ.9,σελ 261-263, Αθήνα, Εκδ. Interbooks

Βέβαια ως πειθαρχικά παραπτώματα δεν νοούνται πράξεις, παραλείψεις, ή συμπεριφοράς που είναι έξω από τις υποχρεώσεις του εργαζόμενου, όπως αυτές προκύπτουν από τη σύμβαση εργασίας, τον κανονισμό εργασίας ή που προκύπτουν από την ιδιότητα του ως μέλος της επιχείρησης.

Τα πλέον **συνήθη πειθαρχικά παραπτώματα** στα οποία υποπίπτει ο εργαζόμενος **εξ' ιδίας υπαιτιότητας** είναι:

- Μη τήρηση των κανόνων στάθμευσης – κανονισμών λειτουργίας των εγκαταστάσεων της επιχείρησης.
- Φαγητό στους χώρους εργασίας.
- Κατά σύστημα καθυστερημένη άφιξη στην εργασία ή αδικαιολόγητη απουσία.
- Μη τήρηση των κανόνων υγιεινής στην εργασία, μόλυνση του περιβάλλοντος, ακαταστασία στην εργασία.
- Λειτουργία, χρησιμοποίηση ή κατοχή μηχανημάτων, εργαλείων ή ειδών εξοπλισμού τα οποία δεν ανήκουν στο πλαίσιο ευθύνης του υπαλλήλου.
- Εξ αμέλειας φθορά υλικών και εξαρτημάτων.
- Καθυστερήσεις στην εργασία, απασχόληση με θέματα άσχετα με την εργασία, εγκατάλειψη της εργασίας κατά τις εργάσιμες ώρες.
- Αποστολή, αλλοίωση, απομάκρυνση οποιωνδήποτε στοιχείων από τον πίνακα ανακοινώσεων ή άλλου περιουσιακού στοιχείου χωρίς σχετική εξουσιοδότηση.
- Χαρτοπαιξία στους χώρους της επιχείρησης.
- Παράβαση κανόνων ασφαλείας ή πρακτικών σχετικών με θέματα ασφαλείας.
- Χρησιμοποίηση χωρίς άδεια των ανελκυστήρων, των εξόδων ασφαλείας ή των χώρων εστίασεως κατά τις εργάσιμες ώρες.
- Χρησιμοποίηση ή κατοχή εργαλείων που ανήκουν σε άλλους εργαζόμενους χωρίς τη συναίνεση τους
- Απροσεξία του υπαλλήλου η οποία επηρεάζει την προσωπική του ασφάλεια.
- Απειλή, τρομοκράτηση, εξαναγκασμός ή παρέμβαση σε θέματα συναδέλφων εντός εργασιακού χώρου.

- Κακή χρησιμοποίηση, καταστροφή ή πρόκληση ζημιών σε οποιοδήποτε περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης.
- Άνευ άδεια διανομή γραπτού ή εντύπου υλικού οποιασδήποτε μορφής στους χώρους της εργασίας.
- Διάδοση οποιασδήποτε ψευδούς, ανήθικης ή κακόβουλης φήμης εις βάρος συναδέλφων εντός της επιχείρησης ή των προϊόντων αυτής.
- Άνευ άδειας εγκατάλειψη των χώρων εργασίας κατά τη διάρκεια της βάρδιας.
- Μη τήρηση των κανόνων και οδηγιών εργασίας γραπτών ή προφορικών.
- Άνευ άδειας πώληση ειδών, ο έρανος υπέρ οποιοδήποτε σκοπού και οποτεδήποτε εκτός της περιπτώσεως συγκεντρώσεως εισφορών για δώρα υπέρ των συναδέλφων σε περιπτώσεις επετείων.
- Πρόκληση ή συμπλοκή με συναδέλφους κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας και εντός των χώρων της επιχείρησης.
- Προσέλευση στην εργασία υπό την προφανή επήρεια αλκοόλ ή άλλων ναρκωτικών ουσιών.
- Ύπνος στην εργασία κατά την διάρκεια των ωρών εργασίας.
- Απειθαρχία – απείθεια.
- Είσπραξη μη εγκεκριμένων αμοιβών ή φιλοδωρημάτων ένεκα της υπηρεσίας πέραν του μισθού του
- Πλαστογράφηση ή παραποίηση στοιχείων της επιχείρησης
- Η εν γνώσει ενημέρωση κάρτας παρουσίας απουσιάζοντος υπαλλήλου, η αλλαγή της κάρτας παρουσίας για οποιοδήποτε λόγο.
- Άνευ άδεια κατοχή πυροτεχνημάτων ή εκρηκτικών στους χώρους της εργασίας.
- Κάπνισμα σε απαγορευμένους χώρους ή σε απαγορευμένο χρόνο.

## 6.2. Πειθαρχικές Ποινές

Οι πράξεις ή οι παραλείψεις του εργαζόμενου οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την **βλάβη των συμφερόντων του οργανισμού** είναι γνωστές ως πειθαρχικά αδικήματα και οδηγούν στην επιβολή πειθαρχικών ποινών. Όταν λέμε ποινή εννοούμε κάποιας μορφής κύρωση που επιβάλλεται στον εργαζόμενο για κάποιο

**πειθαρχικό αδίκημα, το οποίο μπορεί να προήρθε από πρόθεση ή αμέλεια.**

Οι ποινές **διαβαθμίζονται ανάλογα με τη σοβαρότητα του αδικήματος και την προσωπικότητα του εργαζομένου που διαπράττει το αδίκημα.** Η συνήθης διαβάθμιση που ακολουθούν οι ποινές είναι οι εξής:

- Προφορική παρατήρηση
- Έγγραφη Επίπληξη
- Πρόστιμο
- Αργία
- Απόλυση

## **7. Ανθρώπινες σχέσεις**

---

Με τον όρο ανθρώπινες σχέσεις στα πλαίσια της Διοίκησης του προσωπικού, εννοούμε τη **μελέτη των προβλημάτων τα οποία ωθούν το προσωπικό στην εκδήλωση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς, διαμορφώνουν το πλαίσιο των αναγκών του προσωπικού και προσδιορίζουν τα επιβαλλόμενα μέτρα για την εξασφάλιση του αναγκαίου επιπέδου ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία του και την προσαρμογή του στους στόχους του οργανισμού.**

Με τα δεδομένα αυτά, οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν μια βασική λειτουργία του μάνατζμεντ, εντασσόμενη στα πλαίσια της ηγεσίας και **αποβλέπει στην δημιουργία ενός ομαλού εργασιακού κλίματος,** το οποίο διευκολύνει την **ανάπτυξη σχέσεων κατανόησης και συνεργασίας** εντός του οργανισμού, με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση της ποιοτικής και ποσοτική απόδοσης του οργανισμού και την ενίσχυση της ανταγωνιστικής του θέσεως.

### **7.1. Επικοινωνία με το προσωπικό**

Η **απόδοση της επιχείρησης και η δημιουργία του αναγκαίου κλίματος για την ομαλή διεξαγωγή του έργου της,** εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον τρόπο επικοινωνίας με τον οποίο η επιχείρηση επικοινωνεί με το προσωπικό της, καθόσον, όπως

είναι γνωστό, η **σωστή επικοινωνία** αποτελεί το λιπαντικό το οποίο **μειώνει τις τριβές μέσα στο χώρο της επιχείρησης.**

Είναι επίσης γνωστό ότι στην επικοινωνία **παρεμβάλλεται ένα πλήθος εμποδίων** για την άρση των οποίων, πρέπει να λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα, ώστε να **διευκολύνεται η ομαλή επικοινωνία** και η απρόσκοπτη διεξαγωγή του έργου της επιχείρησης.

Πολλοί προϊστάμενοι οργανισμών πιστεύουν ότι η άρση των εμποδίων και κατά συνέπεια η δημιουργία ομαλών συνθηκών διεξαγωγής της επικοινωνίας, είναι θέμα εκπαίδευσης του προσωπικού και για το λόγο αυτό προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τα σχετικά προβλήματα μέσα από την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με σκοπό να **βελτιώσουν και να αναπτύξουν τις ικανότητες του προσωπικού όλων των κλιμακίων για μια πιο αποδοτική επικοινωνία.**<sup>37</sup>

Τα πιο γνωστά μέσα επικοινωνίας της επιχείρησης με το προσωπικό είναι οι εξής:

- ✓ Ειδικά εγχειρίδια μέτρων πολιτικής.
- ✓ Κανονισμοί ανάλυσης των διαδικασιών πρόσληψης του προσωπικού.
- ✓ Προγράμματα προσανατολισμού νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού.
- ✓ Αφίσες ενημερωτικά δελτία και ανακοινώσεις.
- ✓ Διεύρυνση των απόψεων του προσωπικού (δημοσκοπήσεις).
- ✓ Αξιοποίηση του συστήματος εποπτείας.
- ✓ Δημόσιες ομιλίες και συστήματα ανακοινώσεων.
- ✓ Αξιοποίηση του συστήματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- ✓ Τακτική των καθοδηγητικών συναντήσεων.
- ✓ Ομαδικές συσκέψεις για προβλήματα τρέχουσας φύσεως.
- ✓ Κατευθύνσεις και στοιχεία μέσω περιοδικών εκδόσεων της επιχείρησης.
- ✓ Προσωπικές επιστολές εκ μέρους του προέδρου.

---

<sup>37</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κεφ.12, σελ.133, Αθήνα, Εκδ. Μπένου

Κάθε ένα από τα μέσα αυτά **πρέπει να χρησιμοποιείται με περίσκεψη και ύστερα από μελέτη των ωφελειών και των επιπτώσεων**, τις οποίες θα έχει στην επικοινωνία.

## **7.2. Χειρισμός των παραπόνων του προσωπικού**

Από την αποστολή και τις γενικότερες επιδιώξεις των οργανισμών, **προκύπτει η ανάγκη να έχουν όσο το δυνατόν περισσότερο ικανοποιημένο το προσωπικό τους**. Αυτό όμως δεν επιτυγχάνεται πάντοτε, διότι η πλήρης ικανοποίηση ολόκληρου του προσωπικού αποτελεί μια ιδανική κατάσταση, η οποία σπάνια εξασφαλίζεται. Για το λόγο αυτό υπάρχει και η περίπτωση των δυσαρεστημένων ανθρώπων ή των ανθρώπων που αντιμετωπίζουν κάποια προβλήματα.

**Υποχρέωση της διοίκησης** είναι να **εξετάζει τα παράπονα του προσωπικού και να φροντίζει να ικανοποιούνται** στα πλαίσια των υφιστάμενων δυνατοτήτων, διότι **αν τα παράπονα αυτά μείνουν αδιερεύνητα, διευρύνουν την δυσαρέσκεια του προσωπικού** τόσο σε βάθος όσο και σε έκταση, πράγμα το οποίο στη συνέχεια έχει **δυσάρεστες επιπτώσεις** πάνω σε ολόκληρη τη λειτουργία της επιχείρησης.

Στην περίπτωση των **δικαιολογημένων παραπόνων προωθούνται οι αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες**, ενώ στην περίπτωση των **αδικαιολογήτων**, η επιχείρηση εξηγεί στο προσωπικό της γιατί τα παράπονα του είναι **αβάσιμα**.<sup>38</sup>

Ως προς το είδος τα παράπονα μπορούμε να τα διακρίνουμε σε δύο κατηγορίες ήτοι:

- Στα **προσωπικά**, τα οποία συναρτώνται με το πλαίσιο των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται στον χώρο του οργανισμού και
- Στα **οργανωτικά – λειτουργικά** τα οποία συναρτώνται με την οργάνωση και την εν γένει λειτουργία του οργανισμού.

---

<sup>38</sup> Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης, Γ. (1997), Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, Μέρος 4<sup>ο</sup>, σελ. 283-287, Αθήνα, Εκδ. Interbooks



Ανάλογα με την σοβαρότητα τους, τα παράπονα απαιτούν και διαφορετικούς χειρισμούς.

## **8. Συνθήκες Εργασίας - Υγιεινή & Ασφάλεια**

---

Στην έννοια των συνθηκών εργασίας περιλαμβάνεται **το σύνολο των διευκολύνσεων που προσφέρει ο οργανισμός στο προσωπικό του για την απρόσκοπτη διεξαγωγή της εργασίας.** Οι συνθήκες αυτές αναφέρονται **στην υγιεινή των χώρων και στην άνετη οργάνωση και λειτουργία των εγκαταστάσεων.** Από την άλλη πλευρά **κάθε εργαζόμενος έχει υποχρέωση να τηρεί τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας** και να φροντίζει ανάλογα με τις δυνατότητες του για την υγεία του και την ασφάλεια του, καθώς και για την υγεία και ασφάλεια των υπόλοιπων εργαζομένων που επηρεάζονται από τις πράξεις ή τις παραλείψεις του.

Στοιχεία των συνθηκών εργασίας αποτελούν επίσης η εξασφάλιση σύγχρονων μέσων εξοπλισμού, η οργάνωση χώρων παρκινγκ, η εξασφάλιση κατάλληλων χώρων για τις ώρες αναπαύσεως του προσωπικού, η ορθολογική οργάνωση της εργασίας με την αποφυγή κοπιαστικών και χρονοβόρων διαδικασιών, κ.α. Στην ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε κυρίως με θέματα που έχουν να κάνουν με την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.<sup>39</sup>

### **8.1. Ορισμοί**

**Ασφάλεια στις δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις ορίζονται οι μέθοδοι και τα μέσα εκείνα που εφαρμόζουν και θέτουν οι ανώτερες διοικήσεις των επιχειρήσεων ώστε οι εργαζόμενοι σε αυτές όσο και τα ίδια τα στελέχη των επιχειρήσεων να μην διατρέχουν κινδύνους είτε σε φυσιολογικές συνθήκες εργασίας είτε σε συνθήκες κινδύνου.**

**Από την άλλη η δημόσια υγιεινή στις επιχειρήσεις απευθύνεται στις ομάδες των εργαζομένων και των εργοδοτών τους, με σκοπό να διδάξει τους κανόνες υγιεινής και την**

---

<sup>39</sup> Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ., (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού], Πρώτη Έκδοση, κεφ.10, σελ.233, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rossili

**εφαρμογή τους, ώστε να προφυλαχθεί η υγεία τους και η φυσική τους ευεξία.**

## **8.2. Υποχρεώσεις Εργοδότη**

- ✓ Οι χώροι εργασίας πρέπει να σχεδιάζονται, να κατασκευάζονται, να εξοπλίζονται, να λειτουργούν και να συντηρούνται με τέτοιο τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι σε αυτούς να μπορούν να εργάζονται χωρίς να κινδυνεύουν ή να βλάπτεται η υγεία τους.
- ✓ Οι χώροι εργασίας θα πρέπει να επιβλέπονται από ένα άτομο τουλάχιστον.
- ✓ Εργασίες που συνεπάγονται ιδιαίτερους κινδύνους θα πρέπει να ανατίθενται σε ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό και αν ακολουθούνται συγκεκριμένες διαδικασίες για την εκτέλεση τους.
- ✓ Θα πρέπει να γίνονται ασκήσεις ασφαλείας σε σύντομα μεταξύ τους χρονικά διαστήματα με σκοπό την εκπαίδευση και τον έλεγχο ικανοτήτων των εργαζομένων, σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης.
- ✓ Πρέπει να γίνεται σύνταξη σχετικού εγγράφου που θα αναφέρεται στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. Το έγγραφο αυτό αποδεικνύει ότι οι κίνδυνοι στους οποίους εκτίθενται οι εργαζόμενοι έχουν εκτιμηθεί και επισημανθεί.
- ✓ Σε περίπτωση σοβαρού ή θανατηφόρου ατυχήματος ο εργοδότης πρέπει να υποβάλλει όσο το δυνατόν συντομότερο έκθεση στις αρμόδιες αρχές.
- ✓ Ο εργοδότης πρέπει να μεριμνά για την ύπαρξη και την συντήρηση των μέσων εκκένωση και διάσωσης.
- ✓ Χρειάζεται ο εργοδότης να πάρει τα κατάλληλα μέτρα για να προμηθεύσει τα συστήματα συναγερμού και άλλα μέσα επικοινωνίας τα οποία επιτρέπουν την άμεση έναρξη των επιχειρήσεων άμεσης βοήθειας, εκκένωσης και διάσωσης.
- ✓ Ο μηχανολογικός και ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός πρέπει να επιλέγεται, να εγκαθίσταται, να λειτουργεί και να συντηρείται έτσι ώστε να λαμβάνεται υπόψη, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων. Επίσης ο μηχανολογικός εξοπλισμός πρέπει να έχει

αρκετή αντοχή και να μην παρουσιάζει κατασκευαστικά ελαττώματα.

- ✓ Η συντήρηση, η επιθεώρηση και η δοκιμή οποιουδήποτε τμήματος της εγκατάστασης ή του εξοπλισμού της επιχείρησης θα πρέπει να εκτελείται από αρμόδιο πρόσωπο και στα αναγκαία τακτά χρονικά διαστήματα.
- ✓ Υποχρεωτική είναι η χρήση σε όλες τις επιχειρήσεις με αυτόματα συστήματα συναγερμού, συστήματα για αυτόματη διακοπή του ρεύματος, πυροσβεστικό εξοπλισμό και ανιχνευτές πυρκαγιάς.
- ✓ Όλες οι οδοί και οι έξοδοι κινδύνου πρέπει να παραμένουν ελεύθερες και να οδηγούν στο συντομότερο δρόμο σε ασφαλείς χώρους – σημεία συγκέντρωσης και να υπάρχει ο απαραίτητος φωτισμός ασφαλείας
- ✓ Οι εγκαταστάσεις φωτισμού των χώρων εργασίας να είναι τοποθετημένες έτσι ώστε ο προβλεπόμενος τύπος φωτισμού να μην ενέχει κίνδυνο ατυχήματος για τους εργαζόμενους.
- ✓ Στους κλειστούς χώρους πρέπει να υπάρχει επαρκές σύστημα εξαερισμού και στην περίπτωση που χρησιμοποιείται κλιματισμός, θα πρέπει να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποφεύγεται η έκθεση των εργαζομένων σε ρεύματα αέρα.

### **8.3. Υγιεινή & Ασφάλεια και Απόδοση Εργαζομένων – Επιχείρησης**

Η έλλειψη των παραπάνω συνθηκών συνάγεται την **ακαταλληλότητα των χώρων** από παρατηρούμενες στοιχειώδεις ελλείψεις και δημιουργεί στο προσωπικό ένα **αίσθημα εγκατάλειψης και αδιαφορίας**, αισθάνεται ότι οργανισμός βρίσκεται σε ένα στάδιο παρακμής και κατά συνέπεια το προσωπικό ζει σε μια **κατάσταση αβεβαιότητας**, ενώ δημιουργείτε η εντύπωση ότι δεν είναι πλέον αναγκαίο και ότι εν πάση περιπτώσει η παρουσία του και η συμμετοχή του δεν έχει καμία ιδιαίτερη σπουδαιότητα για τον οργανισμό. Όταν οι συνθήκες αυτές επεκτείνονται σε ολόκληρο τον οργανισμό αποτελούν σαφή ένδειξη ότι ο οργανισμός αυτός βρίσκεται στο στάδιο της

κατάρρευσης και δεν είναι δυνατόν να προσφέρει κανένα μέλλον για το προσωπικό του.

Αντιθέτως αν **τηρούνται σωστά** όλοι οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, οι εργαζόμενοι **δεν θα νιώθουν ανασφάλεια** εντός του χώρου της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να είναι **πλήρως αφοσιωμένοι στην εργασία τους, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα τους άρα και την απόδοσή τους**. Παράλληλα θα διαδοθεί το καλό όνομα της επιχείρησης στον εμπορικό κόσμο, εξασφαλίζοντας την προσέλκυση περισσότερων εργαζομένων.

Γενικά η παραγωγικότητα κάθε επιχείρησης εξαρτάται κατά πολύ από το περιβάλλον και τις συνθήκες μέσα στις οποίες διεξάγουν τις δραστηριότητες τους οι εργαζόμενοι, από την οργάνωση της εργασίας και φυσικά από τις επικρατούσες εργασιακές σχέσεις.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 40

## ΕΡΕΥΝΑ

### 1. Στόχος και αντικείμενο της έρευνας

---

Ο στόχος και το αντικείμενο της έρευνας που παρατίθενται είναι η καταγραφή της κατάστασης όσον αφορά την διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στον ιδιωτικό τομέα με ιδιαίτερη έμφαση στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού. Προσπαθήσαμε λοιπόν μέσω της έρευνας να συμπεράνουμε κατά πόσο όσα αναφέρθηκαν για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, βρίσκουν πρακτική εφαρμογή στις επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν για την έρευνα αυτή αλλά και σε τι βαθμό γίνεται αυτό.

### 2. Είδος Έρευνας

---

Τα είδη της έρευνας είναι δύο, η ποιοτική και η ποσοτική. Η Ποιοτική Έρευνα χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση καταστάσεων χωρίς την πραγματοποίηση αριθμητικών και στατιστικών μετρήσεων, αλλά με διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων ή συζητήσεων με κάποιο μέλος της επιχείρησης. Αντίθετα Η Ποσοτική Έρευνα βασίζεται σε αξιόπιστες, αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις του συνολικού πληθυσμού ατόμων στον οποίο εφαρμόζεται.

Για την παρούσα πτυχιακή εργασία **διαλέξαμε την ποσοτική έρευνα**. Ο κύριος λόγος για τον οποίο επιλέξαμε να διεξάγουμε ποσοτική έρευνα είναι γιατί θέλαμε να έχουμε όσο το δυνατόν μια μεγαλύτερη αντίληψη του πως συγκροτείται η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε όσο το δυνατόν περισσότερες επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο αν γινόταν με ποιοτική έρευνα θα ήταν αρκετά χρονοβόρο. Από την άλλη σκεφτήκαμε ότι η σύνταξη ενός καλά σχεδιασμένου ερωτηματολογίου, που απαιτεί λιγότερο από μισή ώρα χρόνο για να απαντηθεί, ήταν μια καλύτερη λύση. Έτσι μας δόθηκε η δυνατότητα να πάμε σε περισσότερες επιχειρήσεις, και χωρίς να απασχολήσουμε ιδιαίτερα τους ερωτώμενους (συνήθως διευθυντές προσωπικού ή ιδιόκτητες επιχείρησης), αποσπώντας τους έτσι από τις υποχρεώσεις της επιχείρησης, να συλλέξουμε

ένα μεγάλο αριθμό πληροφοριών σχετικά με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

### 3. Μέγεθος Δείγματος

---

Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν για την συγκεκριμένη έρευνα είναι συνολικά 20 και είναι οι εξής:

- **Frigoglass ΑΕ**, Κατασκευαστική Εταιρεία Ειδών Ψύξεως & Υλικών Συσκευασίας, (Πάτρα, Παράρτημα Κ. Αχαΐα), με 90 εργαζόμενους.
- **Αλιμπινίσης ΟΕ**, Φροντιστήρια Μέσης Εκπαίδευσης, (Ν. Σμύρνη, Ελ. Βενιζέλου 47) με 80 εργαζόμενους.
- **Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας ΑΕ**, Όμιλος Τραπεζών, (Κατάστημα Αμπελόκηπων, Μεσογείων 1) με 100 εργαζόμενους.
- **TGI Fridays ΑΕ**, Αλυσίδα Καφεστιατορίων, (Κατάστημα Παγκρατίου, Υμητηού 110) με 54 εργαζόμενους
- **Ακτίς Ναυτιλιακή & Μεταφορική ΕΠΕ**, (Πειραιάς, Λ. Χατζηκυριάκου 27-31) με 25 εργαζόμενους.
- **Navigator Travel & Tourist Services ΕΠΕ**, Γραφείο Γενικού Τουρισμού (Αθήνα, Ακαδημίας 31) με 20 εργαζόμενους.
- **Bershka**, Είδη Ένδυσης, (Κατάστημα Παγκρατίου, Ευτυχίδου 99) με 18 εργαζόμενους.
- **Alpha Bank ΑΕ**, Όμιλος Τραπεζών (Αθήνα, Πανεπιστημίου 13), με 18 εργαζόμενους.
- **Flocafe ΑΕ**, Αλυσίδα Καφέ-Αναψυκτηρίων, (Κατάστημα Παγκρατίου, Υμητηού 109) με 17 εργαζόμενους.
- **Sephora ΑΕ**, Αλυσίδα Καταστημάτων Καλλυντικών, (Παγκράτι, Υμητηού 110 & Χρεμωνίδου) με 15 εργαζόμενους.
- **Χρηματοοικονομική Επιχείρηση ΑΕ** (Κολωνάκι, Πλ. Φιλικής Εταιρείας 14) με 14 εργαζόμενους.
- **ΟΤΕ ΑΕ**, Όμιλος Εταιρειών Τηλεπικοινωνιών, (Κατάστημα Νέας Σμύρνης, Ελευθερίου Βενιζέλου 29-31) με 14 εργαζόμενους.
- **Universal Ladies Gym ΕΠΕ**, Γυμναστήρια (Παγκράτι, Σπ. Μερκούρη 53) με 13 εργαζόμενους.

- **Σκλαβενίτης Ι. & Σ. Α.Ε.Ε.**, Σουπερμάρκετ, (Νέα Σμύρνη, Τερψιθέας 45 & Οδυσσέως) με 12 εργαζόμενους.
- **Κομμωτήρια Άκης ΟΕ** (Νέα Σμύρνη, 25ης Μαρτίου 12) με 10 εργαζόμενους.
- **Λ. & Κ. Κοντογιάννης ΕΠΕ**, Δικηγορικά Γραφεία (Κολωνάκι, Λυκαβηττού 11) με 9 εργαζόμενους.
- **Ευρωπαϊκή Πίστη ΑΕΓΑ**, Εταιρεία Παροχής Ασφαλιστικών & Αντασφαλιστικών Υπηρεσιών, ( Παράρτημα Πάτρας, Ερμού 89-91) με 8 εργαζόμενους.
- **ΑΦΡΟΜΑΡΙΝΕ ΕΠΕ**, Μηχανουργείο-Επισκευές Πλοίων, (Πειραιάς, Μυκάλης 44), με 6 εργαζόμενους.
- **Alpha Freight International ΕΠΕ**, Εταιρεία Γενικών Μεταφορών (Πειραιάς, Λ. Χατζηκυριάκου 27-31) με 5 εργαζόμενους.
- **Fresh Pastry Shops ΑΕ**, Αλυσίδα Ζαχαροπλασθειών, (Κηφισιά, Μάτσα 15) με 4 εργαζόμενους.

Όπως είναι προφανές διαλέξαμε εταιρείες με αριθμό εργαζομένων από 4 έως 90 άτομα, ενώ η γεωγραφική τοποθεσία τους έγκειται κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα), αλλά και σε μικρότερες πόλεις, (Πάτρα, Κ. Αχαΐα).

Τα άτομα τα οποία κλήθηκαν να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε κάθε μια από τις παραπάνω επιχειρήσεις ήταν:

- Ο Διευθυντής Προσωπικού κάθε επιχείρησης
- Ο Προϊστάμενος κάποιου τμήματος της επιχείρησης
- Ο Πρόεδρος ή ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, όπου αυτό ήταν δυνατό.

#### **4. Μέθοδος Συλλογής Πληροφοριών**

---

Η κύρια μέθοδος συλλογής πληροφοριών που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα ήταν κυρίως μέσω των απαντήσεων των ερωτηθέντων από κάθε επιχείρηση βάσει ενός συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, το οποίο και παρατίθεται στο Παράρτημα (σελ.139).

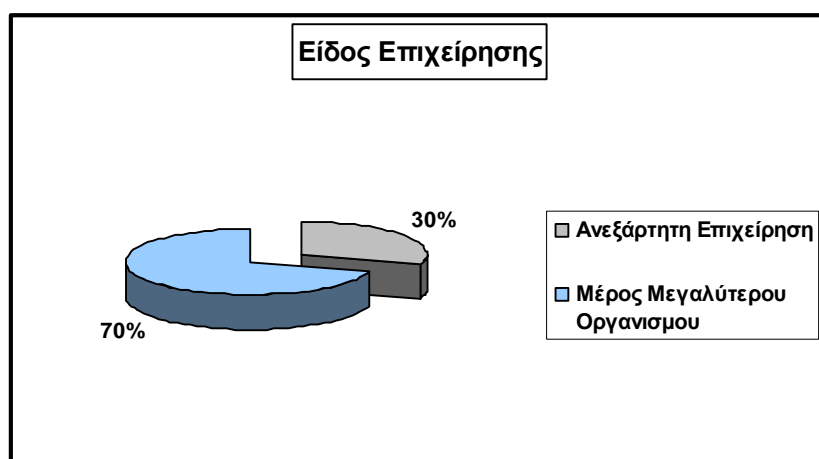
## 5. Ανάλυση Αποτελεσμάτων & Εξαγωγή Συμπερασμάτων

Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα Α) στο οποίο στηρίχτηκε η έρευνα ήταν χωρισμένο σε 6 κύρια μέρη. Έτσι και εδώ η ανάλυση των αποτελεσμάτων παρατίθεται χωρισμένη σε 6 μέρη, αντίστοιχα πάντα με τους τομείς του ερωτηματολογίου. Για κάθε ερώτηση παρατίθεται τα αποτελέσματα με αριθμούς αλλά και με ποσοστά, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιήσαμε και ένα γράφημα ώστε να τα αναπαραστήσουμε γραφικά.

Επιπλέον για κάθε ερώτηση γίνεται και μια μικρή ανάλυση σχετική με τα αποτελέσματα αλλά και εξαγωγή συμπερασμάτων.

### ΜΕΡΟΣ Α: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ

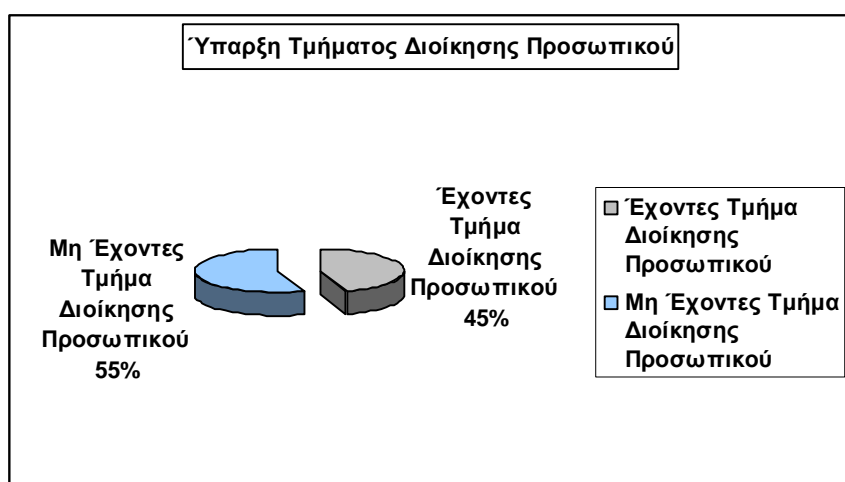
#### Ερώτηση 02



Όπως είναι προφανές και από το παραπάνω γράφημα οι περισσότερες επιχειρήσεις στις οποίες διεξήχθη η έρευνα ήταν μέλη μεγαλύτερου οργανισμού (14 στις 20 ή 70%).

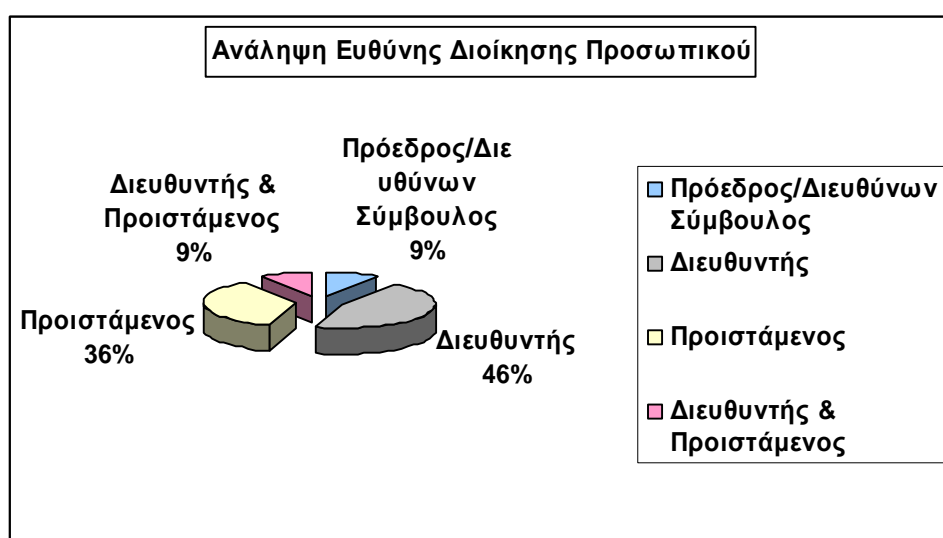


## Ερώτηση 08



Πρώτη πολύ σημαντική παρατήρηση είναι πως ούτε το 50% των επιχειρήσεων (11 στις 20 ή 55%) που έλαβαν μέρος στην έρευνα, **δεν έχουν Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**. Αυτό βέβαια ίσως να συνδέεται και με το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μέλη μεγαλύτερου οργανισμού και ότι ίσως ένα Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού να υπάρχει στο κεντρικό κατάστημα της επιχείρησης. Μπορεί επίσης να οφείλεται στο γεγονός ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε και σε επιχειρήσεις με πολύ μικρό αριθμό ατόμων (4-10 άτομα), οπότε εκεί συνήθως την διοίκηση του προσωπικού αναλαμβάνει ο ίδιος ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης (βλέπε κεφ. 3, σελ.65-66).

## Ερώτηση 09

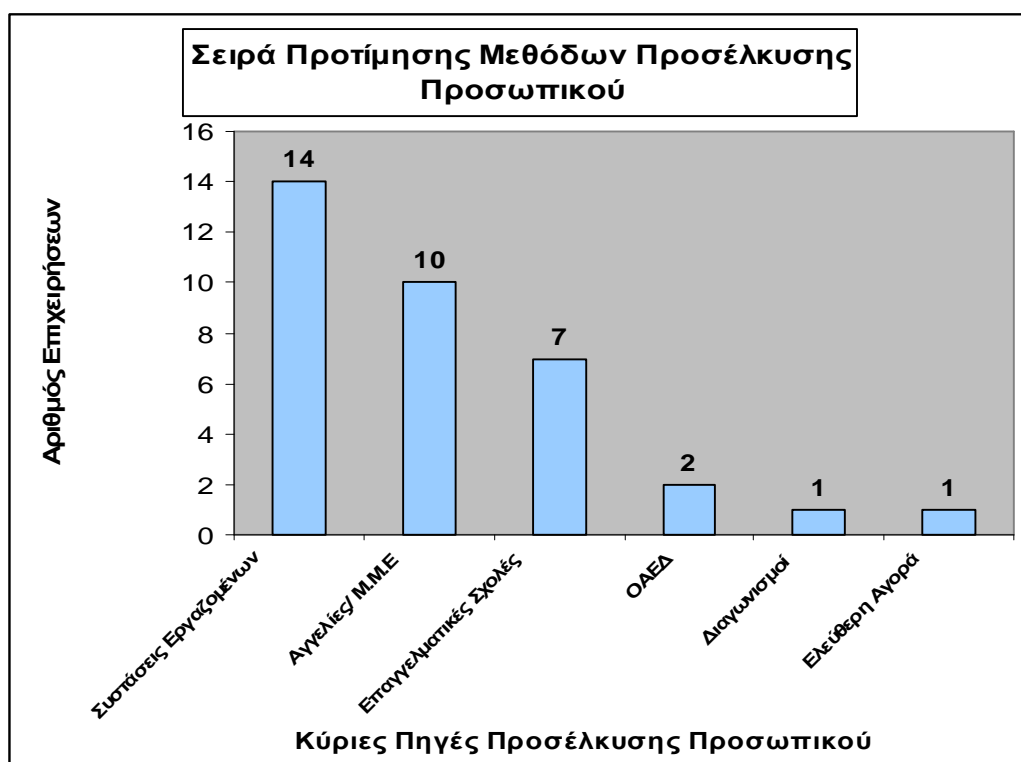


Στην ερώτηση 9 μπορούμε να πούμε ότι έχουμε λάβει τα προφανή αποτελέσματα. Είναι λογικό σε επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν Τμήμα

Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, την πρόσληψη αλλά και την περαιτέρω πορεία του προσωπικού να την αναλαμβάνει στις περισσότερες περιπτώσεις ο Διευθυντής της επιχείρησης( 5 στις 11 ή 46%).<sup>40</sup>

## ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ-ΕΠΙΛΟΓΗ-ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### Ερώτηση 10

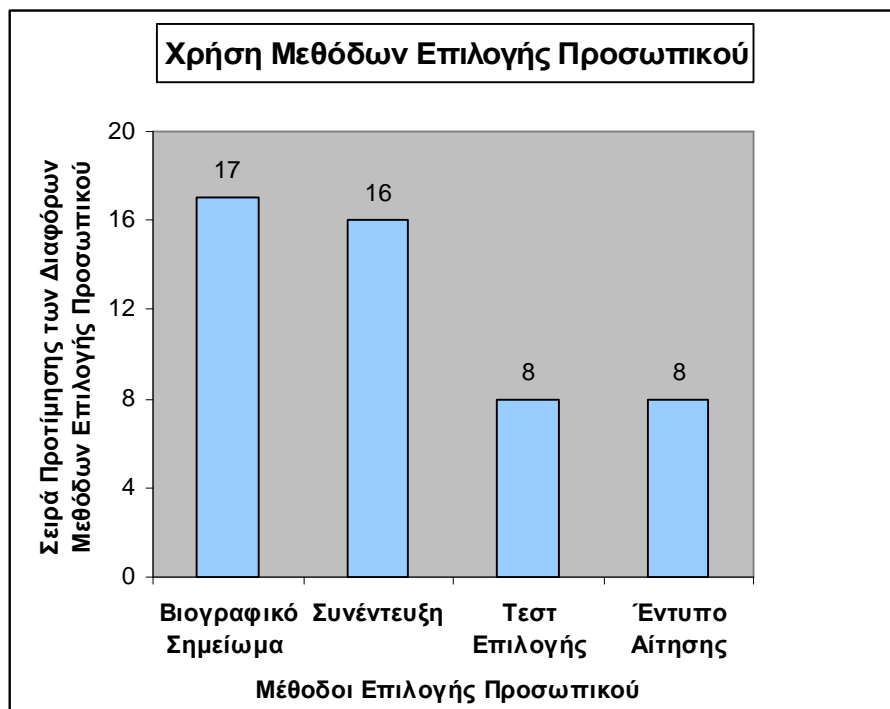


Προφανή εν μέρει είναι και τα αποτελέσματα της ερώτησης 10, αφού οι συστάσεις των εργαζομένων (14 από 20 επιχ. ή 70%) αποτελούν την μέθοδο προσέλκυσης προσωπικού που συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση και σαφώς είναι και αυτή που χρησιμοποιείται περισσότερο. Ακολουθούν οι αγγελίες και τα MME ως η δεύτερη πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού (10 στις 20 επιχ.ή το 50%). Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι πολύ ενδιαφέρουσα θεωρήθηκε η μέθοδος προσέλκυσης που χρησιμοποιεί συγκεκριμένη εταιρεία, καθώς χρησιμοποιεί την ελεύθερη αγορά (1 από 20 ή 5%) για να προσελκύσει εργαζομένους, με

<sup>40</sup> Συμπληρωματικά αναφέρουμε ότι η ερώτηση 9 ισχύει για την περίπτωση που η επιχείρηση δεν διαθέτει Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

την έννοια ότι απλώς προσελκύει υποψήφιους σε εξωτερικούς χώρους ζητώντας να εργαστούν για την επιχείρησή του.

## Ερώτηση 11



Στην χρήση των μεθόδων επιλογής προσωπικού δεν υπάρχει ιδιαίτερα μεγάλη διαφορά για τις επιχειρήσεις. Πιο συχνά χρησιμοποιείται σαφώς το βιογραφικό σημείωμα (17 από 20 ή 85%, εκ των οποίων για τις 13 είναι απαραίτητο) και η συνέντευξη (16 από 20 ή 80%, εκ των οποίων στις 15 είναι απαραίτητο), ενώ στα ίδια επίπεδα κυμαίνεται η χρήση του τεστ επιλογής και του εντύπου της αίτησης (8 από 20 ή 40%), καθώς μπορεί να παρέχουν λιγότερες από τις αναμενόμενες πληροφορίες για τις γνώσεις και την προσωπικότητα του εργαζομένου. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι η χρήση της συνέντευξης ως μέθοδος επιλογής προσωπικού για τις επιχειρήσεις που την χρησιμοποιούν είναι απαραίτητη σχεδόν στο 100% ( 15 στις 16 ή 93,75%) αυτών.

## Ερώτηση 12

Όσον αφορά το επίπεδο μόρφωσης που απαιτεί κάθε επιχείρηση για τις διάφορες κλίμακες ιεραρχίας του προσωπικού της τα αποτελέσματα είναι τα παρακάτω:

Για τα **Ανώτερα Διοικητικά Στελέχη & τους Διευθύνοντες** ισχύει:

- Μόλις 2 στις 20 επιχ. (ή το 10%) απαιτούν Ανώτατη Εκπαίδευση.
- 3 στις 20 επιχ. (ή το 15%) απαιτούν Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.
- 8 στις 20 επιχ. (ή το 40%) απαιτούν Ανώτερη Εκπαίδευση.
- 9 στις 20 επιχ. (ή το 45%) απαιτούν Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

Για τους **Υπάλληλους Γραφείου** ισχύει:

- 9 στις 15 επιχ. (ή το 60%) που απασχολούν υπάλληλους γραφείου απαιτούν Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και
- 6 στις 15 επιχ. (ή το 40%) απαιτούν Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

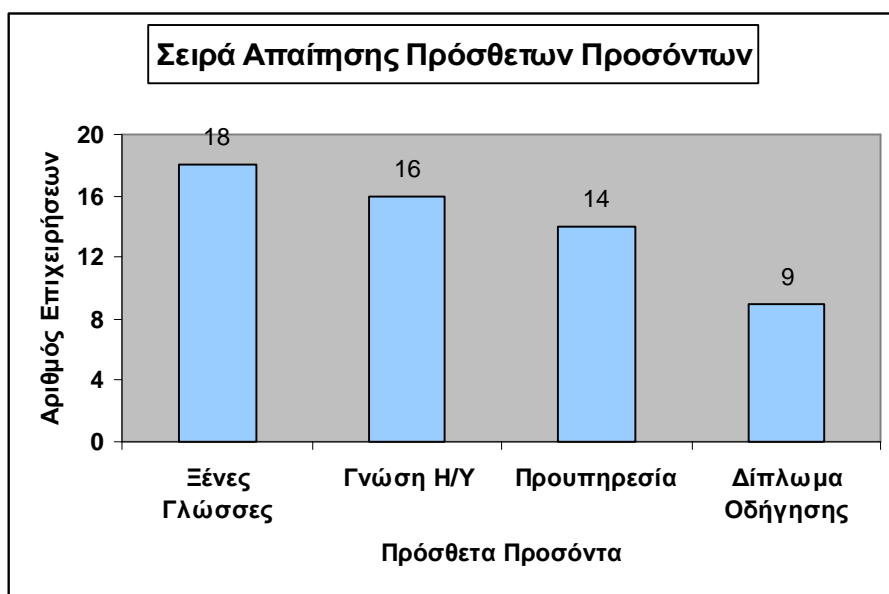
Για τους **Εμπόρους & Πωλητές** ισχύει:

- 1 στις 11 επιχ. (ή το 9,09%) που απασχολούν έμπορους και πωλητές απαιτεί Υποχρεωτική Εκπαίδευση.
- 1 στις 11 επιχ. (ή το 9,09%) απαιτεί Ανώτερη Εκπαίδευση.
- 4 στις 11 επιχ. (ή το 36,36%) απαιτεί Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.
- 5 στις 11 επιχ. (ή το 45,45%) απαιτεί Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

Για τους **Τεχνίτες & Εργάτες** ισχύει:

- 3 στις 6 επιχ. (ή το 50%) που απασχολούν τεχνίτες και εργάτες απαιτούν Υποχρεωτική Εκπαίδευση.
- 3 στις 6 επιχ. απαιτούν (ή το 50%) Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

## Ερώτηση 13



Όπως είναι προφανές και από το παραπάνω γράφημα η γνώση ξένων γλωσσών είναι το προσόν που ζητείται σχεδόν από τις περισσότερες επιχειρήσεις (18 στις 20 ή το 90%) ως πρόσθετο στις υπάρχουσες γνώσεις και ικανότητες. Ακολουθεί η γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή (16 στις 20 ή το 80%), η προϋπηρεσία (14 στις 20 ή το 70%) και τέλος το δίπλωμα οδήγησης (9 στις 20 ή το 45%).

Πολύ ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης και το κατά πόσο αυτά τα πρόσθετα προσόντα είναι απαραίτητα ή προαιρετικά για την κάθε επιχείρηση. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

- 10 από 15 επιχ.(ή το 66,66%) θεωρούν τη γνώση Η/Υ απαραίτητο προσόν για τους υπαλλήλους τους, πολύ λογικό αποτέλεσμα καθώς η χρήση Η/Υ έχει πλέον υιοθετηθεί από τις περισσότερες επιχειρήσεις.
- 6 από 14 επιχ. (ή το 42,85%) θα απαιτούσαν οι νέοι τους υπάλληλοι να έχουν προϋπηρεσία πάνω στο γνωστικό αντικείμενο της θέσης που θα καταλάβουν, μειώνοντας έτσι το κόστος εκπαίδευσης του υπαλλήλου.
- 11 από 17 επιχ. (ή το 64,70%) θεωρούν την γνώση ξένης γλώσσας απαραίτητο προσόν για τους υπάλληλους τους.
- 1 από 8 επιχ. (ή το 12,50%) απαιτούν δίπλωμα οδήγησης, ενώ για τις επόμενες 7 η κατοχή του είναι προαιρετική. Η αλήθεια είναι πως

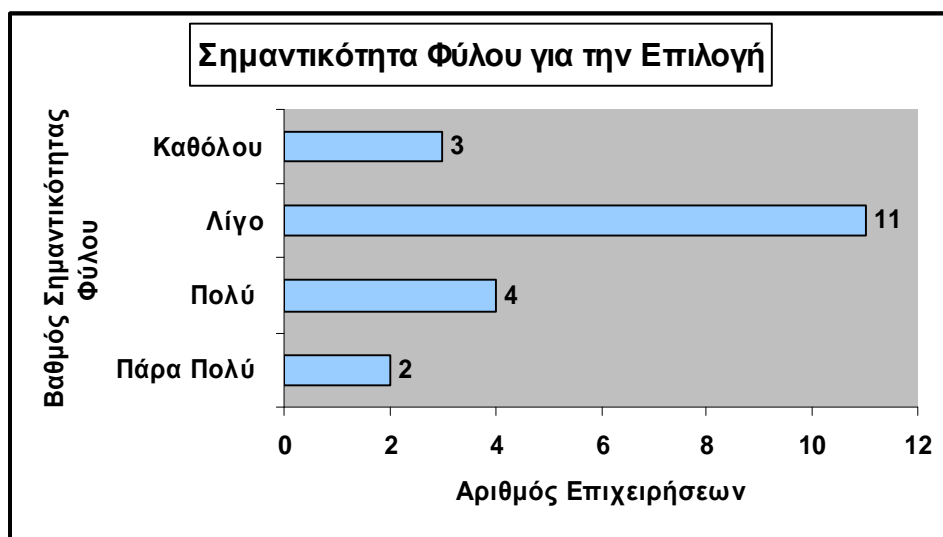
αν η επιχείρηση δεν χρειάζεται ή δεν απασχολεί οδηγούς, η χρήση του διπλώματος οδήγησης είναι εντελώς περιττή.

#### Ερώτηση 14

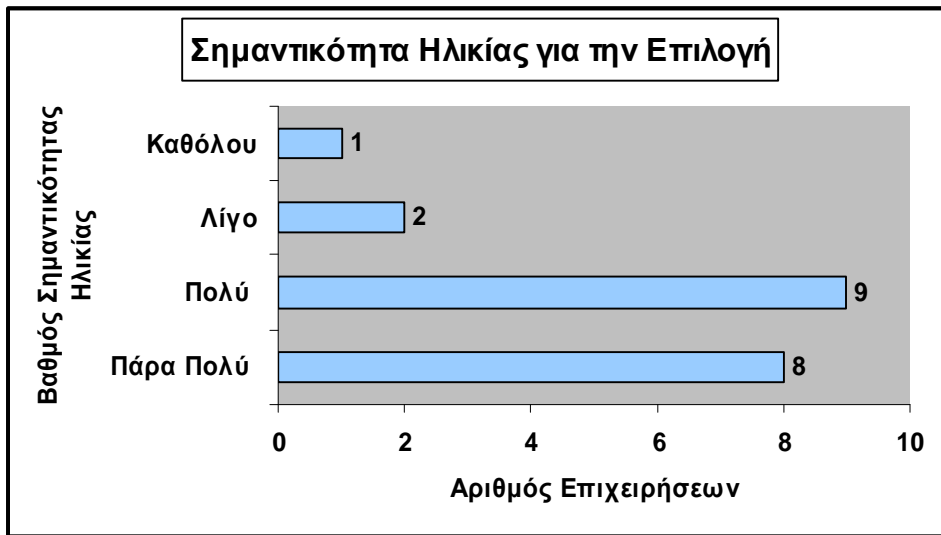
Μόλις 5 από 20 (ή το 25%) επιχειρήσεις πιστεύουν ότι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η επιλογή και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία τους αντιπροσωπεύει πάρα πολύ τις ανάγκες τους, ενώ σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό δηλ. 75% των επιχειρήσεων (ή 15 στις 20), πιστεύουν ότι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η επιλογή και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία τους αντιπροσωπεύει πολύ, τις ανάγκες τους, αλλά όχι στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Αυτό μπορεί να οφείλεται κατά ένα μέρος σε αδυναμίες του συστήματος επιλογής και πρόσληψης της επιχείρησης, αλλά μπορεί επίσης και να πηγάζει από αναξιοκρατία στο σύστημα προσλήψεων.

#### Ερωτήσεις 15 & 16

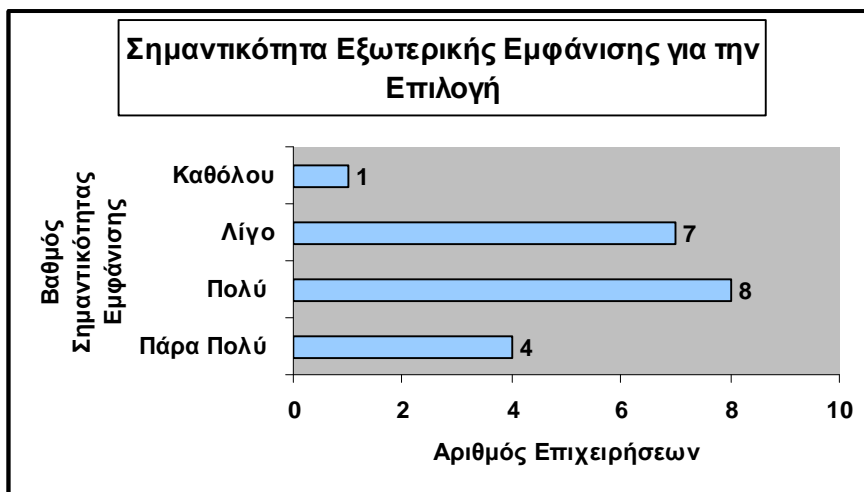
Αναμενόμενα και τα αποτελέσματα της ερώτησης 15 καθώς 18 από 20 (ή το 90%) επιχειρήσεις δίνουν βάση στα φυσικά προσόντα των υπαλλήλων που θα προσλάβουν είτε πρόκειται για την ηλικία του, είτε για την εμφάνιση του, είτε για το φύλο του, είτε για την υγεία του. Συγκεκριμένα:



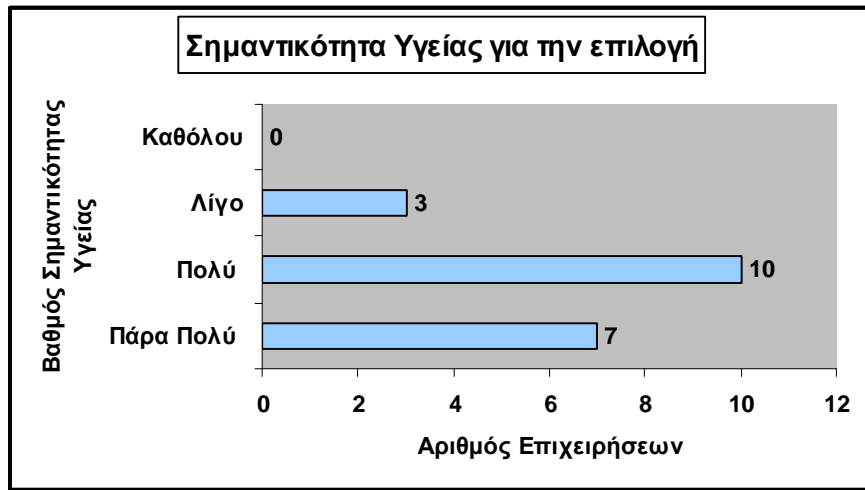
Όπως φαίνεται και στο παραπάνω γράφημα 11 από 20 επιχ. (ή το 55%), δηλ. σχεδόν οι μισές κα παραπάνω δίνουν λίγο σημασία στο φύλο ενώ 3 από 20 επιχ. (ή το 15%) δεν δίνουν καμία σημασία στο φύλο.



Μεγάλη σημασία δίνεται στην ηλικία του προσωπικού που θα επιλεγεί. Συγκεκριμένα 9 από 20 (ή το 45%) επιχειρήσεις δίνουν πολύ σημασία στην ηλικία του προσωπικού, ενώ 8 από 20 επιχ. (ή το 40%) δίνουν αντίστοιχα πάρα πολύ σημασία. Είναι λογικό πάντως οι επιχειρήσεις να δίνουν σημασία στην ηλικία του προσωπικού. Άλλες ζητούν νεαρά άτομα γιατί πιστεύουν ότι αποδίδουν περισσότερο, ενώ άλλες ζητούν άτομα μεγαλύτερης ηλικίας για να έχουν προϋπηρεσία ή εμπειρία και φυσικά πολλές άλλες περιπτώσεις.

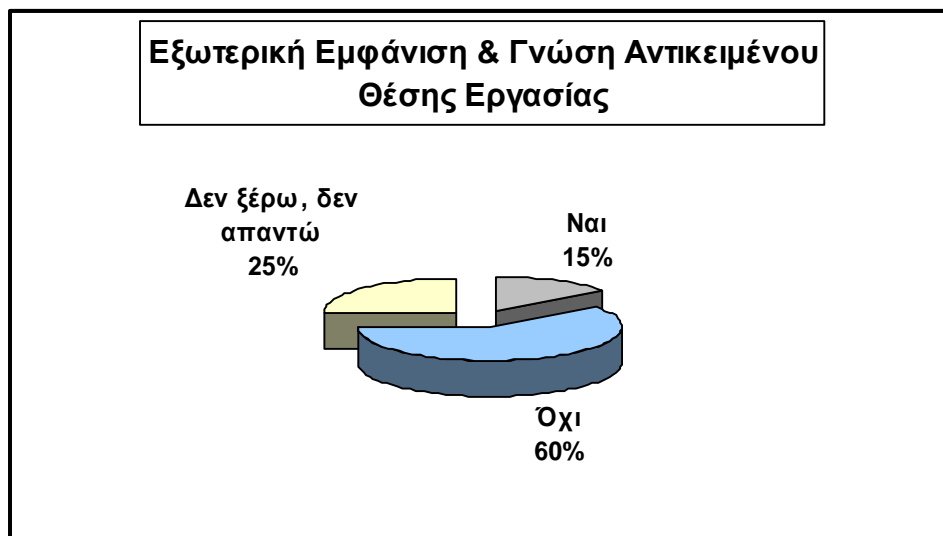


Όσον αφορά την εξωτερική εμφάνιση 8 από 20 (ή το 40%) επιχ. δίνουν πολύ σημασία, ενώ 7 από 20 (ή το 35%) επιχ. δίνουν λίγο σημασία αντίστοιχα. Η καλή εξωτερική εμφάνιση ενός υπαλλήλου πραγματικά μπορεί να παίξει πολύ σημαντικό ρόλο (σε συνδυασμό πάντοτε και με άλλα στοιχεία), εφόσον ο εν λόγω υπάλληλος έρχεται σε επαφή με τους πελάτες.



Η υγεία αποτελεί από τους σημαντικούς παράγοντες για την επιλογή και την πρόσληψη του προσωπικού. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την έρευνα καθώς 10 από 20 επιχ. (ή το 50%) δίνουν πολύ σημασία στην υγεία του προσωπικού τους, 7 από 20 (ή το 35%) δίνουν πάρα πολύ σημασία αντίστοιχα, ενώ δεν υπάρχει επιχείρηση που να μην δίνει σημασία.

### Ερώτηση 17



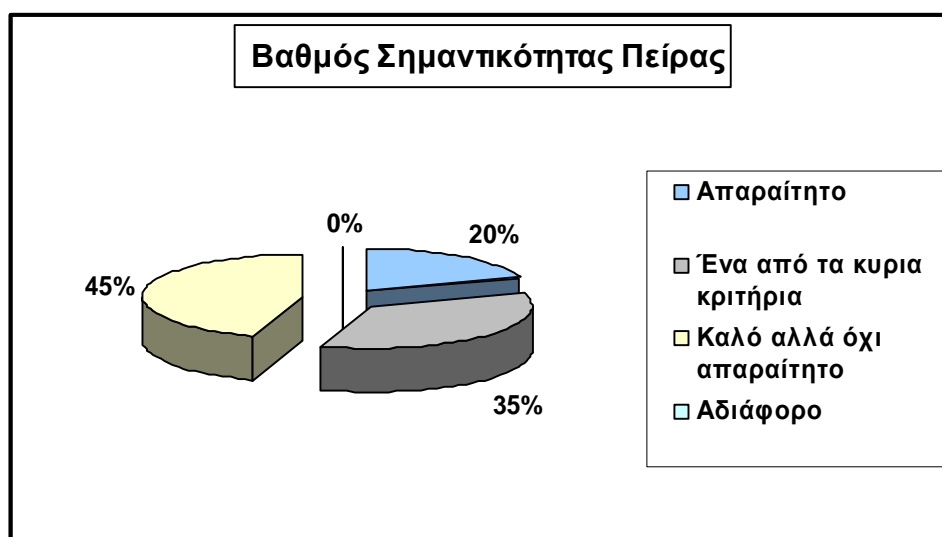
Στην συγκεκριμένη ερώτηση ζητήθηκε από τους υπεύθυνους να απαντήσουν εάν θα προσλάμβαναν άτομα που θα είχαν καλή εξωτερική εμφάνιση χωρίς να έχουν πείρα στο γνωστικό αντικείμενο της θέσης. Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις (12 στις 20 ή το 60%) απάντησαν ότι δεν θα προσλάμβαναν τέτοια άτομα, μόλις ένα ποσοστό 15% (ή 3 στις 20) απάντησε ότι θα έκανε το αντίθετο, ενώ ποσοστό 25% (ή 5 στις 20) απέφυγε να απαντήσει. Αυτό θα μπορούσε να ερμηνευτεί με πολλούς τρόπους ένα από τους οποίους είναι ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν



προσλάβει άτομα με καλή εξωτερική εμφάνιση και χωρίς πείρα κατά το παρελθόν και τώρα να μην το κάνουν επειδή άλλαξε ο τρόπος με τον οποίον διενεργούν τις προσλήψεις ή επειδή αποδείχθηκε ότι η συγκεκριμένη πρακτική δεν αποδίδει όσο έπρεπε. Επίσης υπάρχει η περίπτωση κάποιες επιχειρήσεις να δρουν κατά αυτό τον τρόπο μόνο για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και όχι για όλες.

Επιχειρήσεις που συνήθως ζητάνε άτομα με καλή εξωτερική εμφάνιση, ασχέτως από το επίπεδο γνώσεων ή την εμπειρία συνήθως είναι επιχειρήσεις που συναλλάσσονται με πολύ κόσμο καθημερινά, δηλ. καταστήματα λιανικής πώλησης, κ.α.

### Ερώτηση 18



Από το παραπάνω γράφημα συμπεραίνουμε ότι η πείρα είναι αρκετά σημαντική για τις περισσότερες επιχειρήσεις, ωστόσο υπάρχουν και άλλες για τις οποίες δεν παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Παρατηρούμε ότι το 20 % των επιχειρήσεων (ή 4 στις 20) το θεωρούν ως το κύριο απαραίτητο προσόν για τους νεοπροσληθέντες τους, το 35% (ή 7 στις 20) το θεωρεί ως ένα από τα κύρια κριτήρια, το 45% (ή 9 στις 20) πιστεύουν ότι είναι καλό αλλά όχι απαραίτητο, ενώ για καμία από τις επιχειρήσεις δεν είναι αδιάφορο. Σε κάποιες περιπτώσεις η εργασία για την οποία ζητείται να προσληφθεί ένας υπάλληλος μπορεί να είναι τόσο απλή που η πείρα και η εμπειρία να είναι περιττή.

## Ερώτηση 19

Στην συγκεκριμένη ερώτηση, τρεις από τις επιχειρήσεις απάντησαν ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν παίζει κανένα ρόλο για την πρόσληψη του προσωπικού τους. Όσον αφορά τις υπόλοιπες ισχύουν τα εξής: 15 από 17 επιχ.(ή το 88,23%) θα επέλεγαν πρώτα έναν άγαμο έναντι ενός έγγαμου κ.τ.λ., 2 από 17 (ή το 11,76%) θα επέλεγαν έναν έγγαμο υπάλληλο έναντι ενός άγαμου, κτλ., ενώ ένας υπάλληλος έγγαμος με παιδιά, ένας διαζευγμένος ή ένας χήρος δεν θα αποτελούσε πρώτη επιλογή για καμία από τις επιχειρήσεις.

Όσον αφορά την τελευταία επιλογή των επιχειρήσεων ο υπάλληλος χήρος έρχεται πρώτος καθώς 11 από 17 επιχ. (ή το 64,70%) θα εξαντλούσαν πρώτα τις υπόλοιπες επιλογές τους (π.χ. άγαμος, έγγαμος κτλ.) και μετά θα τον προσλάμβαναν. Στη συνέχεια έρχεται ο έγγαμος με παιδιά με ποσοστό 29,41% ( ή 5 από 17 επιχειρήσεις), μετά ο διαζευγμένος με ποσοστό 5,88% (ή 1 από 17 επιχειρήσεις), ενώ ένας άγαμος ή έγγαμος υπάλληλος δεν θα ήταν τελευταία επιλογή για καμία από τις επιχειρήσεις<sup>41</sup>.

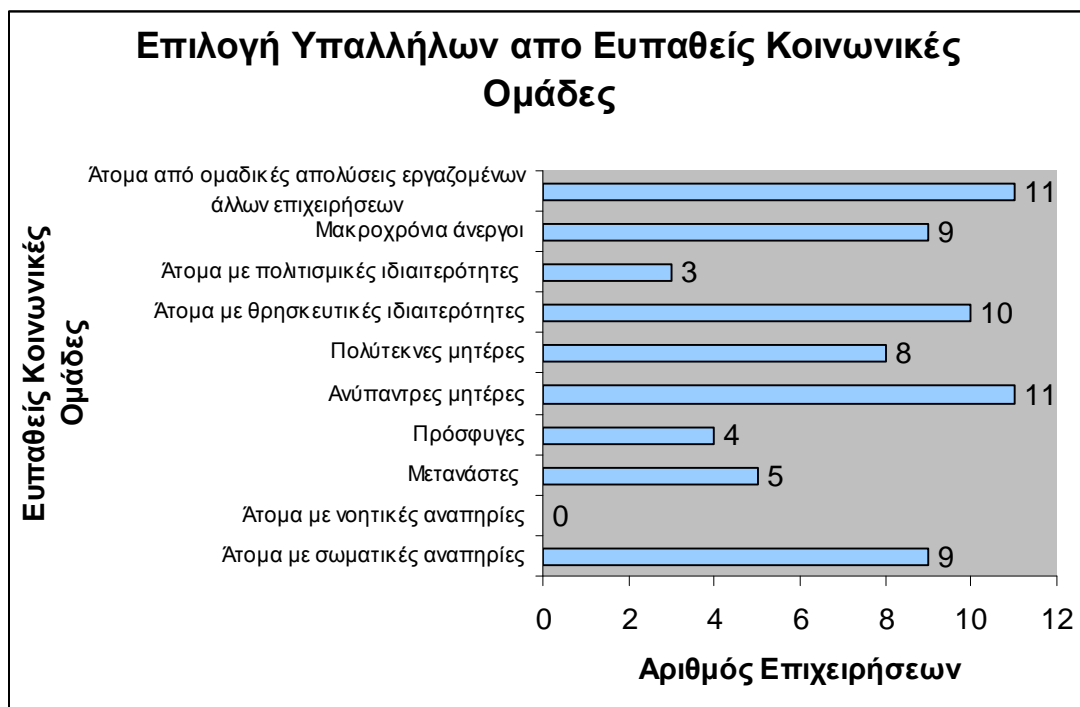
Είναι σύνηθες φαινόμενο των ημερών μας οι επιχειρήσεις να θέλουν να προσλαμβάνουν άτομα που έχουν όσο το δυνατόν λιγότερες υποχρεώσεις.

## Ερώτηση 20

Οι απαντήσεις της συγκεκριμένης ερώτησης φαίνεται να είναι πολύ ενδιαφέρουσες καθώς δείχνουν τις διαθέσεις των εταιρειών να προσλάβουν άτομα από ευπαθείς κοινωνικές ομάδες. Η αλήθεια είναι ότι συνήθως οι ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν προβαίνουν εύκολα στην πρόσληψη ατόμων από τέτοιες κοινωνικές ομάδες. Συνήθως οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι αυτές που προκηρύσσουν θέσεις για τέτοια άτομα. Παρόλα αυτά είχαμε τα εξής αποτελέσματα:

---

<sup>41</sup> Τα παραπάνω αποτελέσματα δεν διαφέρουν από άντρα σε γυναίκα



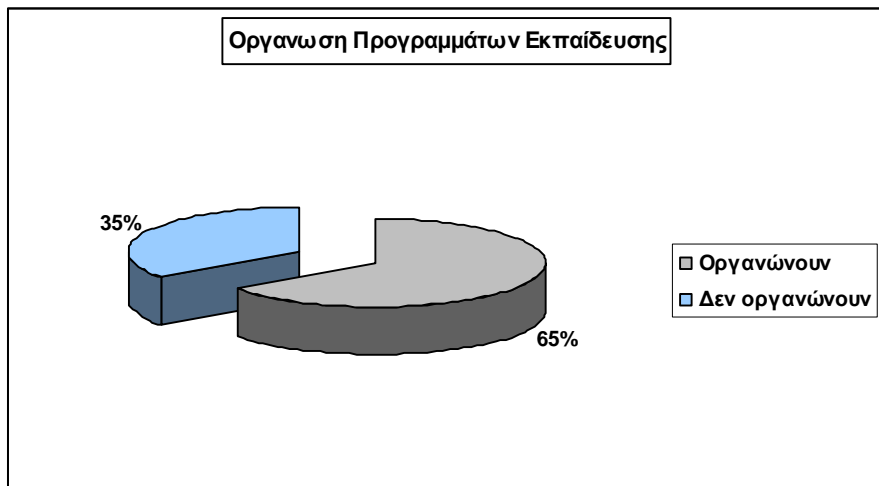
## Ερώτηση 21

Σε αυτή την ερώτηση οι υπεύθυνοι κλήθηκαν να απαντήσουν εάν οι τρόποι επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιούν αντιπροσωπεύουν πραγματικές ανάγκες και τα αποτελέσματα είναι:

- 5 από 20 επιχ. (ή το 25%) πιστεύουν ότι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρησή τους αντιπροσωπεύει **πάρα πολύ** τις πραγματικές τους ανάγκες. Αυτό πολύ πιθανώς να οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το όλο σύστημα επιλογής προσωπικού των συγκεκριμένων επιχειρήσεων να μην χρειάζεται καμία αλλαγή, καθώς οδηγεί στην επιλογή των επιθυμητών υπαλλήλων.
- 15 από 20 επιχ. (ή το 75%) πιστεύουν ότι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρησή τους αντιπροσωπεύει **πολύ** τις πραγματικές τους ανάγκες αλλά όχι στο έπακρο. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι το όλο σύστημα επιλογής προσωπικού των συγκεκριμένων επιχειρήσεων εμπεριέχει αδυναμίες και πιθανώς χρειάζεται κάποιες μικρές αλλαγές.

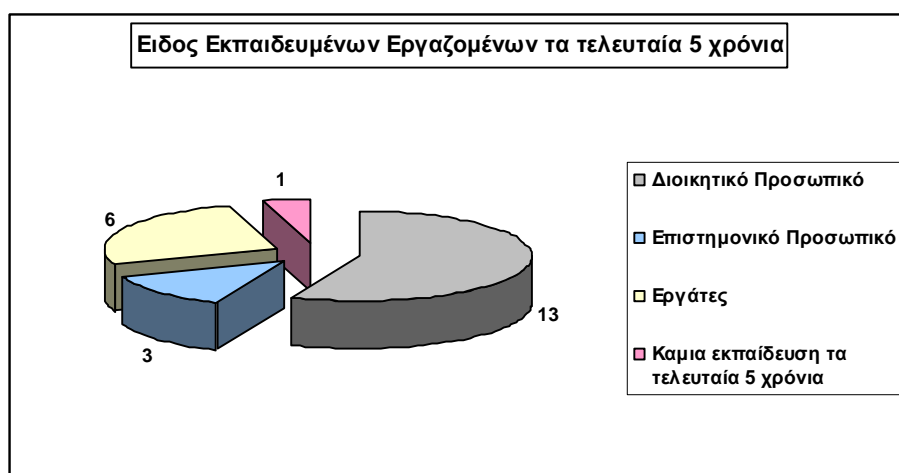
## ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### Ερώτηση 22



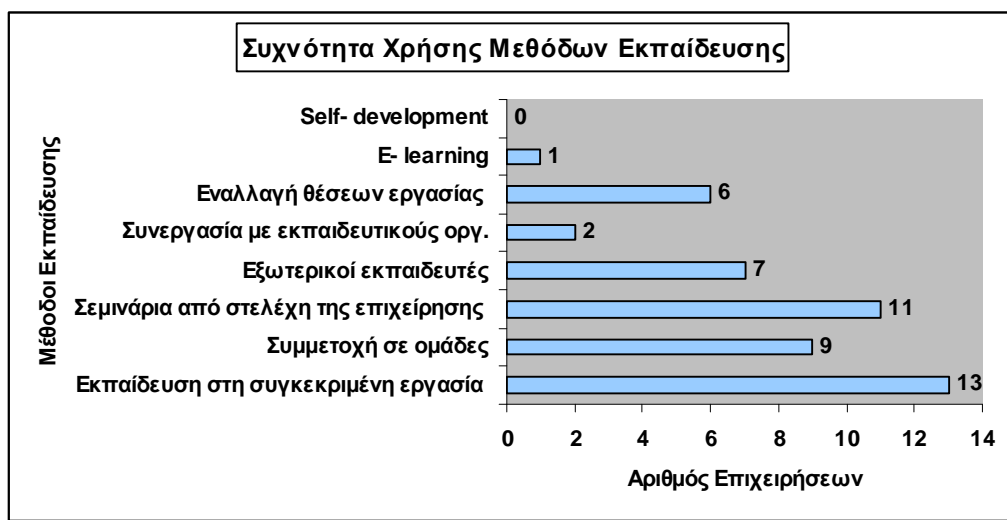
Στη συγκεκριμένη ερώτηση μόνο 13 από 20 επιχ. (ή το 65%) οργανώνουν προγράμματα εκπαίδευσης για το προσωπικό τους ενώ 7 από 20 επιχ. (ή το 35%) δεν οργανώνουν προγράμματα εκπαίδευσης. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να προσλαμβάνουν υπάλληλους που έχουν ήδη κάποια πείρα και εμπειρία στο αντικείμενο απασχόλησης τους, προκείμενου να αποφύγουν το κόστος της εκπαίδευσης, το οποίο όπως εξηγήσαμε και στο τρίτο κεφάλαιο είναι αρκετά μεγάλο στις περισσότερες των περιπτώσεων.

### Ερώτηση 23



- 13 από 20 επιχ. (ή το 65%) πραγματοποίησαν εκπαίδευση τα τελευταία πέντε χρόνια στο διοικητικό τους προσωπικό.
- 6 από 20 επιχ. (ή το 30%) πραγματοποίησαν εκπαίδευση τα τελευταία πέντε χρόνια σε υπαλλήλους – εργάτες της επιχείρησης.
- 3 από 20 επιχ. (ή το 15%) πραγματοποίησαν εκπαίδευση τα τελευταία πέντε χρόνια στο επιστημονικό της προσωπικό.
- 1 από 20 επιχ. (ή το 5%) δεν πραγματοποίησε καμία εκπαίδευση σε κανένα είδους προσωπικό τα τελευταία πέντε χρόνια.

## Ερώτηση 24

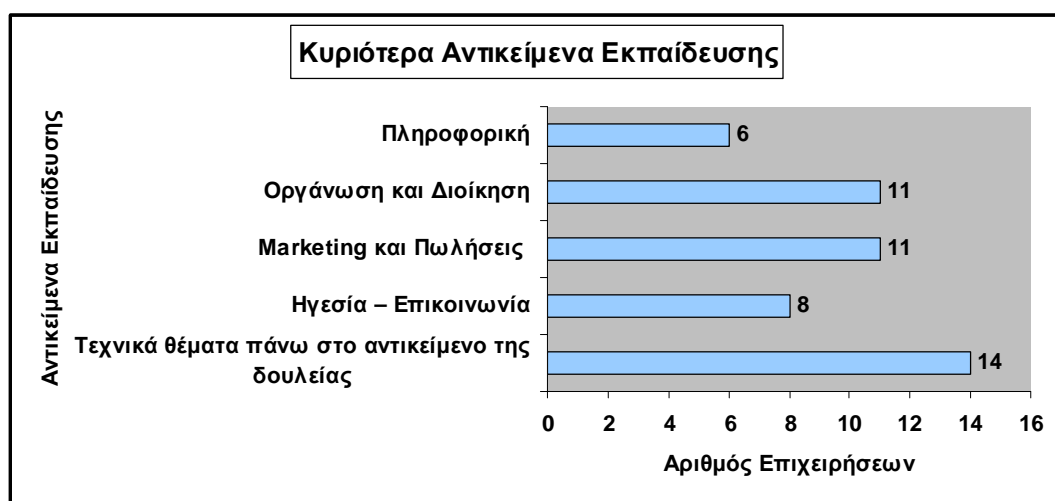


- 13 στις 20 επιχ. (ή το 65%) κάνουν Εκπαίδευση στην συγκεκριμένη εργασία.
- 11 στις 20 επιχ. (ή το 55%) πραγματοποιούν σεμινάρια και διαλέξεις εντός της επιχείρησης από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης.
- 9 στις 20 επιχ. (ή το 45%) πραγματοποιούν εκπαίδευση στους εργαζόμενους τους μέσω της συμμετοχής τους σε ομάδες (ανάθεση ρόλων).
- 7 στις 20 επιχ. (ή το 35%) χρησιμοποιούν εξωτερικούς εκπαιδευτές για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους.
- 6 στις 20 επιχ. (ή το 30%) εναλλάσσουν τους εργαζόμενους τους από θέση σε θέση μέσα στην επιχείρηση ώστε να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις για όλα τα τμήματα της επιχείρησης και έτσι τους εκπαιδεύει.

- 2 στις 20 επιχ. (ή το 10%) συνεργάζεται με εξωτερικούς εκπαιδευτικούς οργανισμούς για την εκπαίδευση των εργαζομένων της.
- 1 στις 20 επιχ. (ή το 5%) χρησιμοποιεί τη μέθοδο e-learning για την εκπαίδευση των εργαζομένων της.

Είναι προφανές από τα αποτελέσματα ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν ακολουθούν μια μόνο μέθοδο εκπαίδευσης, αλλά και δύο ή και τρεις διαφορετικά ανάλογα με τον υπάλληλο που θέλουν να εκπαιδεύσουν. Γενικότερα παρατηρούμε ότι υπάρχει περισσότερη προτίμηση σε μεθόδους εκπαίδευσης που πραγματοποιούνται εντός τις επιχείρησης (εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία, σεμινάρια από στελέχη της επιχείρησης, κ.α.).

## Ερώτηση 25



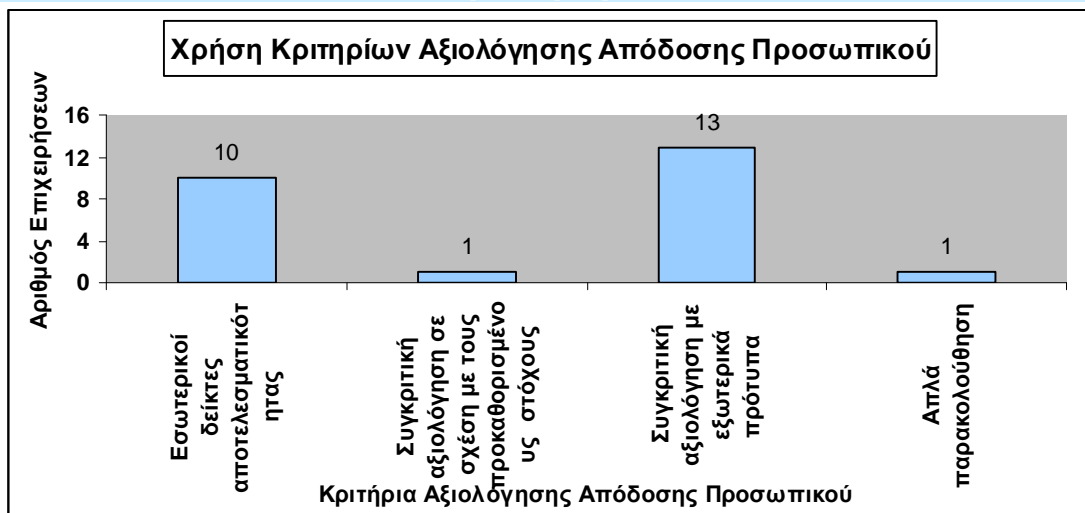
Και σε αυτήν την ερώτηση οι απαντήσεις κάθε επιχείρησης ξεπέρασαν τη μια. Παρατηρήσαμε πάντως ότι 14 από 20 επιχ. (ή το 70%) εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους πάνω σε τεχνικά θέματα που έχουν να κάνουν με το αντικείμενο της δουλειάς, ενώ 11 από 20 επιχ. (ή το 55%) εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους πάνω σε θέματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων και σε ίδιο ποσοστό (11 από 20 επιχ. ή το 55%) εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους πάνω σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης. Τέλος 6 από 20 επιχ. (ή το 40%) εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους πάνω σε θέματα Πληροφορικής ενώ μόλις 8 από 20 επιχ. (ή το 30%) εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους πάνω σε θέματα Ηγεσίας και Επικοινωνίας με τους υπόλοιπους υπαλλήλους.

## ΜΕΡΟΣ Δ: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### Ερώτηση 26

Στην συγκεκριμένη ερώτηση ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να απαντήσουν εάν είναι αναγκαίος ο συνεχής έλεγχος στους εργαζομένους για να γίνεται η διοίκηση προσωπικού αποτελεσματικά. Παρατηρήσαμε ότι οι περισσότεροι εργοδότες (17 από 20 ή το 85%) απάντησαν ότι είναι αναγκαίος ο συνεχής έλεγχος, ενώ και 3 από 20 επιχ. (ή το 15%) απάντησαν ότι δεν είναι αναγκαίος. Γενικά οι περισσότερες θέλουν να έχουν το απόλυτο έλεγχο των εργαζομένων τους διασφαλίζοντας έτσι την ομαλή συνεργασία μεταξύ όλων των υπαλλήλων της επιχείρησης και συνεπώς την ορθή λειτουργία του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Από την άλλη, και σε πολύ λίγες περιπτώσεις, κάποιοι εργοδότες δεν ασκούν πλήρη έλεγχο πάνω στους υπαλλήλους τους, ίσως γιατί πιστεύουν ότι κάτι τέτοιο δεν θα τους βοηθούσε να αποδώσουν όσο θα έπρεπε.

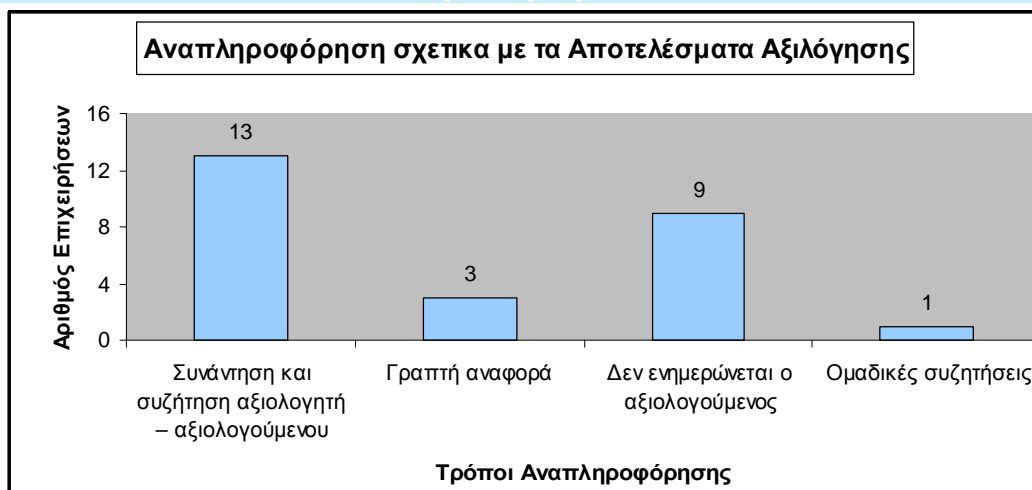
### Ερώτηση 27



- 13 από 20 επιχ. (ή το 65%), χρησιμοποιούν τους αρχικούς προκαθορισμένους στόχους που έθεσαν στο παρελθόν για τους υπαλλήλους τους, για να συγκρίνουν και αξιολογήσουν την απόδοσή τους σήμερα.
- 10 από 20 επιχ. (ή το 50%), χρησιμοποιούν εσωτερικούς δείκτες αποτελεσματικότητας για να αξιολογήσουν τους υπαλλήλους τους.

- 1 από 20 επιχ. (ή το 5%) συγκρίνουν τους υπαλλήλους τους με εξωτερικά πρότυπα για να τους αξιολογήσουν.
- 1 από 20 επιχ. (ή το 5%) απλά παρακολουθούν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι τους προκειμένου να τους αξιολογήσουν.

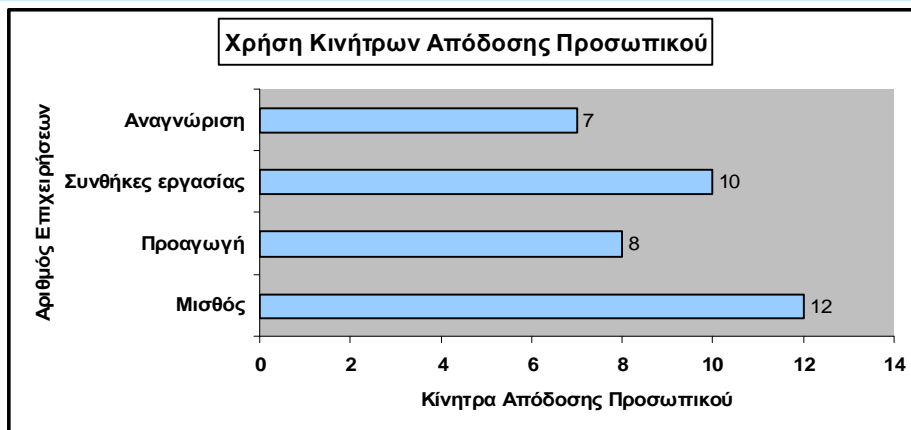
## Ερώτηση 28



Μετά την αξιολόγηση του υπαλλήλου τίθεται το ζήτημα της ενημέρωσης του συγκεκριμένου υπαλλήλου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. 13 από τις 20 επιχ. (ή το 65%) στις οποίες πραγματοποιήθηκε η έρευνα φροντίζουν ώστε να συναντιέται ο αξιολογητής με τον αξιολογούμενο για να ανακοινώνονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στον δεύτερο. Ισως αυτός είναι και ο πιο δίκαιος τρόπος για τον αξιολογούμενο. Εν συνεχεία 9 από 20 επιχ. (ή το 45%) πραγματοποιούν ομαδικές συζητήσεις ώστε να ανακοινώνονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στους αξιολογούμενους. Μόλις 3 από 20 επιχ. (ή το 15%) κάνουν γραπτή αναφορά στους υπαλλήλους τους ώστε να τους ανακοινώσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους. Τέλος 1 από 20 επιχ. (ή το 5%) δεν ανακοινώνουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στον αξιολογούμενο. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνεται προκειμένου να μην επηρεαστεί η απόδοση του υπάλληλου μαθαίνοντας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.



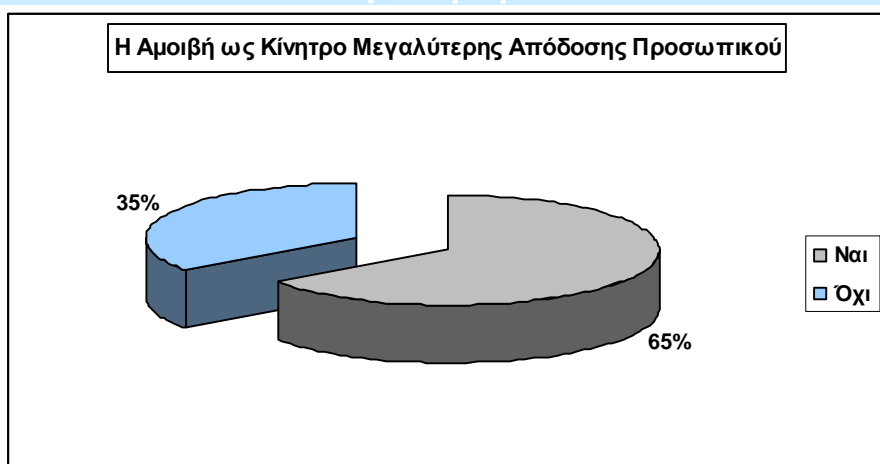
## Ερώτηση 29



- 12 από 20 επιχ.9 (ή το 60%) δίνουν προφανώς κάποια αύξηση στο μισθό σαν κίνητρο στον εργαζόμενο για να αποδώσει περισσότερο.
- 10 από 20 επιχ.(ή το 50%) προβάλλουν την αναγνώριση του υπαλλήλου σαν κίνητρο ώστε να αποδώσει περισσότερο.
- 8 από 20 επιχ. (ή το 40%) χρησιμοποιούν ως κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων τους την προαγωγή και
- 7 από 20 επιχ. (ή το 35%) χρησιμοποιούν ως κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων τους τις συνθήκες εργασίας.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να προσφέρει περισσότερα από ένα κίνητρα στους υπαλλήλους της ώστε να αποδώσουν καλύτερα. Από κεί και πέρα εξαρτάται από τις προτεραιότητες και τις ανάγκες του υπάλληλου ποιο κίνητρο είναι πιο σημαντικό γι' αυτόν και σε τι βαθμό, ώστε να «πατήσει» πάνω σε αυτό και να αποδώσει περισσότερο.

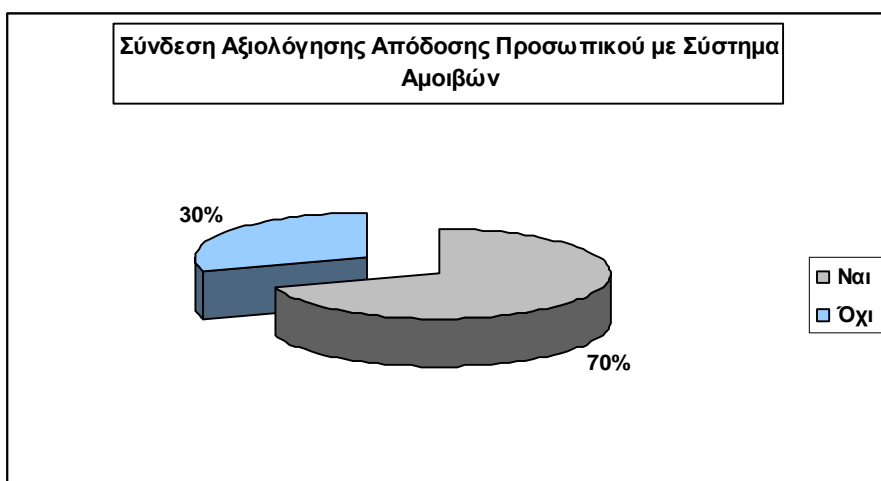
## Ερώτηση 30



Γενικά στον κύκλο των επιχειρήσεων είναι πολλοί αυτοί που πιστεύουν ότι ο μισθός είναι το σημαντικότερο κίνητρο για ένα υπάλληλο ώστε να αποδώσει περισσότερο. Όπως είναι προφανές και απο την έρευνα κάτι τέτοιο ισχύει άλλα και στο μεγαλύτερο βαθμό. Συγκεκριμένα:

- 13 στις 20 επιχ. (ή το 65%) πιστεύουν ότι ο μισθός αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο εργασίας ώστε να πετύχουν οι εργαζόμενοι την μέγιστη δυνατή απόδοση, ενώ αντιθέτως,
- 7 στις 20 επιχ. (ή το 35%) πιστεύουν ότι ο δεν μισθός αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο εργασίας ώστε να πετύχουν οι εργαζόμενοι την μέγιστη δυνατή απόδοση.

### Ερώτηση 31



- Το 70% των επιχ. (ή 14 στις 20) συνδέουν τα αποτελέσματα αξιολόγησης του προσωπικού με το σύστημα αμοιβών, ενώ
- Το 30 των επιχ. (ή 6 στις 20) δεν το συνδέουν.

## ΜΕΡΟΣ Ε: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ – ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

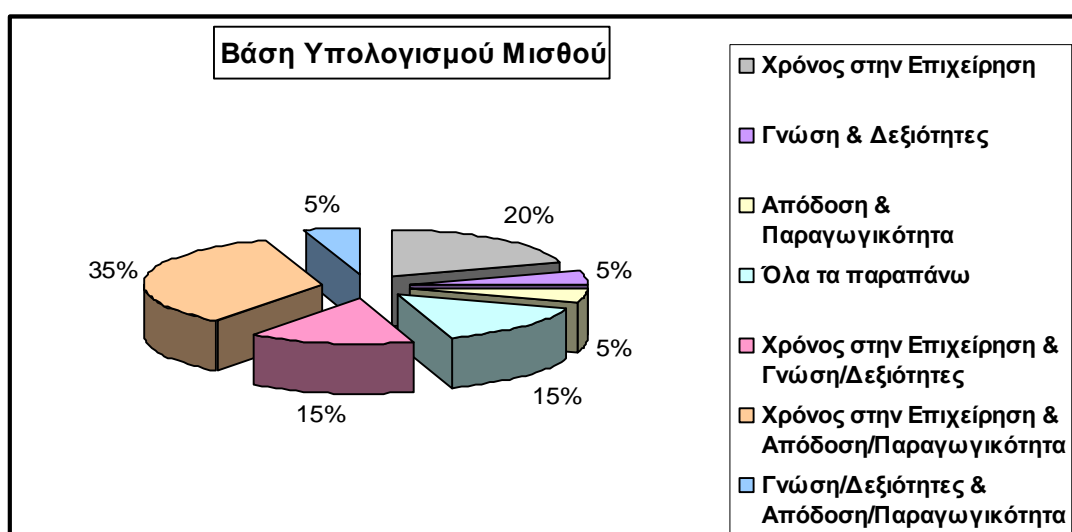
### Ερώτηση 32

Από τα αποτελέσματα μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι κάποιες από τις επιχειρήσεις δεν δίνουν αποκλειστικά στους εργαζόμενους τους μόνο το βασικό μισθό ή μόνο το βασικό μισθό και τα νόμιμα επιδόματα, αλλά μπορεί να δίνουν το βασικό μισθό, τα νόμιμα επιδόματα, bonus κ.α. ταυτόχρονα.

Αυτό σημαίνει ότι στην παρούσα ερώτηση οι επιχειρήσεις έχουν κάνει πάνω από δύο επιλογές. Συγκεκριμένα:

- 11 στις 20 επιχειρήσεις (ή το 100%) δίνουν σίγουρα τον βασικό μισθό και τα νόμιμα επιδόματα.
- 7 στις 20 επιχειρήσεις (ή το 35%) δίνουν και bonus εξαρτημένα από την απόδοση μαζί με το βασικό μισθό και τα νόμιμα επιδόματα.
- 4 στις 20 επιχειρήσεις (ή το 20 %) δίνουν αμοιβές για υπερωριακή εργασία είτε μόνο μαζί με τον βασικό μισθό και τα νόμιμα επιδόματα, είτε μαζί και με το βασικό μισθό, τα νόμιμα επιδόματα και τα bonus.
- 9 στις 20 επιχειρήσεις (ή το 45%) δίνουν όλα τα αναφερόμενα κριτήρια που διαμορφώνουν την αμοιβή ενός εργαζόμενου.

### Ερώτηση 33



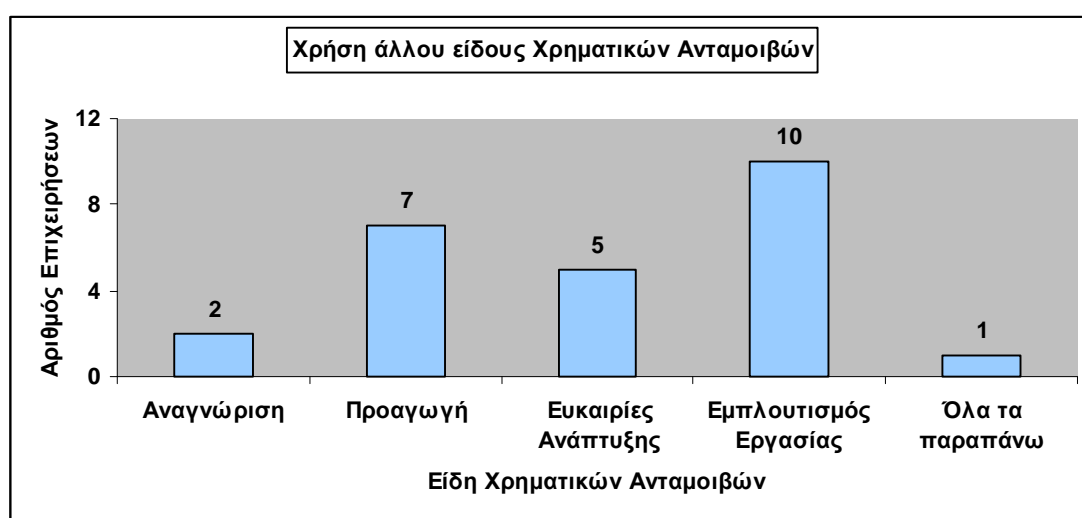
Σε αυτήν την ερώτηση και πάλι οι επιχειρήσεις δεν έδωσαν μια μόνο απάντηση καθώς οι βάσεις υπολογισμού του μισθού σε αρκετές περιπτώσεις

ήταν πάνω από μια. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παραπάνω γράφημα.

### Ερώτηση 34

Στην ερώτηση αυτή ζητήθηκε από τους υπευθύνους συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου να μας απαντήσουν σχετικά με την πολιτική μισθών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις τους. Όλοι μας απάντησαν (100%) ότι η πληρωμή του προσωπικού γίνεται κάθε μήνα.

### Ερώτηση 35

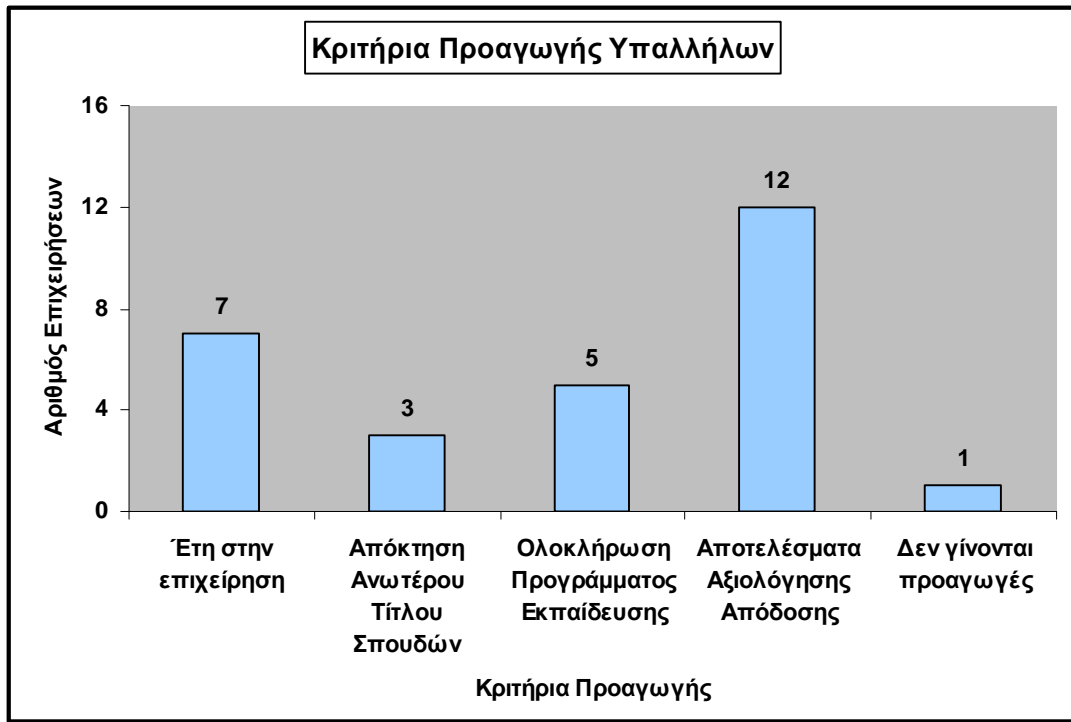


Πέρα από το μισθό οι επιχειρήσεις δίνουν και άλλου είδους ανταμοιβή στους εργαζομένους τους, είτε για επιβράβευση της υψηλής τους απόδοσης, είτε λόγω καλού χειρισμού πραγμάτων σε δύσκολες καταστάσεις είτε για τις υπερωρίες που κάνουν κ.α. Συγκεκριμένα εδώ ισχύουν τα εξής:

- 10 από 20 επιχ. (ή το 50%) προσφέρουν στους εργαζόμενους τους ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων ως πρόσθετη χρηματική ανταμοιβή.
- 7 από 20 επιχ. (ή το 35%) δίνουν προαγωγή στους υπαλλήλους τους ως επιπλέον χρηματική ανταμοιβή.
- 5 από 20 επιχ. (ή το 25%) προσφέρουν ευκαιρίες ανάπτυξης στους υπαλλήλους τους ως περαιτέρω χρηματική αμοιβή.
- 2 από 20 επιχ. (ή το 10%) προσφέρουν αναγνώριση στους υπαλλήλους τους.

- 1 από 20 επιχ. (ή το 5%) προσφέρουν όλα τα παραπάνω είδη χρηματικών ανταμοιβών στους υπαλλήλους τους ανάλογα με τις περιπτώσεις.

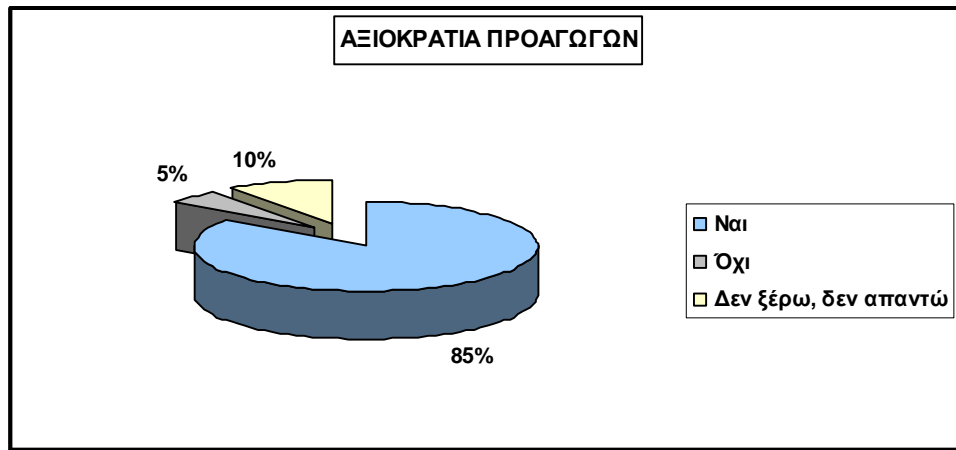
### Ερώτηση 36



Κάθε επιχείρηση έχει τα δικά της κριτήρια με βάση τα οποία δίνει προαγωγή στους υπαλλήλους της, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να είναι πάνω από ένα. Στην έρευνα που κάναμε, είχαμε τα εξής αποτελέσματα.

- 12 στις 20 επιχ. (ή το 60%) δίνουν προαγωγή στους εργαζομένους τους, στηριζόμενοι στα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης τους.
- 7 στις 20 επιχειρήσεις (ή το 35%) δίνουν προαγωγή βάσει των ετών που απασχολούνται στην επιχείρηση.
- 5 στις 20 επιχειρήσεις (ή το 25%) δίνουν προαγωγή στους εργαζομένους τους εφόσον ολοκληρώσουν κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης.
- 3 στις 20 επιχειρήσεις (ή το 15%) δίνουν προαγωγή στους εργαζόμενους της εφόσον αποκτήσουν έναν ανώτερο τίτλο σπουδών από τον ήδη υπάρχοντα.
- 1 στις 20 επιχειρήσεις (ή το 5%) δεν κάνουν καθόλου προαγωγές!

## Ερώτηση 37



Στην παραπάνω ερώτηση πήραμε τα εξής αποτελέσματα:

- 17 στις 20 επιχειρήσεις (ή το 85%) δήλωσαν ότι υπάρχει αξιοκρατία στην επικρατούσα πολιτική προαγωγών της επιχείρησής τους.
- 1 στις 20 επιχειρήσεις (ή το 5%) παραδέχτηκαν ότι δεν υπάρχει αξιοκρατία στην επικρατούσα πολιτική προαγωγών της επιχείρησής τους.
- 2 στις 20 επιχειρήσεις (ή το 10%) απάντησαν «Δεν ξέρω, δεν απαντώ» πράγμα που μπορεί να μεταφραστεί με δύο τρόπους: είτε ότι ο συγκεκριμένος προϊστάμενος δεν είχε όντως τις απαιτούμενες πληροφορίες να απαντήσει στην ερώτηση, είτε ότι δεν υπάρχει αξιοκρατία στις προαγωγές των συγκεκριμένων επιχειρήσεων – κατά περιπτώσεις πάντα- και έγινε προσπάθεια να συγκαλυφθεί.

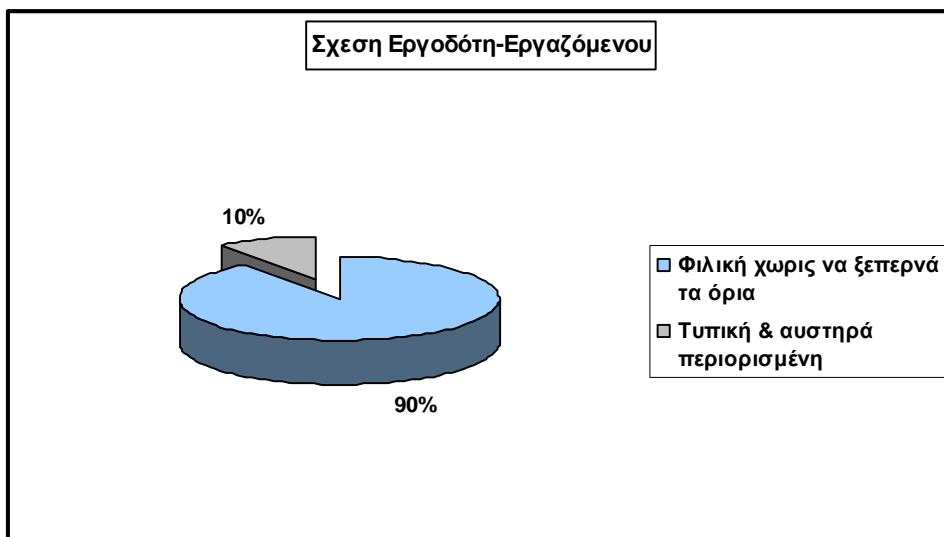
**ΜΕΡΟΣ ΣΤ: ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΥΓΙΕΙΝΗ & ΑΣΦΑΛΕΙΑ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ – ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ – ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**Ερώτηση 38**



Όπως είναι προφανές και από το γράφημα στο 85% των επιχειρήσεων (ή 17 στις 20) επιτρέπεται η ύπαρξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, ενώ στο υπόλοιπο 15% (ή 3 στις 20) δεν επιτρέπεται.

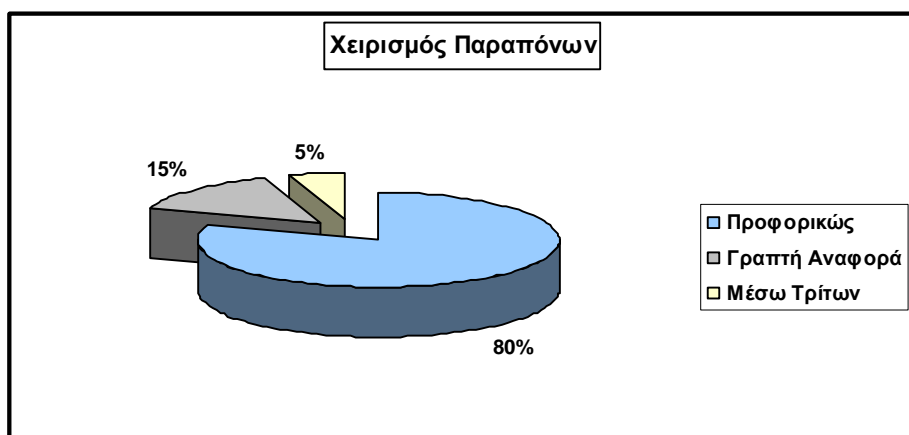
**Ερώτηση 39**



Όπως παρατηρούμε στο 90% των επιχειρήσεων (ή 18 στις 20) οι σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου είναι φιλικές χωρίς βέβαια να ξεπερνάνε τα όρια. Αυτό είναι και κάτι που συμβάλλει στην ανάπτυξη του καλύτερου εργασιακού κλίματος και στην ουσία υποβοηθά τους εργαζόμενους ώστε να αποδίδουν περισσότερο. Αντιθέτως σε πολύ μικρό ποσοστό, μόλις

10% (ή 2 στις 20επιχειρήσεις) οι σχέσεις εργοδότη-εργαζόμενου είναι τυπικές και αυστηρά περιορισμένες στα πλαίσια της εργασίας.

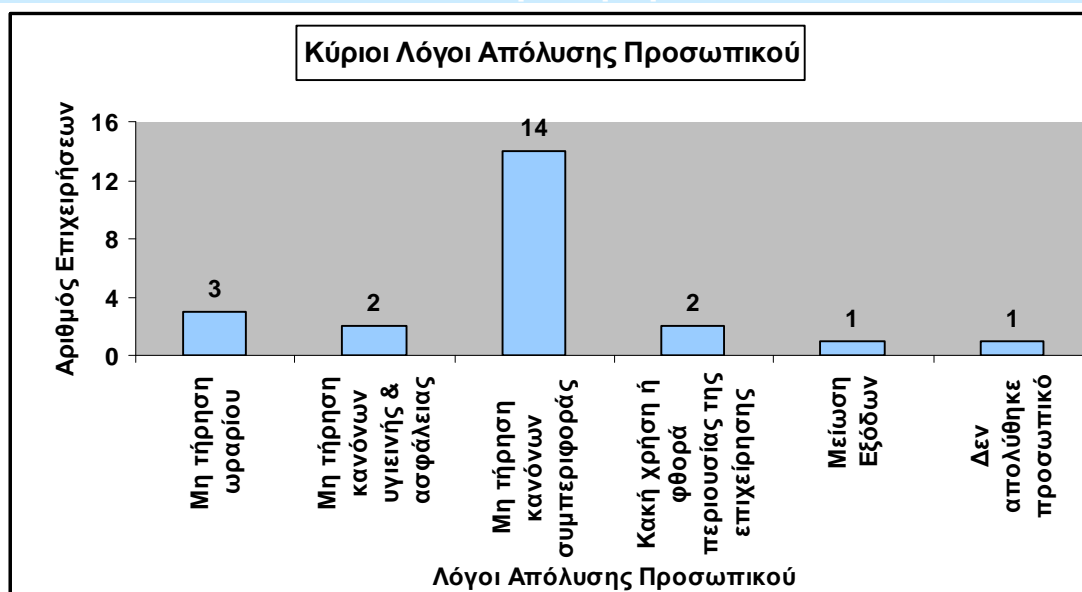
## Ερώτηση 40



Πολύ σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι και ο χειρισμός των παραπόνων του προσωπικού, δηλαδή με ποιόν τρόπο γίνεται. Συγκεκριμένα:

- Στο 80% των περιπτώσεων των επιχειρήσεων (ή 16 στις 20), το προσωπικό εκφράζει τα παράπονα του προφορικώς, ερχόμενο σε επαφή με τον εργοδότη του.
- Στο 15% των περιπτώσεων των επιχειρήσεων (ή 3 στις 10), το προσωπικό εκφράζει τα παράπονα του, κάνοντας γραπτή αναφορά.
- Στο 5% των περιπτώσεων των επιχειρήσεων (ή 1 στις 10), εκφράζει τα παράπονα του μέσω τρίτων.

## Ερώτηση 41

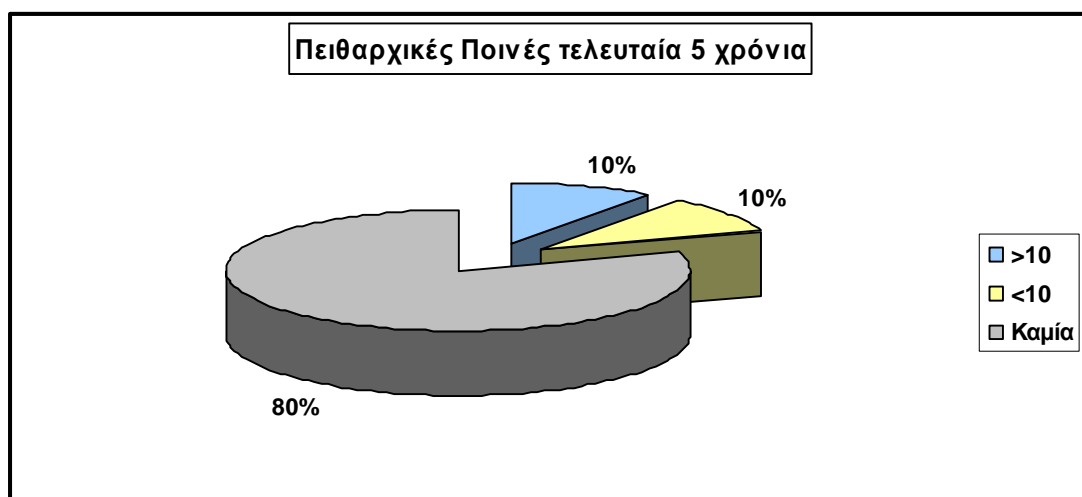




Όπως είναι προφανές και από το γράφημα μεγάλο μέρος του αριθμού των επιχειρήσεων, συγκεκριμένα το 70% (ή 14 στις 20) απέλυσε προσωπικό τα τελευταία 5 χρόνια για μη τήρηση κανόνων συμπεριφοράς και πιο συγκεκριμένα για ανάρμοστη συμπεριφορά προς τον εργοδότη, τους πελάτες και το λοιπό προσωπικό της επιχείρησης. Σε πολύ μικρό ποσοστό έρχονται οι υπόλοιποι λόγοι. Συγκεκριμένα:

- 3 στις 20 επιχ. (ή το 15%) έχει απολύσει προσωπικό επειδή δεν τηρούσε το ωράριο εργασίας του.
- Σε ίδιο ποσοστό 10% (ή 2 στις 20 επιχ.) έχει απολυθεί προσωπικό για δύο διαφορετικούς λόγους οι οποίοι είναι η μη τήρηση κανόνων υγιεινής/ασφάλειας και για κακή χρήση ή εξ'αμελείας φθορά της περιουσίας της επιχείρησης.
- 1 στις 20 επιχ. (ή το 5%) έχει απολύσει προσωπικό για μείωση εξόδων της.
- 1 στις 20 επιχ. (ή το 5%) δεν έχει απολύσει καθόλου προσωπικό τα τελευταία πέντε χρόνια.

## Ερώτηση 42



Όπως παρατηρούμε και από το γράφημα ένα σημαντικά μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων, συγκεκριμένα το 80% (ή 16 στις 20) δεν έχει επιβάλλει ποινές τα τελευταία πέντε χρόνια στο προσωπικό του. 10% των επιχειρήσεων (ή 2 στις 20) έχει επιβάλλει πάνω από 10 πειθαρχικές ποινές τα τελευταία πέντε χρόνια, ενώ στο ίδιο ποσοστό έρχονται και οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν επιβάλλει λιγότερες από 10.

## 6. Γενικότερα Συμπεράσματα – Επίλογος

---

Πριν από μερικά χρόνια οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο προσωπικό τους, μη σκεπτόμενοι το πώς αυτό θα μπορούσε να παίξει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικής της ικανότητας και των πωλήσεων της. Σταδιακά και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, αμεσότητα, στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωση τους.

Έπειτα από ανάλυση της σημασίας της σωστής διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και ειδικότερα της σωστής επιλογής προσωπικού για έναν οργανισμό προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- ✓ Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί σήμερα το πλεόν σημαντικό τμήμα της επιχείρησης το οποίο συντελεί στην σωστή λειτουργία και μακροβιότητα της.
- ✓ Ένα σύγχρονο σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να προσφέρει άμεση, εύκολη, οικονομική και ακριβή πληροφόρηση για το ανθρώπινο δυναμικό, υποστήριξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης, και παροχή βοήθειας και υποστήριξης στο προσωπικό.
- ✓ Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να έχει στόχο να επιτύχει σε σημαντικό βαθμό να προσαρμοστεί και να εξυπηρετήσει τους οργανωσιακούς στόχους της επιχείρησης, με τις πολιτικές επιλογής και εκπαίδευσης που ασκεί.
- ✓ Η μη εκχώρηση στη Διεύθυνση της αρμοδιότητας για διενέργεια προσλήψεων, δημιουργεί προβλήματα στη διαδικασία στρατολόγησης και καθυστερήσεις στην προώθηση του προσωπικού.
- ✓ Η Διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, για το λόγο αυτό να προχωρήσει στην ίδρυση ανεξάρτητης σχετικής Διεύθυνσης με διευρυμένες αρμοδιότητες.

**ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)**

<b>A.</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ</b>		
01.	Όνομα Επιχείρησης (προαιρετικό):		
02.	Η επιχείρησή σας είναι μια ανεξάρτητη επιχείρηση ή είναι μέρος ενός μεγαλύτερου οργανισμού;		
	<input type="checkbox"/> Ανεξάρτητη επιχείρηση <input type="checkbox"/> Μέρος μεγαλύτερου οργανισμού		
03.	Έδρα της επιχείρησης :		
04.	Ποιος είναι ο κλάδος της οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησής σας;		
05.	Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησής σας;		
	<input type="checkbox"/> Ατομική Επιχείρηση <input type="checkbox"/> Ομόρρυθμη Εταιρεία <input type="checkbox"/> Ετερόρρυθμη Εταιρεία <input type="checkbox"/> Ανώνυμη Εταιρεία <input type="checkbox"/> Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης		
06.	Ποιος είναι ο αριθμός εργαζομένων της επιχείρησής σας;		
07.	Πόσοι από αυτούς είναι άνδρες και πόσοι είναι γυναίκες;	Άνδρες	
		Γυναίκες	
08.	Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Προσωπικού στην επιχείρησή σας;	Ναι	<input type="checkbox"/>
		Όχι	<input type="checkbox"/>
09.	Αν όχι ποιος έχει την ευθύνη σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;		
	<input type="checkbox"/> Πρόεδρος/Διευθύνων Σύμβουλος <input type="checkbox"/> Διευθυντής <input type="checkbox"/> Προϊστάμενος <input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε.....		

<b>B.</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ-ΕΠΙΛΟΓΗ-ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>				
10.	Ποιες είναι οι κύριες πηγές προσέλκυσης προσωπικού που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;				
	<input type="checkbox"/> Επαγγελματικές Σχολές <input type="checkbox"/> Επαγγελματικές Ενώσεις και Εργατικά Σωματεία <input type="checkbox"/> Εταιρίες Leasing <input type="checkbox"/> Γραφεία Ευρέσεως εργασίας <input type="checkbox"/> Αγγελίες/ Μ.Μ.Ε. <input type="checkbox"/> Ανταγωνίστριες Επιχειρήσεις <input type="checkbox"/> ΟΑΕΔ <input type="checkbox"/> Συστάσεις Εργαζομένων <input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε.....				
11.	Πόσο συχνά χρησιμοποιείται τις παρακάτω μεθόδους επιλογής προσωπικού;				
	Α. Βιογραφικό Σημείωμα Β. Συνέντευξη Γ. Τεστ επιλογής Δ. Έντυπο αίτησης	Απαραίτητο <input type="checkbox"/> Προαιρετικό <input type="checkbox"/> Απαραίτητο <input type="checkbox"/> Προαιρετικό <input type="checkbox"/> Απαραίτητο <input type="checkbox"/> Προαιρετικό <input type="checkbox"/> Απαραίτητο <input type="checkbox"/> Προαιρετικό <input type="checkbox"/>			
12.	Ποιο είναι το απαιτούμενο μορφωτικό επίπεδο για καθεμία από τις παρακάτω κατηγορίες προσωπικού, προκειμένου να προσληφθεί στην επιχείρησή σας; (Παρακαλώ αντιστοιχίστε)				
	Α. Διευθύνοντες & Ανώτερα Διοικητικά Στελέχη Β. Υπάλληλοι Γραφείου Γ. Έμποροι & Πωλητές Δ. Τεχνίτες & Εργάτες	1. Υποχρεωτική Εκπαίδευση (Γυμνάσιο) 2. Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (Λύκειο) 3. Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ) 4. Ανώτερη Εκπαίδευση (Μεταπτυχιακό) 5. Ανώτατη Εκπαίδευση (Διδακτορικό)			
13.	Ποιο από τα παρακάτω επιπλέον προσόντα είναι απαραίτητα για την πρόσληψη του προσωπικού σας;				
	Α. Γνώση Η/Υ Β. Προϋπηρεσία Γ. Ξένες Γλώσσες Δ. Δίπλωμα Οδήγησης	Απαραίτητο <input type="checkbox"/> Προαιρετικό <input type="checkbox"/> Απαραίτητο <input type="checkbox"/> Προαιρετικό <input type="checkbox"/> Απαραίτητο <input type="checkbox"/> Προαιρετικό <input type="checkbox"/> Απαραίτητο <input type="checkbox"/> Προαιρετικό <input type="checkbox"/>			
14.	Κατά πόσο πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρησή σας;				
	<input type="checkbox"/> Πάρα Πολύ <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Καθόλου				
15.	Κατά την πρόσληψη του προσωπικού σας δίνεται βάση στα φυσικά προσόντα του (π.χ. εξωτερική εμφάνιση, ηλικία κ.τ.λ.)				
	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι				
16.	Εάν ναι, σε τι βαθμό γίνεται αυτό;				
	α. Φύλο	Πάρα πολύ <input type="checkbox"/>	Πολύ <input type="checkbox"/>	Λίγο <input type="checkbox"/>	Καθόλου <input type="checkbox"/>

	β. Ηλικία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	γ. Εμφάνιση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	δ. Υγεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Θα προσλαμβάνετε στην επιχείρησή σας άτομα που θα είχαν καλή εξωτερική εμφάνιση, ακόμα και αν δεν είχαν επαρκή γνώση του αντικείμενου της θέσης που θα καταλάμβαναν;				
	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/> Δεν ξέρω, δεν απαντώ				
18.	Πόσο σημαντικό θεωρείται ότι είναι για την επιχείρησή σας τα άτομα που θα προσλάβετε να έχουν πείρα στο γνωστικό αντικείμενο της θέσης που θα καταλάβουν;				
	<input type="checkbox"/> Είναι απαραίτητο κριτήριο <input type="checkbox"/> Είναι ένα από τα κύρια κριτήρια <input type="checkbox"/> Είναι καλό αλλά όχι απαραίτητο <input type="checkbox"/> Είναι αδιάφορο				
19.	Εάν είχατε να επιλέξετε έναν από πέντε υπαλλήλους (άντρες ή γυναίκες) που είχαν τις παρακάτω οικογενειακές καταστάσεις, ποιον θα διαλέγατε πρώτο κατά προτίμηση και ποιόν τελευταίο; (τοποθετήστε τους αριθμούς από το 1-5 στα τετραγωνίδια με πρώτη επιλογή το 1)				
	Άντρας				Γυναίκα
	<input type="checkbox"/> Άγαμος <input type="checkbox"/> Έγγαμος <input type="checkbox"/> Έγγαμος με παιδιά <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος <input type="checkbox"/> Χήρος				<input type="checkbox"/> Άγαμος <input type="checkbox"/> Έγγαμος <input type="checkbox"/> Έγγαμος με παιδιά <input type="checkbox"/> Διαζευγμένος <input type="checkbox"/> Χήρος
20.	Θα ήσασταν διατεθειμένος να προσλάβετε άτομα από τις παρακάτω ομάδες ατόμων για τις ανάγκες της επιχείρησής σας;				
	<input type="checkbox"/> Άτομα με σωματικές αναπηρίες <input type="checkbox"/> Άτομα με νοητικές αναπηρίες <input type="checkbox"/> Μετανάστες <input type="checkbox"/> Πρόσφυγες <input type="checkbox"/> Ανύπαντρες μητέρες <input type="checkbox"/> Πολύτεκνες μητέρες <input type="checkbox"/> Άτομα με θρησκευτικές ιδιαιτερότητες <input type="checkbox"/> Άτομα με πολιτισμικές ιδιαιτερότητες (π.χ. τσιγγάνοι) <input type="checkbox"/> Μακροχρόνια άνεργοι <input type="checkbox"/> Άτομα από ομαδικές απολύσεις εργαζομένων άλλων επιχειρήσεων				
21.	Κατά πόσο πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει πραγματικές ανάγκες ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρησή σας;				
	<input type="checkbox"/> Πάρα Πολύ <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Καθόλου				

Γ.	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
22.	Η Επιχείρησή σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού;
	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι
23.	Σε ποιο είδος εργαζομένων πραγματοποιήθηκε εκπαίδευση τα τελευταία πέντε χρόνια;
	<input type="checkbox"/> Διοικητικό Προσωπικό <input type="checkbox"/> Επιστημονικό Προσωπικό <input type="checkbox"/> Εργάτες <input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε..... <input type="checkbox"/> Δεν πραγματοποιήθηκε καθόλου εκπαίδευση τα τελευταία 5 χρόνια
24.	Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού σας;
	<input type="checkbox"/> Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία <input type="checkbox"/> Συμμετοχή σε ομάδες (ανάθεση ρόλων) <input type="checkbox"/> Σεμινάρια, διαλέξεις από τα στελέχη της επιχείρησης <input type="checkbox"/> Εξωτερικοί εκπαιδευτές <input type="checkbox"/> Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς <input type="checkbox"/> Εναλλαγή θέσεων εργασίας <input type="checkbox"/> E- learning <input type="checkbox"/> Self- development <input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε.....
25.	Σε ποια αντικείμενα εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της επιχείρησής σας;
	<input type="checkbox"/> Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς <input type="checkbox"/> Πληροφορική <input type="checkbox"/> Marketing και Πωλήσεις <input type="checkbox"/> Οργάνωση και Διοίκηση <input type="checkbox"/> Ηγεσία – Επικοινωνία <input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε.....

<b>Δ.</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>
26.	Θεωρείται ότι για να γίνει μια αποτελεσματική διοίκηση προσωπικού πρέπει να υπάρχει ο συνεχής έλεγχος στους εργαζομένους;
	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι
27.	Ποιο από τα παρακάτω κριτήρια χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού σας;
	<input type="checkbox"/> Εσωτερικοί δείκτες αποτελεσματικότητας <input type="checkbox"/> Συγκριτική αξιολόγηση με εξωτερικά πρότυπα <input type="checkbox"/> Συγκριτική αξιολόγηση σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους <input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε.....
28.	Με ποιόν τρόπο γίνεται η αναπληροφόρηση αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;
	<input type="checkbox"/> Συνάντηση και συζήτηση αξιολογητή – αξιολογούμενου <input type="checkbox"/> Γραπτή αναφορά <input type="checkbox"/> Ομαδικές συζητήσεις <input type="checkbox"/> Δεν ενημερώνεται ο αξιολογούμενος
29.	Ποια είναι τα κίνητρα που δίνεται στο προσωπικό σας ώστε να αποδίδει καλύτερα;
	<input type="checkbox"/> Μισθός <input type="checkbox"/> Προαγωγή <input type="checkbox"/> Αναγνώριση <input type="checkbox"/> Συνθήκες εργασίας <input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε.....
30.	Θεωρείται την αμοιβή το σημαντικότερο κίνητρο εργασίας για να πετύχουν οι εργαζόμενοι σας τη μέγιστη δυνατή απόδοση;
	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι
31.	Η επιχείρησή σας συνδέει τα αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού με το σύστημα αμοιβών;
	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι

<b>E.</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ- ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>
32.	Με ποια κριτήρια γίνεται ο καθορισμός των αμοιβών ή ποια στοιχεία διαμορφώνουν ένα πακέτο αμοιβών;
	<input type="checkbox"/> Μόνο ο βασικός μισθός <input type="checkbox"/> Ο βασικός μισθός και τα νόμιμα επιδόματα <input type="checkbox"/> Αμοιβές για υπερωριακή εργασία <input type="checkbox"/> Προμήθειες <input type="checkbox"/> Bonus εξαρτημένα από την απόδοση <input type="checkbox"/> Αποζημιώσεις <input type="checkbox"/> Όλα τα παραπάνω
33.	Πως υπολογίζετε ο μισθός των εργαζομένων; Βάσει:
	<input type="checkbox"/> Τον χρόνο στην επιχείρηση <input type="checkbox"/> Την γνώση και τις δεξιότητες <input type="checkbox"/> Την απόδοση και την παραγωγικότητα <input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε.....
34.	Ποια είναι η πολιτική μισθών που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;
	<input type="checkbox"/> Πληρωμή ημερησίως <input type="checkbox"/> Πληρωμή εβδομαδιαίως <input type="checkbox"/> Πληρωμή μηνιαίως <input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε.....
35.	Ποιο από τα παρακάτω είδη χρηματικών ανταμοιβών προσφέρετε στους εργαζομένους σας;
	<input type="checkbox"/> Αναγνώριση (δημοσιεύσεις, απονομές βραβείων, πιστοποιητικά, κ.α.) <input type="checkbox"/> Προαγωγή <input type="checkbox"/> Ευκαιρίες ανάπτυξης (π.χ. εκπαίδευση για απόκτηση νέων δεξιοτήτων, κ.α.) <input type="checkbox"/> Εμπλουτισμός εργασίας (π.χ. ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων)
36.	Βάσει ποιών κριτηρίων δίνεται προαγωγή στους υπαλλήλους σας;
	<input type="checkbox"/> Έτη στην επιχείρηση <input type="checkbox"/> Απόκτηση ανωτέρου τίτλου σπουδών από τον ήδη υπάρχοντα <input type="checkbox"/> Παρακολούθηση και ολοκλήρωση προγράμματος εκπαίδευσης <input type="checkbox"/> Αποτελεσμάτων της αξιολόγησης απόδοσης <input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε.....
37.	Θεωρείται ότι υπάρχει αξιοκρατία στην επικρατούσα πολιτική προαγωγών της επιχείρησής σας;
	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/> Δεν ξέρω, δεν απαντώ



ΣΤ.	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΥΓΙΕΙΝΗ & ΑΣΦΑΛΕΙΑ-ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ – ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ-ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
38.	Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησής σας επιτρέπονται;
	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι
39.	Ποιο είναι το είδος της σχέσης που έχετε με το προσωπικό σας;
	<input type="checkbox"/> Είναι τυπική και αυστηρά περιορισμένη στα θέματα της δουλειάς <input type="checkbox"/> Είναι φιλική χωρίς να ξεπερνά τα όρια εργαζομένου-εργοδότη <input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε.....
40.	Το προσωπικό σας εκφράζει τα παράπονα του:
	<input type="checkbox"/> Προφορικώς ερχόμενο σε επαφή με τον εργοδότη <input type="checkbox"/> Κάνοντας γραπτή αναφορά <input type="checkbox"/> Μέσω τρίτων <input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε.....
41.	Κατά τα τελευταία πέντε χρόνια για ποιους από τους παρακάτω λόγους απολύσατε προσωπικό;
	<input type="checkbox"/> Μη τήρηση ωραρίου <input type="checkbox"/> Μη τήρηση κανόνων υγιεινής και ασφάλειας <input type="checkbox"/> Μη τήρηση κανόνων συμπεριφοράς <input type="checkbox"/> Κακή χρήση ή εξ'αμελείας φθορά της περιουσίας της επιχείρησης <input type="checkbox"/> Ανάρμοστη συμπεριφορά (προς συναδέλφους, εργοδότη, πελάτες) <input type="checkbox"/> Κατάχρηση χρηματικών ποσών από τα έσοδα της επιχείρησης <input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε.....
42.	Πόσες πειθαρχικές ποινές έχουν επιβληθεί στην επιχείρησή σας τα τελευταία 5 χρόνια;
	<input type="checkbox"/> > 10 <input type="checkbox"/> < 10 <input type="checkbox"/> Κανένα

**Τα στοιχεία που μας δώσατε θα μείνουν στην κατοχή μας, δεν θα δοθούν σε άλλους και δεν θα χρησιμοποιηθούν για διαφημιστικούς σκοπούς.**

Ευχαριστούμε για τον χρόνο σας!

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- 1) Λεωνίδας Χυτήρης, Σ.(2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Εκδ. Interbooks
- 2) Tyson, Shaun & York, Alfred (2004), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM, Τέταρτη έκδοση, Αθήνα, Εκδ. Γκιούρδας
- 3) Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Εκδ. Μπένου
- 4) Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού], Πρώτη Έκδοση, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rossili
- 5) Φαναριώτης Π. (1997), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης
- 6) Χυτήρης, Λεωνίδας, Σ.(2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Εκδ. Interbooks
- 7) Descoins Christine, Βιταντζάκης Νίκος, (1993), Επιλογή Προσωπικού, Αθήνα, Εκδ. Ελλην.
- 8) Μπαμπανάσης Στέργιος, (1998), Δημόσιες Επιχειρήσεις, Οργάνωση & Διοίκηση, Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση
- 9) Κυριαζόπουλος, Π.Γ., Κιουλάφας, Κ.Κ. (1994), Management 1<sup>ης</sup> Γραμμής, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική
- 10) Κανελλόπουλος, Χ. (1991), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα, Εκδ. International Publishing
- 11) Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης, Γ. (1997), Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, Αθήνα, Εκδ. Interbooks

## **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- 1) M.A. Mc Daniel, Biographical Constructs for Predicting Employee Suitability, Journal of Applied Psychology
- 2) Carrell, Michael,R.,Elbert, Norbert, F.,Hatfield, Robert, D., (1982), Human Resource Management, Fifth Edition,New Jersey, Prentice Hall

## **ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ**

[www.econ.uoi.gr](http://www.econ.uoi.gr)

[www.ison.gr](http://www.ison.gr)

[career.teiep.gr/index.php](http://career.teiep.gr/index.php)

[www.gspa.gr](http://www.gspa.gr)

[www.asep.gr](http://www.asep.gr)

<http://epixeiro.admin.uoc.gr/index.php>

[www.makine.gr](http://www.makine.gr)