

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

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ «Μέθοδοι επιλογής προσωπικού στις Ελληνικές
Επιχειρήσεις»**

Φοιτήτρια: Καλοκαίρη Μαρία
Επιβλέπων καθηγητής: Λούτσας Γεράσιμος

Πάτρα 2010

Περίληψη

Αρχικά στην παρούσας εργασίας αναλύεται, η σημασία της Διοίκησης Προσωπικού ως επιστήμη όπου μετονομάστηκε σε Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και το περιεχόμενο αυτής της επιστήμης. Αναφέρεται η ιστορική εξέλιξη της, από την αρχαία ως την νεότερη περίοδο καθώς και την εξέλιξη του Διευθυντή Προσωπικού από τον 19^ο αιώνα ως σήμερα. Βλέπουμε τις διαφορές μεταξύ της Διοίκησης Προσωπικού με την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και επίσης αναφέρεται η Στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και οι διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την Διοικητική επιστήμη. Ακόμα παρουσιάζεται ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Παράγοντα, η προσέλκυση και εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και η ανάλυση και η περιγραφή θέσεων εργασίας μαζί με παραδείγματα.

Στην συνέχεια, αναλύεται η σημασία της επιλογής προσωπικού και τα βήματα της διαδικασίας αυτής. Οι Μέθοδοι επιλογής προσωπικού, είναι το Βιογραφικό Σημείωμα, η Αίτηση Πρόσληψης, οι Συστάσεις των υποψηφίων από προηγούμενους εργοδότες, οι Συνοδευτικές επιστολές, και η Συνέντευξη. Ακόμα διάφορα Τεστ επιλογής Προσωπικού που χρησιμοποιούν αρκετές επιχειρήσεις για την σωστή επιλογή του προσωπικού τους. Οι Ιατρικές εξετάσεις που πρέπει να κάνουν οι υποψήφιοι, πριν τους επιλέξουν. Η διαδικασία επιλογής θέσεων εργασίας από πλευρά εργαζομένων, καθώς και εκείνους τους παράγοντες που τους επηρεάζουν για την επιλογή τους στην εργασία. Και το τελευταίο στάδιο του διορισμού και της τοποθέτησης του καταλληλότερου προσωπικού στην επιχείρηση.

Τέλος, παρουσιάζεται μια έρευνα αγοράς ενός ποσοστού επιχειρήσεων διαφόρων μεγεθών. Στην παρούσα έρευνα αγοράς μελετούμε αν το δείγμα των επιχειρήσεων αυτών, έχει κάποιο Στέλεχος που ασχολείται με θέματα Ανθρωπίνων Πόρων, πώς αναζητά και επέλεξε το προσωπικό της, με ποια κριτήρια το επέλεξε, αν κάνει εσωτερική ή εξωτερική αναζήτηση για εύρεση προσωπικού, αν κρατάει αρχείο Βιογραφικών Σημειωμάτων και που ακριβώς δίνει μεγαλύτερη σημασία για την τελική επιλογή του προσωπικού της.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	σελ. 6
1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	
1.1 Έννοια και περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	σελ. 7
1.1.1 Έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	σελ. 7
1.1.2 Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	σελ. 8
1.2 Ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ και ο Ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού	σελ.12
1.2.1 Ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ	σελ.12
1.2.2 Ιστορική εξέλιξη του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων	σελ 13
1.3 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	σελ20
1.4 Παράγοντας που επηρεάζουν την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	σελ22
1.5 Στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	σελ24
1.6 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού	σελ26
1.6.1 Ορισμός-Στόχοι	σελ26
1.7 Ανάλυση και Περιγραφή θέσεων εργασίας	σελ27
1.7.1 Έννοια της Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας	σελ27
1.7.2 Η διαδικασία ανάλυσης της εργασίας	σελ28
1.7.3 Παραδείγματα Περιγραφών Θέσεων Εργασίας	σελ28
1.8 Προσέλκυση εργαζομένων.....	σελ31
1.8.1 Ορισμός και διαδικασία προσέλκυσης.....	σελ31
1.8.2 Στόχοι και Φιλοσοφία της προσέλκυσης	σελ32
1.8.3 Πηγές προσέλκυσης	σελ33
1.8.3.1 Εσωτερική προσέλκυση	σελ33
1.8.3.1.1 Πλεονεκτήματα της Εσωτερικής προσέλκυσης.....	σελ33
1.8.3.1.2 Μειονεκτήματα της Εσωτερικής προσέλκυσης.....	σελ34
1.8.3.2 Εξωτερική προσέλκυση.....	σελ35
1.8.3.2.1 Πλεονεκτήματα της Εξωτερικής προσέλκυσης.....	σελ35
1.8.3.2.2 Μειονεκτήματα της Εξωτερικής προσέλκυσης.....	σελ35
1.8.4 Μέθοδοι Προσέλκυσης Υποψηφίων.....	σελ35
1.8.4.1 Ανεπίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης	σελ36
1.8.4.2 Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης.....	σελ36
1.8.4.2.1 Αγγελία – Καταχώρηση σε Εφημερίδα	σελ37
1.8.4.2.2 Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας	σελ37
1.8.4.2.3 Προσέλκυση μέσω Internet	σελ38
1.9 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων.....	σελ38

1.9.1 Ορισμός – Έννοια της Εκπαίδευσης	σελ39
1.9.2 Η εκπαίδευση στην επιχείρηση	σελ39
1.9.3 Διακρίσεις της Εκπαίδευσης.....	σελ40
1.9.4 Βασικοί παράγοντες της σωστής εκπαίδευσης.....	σελ41
1.9.5 Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	σελ42

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Έννοιά και Σημασία της επιλογής προσωπικού	σελ44
2.1.1 Η Έννοια της Επιλογής.....	σελ44
2.1.2 Σημασία της Επιλογής Προσωπικού για την Επιχείρησης ...	σελ44
2.2 Βήματα της διαδικασίας Επιλογής	σελ45
2.3 Μέθοδοι επιλογής.....	σελ45
2.3.1 Βιογραφικά Σημειώματα.....	σελ45
2.3.1.1 Η συντάξει ενός καλού βιογραφικού σημειώματος...	σελ46
2.3.1.2 Χρήσιμες συμβουλές για το βιογραφικό σημείωμα	σελ49
2.3.2 Αίτηση Πρόσληψής.....	σελ49
2.3.2.1 Συμπλήρωση και υποβολή Αιτήσεως	σελ49
2.3.2.2 Ειδικά χαρακτηριστικά του Εντύπου της Αίτησης ...	σελ50
2.3.3 Συνοδευτικές επιστολές	σελ52
2.3.3.1 Η εικόνα της συνοδευτικής επιστολής	σελ52
2.3.3.2 Πως πρέπει να είναι δομημένη η συνοδευτική	
επιστολή	σελ53
2.3.3.3 Οι καλύτερες συμβουλές για την συνοδευτική	
επιστολή	σελ53
2.3.4 Συστατικές επιστολές – Συστάσεις	σελ58
2.3.4.1 Συστατική επιστολή.....	σελ58
2.3.4.2 Συστάσεις	σελ59
2.3.5 Συνέντευξη.....	σελ61
2.3.5.1 Προετοιμασία για την συνέντευξη	σελ61
2.3.5.2 Κατά την διάρκεια της συνέντευξης.....	σελ62
2.3.5.3 Πράγματα που πρέπει να γνωρίζουμε για την	
συνέντευξη.....	σελ64
2.3.5.3.1 Συνηθισμένες ερωτήσεις	σελ64
2.3.5.3.2 Ικανότητες που συνήθως εκτιμώνται.....	σελ65
2.3.5.3.3 Τι μπορεί να αξιολογηθεί αρνητικά.....	σελ65
2.3.5.4 Μετά την συνέντευξη	σελ65
2.4 Ειδικά Τεστ Επιλογής	σελ66
2.4.1 Τεστ Προσωπικότητας	σελ66
2.4.2 Τεστ Ικανοτήτων	σελ66
2.4.3 Τεστ Γνώσεων	σελ67

2.5 Ιατρική εξέταση και εξέταση της Φυσικής Κατάστασης των Υποψηφίων.....	σελ67
2.5.1 Ιατρική εξέταση.....	σελ67
2.5.2 Εξέταση της Φυσικής Κατάστασης των Υποψηφίων	σελ67
2.6 Διαδικασία επιλογής θέσης εργασίας από την πλευρά του Υποψήφιου	σελ68
2.6.1 Αναζήτηση μέσω εφημερίδων.....	σελ68
2.6.2 Αναζήτηση μέσω εταιρειών ανάπτυξης και αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού.....	σελ68
2.6.3 Αναζήτηση με την αξιοποίηση του Internet.....	σελ68
2.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την Επιλογή Εργασίας των Υποψηφίων	σελ69
2.7.1 Προσέγγιση των Αντικειμενικών Παραγόντων	σελ69
2.7.2 Προσέγγιση των Υποκειμενικών Παραγόντων	σελ70
2.7.3 Προσέγγιση των Παραγόντων Επιλογής	σελ70
2.8 Τελική απόφαση επιλογής.....	σελ71

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Εισαγωγή.....	σελ72
Ερωτηματολόγιο.....	σελ78
3.1 Στην επιχείρησής σας υπάρχει κάποιο στέλεχος που να ασχολείται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού;	Σελ79
3.2 Όταν υπάρχουν ανάγκες σε προσωπικό, προσελκύετε προσωπικό από το εσωτερικό ή από το εξωτερικό της επιχείρησής;	Σελ82
3.3 Ποιον τρόπο ακολουθείτε για την αναζήτηση υποψηφίων;	Σελ84
3.4 Υπάρχει κάποιος παράγοντας που επηρεάζει τις προτιμήσεις σας για την επιλογή του προσωπικού σας;	Σελ86
3.5 Ποια μέθοδος επιλέγεται για την προσκόμιση στοιχείων των υποψηφίων που θα ήθελαν να εργασθούν στην επιχείρησής σας;	Σελ88
3.6 Κρατάτε αρχείο με Βιογραφικά Σημειώματα;.....	σελ90
3.7 Χρησιμοποιείτε συνέντευξης για την επιλογή του προσωπικού που θα απασχοληθεί στην επιχείρησή σας;.....	σελ91
3.8 Με ποια κριτήρια επιλέγετε το προσωπικό που θα απασχοληθεί στην επιχείρησή σας;.....	Σελ93
3.9 Το προσωπικό που θα θέλατε να προσλάβετε στην επιχείρησή σας για να εργασθεί θα θέλατε να έχει;	Σελ94
3.10 Εκτός από τον απαιτούμενο τίτλο σπουδών που θα πρέπει να έχει ο υποψήφιος θα προτιμούσατε να έχει κάποια επιπλέον προσόντα;	Σελ95
Συμπέρασμα.....	σελ97

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	99
-------------------	----

Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων γνώστη και ως Διοίκηση Προσωπικού, τα τελευταία χρόνια έχει αναβαθμιστεί σε επιστήμη η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα - συντελεστή, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση / οργανισμός οφείλει να επενδύσει. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εκτείνεται σε πολύ μεγάλο φάσμα και σημαντικότερα πεδία από τι απλώς η Διοίκηση Προσωπικού. Αφορά όλο ένα και περισσότερο την ανάπτυξη και διατήρηση των υπαλλήλων και εργαζομένων.

Ο κυριότερος συντελεστής πραγματώσει των στόχων ενός οικονομικού οργανισμού είναι οι άνθρωποι, που αποτελούν και το προσωπικό του, και κανείς από τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές δεν μπορεί να ενεργήσει χωρίς τον άνθρωπο. Εξ αιτίας της πολυμορφικότητας του ανθρώπινου παράγοντα, των αντιδράσεων αλλά και των επιδράσεων του στη χρησιμοποίηση των άλλων συντελεστών της παραγωγής απαιτείτε ιδιαίτερη μελέτη των προβλημάτων του και προσεκτικότερή μεθοδολογία στην επίλυση τους. Το καθήκον αυτό ανατίθεται σε ιδιαίτερη υπηρεσία, που λέγεται συνήθως, Διοίκηση Προσωπικού και η οποία ασκεί ουσιαστικά από τον Διευθυντή Προσωπικού.

Με την Διοίκηση Προσωπικού επιδιώκεται η απόκτηση από την επιχείρηση ατόμων ικανών για την εκτέλεση της εργασίας, η κατάλληλη καθοδήγηση αυτών για αρμονική ομαδική δράση, η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και η υποβοήθηση τους να βρίσκουν ενδιαφέρον στην δουλειά τους και να αισθάνονται ικανοποιημένη από αυτή.

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Έννοια και περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού, όπως ήταν παλαιότερα ο συνηθέστερος όρος, αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από την φύση της, (Επιχείρηση, Δημόσια Υπηρεσία ή Φιλανθρωπικός Οργανισμός) επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων-οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρωπίνων, γνώσης κτλ. Η αποδοτική χρήση, δηλαδή η αξιοποίηση, των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων.

Όμως ξεχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας οργάνωσης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αναγνωρίζεται ευρέως ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία. Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία.

1.1.1 Έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Δεν υπάρχει συγκεκριμένος ορισμός για την Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων διότι υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών γι' αυτή την επιστήμη. Οι ορισμοί που ακολουθούν χωρίς να αποτελούν κατά γράμμα μεταφορά ορισμών άλλων συγγραφέων παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις:

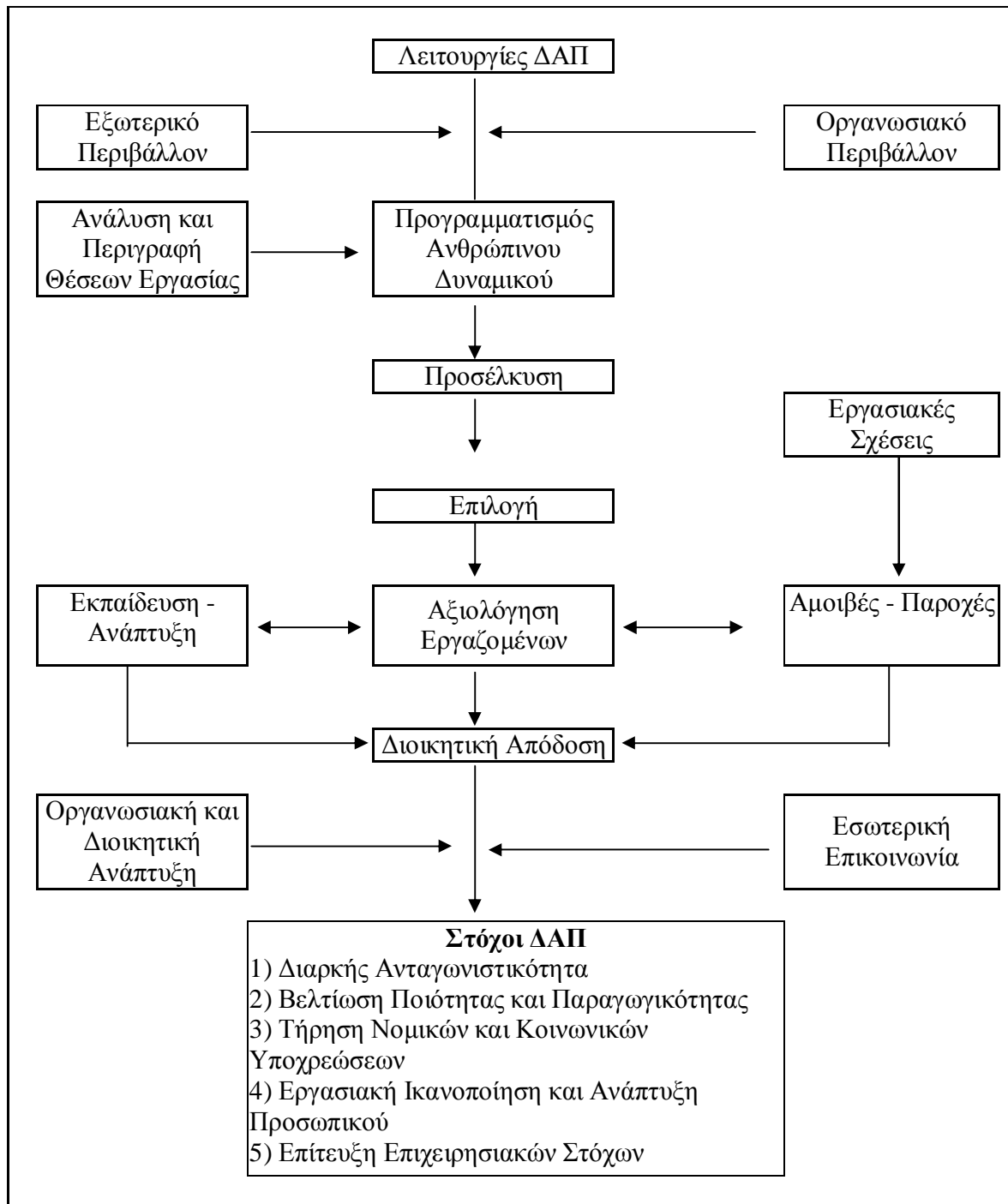
- 1) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού ονομάζεται, η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εδώ παρουσιάζεται η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

- 2) Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο ορισμός αυτός εστιάζει στο περιεχόμενο ή τις επί μέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η ΔΑΠ, συνδυάζοντας τις και με τους δύο σκοπούς που προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)
- 3) Διοίκηση Προσωπικού είναι αυτό το κομμάτι της επιστήμης της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, το οποίο ασχολείται με το προσωπικό της επιχείρησης, καθώς επίσης με τις σχέσεις των εργαζομένων με την επιχείρηση. Αντικειμενικός σκοπός είναι η ανάπτυξη και διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ επιχείρησης-εργαζομένων. Η επιχείρηση δίδοντας ιδιαίτερη σημασία στην ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού προσπαθεί να τους εμπλουτίσει με την ολοκληρωτική συμβολή τους στους επιχειρησιακούς στόχους. (Λούτας Γεράσιμος 2008)

1.1.2 Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Προκειμένου να γίνει καλύτερα κατανοητό το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα, οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και ο τρόπος με τον οποίο οι διάφορες αυτές λειτουργίες αλληλοεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1. Το Περιεχόμενο της ΔΑΠ



Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον: Αφορά το περιβάλλον, τόσο το εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και το ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και ως ένα βαθμό διαμορφώνει την πολιτική της ΔΑΠ που υιοθετεί η επιχείρηση.

Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας: Αναφέρεται στη λειτουργία της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων η οποία αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση αυτή προκύπτουν η περιγραφή της θέσης, τα καθήκοντα, οι συνθήκες εργασίας, καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού: Πρόκειται για μια λειτουργία της , Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων που εξακριβώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο προγραμματισμός παίρνει πληροφορίες και βασίζεται στην σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

Προσέλκυση: Αναφέρεται στην εισροή εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρεία. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά της επιχείρησης και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για την συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.

Επιλογή: Αναφέρεται στην επιλογή του προσωπικού που θα κάλυψη μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στις εταιρεία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψήφιους.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη: Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση περισσότερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στους εργαζόμενους βάσει της επίδοσης τους. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθηση τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην εταιρεία.

Αξιολόγηση Εργαζομένων: Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάσει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνοντας οι ανάγκες εκπαίδευσης τους και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής και οι αμοιβές τους, εφόσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών και παραγωγικότητα.

Αμοιβές και Παροχές: Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο των μισθό των εργαζομένων αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την

καλή επίδοση. Σε αυτά εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με μορφή π.χ. bonus, συμμετοχή στα κέρδη ή άλλων εξωμισθολογικών παροχών περιλαμβάνοντας επίσης άυλες ανταμοιβές όπως αναγνώριση και προαγωγή.

Διοίκηση Απόδοσης: Είναι εκείνο το σημείο, της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που όλες οι λειτουργίες της συνδέονται με τη Διοίκηση Απόδοσης. Επιπλέον όπως φαίνεται στο διάγραμμα τα διπλής κατεύθυνσης βελάκια που συνδέουν την εκπαίδευση - ανάπτυξη και τις αμοιβές, την αξιολόγηση της επίδοσης, δείχνουν πώς ο απώτερος σκοπός και των τριών αυτών επιμέρους λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.

Εργασιακές Σχέσεις: Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι υπεύθυνη για την διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως, αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κ.α.

Εσωτερική Επικοινωνία: Η Εσωτερική Επικοινωνία, ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους και μεταξύ ομάδων εργαζομένων - οργανωτικών μονάδων. Πέραν της ροής των πληροφοριών μέσω της ιεραρχίας, των πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργικών διαδικασιών, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ ομάδων εργαζομένων. Επίσης, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας, είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και γενικώς η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων.

Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη: Εκτός των παραπάνω λειτουργιών, στο σύγχρονο περιβάλλον, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, και με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες όπου η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων παίζει πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του management και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.2 Ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ και ο Ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού.

Για να καταλάβει κανείς τις λειτουργίες της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να κοιτάξει την ιστορική της εξέλιξη. Η εξέλιξη αυτή συμβαδίζει με τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε, μεταξύ των στόχων του management είναι και η αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη αυτού του στόχου έπαιξε και ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων. Σε αυτό το κομμάτι θα παρουσιαστεί η ιστορική εξέλιξη της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων καθώς και ο Ρόλος του Διευθυντή προσωπικού. (Φαναριώτης Π.)

1.2.1 Ιστορική εξέλιξη της ΔΑΠ

Αρχαίοι χρόνοι: Όπως προκύπτει, ο άνθρωπος από την αρχή της εμφάνισης του, βρέθηκε στην ανάγκη να οργανώσει την ζωή του, έτσι ώστε με τα μέσα που είχε στην διάθεση του να ικανοποιεί τις ανάγκες του με τη μικρότερη δυνατή θυσία. Από την νεολιθική ακόμα εποχή, συναντάμε τα πρώτα στοιχεία οργανωμένων οικισμών και έργων, από τα οποία προκύπτει ότι, ο άνθρωπος από την εποχή αυτή είχε ανάπτυξη την οργανωτική σκέψη ως μέσο για την βελτίωση των συνθηκών της ζωής του. Έτσι, σε πολύ παλαιούς πολιτισμούς βρίσκουμε στοιχεία που αναφέρονται στην Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού, όπως π.χ. στη Μινωική Εποχή (2800-1400 πχ), όπου συναντούμε την έννοια του καταμερισμού των έργων, στην εποχή των Αιγύπτιων όπου από επιγραφές που έχουν ανακαλυφθεί προκύπτει ότι έχει αναπτυχθεί η έννοια της εποπτείας και του συντονισμού, ενώ στην εποχή των αρχαίων Ελλήνων, οι οποίοι ανέπτυξαν μια πληθώρα από επιστημονικές παρατηρήσεις οργανωτικής φύσεως.

Μεσαιωνική Περίοδος: Μερικές από τις βασικές λειτουργίες που σχετίζονται άμεσα με τη Διοίκηση Προσωπικού, αναπτυχθήκαν κατά την Μεσαιωνική περίοδο. Κατά την περίοδο αυτή εμφανίζεται η μορφή της ελεύθερης εργασιακής σχέσης, πάνω στην οποία βασίζονται και οι σύγχρονες σχέσεις απασχολήσεως. Η ανάπτυξη των πόλεων, κατά την εποχή αυτή δημιούργησε προσφορά εργασίας από μέρους εκείνων που ήθελαν να αποφύγουν τις δυσμενείς συνθήκες διαβίωσης που δημιούργησε το φεουδαρχικό σύστημα ιδιοκτησίας.

Ειδικευμένοι χειροτέχνες άρχισαν να ενώνονται σε συντεχνίες, οι οποίες με την σειρά τους καθιέρωσαν και ειδικούς έλεγχοι και κανονισμούς, οι οποίοι αφορούσαν την προστασία και την καλύτερη διεξαγωγή του επαγγέλματος με το οποίο απασχολούνταν. Οι συντεχνίες αυτές υπήρξαν οι πρωτοπόροι των σημερινών επαγγελματικών ενώσεων και βοήθησαν πολύ στη βελτίωση του επιπέδου της χειροτεχνίας.

Δεδομένοι ότι οι δυνατότητες των πλανόδιων χειροτεχνών για δημιουργία δικών τους εργαστηρίων ήταν πολύ περιορισμένες, πολλοί από αυτούς ήταν αναγκασμένοι να μισθώνουν την εργασία τους σε άλλους που εξασφάλιζαν ευνοϊκότερες προϋποθέσεις για την αποδοτικότερη και κατά συνέπεια οικονομικότερη παραγωγή του ίδιου προϊόντος, πράγμα το οποίο οδήγησε από πολύ νωρίς στην εισαγωγή της έννοιας της εξαρτημένης εργασίας. Ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας προέκυψε η ανάγκη συνενώσεων όλων όσων εκμίσθωναν την εργασία τους σε ενώσεις, για την προστασία τους από την εκμετάλλευση και γενικά την καλύτερη και αποτελεσματική προστασία των συμφερόντων τους. Οι ενώσεις αποτέλεσαν τις πρώτες μορφές των σημερινών σωματείων.

Νεότεροί χρόνοι: Μέχρι την Βιομηχανική Επανάσταση (1815-1870), η παραγωγή των αγαθών πραγματοποιούνταν σε μικρά βιοτεχνικά εργοστάσια ή ακόμα και στα σπίτια των εργατών με τη χρησιμοποίηση καθαρών χειροτεχνικών μεθόδων παραγωγής. Η Βιομηχανική Επανάσταση έδωσε ώθηση στην ανάπτυξη των εργοστασίων και την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας ως αποτέλεσμα της διάθεσης κεφαλαίων της ελεύθερης προσφοράς εργασίας.

Το εργοστασιακό σύστημα παραγωγής, σε συνδυασμό με την εξειδίκευση της εργασίας την οποία προκάλεσε νέα προβλήματα στον τομέα των ανθρώπινων σχέσεων, εξ' αιτίας του γεγονότος ότι προκάλεσε παράλληλα και την δημιουργία ενός πλήθους εργασιών, που δεν απαιτούσαν καμία εξειδίκευση εκτός από τους ειδικευμένους τεχνίτες, οι οποίοι είχαν σε έναν βαθμό μια σταθερή οικονομική εξασφάλιση στις δεξιότητες τους, οι υπόλοιποι ανειδίκευτη εργάτες των εργοστασίων ήταν τελείως ανασφαλείς, διότι μπορούσαν να αντικαταστούν εύκολα με άλλους, οι οποίοι με μια γρήγορη κατάρτιση μπορούσαν να εκτελέσουν με τον ίδιο ρυθμό τις εργασίες των προηγούμενων.

Από την άποψη της Διοίκηση Προσωπικού, η Βιομηχανική Επανάσταση υπήρξε η αρχή της δημιουργίας ενός πλήθους προβλημάτων πολλά από τα οποία αντιμετωπίζει ως και σήμερα η Διοίκηση των Οργανισμών. Παρά το γεγονός ότι, από την εποχή εκείνη μέχρι σήμερα πραγματοποιήθηκε σημαντική πρόοδος ως προς την επίλυση των προβλημάτων, που αναφέρονται στην πρόσληψη, την οργάνωση, τις αποδοχές, τη μετεκπαίδευση και ασφάλιση του προσωπικού, εκ τούτων απομένουν πολλά προβλήματα που χρειάζονται ειδική έρευνα και αντιμετώπιση. Με τα προβλήματα αυτά ασχολείται ήδη η επιστήμη της Διοίκησης του Προσωπικού ως ειδικότερος κλάδος του Management. (Φαναριώτης Π.)

1.2.2 Ιστορική εξέλιξη του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και του Ρόλου του Διευθυντή Προσωπικού. Ο ρόλος αυτός περιορισμένος στην αρχή, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία με την πάροδο των

χρόνων για να φθάσει σήμερα στην σημαντική θέση του Συμβούλου Στρατηγικής Ανάπτυξης του Προσωπικού μίας επιχείρησης. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2. 1 Η Ιστορική εξέλιξη του Ρόλου του Υπεύθυνου ΔΑΠ

Περίοδος	Ρόλος Υπευθύνου ΔΑΠ
19ος αιώνας	Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής
Τέλη 19ου-Αρχές 20ού αιώνα	Στέλεχος Πρόνοιας
1920-1940	Γραφειοκράτης - Ανθρωπιστής
Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο	Διαπραγματευτής - Μεσολαβητής
1960-1980	Οργανωτικός Τεχνοκράτης
1980-1990	Αναλυτής- Προγραμματιστής Ανθρωπίνων Πόρων
1990-Σήμερα	Σύμβουλος Στρατηγικής-Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων

Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής (19^{ος} αιώνας): Πριν η Διοίκηση Προσωπικού αναγνωριστεί ως ξεχωριστός τομέας δραστηριότητας, υπήρξαν άνθρωποι που προσπάθησαν κατά τον 19^ο αιώνα να στηρίξουν τη θέση των εργατών που συχνά γινόντανε αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους εργοδότες. Η Βιομηχανική Επανάσταση έφερε μεγάλες ομάδες εργαζομένων από την γεωργία στην μαζική παραγωγή, λόγω της ανακάλυψης και χρήσης των μηχανών. Αποδείχτηκε όμως γρήγορα ότι η οργάνωση της παραγωγής στα εργοστάσια οδήγησε στην υποβάθμιση της ζωής και στην εξαθλίωση των εργαζομένων. Άνθρωποι που ήταν επιχειρηματίες, αντιτάχθηκαν στην αρχή του δικαίου του ισχυρότερου που οδήγησε στην εκμετάλλευση των εργαζομένων, και κατάφεραν τελικά, μέσα από αστική κριτική, να ευαισθητοποιήσουν της κοινή γνώμη ως προς τα θέματα αυτά. Προς αυτή την κατεύθυνση βοήθησαν επίσης, προβάλλοντας την κοινωνική πραγματικότητα έργα και παρατηρήσεις συγγραφέων. Αν και όλες αυτές οι ενέργειες γίνονται έξω από την επιχείρηση, βοήθησαν στην δημιουργία του

κατάλληλου κλίματος για την δημιουργία των πρώτων θέσεων Στελεχών προσωπικού, οι οποίοι λειτούργησαν σε πολύ περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων ως σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, με στόχο την ανακούφιση των εργαζομένων και την εφαρμογή των ηθικών αξιών που προβάλλουν οι παραπάνω «Κοινωνικοί Μεταρρυθμιστές». (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

Στέλεχος Πρόνοιας (Τέλη 19^{ου} - Αρχές 20^{ου} αιώνα): Οι πρώτοι αυτοί άνθρωποι που διορίστηκαν στην βιομηχανία με συγκεκριμένο καθήκον της βελτίωσης της ζωής των εργαζομένων, έγιναν γνωστοί ως «Στελέχη Πρόνοιας» με κύριο ρόλο την παροχή βοήθειας σε αυτούς που είχαν ανάγκη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν κάποιες οικογένειες, που διέθεσαν προς τα τέλη του 19^{ου} αιώνα στους εργαζομένους τους, πρωτοποριακά πακέτα επιδομάτων ανεργίας και ασθενοείας, καθώς και επιδοτήσεων για την απόκτησης στέγης. Η δράση των Στελεχών Πρόνοιας ήταν αρκετά οργανωμένη, γεγονός που αποδεικνύεται και από ότι το 1913 ιδρύθηκε στην Αγγλία Ινστιτούτο Στελεχών Πρόνοιας. Την ίδια εποχή περίπου, σημαντικά βήματα συντελούνε και στον τρόπο διοίκηση των επιχειρήσεων. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

Γραφειοκράτης – Ανθρωπιστής (1920-1940): Κατά την δεύτερη δεκαετία του 20^{ου} αιώνα, προκύπτουν νέα θεάματα, καθώς οι επιχειρήσεις αυξάνονται σε μέγεθος και η εξειδίκευση χαρακτηρίζει τόσο τα στελέχη όσο και την παραγωγή. Οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού διευρύνοντας περιλαμβάνει, την στελέχωση, τον καθορισμό των ρόλων, την επιλογή, τη εκπαίδευση και την ανάθεση αρμοδιοτήτων. Ο υπεύθυνος προσωπικού, αρχίζει πλέον να λειτουργεί μέσα στην γραφειοκρατική οργάνωση, υπηρετώντας περισσότερο σκοπούς οργανωσιακούς παρά ανθρωπιστικούς, αν και ακόμα είναι αφοσιωμένος στον ανθρωπιστικό ρόλο. Σε αυτή την φάση, για πρώτη φορά το στέλεχος προσωπικού ανατρέχει στην αναπτυσσόμενη επιστήμη του management για να άντληση διδάγματα και αρχές για την στήριξη της δουλειάς του. Έτσι επηρεάστηκε σημαντικά τόσο από τις αρχές του επιστημονικού management καθώς και από το κίνημα των Ανθρώπινων Σχέσεων. Το κίνημα Ανθρώπινων Σχέσεων (1924-1950) στηρίζει τις πρώτες σημαντικές ανακαλύψεις σχετικά με το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας που έγιναν κατά την διάρκεια πειραμάτων που έκαναν οι Αμερικάνοι κοινωνικοί επιστήμονες Elton Mayo και Fritz Roethlisberger, μεταξύ 1924 και 1932 στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric στο Chicago. Ο Mayo συμπέρανε ότι η σημαντική παράμετρος για την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων στο εργοστάσιο δεν ήταν φυσική αλλά ψυχολογική. Απέδωσε την αύξηση της παραγωγικότητας στην θετική στάση που είχαν διαμορφώσει οι υπάλληλοι απέναντι στη δουλειά τους και απέναντι στη Western Electric, επειδή είχε ζητηθεί η συνεργασία τους και ένιωθαν μέρος μιας σημαντική ομάδας, της οποίας η

βοήθεια και η συμβολή θεωρείτο σημαντική για την εταιρεία.

Η ανακάλυψη του λεγόμενου Συνδρόμου Hawthorne σύμφωνα με το οποίο η προσοχή και η σημασία που αποδίδει η επιχείρηση προς τους εργαζομένους επιτυγχάνει την αύξηση της παραγωγικότητας, οδήγησε σε περαιτέρω έρευνα σχετικά με τους κοινωνικούς παράγοντες που συνδέονται με την εργασία. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών, συνέβαλαν στην ανάπτυξη του κινήματος Ανθρώπινων Σχέσεων, το οποίο δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να προσεγγίζουν στενά γίνουν κατανοητοί οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να ικανοποιηθούν και να γίνουν ποιο παραγωγικοί.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι κατά αυτή την περίοδο για πρώτη φορά τέθηκαν οι βάσεις για μια επιστημονική προσέγγιση της λειτουργίας του προσωπικού και ότι πολλές από τις μεθόδους υποκίνησης που προτάθηκαν τότε, παραμένουν μέχρι και σήμερα στον πυρήνα της πρακτικής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

(Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

Διαπραγματευτής – Μεσολαβητής (Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο): Ένα ακόμα στοιχείο που προστέθηκε στις δραστηριότητες και ικανότητες των Στελεχών Προσωπικού ήταν η διαπραγματευτική ικανότητα. Κατά την περίοδο μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, στην Αμερική όσο και στην Ευρώπη, η αυξημένη ζήτηση για εργασία ενισχύει τη δύναμη των συνδικαλιστών που εκπροσωπούν τους εργαζόμενους, ενώ οι ισχύς των συνδικάτων αναγκάζει τους εργοδότες να υιοθετήσουν την διαπραγμάτευση σε αρκετά θέματα. Παρουσιάζεται ανάπτυξη της πρακτικής των μικτών επιτρόπων και της συμμετοχής των εργαζομένων. Ο κρατικός φορέας αναλαμβάνει μεγάλο μέρος της παραγωγής και οι μεγάλες δημόσιες υπηρεσίες αναλαμβάνουν υποχρεώσεις, ως εργοδότες για διαπραγμάτευση με τα συνδικάτα που εκπροσωπούν τους εργαζόμενους τους. Ενισχύεται από τον κρατικό φρέα η ανάθεση της διοίκησης προσωπικού σε εξειδικευμένα άτομα καθώς η πανεπιστημιακή προετοιμασία των ανθρώπων που θα πληρώσουν αυτές τις θέσεις. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

Οργανωτικός Τεχνοκράτης (1960-1980): Κατά τη φάση αυτή, αρχίζει να αναγνωρίζεται η αξία της αποτελεσματικής οργάνωσης της επιχείρησης συνολικά, η οποία επιχειρείται με την διατύπωση καθαρών στόχων και την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο υποστηρίχθηκε η αυτονομία των εργαζομένων και ενισχύθηκε η δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα προωθήθηκε η ανάλυση και κατανόηση των σχέσεων ανάμεσα στους μετέχοντες στον οργανισμό καθώς και των σχέσεων με τους εξωτερικούς παράγοντες τις επιχείρησης.

Στο χώρο του Management νέα προσέγγιση έχει κερδίσει έδαφος, η θεωρία των Συστημάτων. Η αντιμετώπιση της διοίκησης ως σύστημα είναι μια προσέγγιση στη λύση προβλημάτων μέσω της ανάλυσης των εισροών του συστήματος, των διαδικασιών επεξεργασίας και της σύνδεσης με τις εκροές. Σύστημα μπορεί να είναι ένα άτομο, μία ομάδα εργασίας ή ολόκληρος οργανισμός, ενώ εισροές είναι οι φυσικοί, ανθρώπινοι, οικονομικοί πόροι που εισάγονται στην διαδικασία μετατροπής.

Ο ρόλος του Management σε ένα τέτοιο σύστημα είναι να διευκολύνει την διαδικασία μετατροπής μέσα από τον προγραμματισμό, την οργάνωση την ηγεσία και τον έλεγχο. Μεγάλη σημασία δίνεται στην ανατροφοδότηση του συστήματος, μέσα από οποιαδήποτε μορφή πληροφόρησης για τις συνθήκες και την επίδοση του συστήματος. Σε κάθε οργανισμό η ανατροφοδότηση μπορεί να πάρει μορφή οικονομικών εκθέσεων, ερευνών αγοράς, αρχείο παραγωγής, αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων κλπ.

Χαρακτηριστικό γνώριμα του συστήματος είναι ότι αποτελείται από αλληλένδετα μέρη τα οποία πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν ένα ενιαίο σύνολο, καθώς οποιαδήποτε μεταβολή σε ένα μέρος μπορεί να ανατρέψει τη λειτουργία του συστήματος. Η θεώρηση αυτή του Management οδηγεί σταδιακά στην αντιμετώπιση των επιμέρων δραστηριοτήτων της Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως ενιαίου συνόλου όπου τα μέρη συνεργάζονται.

Η θεωρία του συστήματος και οι ποσοτικοί μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας των εισροών που χρησιμοποιήθηκαν πρώτα για την διοίκηση των λειτουργιών και για την λήψη αποφάσεων στης Διοίκηση. Αυτές οι τεχνικές αναπτύσσονται ακόμα σε επίπεδο που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά σε ότι αφορά τις ανθρώπινες παραμέτρους της Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Έτσι το βασικό δίδαγμα για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η ανάγκη σύνδεσης επί μέρους δραστηριοτήτων της, σε ένα ενιαίο σύνολο από αλληλοσυμπληρούμενα και συνεργαζόμενα μέρη και η προσπάθεια για θέσπιση κριτηρίων για την μέτρηση αποτελεσματικότητας της Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

Αναλυτής-Προγραμματιστής Ανθρώπινων Πόρων (1980-1990): Η περίοδος αυτή με την αντικατάσταση του όρου «Προσωπικού» από τον όρο «Ανθρώπινοι Πόροι» που έχει ήδη αναλυθεί. Ο ρόλος του Αναλυτή/Προγραμματιστή Ανθρώπινων Πόρων έχει άμεση σχέση με τον καθοριστικό ρόλο που μπορεί να παίξει ο ανθρώπινος παράγοντας ως μοχλός επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Το Στέλεχος Προσωπικού ως Αναλυτή/Προγραμματιστή Ανθρώπινων Πόρων, καλείται να ασχοληθεί με προγράμματα εξέλιξης, ανάπτυξης, διαδοχής και σταδιοδρομίας των εργαζομένων, εξετάζοντας τις αλλαγές εργασίας στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι άνθρωποι της επιχείρησης αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο

δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι, στους οποίους η επιχείρηση καλείται να επενδύσει, να τους αξιοποιήσει και να παρακολουθήσει της επίδοσή τους. Η «ανάλυση» του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας στην πιο εξεζητημένη της μορφή μοιάζει πολύ με την λογιστική ανάλυση των λοιπών πόρων της, καθώς οι άνθρωποι σε αυτή την περίπτωση αντιμετωπίζονται ως κεφάλαιο και αντιπροσωπεύουν κάποια αξία για την επιχείρηση. Έμφαση δίνεται στα προγράμματα προσέλκυσης, στις τεχνικές επιλογής των κατάλληλων ανθρώπων για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, στον προγραμματισμό και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των νέων στελεχών και στη καλύτερη αξιοποίηση τους.

(Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

Σύμβουλος Στρατηγικής-Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων (1990-Σήμερα): Ο στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που κερδίζει σημαντικό έδαφος στις αρχές τις δεκαετίας του 1990, σήμερα αναφέρεται πολύ συχνά ο όρος «Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Αν και ο όρος δεν έχει απόλυτα ξεκαθαριστεί, τρία φαίνεται να είναι τα πορίσματα, ότι Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σημαίνει:

- 1) Σύνδεση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με τη στρατηγική της επιχείρησης και αυξημένη εμφάνιση στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ώστε να επιτευχθεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.
- 2) Συμμετοχή του Διευθυντή Προσωπικού στις στρατηγικές αποφάσεις που εκφράζεται με την συμμετοχή του Διοικητικού Συμβουλίου και με το κύρος που αποκτά ο κάτοχος της συγκεκριμένης θέσης από την εν λόγω συμμετοχής του
- 3) Χάραξη στρατηγική σε θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με βάση της αρχές της επιχειρησιακής στρατηγικής και με γνώμονά της απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Και στις τρεις αυτές περιπτώσεις, απαιτείται αναβάθμιση συμμετοχής του υπεύθυνου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και προσεκτικός σχεδιασμός των επί μέρους δραστηριοτήτων, ώστε να συμβαδίζουν και να βοηθούν στην υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

Πέρα όμως από της στρατηγική σημασία που έχει απόκτηση το σύγχρονο στέλεχος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ο ρόλος τους είναι πολύ σύνθετος, αφού καλείται να εκπλήρωση μια σειρά από επί μέρους καθήκοντα που απαιτούν και μια ποικιλία γνώσεων και εμπειριών. Σύμφωνα με Ελληνική ερευνά πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, τα προσόντα που συντελούν στην επιτυχία των στελεχών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα είναι τα εξής:

1. Διοικητική πείρα
2. Γνώση σχετικής νομοθεσίας

3. Γνώση φιλοσοφίας, κουλτούρας και λειτουργίας της επιχείρησης
4. Αποτελεσματικότητας ως υπευθύνου προσωπικού
5. Ικανότητα διαπραγμάτευσης
6. Πανεπιστημιακή εκπαίδευση
7. Καλές δημόσιες σχέσεις/κοινωνικές δεξιότητες
8. Υπομονετικός και υπάκουος
9. Ακέραιος
10. Καλές σχέσεις με συνδικαλιστές
11. Σεβαστός
12. Καλός άνθρωπος
13. Αφοσίωση στον προϊστάμενο

(Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

Επιπλέον οι βασικοί ρόλοι που καλούνται να παίξουν τα στελέχη της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι τα εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2.2 Βασικοί Ρόλοι του στελέχους ΔΑΠ

Βασικός Ρόλος	Απαιτήσεις Εργασίας
Επιχειρηματίας	Κατανόηση του τρόπου που αποκτάται & ξοδεύεται το χρήμα. Γνώση της αγοράς και του κλάδου. Μακροπρόθεσμο όραμα της πορείας της επιχείρησης.
Σύμβουλος της Επιχείρησης	Ανταποκρίνεται στις οργανωσιακές ανάγκες. Αναγνωρίζει τη σημασία της ομαδικότητας, γνωρίζει τι κινητοποιεί τους εργαζομένους. Ικανότητα δημιουργίας σχέσεων.
Στρατηγικός Προγραμματιστής	Γνωρίζει τα πλάνα της ανώτατης διοίκησης. Έχει ανάμιξη στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.
Διαχειριστής Ταλέντων	Γνώση του ταλέντου & των ικανοτήτων που χρειάζεται η επιχείρηση για την κάλυψη των σημερινών αναγκών και των μελλοντικών σχεδίων
Διαχειριστής Οικονομικών Πόρων	Ικανότητα δημιουργικής μέτρησης της αποτελεσματικότητας στον τομέα του και σε άλλους τομείς της επιχείρησης

1.3 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Όπως αναφέρθηκε, οι νέοι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η αλλαγή της λειτουργίας της διοίκησης των εργαζομένων έχει οδηγήσει στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού που χρησιμοποιούνταν για την συγκεκριμένη λειτουργία από τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την εννοιολογική ερμηνεία των όρων. Στην πράξη υπάρχουν και ορισμένοι που πιστεύουν ότι το περιεχόμενο τους είναι το ίδιο ενώ συχνά οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται σαν ταυτόσημες, οι επικρατέστερες όμως απόψεις τις θέλουν να εστιάζουν σε διαφορετικά σημεία, όχι τόσο ως προς τις κύριες δραστηριότητες που επιτελούν, αλλά προς την φιλοσοφία που τις διευθύνει.

Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι εισέρχονται στον οργανισμό εκπαιδευόμενοι, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για κάποιο λόγο. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού είναι: η προσέλκυση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποίησης απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ σύγχρονος, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για την διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κυριότερο μέλημα στις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι λειτουργίες αυτές γίνονται συχνά χωρίς να εξετάζεται συχνά η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια αυτά το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να ταιριάζει τα μηχανικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, της εξέτασή τους ή τη σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Ενώ, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ενώ περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα στοιχεία, δίνει έμφασή στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να οριστεί ως μία σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την φιλοσοφία και τη δομή της επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό το τρόπο στην εναρμόνιση της με τις γενικές τις στρατηγικές της και το περιβάλλον. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

Ορισμένες από τις κυριότερες διαφορές μεταξύ Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων που επί σημαίνονται είναι οι ακόλουθες:

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	Διοίκηση Προσωπικού
Τονίζει την σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών	Παρουσιάσετε σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφισταμένους
Θεωρεί σημαντικότερα τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο όλου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.	Κυρίως στόχος είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από τη εργασία
Δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτατα στελέχη με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να βοηθά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή.	Φαίνεται ότι δεν την απασχολεί.
Προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία	Εστιάζει περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία
Αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δυο μερών της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο, καθώς έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες	

Για να δώσουμε μια καλύτερη ιδέα των διαφορών μεταξύ Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα μπορούσαμε να τονίσουμε το γεγονός ότι και οι δύο αναφέρονται στις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για την λειτουργία της επιχείρησης. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.4 Παράγοντας που επηρεάζουν την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Κάθε οργανισμός που επιδιώκει να ανάπτυξη και να καταστήσει αποτελεσματικά, στα πλαίσια των σύγχρονων εξελίξεων, το ανθρώπινο δυναμικό του, πρέπει να δημιουργεί τις αναγκαίες προϋποθέσεις και να εξασφαλίζει τα μέσα με τα οποία θα επιτύχει την αποδέσμευσή της ανθρώπινης δραστηριότητας και της γνώσης προς όφελος των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων επιδιώξεων.

Η Διοίκηση των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους δεν είναι διαδικασία που λαμβάνει χώρα εν κενό, ευρύτεροι, οικονομικοί, τεχνολογικοί, πολιτικοί και κοινωνικοί παράγοντες επηρεάζουν και διαμορφώνουν την στρατηγική της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, τις πολιτικές και πρακτικές.

Τεχνολογικοί Παράγοντες

Τα τελευταία χρόνια, αρκετές εξελίξεις που σχετίζονται με την τεχνολογία έχουν επιφέρει άμεσες μεταβολές στο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, οι οποίες επηρεάζουν έντονα την ζωή των ανθρώπων και ταυτόχρονα τη μορφή και τον τρόπο δράσεως και λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Βασικότερη έκφραση των εξελίξεων αυτών, αποτελεί σήμερα η ανάπτυξη της Πληροφορικής η οποία μέσα από την λειτουργία των δικτύων επιφέρει πραγματική επανάσταση στη λειτουργία των οργανισμών και κλόνησε τις καθιερωμένες αρχές και αντιλήψεις ως προς τον τρόπο οργανώσεων και λειτουργίας. Οι Τεχνολογικές αλλαγές δημιούργησαν την υποδομή για το παγκόσμιο εμπόριο, όπως επίσης άλλαξαν ριζικά την φύση της εργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης για τους εργαζομένους και τους υπαλλήλους γραφείου της επιχείρησης.

Εν όψει αυτών των εξελίξεων, είναι φυσικό τα πάντα μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων να υφίστανται μια εξ' ίσου ραγδαία μεταβολή, ως προς τις οργανωτικές διαρθρώσεις, ως προς τα συστήματα λειτουργίας, ως προς τους τρόπους λήψεων αποφάσεων και ως φυσικό επακόλουθο των εξελίξεων αυτών, διαμορφώνοντας ανάλογες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο πρέπει να προβαίνει σε αναγκαίες προσαρμογές σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. (Φαναριώτης Π.).

Οικονομικός Παράγοντας

Ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν, σήμερα οι επιχειρήσεις είναι ο περιορισμός των πόρων, η συγκέντρωση των κεφαλαίων σε μεγάλες βιομηχανίες και οι κατά περιόδους πληθωριστικές πιέσεις. Ο πληθωρισμός επηρεάζει άμεσα και την γενικότερη απόδοση των επιχειρήσεων, διότι όπως είναι φυσικό κάθε παρερχόμενη αύξηση αποδοχών, πρέπει να ισορροπεί με παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας, πράγμα το οποίο σημαίνει σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία πολύ σοβαρών προβλημάτων όχι μόνο στην συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά και στο σύνολο της εθνικής οικονομίας.

Για το λόγω αυτό το έργο της Διοίκηση Προσωπικού γίνεται παρά πολύ δύσκολο, διότι ενώ από την μία πλευρά η επιχείρηση βρίσκεται στην ανάγκη να αντιμετωπίσει αρνητικά, συνεχείς απαιτήσεις των εργατικών ενώσεων για αύξηση αποδοχών οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα την χειροτέρευση των πληθωριστικών φαινομένων και την εξασθένηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, ενώ από την άλλη πλευρά θα πρέπει να εξετασθεί με ρεαλιστικό πνεύμα τις ανάγκες του προσωπικού και να καταβάλει προσπάθεια για το όσον τον δυνατόν μεγαλύτερο περιορισμό των κενών, τα οποία δημιουργούνται στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης. (Φαναριώτης Π.).

Πολιτικοί Παράγοντες.

Το πολιτικό πλαίσιο είναι σύνθετο και δύσκολο να αναλυθεί, τόσο επειδή η ισχύς του διαμορφώνει τη φύση της σχέσεως απασχόλησης, όσο και επειδή επιδρά και σε άλλα πλαίσια. Επιπλέον η επιρροή των Κυβερνήσεων και των φορέων, διαπερνά κάθε πτυχή της επιχείρησης και ακόμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος.

Το κράτος έχει 3 ρόλους:

- 1) Το κράτος είναι υπεύθυνο για την οικονομική πολιτική, η οποία επηρεάζει εν μέρει την αγορά εργασίας και διαμορφώνει το οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν οι εργαζόμενοι με την διοίκηση.
- 2) Το κράτος θεσπίζει το νομικό πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων. Νομικά ζητήματα όπως είναι τα δικαιώματα των εργαζομένων, η ισότητα στις αμοιβές, η υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, οι σχέσεις συνδικάτων και διοίκησης, και η νομοθεσία συνταξιοδότησης έχουν σχέσεις με τις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.
- 3) Το ίδιο το κράτος είναι εργοδότης.

Η έμφαση δίνεται στους 2 πρώτους ρόλους του κράτους. Τα περισσότερα εγχειρίδια για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δεν αποδίδουν ιδιαίτερη προσοχή στο ρόλο του κράτους, αλλά περιορίζονται στην περιγραφή του εργατικού δικαίου. Πιστεύουμε ότι είναι σημαντικό, όχι μόνο να γνωρίζουμε ποια είναι η ισχύουσα νομοθεσία περί εργασίας, αλλά και να αντιλαμβανόμαστε την πολιτική ιδεολογία

από την κρατική παρέμβαση. (**Τερζίδης Κώστας – Τζωρτζάκης Κώστας**).

Κοινωνικοί Παράγοντες

Οι μεταβολές στο ποσοστό πληθυσμού που συμμετέχει στην αγορά εργασίας, καθώς και η δημογραφικές αλλαγές, προσδιορίζουν το μέγεθος και την συνθήκες του εργατικού δυναμικού. Επιπλέον οι εισερχόμενοι στην αγορά εργασίας φέρουν μαζί τους διαφορετικές απόψεις και αξίες σχετικά με την εργασία, τον ελεύθερο χρόνο, την έννοια του «δικαίου» και την αφοσίωση στην επιχείρηση. Αυτά τα ανθρώπινα στοιχεία αποτελούν το κοινωνικό πλαίσιο της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Οι μεταβολές στο εργασιακό δυναμικό προέρχονται όχι μόνο από τις αλλαγές στο μέγεθος και την ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, αλλά και τις ποσοστιαίες διακυμάνσεις συμμετοχής του εργατικού δυναμικού. Το ποσοστό συμμετοχής του εργατικού δυναμικού ως ποσοστό του ευρισκόμενου σε παραγωγική ηλικία πληθυσμού ο οποίος πραγματικά συμμετέχει στο εργατικό δυναμικό.

Πολλές φορές, το εάν οι άνθρωποι αναζητούν απασχόληση ή όχι εξαρτάται από πολιτισμικές αξίες. Ο πολιτισμός είναι μια έννοια η οποία μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Η αλλαγή των πολιτισμικών αξιών επιδρά στις δραστηριότητες της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Οι αλλαγές στους παραδοσιακούς ρόλους των φύλων και οι καινούργιοι τρόποι ζωής, για παράδειγμα, μεταβάλουν το ποσοστό συμμετοχής και τον τρόπο με τον οποίο κινητοποιούνται και διοικούνται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.

Η ανάλυση του γενικότερου πλαισίου είναι σημαντική, γιατί αποκτά διάφορους τρόπους, συνθήκες εκτός της επιχείρησης συνεπάγονται, συγκεκριμένες ευκαιρίες και περιορισμούς ως προς της διοίκηση του προσωπικού της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών στο πολιτικοοικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό πλαίσιο, εφαρμόζονται και διαφορετικές στρατηγικές και πρακτικές στην Διοίκηση Πρωσικού. (**Τερζίδης Κώστας – Τζωρτζάκης Κώστας**).

1.5 Στρατηγική της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Σε διεθνές επίπεδο, το σύνολο των επιχειρήσεων επιδιώκει να αλλάξει τον τρόπο διοίκησης με κύριο στόχο, να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις προκλήσεις και στις απειλές που προέρχονται από το έντονα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον. Το γεγονός αυτό, συμβάλλει σημαντικά στο διαχωρισμό της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων από την παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δεν επικεντρώνεται πλέον αποκλειστικά και μόνο στην επιλογή και στην στρατολόγηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έχει ιδιαίτερα στρατηγικό ρόλο. Το

σύνολο των δραστηριοτήτων και των σχεδίων που συνθέτουν το πλάνο δράσης του συγκεκριμένου τμήματος συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων του συνόλου του οργανισμού, στην απόκτηση και στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τέλος στην επιλογή των κατάλληλων και των πιο αποτελεσματικών επιχειρηματικών στρατηγικών.

Η φιλοσοφία, η κουλτούρα, οι πολιτικές και οι πρακτικές του συγκεκριμένου τμήματος παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τα αναγκαία κίνητρα για να εφαρμόσουν τους συγκεκριμένους ρόλους συμπεριφοράς που απαιτούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών που επιλέγονται. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τόσο τη σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης όσο και την αναγκαιότητα εναρμόνισής της με τη συγκεκριμένη στρατηγική (στρατηγική ευθυγράμμιση). Συγχρόνως, οι προκλήσεις και το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων συμβάλλουν στην επαύξηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην απόκτηση και στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προκειμένου να κατορθώσουν οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν τη θέση και την αξία τους στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων διαβεβαιώνει ότι οι πράξεις που αφορούν στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις της επιχείρησης για την απόκτηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στελέχωση της επιχείρησης με άτομα που διακρίνονται για τις ικανότητες, τα προσόντα, την πρωτοβουλία και την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση που εργάζονται, έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη πόρων με υψηλό βαθμό ευελιξίας σε διαφορετικές συνθήκες εργασίας. Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι διαθέτουν μία ευρεία ποικιλία από σενάρια συμπεριφοράς (ευελιξία των πόρων) θα λειτουργήσουν και ως το στοιχείο αυτό του οργανισμού που τον κάνει να ξεχωρίζει και να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Η στρατηγική στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων που βασίζεται στα ιδιαίτερα ταλέντα και την εμπειρία που έχει αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Όσον αφορά τη στρατηγική που επιλέγεται και διαμορφώνεται στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων το σημείο διαφοροποίησής της από τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές του οργανισμού αποτελεί το γεγονός ότι δεν πρόκειται για μία διαδικασία η οποία σχεδιάζεται ξεχωριστά από την στρατηγική της επιχείρησης και τις υπόλοιπες λειτουργικές στρατηγικές αυτής. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αφορά στο σύνολο του οργανισμού καθώς αντικείμενό της αποτελεί το συνολικό ανθρώπινο δυναμικό του. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει τόσο τη σημασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής

του τμήματος ανθρωπίνων πόρων για την ύπαρξη ευημερίας και θετικής ανέλιξης στο συγκεκριμένο τμήμα όσο και το δραστικό και καθοριστικό της ρόλο για την μελλοντική πορεία του οργανισμού.

Την τελευταία δεκαετία ο ανθρώπινος παράγοντας και οι ανθρώπινοι πόροι γενικότερα αποτελούν κεντρικό σημείο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση και η ανάπτυξη νέων προϊόντων απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό με πολλές νέες γνώσεις και αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτες τακτικές για τη διοίκηση αυτού του προσωπικού. Ειδικά σε χώρους έρευνας και ανάπτυξης όπου οι τεχνολογικές αλλαγές είναι ραγδαίες και η ανάγκη για καινοτομία είναι συνεχής η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) αποτελεί ένα πολύτιμο και ευέλικτο εργαλείο.

Για να είναι ικανή και αξιόπιστη, η Δ.Α.Π. απαιτεί καλή γνώση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ασκείται, π.χ. το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το σύνολο της αγοράς και η καλή κατανόηση της στρατηγικής κατευθύνσεως της επιχείρησης (σε αυτή την περίπτωση τον στόχο της ανάπτυξης). Η Δ.Α.Π. περιέχει δύο διακριτές φάσεις: το στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή αυτού. **(Σκουρλή Π. Κωνσταντίνα).**

1.6 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι και ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς βοηθάει την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοστό και ποιότητα προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Σε γενικές γραμμές, ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης καθορίζει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Αφορά τον αριθμό και τις ικανότητες των εργαζομένων, σε σχέση με τον όγκο των δραστηριοτήτων, τον οργανικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο κάθε θέσης εργασίας καθώς και επιλογές από διάφορες μορφές ευέλικτης απασχόλησης.

(Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.6.1 Ορισμός-Στόχοι

Όταν λέμε Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού εννοούμε την διαδικασία προβλέψεις των αναγκών του οργανισμού και την λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλιστεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, με την άριστη εκμετάλλευση των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών, η διατήρηση και ανάπτυξη του δυναμικού

αυτού και η επιτυχής αντιμετώπιση των πιθανόν προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, ο προγραμματισμός, σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει την υφιστάμενη ή να προβλέπει την μελλοντική ζήτηση και προσφορά και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση της προσφοράς εκείνης ή οποία είναι αναγκαία από ποσοτικής και ποιοτικής πλευράς για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

Οι βασικές δραστηριότητες - λειτουργίες του Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

- 1) Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας.
- 2) Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης.
- 3) Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.
- 4) Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερέπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

(Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.7 Ανάλυση και Περιγραφή θέσεων εργασίας.

Για την επίτευξη των προκαθορισμένων, κάθε φορά, στόχων της επιχείρησης απαιτεί ένας μεγάλος αριθμός εργασιών που πρέπει να γίνουν. Οι εργασίες αυτές ανάλογα με τον στόχο που έχουν τεθεί, ποικίλουν και σε αριθμό και σε περιεχόμενο.

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η ανάλυση θέσεων εργασίας από της οποίες προκύπτουν κυρίως οι βασικότερες περιγραφές των θέσεων, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν και οι προδιαγραφές των θέσεων, δηλαδή τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν.

1.7.1 Έννοια της Ανάλυσης Θέσεων Εργασίας

Με τον όρο Ανάλυση Θέσεων Εργασίας εννοούμε την ουσιαστική συγκέντρωση και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών της θέσεις, καθώς και το σύνολο των προσόντων, των γνώσεων των ικανοτήτων και των ευθυνών που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του.

Η Ανάλυση της Θέσης Εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία

ανάληψης πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας μονάδας ή ενός τμήματος.

Ο Σχεδιασμός της Θέσης Εργασίας είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για την λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργασιών. (Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.7.2 Η διαδικασία ανάλυσης της εργασίας

Την όλη διαδικασία της ανάλυσης εργασίας συντονίζει και εκτελεί, στο μέγιστο μέρος, στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων που έχει τον τίτλο « Αναλυτής Εργασίας », με την βοήθεια των ίδιων των εργαζομένων και των άμεσων προϊσταμένων.

Για την τυπική διαδικασία ανάλυσης εργασίας, συνήθως ακολουθούνται τα εξής βήματα:

- 1) Προσδιορίζονται οι εργασίες που θα αναλυθούν και μελετώνται τα υπάρχοντα, μέχρι τώρα, στοιχεία και πληροφορίες,
- 2) Εξηγούνται οι λόγοι που επιβάλλουν την ανάλυση εργασίας, στους άμεσα και έμμεσα επηρεαζόμενους,
- 3) Ορίζονται τα πρόσωπα, φορείς θέσεων εργασίας και οι προϊστάμενοι που θα βοηθήσουν στην ανάλυση και εξασφαλίζεται η ενεργή συμμετοχή τους,
- 4) Αποφασίζετε η πλέον κατάλληλη μέθοδο ανάλυσης ή συνδυασμός μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν,
- 5) Διενεργείται αυτή καθ' αυτή η ανάλυση εργασίας, χρησιμοποιώντας την μέθοδο ή συνδυασμός μεθόδων που έχει αποφασιστεί,
- 6) Συντάσσεται η περιγραφή και η προδιαγραφή της θέσης εργασίας.
- 7) Δημιουργείται βάση δεδομένων ανάλυσης για κάθε θέση εργασίας, η οποία πρέπει να ενημερώνεται τουλάχιστον κάθε τρία χρόνια για τις αλλαγές που σημειώνονται στην περιγραφή και την προδιαγραφή της θέσης εργασίας.

(Χουλιάρης Λεων.)

1.7.3 Παραδείγματα Περιγραφών Θέσεων Εργασίας

Στην συνέχεια παρουσιάζονται διάφορα παραδείγματα περιγραφής θέσεων εργασίας. Γεγονός παραμένει ότι η κάθε επιχείρηση αποφασίζει ανάλογα με τις ανάγκες της, το βάθος και το βάθος που θέλει να έχουν οι περιγραφές των θέσεων εργασίας και τα στοιχεία που θέλουν να περιέχονται σε αυτές. (Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

Διευθυντής Προσωπικού

Τα γενικά καθήκοντα της θέσης αυτής είναι:

- ✓ Προγραμματίζει το Ανθρώπινο Δυναμικό
- ✓ Ευθύνεται για τις προσλήψεις σε συνεργασία με τους Διευθυντές Τμημάτων
- ✓ Διαμορφώνει, προτείνει και συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων για τα συστήματα και την πολιτική των αμοιβών.
- ✓ Σχεδιάζει και επιβλέπει συστήματα πρόσληψης ατυχημάτων και υγιεινής.
- ✓ Διατηρεί αρχείο πληροφοριών σχετικά με το προσωπικό.
- ✓ Συμμετέχει στα Διευθυντικά συμβούλια τη επιχείρησης.

(Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

Προϊστάμενος Τμήματος Οικονομικού Προγράμματος

Τα γενικά καθήκοντα της θέσης αυτής είναι:

- ✓ Παρακολουθεί την πορεία του Οικονομικού προγράμματος και ενημερώνει των Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών σε σχέση με τις αποκλείσεις και τις αιτίες τους.
- ✓ Κάνει προβλέψεις για το απαιτούμενο κεφαλαίο αλλά και τις υποχρεώσεις προκειμένου να εξασφαλίζεται η ρευστότητα της εταιρεία
- ✓ Συγκεντρώνει τους επιμέρους προϋπολογισμούς των Διευθυντών
- ✓ Ενοποιεί τους επιμέρους προϋπολογισμούς των διευθύνσεων και συντάσσει ολοκληρωμένους ετησίους προϋπολογισμούς διαχωρισμένους σε μηνιαίους προϋπολογισμούς
- ✓ Συμβάλει στην προετοιμασία προσφορών και προτάσεων, συντάσσοντας τις οικονομικές προσφορές.

(Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

Προϊστάμενος Λογιστηρίου

Τα γενικά καθήκοντα της θέσης αυτής είναι:

- ✓ Συντονίζει και ελέγχει, καθημερινά, την επαρκή και σύννομη κατανομή των λογιστικών γεγονότων.
- ✓ Εκπονεί εκθέσεις λογιστικών οικονομικών στοιχείων για χρήση από στελέχη ή προς τρίτους για έννομο συμφέρον.
- ✓ Επιβλέπει τη διεκπεραίωση όλων των φορολογικών εργασιών.
- ✓ Παρακολουθεί την λογιστική καταγραφή και τις όποιες μεταβολές των πάγιων στοιχείων της εταιρείας και παρέχει απαραίτητα στοιχεία στον οικονομικό προγραμματισμό.

- ✓ Παρακολουθεί και υποστηρίζει τις λογιστικές εγγραφές όσον αφορά στις αποθήκες, για τήρηση των απαιτήσεων του Κ.Β.Σ.

(Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

Εμπορικός Διευθυντής.

Η γενική ευθύνη του Εμπορικού Διευθυντή είναι, ο συντονισμός και εποπτεία, ανάπτυξη, προγραμματισμός και ικανοποίηση μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμους στόχων, παρακολουθεί αγορές, ανάπτυξη αποτελεσματικότητας των καναλιών διανομής, προώθηση των δημόσιων σχέσεων της επιχείρησης, κοστολογήσεις προϊόντων και υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου, εισηγήσεις για στόχους πωλήσεων, συμμετοχή στη διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού.

Ενώ τα καθήκοντα του για την γενική ροή των εργασιών είναι:

- ✓ Είναι υπεύθυνος για το συντονισμό το δίκτυο πωλήσεις.
- ✓ Επιβλέπει το δίκτυο διανομής πωλήσεων.
- ✓ Συντονίζει και επιβλέπει τα πωλήσεις.
- ✓ Προώθηση των δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης.
- ✓ Ανάπτυξη, Προγραμματισμός και Υλοποίησης μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων.
- ✓ Εισηγήσεις για στόχους πωλήσεων.
- ✓ Συζητά με τους υφισταμένους για στόχους πωλήσεων και δέχεται εισηγήσεις.
- ✓ Άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση.
- ✓ Διανομή και Προώθηση των προϊόντων του τμήματος.

(Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

Στέλεχος Πωλήσεων.

Τα γενικά καθήκοντα της θέσης αυτής είναι:

- ✓ Επιδεικνύει τα προϊόντα.
- ✓ Οργανώνει την παράδοση των προϊόντων, μετά από συνεννόηση με το τμήμα διανομής.
- ✓ Ενημερώνει τους πελάτες για τις διάφορες δυνατότητες οικονομικών διακανονισμών πληρωμής.
- ✓ Κανονίζει να αντικατασταθούν τα ελαττωματικά κομμάτια.
- ✓ Προωθεί προβλήματα πληρωμών στα κεντρικά.

(Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

Γραμματέας Διευθυντή

Τα γενικά καθήκοντα της θέσης αυτής είναι:

- ✓ Απαντά σε ερωτήσεις σχετικά με το πρόγραμμα και τις δραστηριότητες του τμήματος και διευθύνει την εργασία δύο υφισταμένων.
- ✓ Προετοιμάζει και προγραμματίζει τις επισκέψεις των υπαλλήλων του τμήματος με πελάτες.
- ✓ Προετοιμάζει επαφές και συσκέψεις.
- ✓ Φροντίζει την αλληλογραφία με συνεννόηση με τον Διευθυντή.
- ✓ Κανονίζει τα ταξίδια των στελεχών του τμήματος.
- ✓ Αρχαιοθετεί αλληλογραφία, εκθέσεις, έντυπα κλπ.
- ✓ Ανοίγει, χαρακτηρίζει και διανέμει την αλληλογραφία του τμήματος.
- ✓ Φροντίζει για την υποδοχή και φιλοξενία επισκεπτών του τμήματος.
- ✓ Εκτελεί όσες παρεμφερές εργασίες του ανατεθούν.

(Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.8 Προσέλκυση εργαζομένων

Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζόμενους για να αντικαθιστούν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή και για να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη τους. η διαδικασία αυτή, όσο και να φαίνεται απλή, στην πραγματικότητα είναι σύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει στο τέλος να επιλέξει το πλέον κατάλληλο υποψήφιο ο οποίος θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση.

Η διαδικασία προσέλευση είναι φυσικό να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση, σύμφωνα με το μέγεθος της κάθε μιας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμα και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση. Ωστόσο ορισμένα βήματα να θεωρηθούν ότι ακολουθούνται από όλες τις επιχειρήσεις που στοχεύουν σοβαρά στην αποτελεσματική στελέχωση τους με το πλέον ικανό προσωπικό. (Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.8.1 Ορισμός και διαδικασία προσέλκυσης

Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση

το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Οι απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική προσέλκυση αποτελούν:

- 1) Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- 2) Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στην επιχείρηση
- 3) Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
- 4) Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση της επιχείρησης και των καθηκόντων που αυτός καλείται να αναλάβει, και
- 5) Αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εσωτερικές πηγές προσέκλυσης.

(Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.8.2 Στόχοι και Φιλοσοφία της προσέλκυσης

Ένα καλό πρόγραμμα προσέλκυσης χρειάζεται να προωθεί πολλούς και πολλές φορές αντικρουόμενους στόχους. Η προσέλκυση στοχεύει σε υποψηφίους που ταιριάζουν πλήρως με τις απαιτήσεις της θέσης και της επιχείρησης και ενδιαφέρονται πραγματικά να δεχτούν την θέση εργασίας. Επιπλέον, η διαδικασία προσέλκυσης πρέπει να υποστηρίζει και να προωθεί τους ήδη εργαζομένους στην επιχείρηση που είναι αποδεδειγμένα καλό στην δουλειά τους, οπότε είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης η παράταση της συνεργασίας μαζί τους. Ένας ακόμα στόχος της προσέλκυσης είναι οι προσπάθειες να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα στην ενίσχυση της γενικής εικόνας της επιχείρησης και αν είναι δυνατό, ακόμα και μη επιτυχημένοι υποψήφιοι να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι στην επιχείρηση και τα προϊόντα της. Τέλος, όλοι οι παραπάνω στόχοι πρέπει να επιτευχθούν με τη μέγιστη δυνατή ταχύτητα και το ελάχιστο δυνατό κόστος για της επιχείρησης.

Με την φιλοσοφία της προσέλκυσης, υπάρχουν μία σειρά από θέματα που παίζουν καθοριστικό ρόλο, όπως :

- ▼ Η απόφαση να υιοθετηθεί εσωτερική ή εξωτερική κάλυψη των κενών θέσεων της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο. Μερικές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των υπαλλήλων εντός της επιχείρησης. άλλες επιχειρήσεις προτιμούν να προσλαμβάνουν αποδεδειγμένα ικανούς ανθρώπους εκτός της επιχείρησης.
- ▼ Η έμφαση είτε στη βραχυπρόθεσμη κάλυψη των ελλείψεων είτε στην πρόσληψη για μακροπρόθεσμη συνεργασία. Η επιχείρηση ψάχνει για ανθρώπους με προσόντα επαρκή για τις τρέχουσες ελλείψεις, ή προσπαθεί

να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους που θα μπορέσουν να στελεχώσουν τις διοικητικές θέσεις της επιχείρησης στο μέλλον. Μια βραχυπρόθεσμη αντιμετώπιση μπορεί να ενδιαφέρεται για άμεση κάλυψη των ελλείψεων, θυσιάζοντας ίσως της ποιότητα του υποψηφίου, ενώ μια μακροπρόθεσμη αντιμετώπιση μπορεί να ανεχθεί μια καθυστέρηση με την προοπτική να βρει τους κατάλληλους ανθρώπους για να εδραιώσει μια πιο μακροχρόνια συνεργασία.

- ▼ Η αντιμετώπιση των υποψηφίων από την επιχείρηση είτε ως «φορείς υπηρεσιών, τις οποίες πρέπει να αγοράσει» ή ως «πελάτες που προσπαθεί να κερδίσει». Επιχειρήσεις που υιοθετούν τον δεύτερο προσανατολισμό εκτιμούν ιδιαίτερα την εικόνα που θα δώσουν στον υποψήφιο υπάλληλο και δαπανούν ουσιαστικό χρόνο και χρήμα για να καθορίσουν τι θέλει οι πελάτες τους (πιθανοί υποψήφιοι) και να σχεδιάσουν τις πρακτικές προσέλκυση και τα μηνύματα τους ανάλογα με το τμήμα της αγοράς εργασίας στο οποίο απευθύνεται.
- ▼ Οι ηθικές προεκτάσεις της προσέλκυσης και η τήρηση όρων δικαιωμάτων, ίσης μεταχείρισης και διαφάνειας κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης.

(Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.8.3 Πηγές προσέλκυσης

Η απόφαση για το αν η θέση πρόκειται να καλυφθεί εσωτερικά ή εξωτερικά είναι συνήθως μια αρχική απόφαση στο σχεδιασμό της προσέλκυσης για μία συγκεκριμένη θέση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όμως, δεν υπάρχει τέτοια απόφαση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα μίγμα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών δίνοντας προαγωγές εάν ικανοί υπάλληλοι είναι διαθέσιμοι και αξιολογώντας εξωτερικές πηγές όταν απαιτούνται νέες δεξιότητες ή η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι πολύ γρήγορη. Κάθε μια από τις πηγές προσέλκυσης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της.

1.8.3.1 Εσωτερική προσέλκυση

1.8.3.1.1 Πλεονεκτήματα της Εσωτερικής προσέλκυση

Όταν χρησιμοποιείται εσωτερική προσέλκυση, η θέση καλύπτεται από άτομο, του οποίου οι ικανότητες είναι γνωστές. Από την στιγμή που ο εργοδότης έχει παρατηρήσει έναν υπάλληλο σε μία θέση, θεωρητικά μπορεί να εκτιμήσει πόσο κατάλληλος θα είναι σε μια άλλη θέση. Ένα άλλο πλεονέκτημα της εσωτερικής προέλευσης είναι ότι αποτελεί μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους. Ικανοί και φιλόδοξοι υπάλληλοι είναι λιγότερο πιθανό να παραιτηθούν και περισσότερο πιθανό να υποκινηθούν για αύξηση της

απόδοσης τους, εάν πιστεύουν ότι έχουν την δυνατότητα να καλύψουν την θέση που συνήθως συνεπάγεται βελτίωση αποδοχών ή προαγωγή. Ακόμα, η προσέλκυση μπορεί να είναι ταχύτερη και λιγότερη δαπανηρή αν μπορεί να βρεθεί ένας εσωτερικός υποψήφιος. Τέλος, η κάλυψη όσο το δυνατό περισσότερων θέσεων εργασίας εσωτερικά μεγιστοποιεί το αίσθημα ασφάλειας για τους εργαζόμενους και συνεπώς την ικανοποίησή τους από την εργασία, που έχει συνδεθεί θετικά με την υποκίνηση.

Για να συνοψίσουμε, τα θετικά στοιχεία της εσωτερικής προσέλκυσης είναι τα εξής:

- ✓ Οι εργαζόμενοι είναι γνώστες της επιχείρησης και εξοικειωμένοι με τις συνθήκες και τις πρακτικές του.
- ✓ Μειώνεται το κόστος και ο χρόνος της προσέλκυσης, επιλογή υποδοχής και εκπαίδευσης του νέου εργαζόμενου.
- ✓ Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο επαγγελματικής ανάπτυξης, ανοίγματος ευκαιριών και υποκίνησης εργαζομένων. (**Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003**)

1.8.3.1.2 Μειονεκτήματα της Εσωτερικής προσέλκυση

Εάν η επιχείρηση επεκτείνεται γρήγορα, μπορεί να προκύψουν ελλείψεις ικανών ατόμων για την εσωτερική κάλυψη θέσεων. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την προαγωγή εργαζομένων προτού να είναι πραγματικά έτοιμοι ή να μην επιτρέπει στους εργαζομένους να παραμείνουν για αρκετό χρονικό διάστημα σε μία θέση εργασίας ώστε να μπορέσουν να μάθουν πώς να εκτελούν την εργασία τους σωστά. Συνεπώς, ορισμένες φορές η συνεχής εφαρμογή της κάλυψης εκ των έσω, μπορεί να προκαλέσει σημαντικό έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων στην επιχείρηση. Ένα άλλο μειονέκτημα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι πως σε μερικές επιχειρήσεις οι διαδικασίες αξιολόγησης είναι εξαιρετικά δυσκίνητες. Ένα ακόμα μειονέκτημα είναι ότι η επιχείρηση μπορεί να κλειστεί στον εαυτό της και να μάθει να αρκείται στην πεπατημένη, με αποτέλεσμα να χάσει την ευελιξία της. Με το να ξεκινούν όλα τα ανώτερα στελέχη μέσα από την ίδια επιχείρηση, και να μην υπάρχει εισροή νέων ιδεών, παγιώνεται ένας τρόπος σκέψης και οργάνωσης που δεν είναι απαραίτητα και αποτελεσματικός, ιδιαίτερα όταν οι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν πολύ δυναμικά. Τέλος, μόνο με μία σχετικά «επιθετική» εξωτερική προσέλκυση μπορούν να επιτευχθούν οι δύσκολοί στόχοι της αναδιάρθρωσης, της προσαρμογής στον ανταγωνισμό και της ετοιμότητας του υπάρχοντος προσωπικού. (**Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003**)

1.8.3.2 Εξωτερική προσέλκυση

Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη στις εξής περιπτώσεις:

- 1) Για να πληρούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου
- 2) Για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης
- 3) Για την πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες.
(Μπουραντάς - Παπαλεξάνδρη)

1.8.3.2.1 Πλεονεκτήματα της Εξωτερικής προσέλκυση

Η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να φέρει νέες ιδέες και απόψεις, να αποφύγει τη σύγχυση που προκαλεί το ripple effect και να αντιμετωπίσει επιτύχει την αυξημένη ζήτηση από τη γρήγορη ανάπτυξη, αποφεύγοντας να χρησιμοποιεί προσωπικό που δεν έχει τα απαραίτητα προσόντα ή τη σχετική πείρα. Ένα άλλο πλεονέκτημα αφορά την εξοικονόμηση του κόστους εκπαίδευσης. Η πρόσληψη έμπειρων εργαζομένων από άλλες επιχειρήσεις μπορεί να περιορίσει την ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης και προγραμμάτων ανάπτυξης από την ίδια την επιχείρηση. Τέλος, σε περιπτώσεις αναδιοργάνωσης ή αλλαγής της πολιτικής της επιχείρησης, ιδιαίτερο στο ανώτερο επίπεδο της διοίκησης, ένας νέος υπάλληλος χωρίς καμία προηγούμενη σχέση με τους τωρινούς υπαλλήλους ή τα υπό εξέλιξη σχέδια μπορεί να αποδειχθεί το μοναδικό άτομο με αρκετή αντικειμενικότητα ή και αυστηρότητα για να επιφέρει τις αναγκαίες αλλαγές και να προτείνει ένα όραμα για την επιχείρηση. (Μπουραντάς - Παπαλεξάνδρη)

1.8.3.2.2 Μειονεκτήματα της Εξωτερικής προσέλκυση

Ένα βασικό μειονεκτικά είναι το κόστος. Επειδή η εξωτερική αγορά εργασίας είναι σαφώς ευρύτερη και δυσκολότερη στο να αντιληφθούμε από ότι η εσωτερική, η εξωτερική προσέλκυση συνήθως απαιτεί περισσότερο χρόνο και κόστος. Επειδή υπάρχει ο κίνδυνος πρόσληψης ενός υποψήφιου που δεν ανταποκρίνεται στις φαινομενικά υψηλές δυνατότητες που παρουσίασε κατά την διάρκεια επιλογής. Τέλος, η πολιτική εξωτερικών προσλήψεων δρα αποθαρρυντικά για τους εργαζομένους γιατί περιορίζει της ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή μέσα στην επιχείρηση. (Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.8.4 Μέθοδοι Προσέλκυσης Υποψηφίων

Οι εξωτερικοί μέθοδοι προσέλκυσης συχνά ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες. Επίσημες και Ανεπίσημες. Οι Ανεπίσημες πηγές προσέλκυσης βασίζονται σε προσωπικές συστάσεις ή στην υπάρχουσα εμπειρία από

προηγούμενη συνεργασία με ορισμένα άτομα, ενώ οι Επίσημες ερευνούν σε μεγαλύτερο εύρος την αγορά εργασίας για υποψήφιος χωρίς καμία προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση.

1.8.4.1 Ανεπίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης

Οι ανεπίσημες πηγές περιλαμβάνουν προσλήψεις παλιών εργαζομένων ή παλιών συνεργαζόμενων – ασκούμενων φοιτητών, προσλήψεις προσώπων προτεινομένων από παρόντες εργαζόμενους και προσλήψεις ατόμων που έκαναν αίτηση σε ανύποπτο χρόνο και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία.

Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα ανεπίσημη πηγής προσέλευσης είναι η **υπαλληλική σύσταση**. Η υπαλληλική σύσταση, γνωστή και ως **στόμα με στόμα προσέλκυση**, είναι γρήγορη, αποτελεσματική και συνήθως φθηνή. Υπάλληλοι που συστήνουν φίλους και γνωστούς αξιολογούν οι ίδιοι προσωπικά τον υποψήφιο και τείνουν να προτείνουν ανθρώπους κατάλληλους που επιθυμούν να εργαστούν. Επιπλέον, αφού προσληφθούν, συχνά αναλαμβάνουν το ρόλο του μέντορά τους στη νέα τους δουλειά.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα της υπαλληλικής σύστασης είναι ότι αφήνει πολλά περιθώρια για ανάπτυξη νεποτισμού, συγκέντρωση δυνάμεων και δημιουργία ομάδων κοινών συμφερόντων μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, είναι πολύ πιθανόν, αν η επιχείρηση βασίζεται κατά κύριο λόγο στις προσωπικές συστάσεις των εργαζομένων για προσλήψεις, οι νέοι εργαζόμενοι να είναι πιστό αντίγραφο των ήδη εργαζομένων. Αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά για την επιχείρηση, αφού εμποδίζει την εισροή «νέου αίματος», το οποίο να γίνει φορέας αλλαγών και βελτιώσεων για την επιχείρηση. Τέλος, η υπαλληλική σύσταση είναι δύσκολο να παράγει αριθμό υποψηφίων αρκετό για μεγάλο βαθμό επέκτασης. (Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.8.4.2 Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης

Οι επίσημες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας για εξεύρεση υποψηφίων που δεν έχουν κάποια προηγούμενη ή έμμεση επαφή με την επιχείρηση. Αυτές οι μέθοδοι παραδοσιακά περιλαμβάνουν καταχωρίσεις ή διαφημίσεις σε εφημερίδες, χρήση των υπηρεσιών των γραφείων ευρέσεως εργασίας ή με την χρήση της τεχνολογίας, καταχώσεις αγγελιών στο Internet.

1.8.4.2.1 Αγγελία – Καταχώρηση σε Εφημερίδα

Η πιο συνηθισμένη επίσημη μέθοδος προσέλκυσης είναι η αγγελία. Έχει έναν εμφανέστερο στόχο, την προσέλκυση ανθρώπων που ψάχνουν ενεργά για δουλεία. Οι αγγελίες ωστόσο αφορούν ένα πολύ ευρύτερο κοινό. Υπολογίζεται ότι μόνο το 10-20% είναι των αναγνωστών είναι άνεργοι. Το 70-75% είναι εργαζόμενοι και διαβάζουν κατά καιρούς τις αγγελίες για να ενημερωθούν σχετικά με τι προσφέρεται στην αγορά εργασίας. Μια καλά σχεδιασμένη αγγελία μπορεί να πείσει τους ανθρώπους αυτούς να δείξουν ενδιαφέρον για αυτή την θέση. Μια καλοσχεδιασμένη αγγελία μπορεί να ενισχύσει της εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων, όμως μπορεί να συμβεί και το αντίθετο, καθώς ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να φοβηθούν ότι μπορεί να οδηγήσει στην αντικατάσταση τους.

Σε γενικές γραμμές, μια καλή αγγελία μπορεί να βοηθήσει όλη την διαδικασία προσέλκυσης γνωστοποιώντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την θέση πριν ακόμα προχωρήσουν σε αίτηση. Για να πετύχει, η αγγελία πρέπει να παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την θέση εργασίας, τα προσόντα των υποψηφίων, τις αποδοχές και την τοποθέτηση της θέσης και ταυτόχρονα να προσελκύει ικανούς υποψηφίους εμφανίζοντας μία θετική εικόνα για την επιχείρηση ή το τμήμα και δίνοντας έμφαση στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της εργασίας αυτής.

Η μεγαλύτερη συγκέντρωση αγγελιών συνήθως παρουσιάζεται στις Κυριακάτικες εφημερίδες των μεγάλων αστικών κέντρων. Για μια επιχείρηση που ψάχνει για άτομο όπως για ιδιωτικούς υπαλλήλους, νοσοκόμες, γραμματείς, εργάτες και πωλητές. Η εφημερίδα είναι το καλύτερο μέσο για διαφήμιση. Αν όμως η επιχείρηση ψάχνει άτομα με πολύ εξειδικευμένες γνώσεις και χαρακτηριστικά, θα πρέπει να επιλέξει μέσα που να απευθύνονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες ανθρώπων, όπως οι περιοδικές εκδόσεις και τα έντυπα επαγγελματικών συνδέσμων και οργανώσεων. (Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.8.4.2.2 Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας

Μια ακόμα πηγή επίσημης προσέλκυσης εργαζομένων είναι η χρήση των υπηρεσιών των γραφείων ευρέσεως εργασίας. Τα γραφεία αυτά βρίσκουν και επιλέγουν, βάσει των ικανοτήτων τους, υποψήφιους τους οποίους προωθούν, για περαιτέρω αξιολόγηση και τελική επιλογή στην ίδια την επιχείρηση που είναι πελάτες τους. Ένα γραφείο μπορεί να κάνει αποτελεσματική επιλογή μόνο εάν έχει μια σαφή εικόνα για την θέση που προσπαθεί να καλύψει. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό ο εργοδότης να είναι όσο πιο δυνατόν συγκεκριμένος και ακριβής κατά

την περιγραφή της θέσης εργασίας που θα δώσει στο συνεργαζόμενο γραφείο ευρέσεως εργασίας.

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορούν να είναι κερδοσκοπικού χαρακτήρα ή χρηματοδοτούνται από το Κράτος ή άλλους οργανισμούς. Κατά περίπτωση, τα εργατικά σωματεία μπορεί επίσης να παρέχουν υπηρεσίες αυτού του είδους. Στην Ελλάδα, μια επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί στον ΟΑΕΔ για την κάλυψη των θέσεων από ανέργους που είναι εγγεγραμμένη στα αρχεία των ανέργων. Οι υπηρεσίες ευρέσεως εργασίας του ΟΑΕΔ, κυρίως καλύπτουν θέσεις που αφορούν χειρωνακτική εργασία και υπαλληλικές θέσεις. (Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.8.4.2.3 Προσέλκυση μέσω Internet

Ένα νέο μέσο προσέλκυσης που παρουσιάζει αλματώδεις ανάπτυξη την τελευταία πενταετία είναι η χρήση του Internet ως εργαλείο προσέλκυσης εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι ιδιαίτερες πρακτικές που χρησιμοποιούνται για προσέλκυση μέσω διαδικτύου είναι:

- 1) Η ανακοίνωση των κανόν θέσεων που θέλει να καλύψει η επιχείρηση, στο εταιρικό της διαδίκτυο.
- 2) Η αποδοχή αιτήσεων και βιογραφικών μέσω διαδικτύου, με online φόρμες συμπλήρωση στοιχείων ή απλά email στο τμήμα Προσωπικού της επιχείρησης
- 3) Η ανάθεση σε εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες προσέλκυσης μέσω διαδικτύου (κάτι σαν online γραφεία ευρέσεως εργασίας που φέρνουν σε επαφή τους υποψήφιους με την επιχείρηση).

Η προσέλκυση μέσω διαδικτύου θεωρείται ότι μειώνει το κόστος και το χρόνο που απαιτεί η διαδικασία προσέλκυσης, ενώ διευρύνει σημαντικά τη γεωγραφικά περιοχή που καλύπτει η καμπάνια προσέλκυσης της επιχείρησης. Επιπλέον επιτρέπει να αναπτυχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι πληροφορίες για την περιγραφή της θέσης εργασίας, και το προφίλ/κουλτούρα της επιχείρησης που παρέχονται στον υποψήφιο. (Μπουραντάς – Παπαλεξάνδρη 2003)

1.9 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

Εισαγωγή

Με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να

αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή του δουλειά. Το ζητούμενο είναι τι απαιτεί η δουλειά και άρα τι πρέπει να ξέρει ο εργαζόμενος τώρα ή στο άμεσο μέλλον; Ποιες ελλείψεις του πρέπει να καλύψει, ώστε η απόδοσή του στην εργασία να είναι η καλύτερη δυνατή ή σε κάθε περίπτωση η κατ' ελάχιστη αποδεκτή. (Χυτήρης Λεων.)

1.9.1 Ορισμός – Έννοια της Εκπαίδευσης

Μέχρι σήμερα, πάρα πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την εκπαίδευση.

Κατά το λεξικό του Webster αναφέρει τον ορισμό,

Εκπαίδευση είναι η διαδικασία η οποία κατευθύνει τον εκπαιδευόμενο, τον προετοιμάζει είτε θεωρητικά είτε πρακτικά, για να κάνει σωστά και αποτελεσματικά την εργασία του. Η εκπαίδευση δεν συμπεριλαμβάνει μόνο τη μετάδοση γνώσεων αλλά και την εμπέδωση των γνώσεων αυτών, με την πρακτική εξάσκηση, την πρόβα και την τέλεια εφαρμογή.

Αυτός είναι ένας σωστός ορισμός, αλλά υπάρχουν και άλλοι ορισμοί. Ένας ακόμη ορισμός είναι ο ακόλουθος,

Εκπαίδευση, σημαίνει το να φέρουμε σε θέση έναν άνθρωπο να κάνει μια δουλειά σωστά, αποτελεσματικά και συνειδητά. Σωστά, ώστε ότι διδάχθηκε να μπορεί να μπει σε εφαρμογή. Αποτελεσματικά, ώστε να είναι σε θέση να πετύχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και συνειδητά, ώστε τα διάφορα συναισθήματα, οι ενθουσιασμοί και η συμπεριφορά των εκπαιδευτικών να μπορούν αν φέρουν σε θέση τους εκπαιδευόμενους να κάνουν σωστά αυτό που πρέπει, όταν πρέπει.

(Μαντάς Νικ.)

1.9.2 Η εκπαίδευση στην επιχείρηση

Ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σε όλες της επιχειρήσεις αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους. Μερικές από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι :

- 1) Η καλύτερη εκτέλεση στο παρόν έργο. Δηλαδή όχι μόνο στους νέους υποψήφιους εργαζόμενους αλλά και στους πεπειραμένους εργαζόμενους, η εκπαίδευση έχει την θέση τη, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης τους
- 2) Η πληρωμή αναγκών σε προσωπικό. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα, υπάρχουν δυσκολίες στην στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσης ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης.

- 3) Τα ωφελήματα στους ίδιους τους εργαζόμενους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας δεξιότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και την δυνατότητα να κερδίσουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουριά τους στην εργασία τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγές σε θέσεις μεγαλύτερες ευθύνης με ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους του. **(Μαντάς Νικ.)**

1.9.3 Διακρίσεις της Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση που παρέχεται στο πλαίσιο των επιχειρήσεων μπορεί να διακριθεί με διάφορους τρόπους και με την χρήση ειδικών κριτηρίων σε διάφορες κατηγορίες. Με το δεδομένο αυτό ανάλογα με το ειδικότερο αντικείμενο και την μορφή που προσλαμβάνει η εκπαίδευση διακρίνεται σε:

1) Επίσημη και Ανεπίσημη Εκπαίδευση.

Επίσημη είναι η εκπαίδευση η οποία παρέχεται σε αναγνωρισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα όπως τα Τεχνικά Λύκεια, ΙΕΚ, ΤΕΙ, Πανεπιστήμια κλπ, έχει δε ως σκοπό τον εφοδιασμό των εκπαιδευόμενων με ένα βασικό πλαίσιο εξειδικευμένων γνώσεων οι οποίες αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση για την υπεύθυνη άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση αυτή καλύπτει μια σειρά ετών ανάλογα με το αντικείμενο και τέλος δε απονέμεται στον εκπαιδευόμενο ένας επίσημος τίτλος ο οποίος επιβεβαιώνει την ύπαρξη, ενός πλαισίου γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την άσκηση ενός επαγγέλματος.

Ανεπίσημη Εκπαίδευση, είναι εκείνη η οποία αποβλέπει στην απόκτηση των αναγκαίων γνώσεων μέσα από ανεπίσημες διαδικασίες, όπως τα διάφορα σεμινάρια, διαλέξεις, επιδείξεις κλπ χωρίς να συνοδεύονται με την απονομή επίσημων τίτλων. Η μορφή αυτής της εκπαίδευσης δίνει έμφαση στην απόκτηση ουσιαστικών γνώσεων, χωρίς να αποβλέπει στην απόκτηση επίσημων τίτλων, είναι δε ιδιαίτερη γνωστή ως εσωτερική λειτουργία του οργανισμού.

2) Γενική και Ειδική Εκπαίδευση.

Η **Γενική Εκπαίδευση** αφορά στην μετάδοση γνώσεων επί ορισμένων θεμάτων γενικής φύσεως, όπως πχ στην άσκηση των λειτουργιών του management, του marketing κλπ, ενώ

Η **Ειδική Εκπαίδευση** αποβλέπει στην παροχή εξειδικευμένων γνώσεων σε ορισμένο αντικείμενο, πχ λύση, συναρμολόγηση και λειτουργία ενός μηχανήματος.

3) Πρακτική και Θεωρητική Εκπαίδευση.

Πρακτική είναι εκπαίδευση που σχετίζεται με την πρακτική αντιμετώπιση ορισμένων θεμάτων και συνδυάζεται με την απόκτηση δεξιοτήτων, ενώ,

Η **Θεωρητική** εκπαίδευση αποβλέπει στη διεύρυνση την διανοητικής ικανότητας των εκπαιδευομένων.

4) Εκπαίδευση και Κατάρτιση.

Η Εκπαίδευση αποβλέπει στη δημιουργία ενός ευρύτερου υπόβαθρου γνώσεων και ικανοτήτων και από την πλευρά αυτή ταυτίζεται με την μορφή της επίσημης εκπαίδευσης

Η Κατάρτιση αποβλέπει στην μετάδοση εξειδικευμένος και σε μεγάλο βαθμό πρακτικών γνώσεων σε συγκεκριμένο αντικείμενο.

Από άποψη διάρκειας η εκπαίδευση έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα, ενώ η κατάρτιση έχει βραχυχρόνιο χαρακτήρα.

1.9.4 Βασικοί παράγοντες της σωστής εκπαίδευσης

Η σχεδίαση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να λαμβάνει υπόψη, ορισμένους βασικούς παράγοντες, η παραγνώριση των οποίων, πολλές φορές, οδηγεί το πρόγραμμα σε αποτυχία. Παρακάτω, αναφέρονται ενδεικτικά μερικοί παράγοντες:

- 1) **Η υποκίνηση.** Η συσχέτιση του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος με ορισμένα κίνητρα παρακίνησης, που επηρεάζουν την διάθεση των εκπαιδευόμενων, συντελεί την επιτυχία της εκπαίδευσης. Η προαγωγή σε ανώτατη θέση ή αύξηση των αποδοχών ή ότι αποτελούν κίνητρα για παρακίνηση των εκπαιδευομένων. Στην πράξη, τα παραπάνω κίνητρα επηρεάζουν ευνοϊκά τους νεότερους εκπαιδευόμενος – εργαζόμενους, παρά τους παλιούς.
- 2) **Φυσιολογική παράγοντες.** Η μάθηση θεμελιώνεται στην αντίληψη που πραγματοποιείται με την όραση, ακοή, αφή και γεύση. Η οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να αποβλέπει στον συνδυασμό των αισθήσεων, να εφαρμόζει μεθόδους διδασκαλίας που θα εμπεδώνουν την μάθηση με το συνδυασμό των παραπάνω παραγόντων, πχ επίδειξη, προβολή κλπ
- 3) **Η πρακτική.** Η αύξηση των γνώσεων της δεξιότητας ή της θέσης των εκπαιδευόμενων, προϋποθέτει την ενεργητική συμμετοχή του. Η κατανομή του εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους άσκησης και πρακτικής εφαρμογής, συντελεί την εμπέδωση της μάθησης.

- 4) **Χωρισμός της ύλης.** Ο διαχωρισμός της ύλης σε ενότητες και η ξεχωριστή διδασκαλία κάθε ενότητας, βοηθάει στην κατανόηση της. Η κατανομή των εννοιών της διδασκαλίας, σε τμήματα είναι περισσότερο εφαρμόσιμη όταν η διδασκαλία βλέπει στην ανάπτυξη της δεξιότητας.
- 5) **Ψυχολογικοί παράγοντες.** Η εξασφάλιση καλού ψυχολογικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευόμενων, πρέπει να είναι βασικός στόχος της εκπαίδευσης. Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις γνώσεις, τις εμπειρίες, τις ψυχαγωγικές διαθέσεις, που επηρεάζονται από τις ανάγκες τους. Ένα σωστό εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις διαφορετικές ικανότητες αποδοχής της διδασκαλίας από τους εκπαιδευόμενους.
- (Μαντάς Νίκ.)

1.9.5 Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το πιο κρίσιμο σημείο στην διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων είναι να σχεδιασθούν τα πιο αναγκαία προγράμματα, κατά τέτοιο τρόπο που να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Έτσι, το στάδιο αυτό αποτελείται από τα εξής βήματα

Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων. Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που διαπιστώθηκαν, θα πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμος εκπαιδευτικούς στόχους. Δηλαδή, να καθορισθεί συγκεκριμένα από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που θα απευθύνεται σε ορισμένη ομάδα εργαζομένων, τι περιμένει η επιχείρηση να μάθουν οι εργαζόμενοι όσο αφορά, πχ γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες.

Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευομένων. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την ανάλυση, σε επίπεδο εργαζομένων, αξιοποιούνται για να ορισθούν ή επιλεγούν τα άτομα και οι ομάδες εργαζομένων με βάση την «καταλληλότητα» τους να εκπαιδευτούν. Ως καταλληλότητα ορίζεται το επίπεδο των γνώσεων και εμπειριών αλλά και παρακίνησης, που θα μετατρέψουν τον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία μάθησης, να κατανοήσει και να πάρει όσο είναι δυνατόν περισσότερες γνώσεις από το συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Εφαρμογή αρχών μάθησης. Η μάθηση είναι το ζητούμενο σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία. Ως μάθηση εννοείται η λήψη, κατανόηση και κατοχή πληροφοριών, σε τέτοιο βαθμό από το άτομο, ώστε αυτό να είναι σε θέση να τις εφαρμόσει είτε γενικά στην ζωή του είτε συγκεκριμένα στον εργασιακό χώρο.

Η μάθηση είναι ένα πολύπλοκο ψυχολογικό φαινόμενο που σχετίζεται με τον εκπαιδευόμενο, τον εισηγητή, την εκπαιδευτική μέθοδο, το χώρο και τον χρόνο όπου γίνεται η εκπαίδευση. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι μάθησης, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο αποτελεσματικοί, ανάλογα με τον επιδιωκόμενο στόχο.

Οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους και με διαφορετικούς ρυθμούς, άλλοι γρήγορα, άλλοι αργά, άλλοι αποκτούν περισσότερες και άλλοι λιγότερες γνώσεις στο ίδιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και εφαρμόζουν με διαφορετικό τρόπο τα όσα μαθαίνουν. Οι διαφορές στην μάθηση οφείλονται τόσο στις μεθόδους εκπαίδευσης όσο και κυρίως στην εφαρμογή ή όχι των αρχών μάθησης.

Η παρατήρηση διευκολύνει την μάθηση. Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα βλέποντας / παρατηρώντας τους άλλους τι κάνουν. Έτσι έχουν την ευκαιρία να «αντιγράψουν» την ορθή συμπεριφορά ή να αποφύγουν τη λάθος συμπεριφορά. Η αρχή αυτή βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης και προτείνει στους εισηγητές να δείχνουν τι είναι και πως γίνεται αυτό που διδάσκουν, με τη χρήση εποπτικών μέσων ή εκτελώντας το οι ίδιοι.

Η αναγνώριση ατομικών διαφορών είναι σημαντική. Όπως αναφέρθηκε, οι άνθρωποι διαφέρουν στο πόσο, πως και τι μαθαίνουν. Ο κάθε άνθρωπος έχει τον δικό του τρόπο να μαθαίνει. Κάποιος είναι οπτικός τύπος σε αντίθεση με τον άλλον που είναι ακουστικός, κάποιοι έχουν βασικές γνώσεις ή εμπειρίες για το αντικείμενο, ενώ κάποιοι άλλοι όχι, μερικοί τα καταφέρνουν καλύτερα στα ποσοτικά ή τεχνικά θέματα από ότι κάποιοι άλλοι που υπερέχουν στην ικανότητα να αποκτούν θεωρητές γνώσεις, κάποιοι έχουν έντονο ενδιαφέρον για να μάθουν, κάποιοι άλλοι λιγότερο, ενώ ο βαθμός αφοσίωσης δεν είναι ίδιος σε όλους.

Η μάθηση απαιτεί άμεση γνώση της προόδου και των αποτελεσμάτων. Το να γνωρίζει κανείς την πρόοδο του έγκαιρα και πόσο καλά έμαθε έκανε κάτι τον βοηθά να διορθώσει τα λάθη του, να αποκτά αυτοπεποίθηση και να δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για περαιτέρω μάθηση. Οι διάφορες δοκιμασίες, τα ερωτηματολόγια και η αξιολόγηση από τον διδάσκοντα ή προϊστάμενο βοηθούν στην εφαρμογή αυτής της αρχής.

Η γνώση πρέπει να μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη. Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους για να επιδείξουν, μετά την εκπαίδευση, συγκεκριμένη – διαφορετική συμπεριφορά και συγκεκριμένα αποτελέσματα. Τα όσα μαθαίνουν οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να μπορούν να τα εφαρμόσουν στο χώρο εργασίας και πιο συγκεκριμένα στην δουλειά τους. Δεν έχει έννοια να μαθαίνει ένας εργαζόμενος μια δεξιότητα ή να αποκτά τέλεια μια γνώση στην αίθουσα διδασκαλίας αν δεν μπορεί να την αξιοποιήσει στην δουλειά του.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Έννοιά και Σημασία της επιλογής προσωπικού για την λειτουργία της επιχείρησης.

Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις πρόσληψης. Η προσπάθεια για την εύρεση σωστής και ασφαλούς μεθόδους επιλογής εξακολουθεί να απασχολεί τους υπευθύνους της επιχείρησης, ενώ ένας μεγάλος αριθμός ειδικών συμβούλων προσφέρει τις υπηρεσίες στον τομέα αυτό.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα αναφέρουμε στην σημασία της αποτελεσματικής επιλογής και στα βήματα της διαδικασίας αυτής. Στην συνέχεια θα εξεταστούν οι μέθοδοι και τα διάφορα τεστ για την επιλογή του προσωπικού, θα αναφερθούμε στην αναζήτηση και επιλογή προσωπικού από πλευρά του υποψηφίου. Και τέλος στον διορισμό και τοποθέτηση του προσωπικού στην επιχείρηση.

2.1.1 Η Έννοια της Επιλογής.

Η έννοια της επιλογής συνδυάζεται με την επιλογή και προτίμηση ενός αντικειμένου ως περισσότερο ενδεδειγμένου για ορισμένη περίσταση. Από την πλευρά αυτή η επιλογή παρέχει δυο βασικές λειτουργίες, της διάκρισης και της προτίμησης.

Η διάκριση αφορά στον διαχωρισμό των αντικειμένων εκείνων που θεωρούνται ότι συγκεντρώνουν τις βασικές προϋποθέσεις για την προτίμηση τους, συνάρτηση των ειδικών αναγκών τις οποίες πρόκειται να καλύψουν σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, ενώ η προτίμησης σχετίζεται με την τελική απόφαση απόκτησης τους συγκεκριμένου στοιχείου, προσώπου ή πράγματος.

Για τον λόγο αυτό και προκειμένου για το προσωπικό που χρειάζεται η επιχείρηση, η επιλογή αποβλέπει στη διάκριση και προτίμηση των πλέον κατάλληλων προσώπων από το σύνολο των προσφερόμενων, σε σχέση με τις ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει η επιχείρηση. **(Φαναριώτης Π.)**

2.1.2 Σημασία της Επιλογής Προσωπικού για την λειτουργία της Επιχείρησης.

Η επιλογή του αναγκαίου προσωπικού μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

- 1) Με την προαγωγή υφιστάμενου ήδη προσωπικού.

2) Με την πρόσληψη νέου προσωπικού

Ανεξάρτητα όμως αυτού πρέπει να σημειωθεί ότι, έναν από τους βασικότερους παράγοντες που συμβάλει στη αύξηση της εργασιακής κινητικότητας στο χώρο των επιχειρήσεων είναι εκείνων που ταυτίζεται με τις διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις.

Οι διαδικασίες αυτές, όταν είναι καλά οργανωμένες και διεξάγονται με την δέουσα προσοχή, οδηγούν ασφαλώς την τελική επιλογή των καλύτερων υπαλλήλων και όπως είναι φυσικό όταν οι υπάλληλοι αυτοί τοποθετηθούν στην κατάλληλη θέση, απολαμβάνουν ικανοποίηση από την εργασία τους και ασφαλώς θα είναι παραγωγικότεροι για την επιχείρηση. **(Φαναρίωτης Π.)**

2.2. Βήματα της διαδικασίας Επιλογής.

Η διαδικασία επιλογής έχει διάφορα βήματα, μέσα στα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε βήμα, ορισμένοι από τους υποψήφιους αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσεως εργασίας. Τα συνήθη βήματα για την επιλογή του υποψηφίου ή των υποψηφίων είναι:

- 1) Αρχική επιλογή από την Αίτηση Πρόσληψης και το Βιογραφικό Σημείωμα,
- 2) Προκαταρκτική Συνέντευξη,
- 3) Επαγγελματικά Τεστ,
- 4) Ιατρική εξέταση,
- 5) Απόφαση Επιλογής,

Πριν αναλυθούν τα βήματα αυτά επιλογής προσωπικού παρακάτω, θεωρείται σκόπιμο να πούμε ότι δεν ακολουθείται κατ' ανάγκη η ίδια διαδικασία επιλογής για όλες τις περιπτώσεις. Επομένως, άλλη θα είναι η διαδικασία επιλογής εάν η θέση απαιτεί προσωπικό εξειδικευμένο, και άλλη αν η θέση μπορεί να καλυφθεί από προσωπικό χωρίς εξειδίκευση. Επίσης διαφορετική θα είναι η διαδικασία για την επιλογή θέσης εκκίνησης, βρισκόμενη στο κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, από εκείνη για την θέση του ανώτερου επιπέδου. **(Τερζάκης – Τζωρτζάκης)**

2.3 Μέθοδοι επιλογής.

2.3.1 Βιογραφικά Σημειώματα

Το βιογραφικό σημείωμα είναι εξαιρετικά σημαντικό, καθώς αποτυπώνει την πορεία και το προφίλ του υποψηφίου, λειτουργεί ως στοιχείο εκκίνησης της συνέντευξης και αποτελεί το πιο σίγουρο μέσο υπενθύμισης των προσωπικών στοιχείων και προσόντων του, ακόμα και αφού αποχωρήσετε από τον χώρο της

συνέντευξης. Τα κύρια σημεία στα οποία επικεντρώνεται το ενδιαφέρον των εργοδοτών είναι:

- 1 **Ηλικία**
- 2 **Τόπος διαμονής** (Ιδιαίτερα αν πρόκειται να διανύετε μεγάλες αποστάσεις)
- 3 **Οικογενειακή Κατάσταση**
- 4 **Σπουδές** (Τη συνάφεια τους με την προσφερόμενη θέση εργασίας, τις επιδόσεις σας, το βαθμό του πτυχίου)
- 5 **Επαγγελματική εμπειρία** (Τις επιχειρήσεις και το χρονικό διάστημα κατά το οποίο απασχοληθήκατε σε καθεμιά από αυτές, τις επαγγελματικές δραστηριότητες που αναπτύξατε, τα καθήκοντα που αναλάβατε)
- 6 **Εξειδίκευση και αντικείμενο εξειδίκευσης**
- 7 **Τεχνολογία – πληροφορική** (Γλώσσες Ηλεκτρονικού Υπολογιστή και προγράμματα)
- 8 **Ξένες γλώσσες** (Επίπεδο γνώσεων, πτυχία πιστοποίησης) **(ΟΑΕΔ)**

2.3.1.1 Η συντάξει ενός καλού βιογραφικού σημειώματος.

Το βιογραφικό σημείωμα είναι η επαγγελματική ταυτότητα και αποτυπώνει τα χαρακτηριστικά, τις ιδιότητες και τις επιλογές που καθορίζουν τον τρόπο ζωής. Πρέπει να γνωρίζουμε κάποια μικρά, αλλά πολύτιμα «μυστικά» για την δημιουργία του. Το βιογραφικό σημείωμα, λοιπόν, πρέπει:

- 1) Να είναι γραμμένο πάντοτε σε ηλεκτρονική μορφή και να προσαρμόζεται, κάθε φορά, τόσο στο ύφος και στο περιεχόμενο της θέσης, όσο και στο προφίλ της εταιρείας στην οποία απευθύνεστε,
- 2) Να είναι απλό, παρέχονται στον υπεύθυνο προσλήψεων τη δυνατότητα να σχηματίσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για εσάς, μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα,
- 3) Να είναι πλήρης, ώστε να μην χρειάζονται περαιτέρω διευκρινίσεις,
- 4) Να είναι σαφές, χωρίς δυσνόητα σημεία,
- 5) Η έκταση του να μην ξεπερνά τις 2 σελίδες (πλην των περιπτώσεων μεγάλης επαγγελματικής εμπειρίας),
- 6) Η εμφάνιση του να είναι προσεγμένη, χρησιμοποιώντας ευανάγνωστη γραμματοσειρά και σταθερό μέγεθος γραμμάτων που αλλάζει μόνο στις επικεφαλίδες. (συνιστώνται 14 στιγμές για τις επικεφαλίδες και 12 στιγμές για τα υπόλοιπα),
- 7) Τέλος, μεγάλη σημασία πρέπει να δώσουμε στο ύφος, φροντίζονται πάντα να συντάσσετε και σε γ' ενικό και ποτέ σε α' ενικό πρόσωπο. Χρησιμοποιείτε όσο το δυνατόν λιγότερα ρήματα και αποφύγετε τις πολύπλοκες εκφράσεις, καθώς κινδυνεύετε να υποπέσετε σε συντακτικά. **(ΟΑΕΔ)**

1^ο ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Όνοματεπώνυμο :
Πατρώνυμο :
Ημερομηνία Γέννησης :
Διεύθυνση κατοικίας :
Τηλέφωνα επικοινωνίας :
Οικογενειακή κατάσταση :
e-mail :

1. ΣΠΟΥΔΕΣ

Πτυχίο. Σχολή. Όνομα Τ.Ε.Ι. (Ξεκινήστε από το πιο πρόσφατο και/ή σημαντικό τίτλο σπουδών).

2. ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

Γλώσσα: επίπεδο (άριστα, καλά, μέτρια/δίπλωμα)

3. ΕΙΔΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ

A. ΧΡΗΣΗ Η/Υ

Αναφέρετε όλες τις γνώσεις που έχετε πάνω στους υπολογιστές (γλώσσες, προγράμματα κτλ.)

B. ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Τίτλος Σεμιναρίου. Επεξηγήσεις περιεχομένου (απόκτησα γνώση). Φορέας. Χρονική διάρκεια. (Ξεκινήστε από τα πιο πρόσφατα και/ή σημαντικά σεμινάρια)

4. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Θέση Εργασίας. Όνομα Επιχείρησης. Περιγραφή Εργασίας. (Ξεκινήστε από την πιο σημαντική και πρόσφατη δουλειά σας). Επίσης μπορείτε να αναφέρετε εθελοντική εργασία ή πρακτική εξάσκηση.

5. ΣΥΓΓΡΑΦΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Μπορείτε να γράψετε την πτυχιακή σας εργασία.

6. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Αναφέρετε πιθανές διακρίσεις, βραβεία, συμμετοχή σε συλλόγους, πιθανές εκδόσεις. Σαν τίτλο βάζετε μόνο ότι ισχύει για εσάς, όχι όλα μαζί.

7. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ/ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ/ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ

Αναφέρετε οτιδήποτε νομίζετε ότι θα θέλατε να γνωρίζουν αυτοί που θα διαβάσουν το Βιογραφικό σας και θα δημιουργήσει μια ακόμη πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την προσωπικότητά σας.

8. ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ

Διαθέσιμες εφόσον ζητηθούν
(ΑΤΕΙ Λάρισας)

2^ο ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ



ΟΝΟΜΑ.....ΕΠΩΝΥΜΟ.....
ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΕΡΑ.....
ΕΤΟΣ ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ.....
Δ/ΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ.....
ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ.....ΘΡΗΣΚΕΥΜΑ.....

II. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Έγγαμος..... Άγαμος..... Αρ. Τέκνων.....

III. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Μέση..... Έτος..... Βαθμός.....
Ανωτέρα Έτος..... Βαθμός.....
Ανώτατα..... Έτος..... Βαθμός.....
Ειδικά Προγράμματα.....

IV. ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

Αγγλικά	Μέτρια	Καλά	Άριστα
Γαλλικά	Μέτρια	Καλά	Άριστα
Γερμανικά	Μέτρια	Καλά	Άριστα

V ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

(Αναγράφονται όλες οι εργασίες με τις οποίες ασχολήθηκε ο ενδιαφερόμενος)

VI ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

(Αναφέρεται ο χρόνος, το όπλο και ο βαθμός)

VII ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

(Πρόκειται για διδακτικό προσωπικό)

VIII ΣΥΓΓΡΑΦΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

(Αναγράφονται όλες οι δημοσιεύσεις σε βιβλία ή σε εξειδικευμένες περιοδικές εκθέσεις)

IX ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΤΑΞΙΔΙΑ

(Αναγράφετε ο χρόνος, η χώρα, διάρκεια και ο σκοπός)

X ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ

(Αναγράφονται οι ειδικές δεξιότητες εκτός από τις επαγγελματικές (άδεια οδήγησης Αυτοκινήτου, πλωτού σκάφους κ.α.)

XI ΕΙΔΙΚΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ

Αναγράφονται τα Hobbies

ΕΙΔΙΚΕΣ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

(Αναγράφονται τα ονόματα δύο τουλάχιστον προσώπων από τα οποία μπορεί να ζητηθούν πληροφορίες για την επιβεβαίωση των αναφερόμενων στο βιογραφικό σημείωμα)
(Φαναριώτης)

2.3.1.2 Χρήσιμες συμβουλές για ένα επιτυχημένο βιογραφικό σημείωμα.

- 1) Αποφύγετε τις άστοχες και περιττές εκφράσεις,
- 2) Μην υπογράφετε το βιογραφικό σημείωμα,
- 3) Μην αντιγράφετε το βιογραφικό σημείωμα άλλων,
- 4) Μην βάζετε προσωπική φωτογραφία, παρά μόνο στην περίπτωση που ζητείται από την αγγελία,
- 5) Μην χρησιμοποιείτε συντομογραφίες λέξεων ή αρχικά (π.χ. επιλέξτε «Αριστοτέλειο πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης», αντί για «Α.Π.Θ.»),
- 6) Μην εμπλουτίζεται το βιογραφικό με πολλά καλλιτεχνήματα,
- 7) Μην αποστέλλεται φωτοτυπίες με χειρόγραφες διορθώσεις. Εκτυπώνετε πάντα καινούργιο βιογραφικό σημείωμα,
- 8) Μην παραθέτετε στοιχεία και γεγονότα που είναι άσχετα με την επαγγελματική σας διαδρομή.

(ΟΑΕΔ)

2.3.2 Αίτηση Πρόσληψης

2.3.2.1 Συμπλήρωση και υποβολή Αιτήσεως

Ο συνηθέστερος τρόπος έμπρακτης εκδήλωσης ενδιαφέροντος είναι η υποβολή αιτήσεως. Η αίτηση μπορεί να είναι χειρόγραφη ή έντυπη. Συνήθως όμως οι οργανισμοί για να διευκολύνουν τους υποψήφιους στην συμπλήρωση της αιτήσεως αλλά και για να συγκεντρώσουν τα στοιχεία για τα οποία αυτοί ενδιαφέρονται, προβαίνουν στον σχεδιασμό ειδικών αιτήσεων αιτήσεως τα οποία είναι ομοιόμορφα για όλους τους υποψήφιους.

Η συμπλήρωση του εντύπου απαιτεί από τον ενδιαφερόμενο να δώσει στην υπηρεσία ή στην επιχείρηση ορισμένα στοιχεία για την οικογενειακή του κατάσταση, το κοινωνικό και το επιστημονικό υπόβαθρό ή για την εμπειρία πάνω στην εργασία.

Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να έχουμε υπόψη ότι, η χειρόγραφη Αίτηση δίνει μεν την δυνατότητα στους υποψηφίους να εκθέσουν κατά την κρίση τους τα στοιχεία που νομίζουν ότι τους προβάλλουν περισσότερο, πλην όμως λόγω την ομοιομορφίας που αναπόφευκτα παρουσιάζουν, προκαλούν ανυπέρβλητες δυσκολίες στην εκ μέρους της επιχείρησης πρώτη προσπάθεια αξιολόγησης των υποψηφίων, κυρίως όταν πρόκειται για μεγάλο αριθμό υποψηφίων.

Για τον λόγο αυτό προτιμάται σχεδόν πάντοτε η έντυπη μορφή της αιτήσεως, η οποία όμως πρέπει να είναι διαμορφωμένη έτσι ώστε να παρέχει ικανοποιητικά περιθώρια για την συμπλήρωση και καταχώρηση των αναγκαίων πληροφοριών εκ μέρους των υποψηφίων. **(Φαναριώτη)**

2.3.2.2 Ειδικά χαρακτηριστικά του Εντύπου της Αίτησης.

Κατά της ανάγκης συγκεντρώσεως από μέρους της επιχειρήσεως των αναγκαίων πληροφοριών, πρέπει το έντυπο της αιτήσεως να παρουσιάζει τα παρακάτω ειδικότερά χαρακτηριστικά:

- 1) Να είναι απλό, σύντομο, κατανοητό και εύκολο στη συμπλήρωση,
- 2) Να εξασφαλίζει την ταξινόμηση των υποψηφίων σε κατηγορίες ανάλογα με τα προσόντα τους,
- 3) Να δίνει την δυνατότητα για την καλύτερη διεξαγωγής της συνέντευξης,
- 4) Να δίνει την δυνατότητα επεξεργασίας των στοιχείων διά του Ηλεκτρονικού Υπολογιστή,
- 5) Να δίνει την δυνατότητα μιας πρώτης επιλογής των υποψηφίων, έτσι ώστε να καλούνται στα επόμενα στάδια εκείνη που κατ' αρχήν πληρούν τις προϋποθέσεις της πρόσληψης στη θέση που αφορά η προκήρυξη,
- 6) Οι ερωτήσεις που ζητούνται έσω του εντύπου της αιτήσεως πρέπει να περιορίζονται στα σημεία που θα βοηθήσουν την επιχείρηση στην σωστή αξιολόγηση των υποψηφίων, και τέλος,
- 7) Πρέπει να αφήνετε στον ενδιαφερόμενο αρκετός χρόνος για την συμπλήρωση του. **(Φαναριώτη)**

2.3.3 Συνοδευτικές επιστολές.

Η συνοδευτική επιστολή είναι μία επιστολή που αποστέλλετε στον πιθανό εργοδότη μαζί με το βιογραφικό. Μέσω της επιστολής εξηγείτε περαιτέρω κάποια σημεία του Βιογραφικού και παρουσιάζει τον τρόπο σύνδεσης των προσόντων με τη θέση εργασίας. Σκοπός είναι να προκαλέσει το ενδιαφέρον του πιθανού εργοδότη ώστε να διαβάσει το βιογραφικό και να αναδείξει στοιχεία της προσωπικότητάς του υποψήφιου μέσα από το ύφος και τη γραφή. Απώτερος σκοπός, είναι να ζητηθεί ένα ραντεβού για συνέντευξη με την εταιρεία. Ειδικότερα οι συνοδευτικές επιστολές μπορούν να διακριθούν σε:

- ✓ Συνοδευτική επιστολή απαντά σε δημοσιευμένη αγγελία για θέση εργασίας
- ✓ Συνοδευτική επιστολή που αποστέλλεται σε πιθανό εργοδότη που πιθανόν να κάνει προσλήψεις αλλά δεν έχει δημοσιεύσει αγγελία για κάποια συγκεκριμένη θέση εργασίας

Ανάλογα με τον τύπο της συνοδευτικής επιστολής θα πρέπει να προσαρμόζεται και το περιεχόμενο της, ώστε να ανταποκρίνεται στη συγκεκριμένη περίπτωση. www.justgrads.gr

2.3.3.1 Η εικόνα της συνοδευτικής επιστολής.

- ✓ Το μέγεθος της συνοδευτικής επιστολής θα πρέπει να είναι το πολύ μία σελίδα A4 και να έχει τη διάρθρωση μίας κανονικής επιστολής όπως φαίνεται και στο υπόδειγμα. Συγκεκριμένα, πάνω αριστερά αναφέρετε το όνομα του παραλήπτη, το όνομα της εταιρείας και τη διεύθυνσή της. Πάνω δεξιά γράφετε το όνομα του αποστολέα και τη διεύθυνση του και μία σειρά πιο κάτω την ημερομηνία αποστολής.
- ✓ Φροντίζετε να απευθύνομαι σε κάποιο συγκεκριμένο πρόσωπο από την εταιρεία.
- ✓ Συνήθως η δομή την επιστολή να είναι σε τρεις παραγράφους.
- ✓ Χρησιμοποιείται γραμματοσειρά Times New Roman ή Arial και μέγεθος 10 - 12 pt.
- ✓ Χρησιμοποιείται προσωπικό απλό αλλά και επαγγελματικό ύφος - προσπαθεί να αναδείξει την προσωπικότητα του υποψήφιου.
- ✓ Η συνοδευτική επιστολή να είναι διαφορετική ανάλογα με την εταιρεία στην οποία απευθύνεται.
- ✓ Στο τέλος υπογράφει ολογράφως ο αποστολέας, ενώ στην περίπτωση που αποστέλλετε η συνοδευτική επιστολή ηλεκτρονικά, απλά αναγράφετε το

όνομα του αποστολέα. www.justgrads.gr

2.3.3.2 Πως πρέπει να είναι δομημένη η συνοδευτική επιστολή

Στην αρχή της επιστολής αναφέρετε στο αριστερό μέρος τα στοιχεία της εταιρείας και στο δεξί τα στοιχεία του αποστολέα και μία σειρά πιο κάτω την ημερομηνία, όπως φαίνονται και στο υπόδειγμα. Συνήθως το περιεχόμενο της συνοδευτικής επιστολής αναπτύσσεται σε τρεις παραγράφους ως εξής:

1η Παράγραφος: Είναι η εισαγωγή η οποία πρέπει να είναι σχετικά μικρή, δηλαδή 2 - 3 σειρές. Στο σημείο αυτό αναφέρετε στη θέση για την οποία ενδιαφέρετε και στον τρόπο με τον οποίο έμαθε γι' αυτή ο υποψήφιος (από αγγελία, από το διαδίκτυο, από γνωστό κτλ). Αναφέρονται ακόμα και προσωπικές επαφές που τυχόν υπάρχουν από την εταιρεία. Τέλος αναφέρονται πολύ γενικά για τα προσόντα που διαθέτει για τη θέση.

2η Παράγραφος: Στο σημείο αυτό θα αναφερθεί περισσότερο και πιο εξειδικευμένα για τα προσόντα που πιστεύει ότι ταιριάζουν στη θέση. Εξηγεί ακόμα τυχόν δυσνόητα σημεία του βιογραφικού του. Αναφέρει το πώς μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας και δείχνει ότι έχει συγκεντρώσει αρκετές πληροφορίες για αυτήν. Μέσω της συνοδευτικής επιστολής δίνει στοιχεία για την προσωπικότητα του και σε γενικές γραμμές αναφέρει τι μπορεί να κάνει ο υποψήφιος για την εταιρεία και όχι η εταιρεία για αυτόν.

3η Παράγραφος: Η τελευταία παράγραφος είναι το κλείσιμο της συνοδευτικής επιστολής. Στο σημείο αυτό κυρίως ζητείτε από τον εργοδότη ραντεβού για συνέντευξη. Ιδιαίτερη σημασία έχει η αναφορά στον τρόπο με τον οποίο θα κάνει follow - up, δηλαδή θα κρατήσει επαφή με την εταιρεία, είτε δηλώνοντας ότι θα πάρει τηλέφωνο είτε υποδεικνύοντας οποιονδήποτε άλλο τρόπο. Ακόμα συμπεριλαμβάνονται πληροφορίες για το πότε και το που ο πιθανός εργοδότης μπορεί να έρθει σε επαφή μαζί του. Στο τελευταίο μέρος υπάρχει μία αναφορά στο βιογραφικό που εσωκλείετε. Τέλος ευχαριστεί το πρόσωπο που απευθύνεται για τον χρόνο που διέθεσε για την ανάγνωση της επιστολής. www.justgrads.gr

2.3.3.3 Οι καλύτερες συμβουλές για το τι πρέπει να συμπεριλαμβάνετε και τι όχι στην συνοδευτική επιστολή

Do	Don't
Χρησιμοποιούμε απλή αλλά επαγγελματική γλώσσα και φροντίζουμε να είμαστε συγκεκριμένοι.	Δεν χρησιμοποιούμε bullets αλλά οργανώνουμε την επιστολή σε παραγράφους.
Φροντίζουμε να είμαστε ακριβής	Δεν τονίζουμε τι μπορεί να κάνει η

και ξεκάθαροι για το λόγο αποστολής της συνοδευτικής επιστολής.	εταιρεία για εμείς αλλά το τι μπορούμε εμείς να κάνουμε για την εταιρεία.
Απευθυνόμαστε σε συγκεκριμένο πρόσωπο από την εταιρεία.	Αποφεύγουμε μία βαρετή και τυπική εισαγωγή.
Χρησιμοποιούμε το δικό μας ύφος και αναδεικνύουμε την προσωπικότητά μας.	Δεν αναφερόμαστε σε μισθολογικές απαιτήσεις.
Δείχνουμε ότι γνωρίζουμε πληροφορίες για την εταιρεία.	Δεν δείχνουμε απεγνωσμένα για απασχόληση σε οποιαδήποτε θέση.
Δείχνουμε πώς διαφοροποιούμαστε από τους άλλους υποψηφίους.	Δεν χρησιμοποιούμε πρώτο ενικό (Εγώ..) στην αρχή κάθε πρότασης.
Χρησιμοποιούμε ενεργητική αντί για παθητική φωνή.	Δεν βασιζόμαστε στον εργοδότη να επικοινωνήσει μαζί μας, αναλαμβάνουμε πρωτοβουλία.
Χρησιμοποιούμε ενεργητικά ρήματα.	Δεν αποστέλλουμε την ίδια συνοδευτική επιστολή σε όλες τις εταιρείες.
Προσπαθούμε να απαντήσουμε στην ερώτηση του εργοδότη «Γιατί να σε προσλάβω;».	Δεν χρησιμοποιούμε πλεονασμούς ή κλισέ εκφράσεις και προσπαθούμε να αναδείξουμε την προσωπικότητα μας.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 1^ο

Συνοδευτική επιστολή για απάντηση σε αγγελία

Όνοματεπώνυμο
Δ/ση
Τηλ.
Πόλη, Ημερομηνία

Προς: *Επωνυμία Εταιρίας ή Φορέα*

Υπόψη:

Θέμα:

Αγαπητέ κ.,

Ενδιαφέρομαι για τη θέση στην εταιρία σας, η οποία δημοσιεύθηκε πρόσφατα στις μικρές αγγελίες στην εφημερίδα

Είμαι απόφοιτος του Τμήματος του Πανεπιστημίου Στην διπλωματική μου εργασία μελέτησα

Συνέχισα τις σπουδές μου στον τομέα σε επίπεδο Master στο Πανεπιστήμιο, όπου και είχα τη δυνατότητα σύντομης εκπαίδευσης στις εγκαταστάσεις της

Στην προσπάθειά μου να αξιοποιήσω και να αναπτύξω τις γνώσεις που έχω αποκτήσει μέχρι σήμερα, θα επιθυμούσα να εργαστώ στην εταιρία σας και στη συγκεκριμένη θέση, θεωρώντας ότι έτσι προωθώ με τον καλύτερο τρόπο την επαγγελματική μου σταδιοδρομία

Εσωκλείω το βιογραφικό μου σημείωμα, από το οποίο μπορείτε να αξιολογήσετε τις σπουδές και τα προσόντα μου ελπίζοντας να μου δώσετε την ευκαιρία για μια συνέντευξη μαζί σας.

www.career.gr

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 2^ο
Συνοδευτική επιστολή προς γραφείο επιλογής προσωπικού

Όνοματεπώνυμο
Δ/νση
Τηλ.
Πόλη, Ημερομηνία

Προς: *Επωνυμία Εταιρίας ή Φορέα*
Δ/νση

Υπόψη:

Θέμα:

Αγαπητή κυρία.....,

Γνωρίζοντας ότι η εταιρεία σας δραστηριοποιείται στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την επιλογή στελεχών σε γνώστες εταιρείες, σας αποστέλλω το βιογραφικό μου σημείωμα.

Προσβλέποντας σε μια προσωπική συνέντευξη επιτρέψτε μου να σας τηλεφωνήσω την επόμενη εβδομάδα ώστε να προσδιορίσουμε μια συνάντηση σε χρόνο που σας διευκολύνει.

www.career.gr

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 3^ο
Συνοδευτική επιστολή προς επιλεγμένες εταιρείες

Όνοματεπώνυμο

Δ/ση

Τηλ.

Πόλη, Ημερομηνία

Προς: *Επωνυμία Εταιρίας ή Φορέα*

Υπόψη:

Θέμα:

Αξιότιμε κ.,

Γνωρίζοντας ότι η εταιρεία σας είναι μια από τις σημαντικότερες στον κλάδο της και έχει αποκτήσει στην αγορά τη φήμη ενός από τους καλύτερους εργοδότες που προσφέρει στους εργαζόμενους του σημαντικές ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης, θα ήταν μεγάλη τιμή και πρόκληση να εργαστώ για σας.

Θα το εκτιμούσα ιδιαίτερα εάν μου δίνατε την ευκαιρία σε μια προσωπική συνέντευξη να σας αναπτύξω τις σκέψεις και τους επαγγελματικούς μου στόχους, καθώς και τις γνώσεις, εμπειρίες και επαγγελματικές ικανότητες που έχω αποκτήσει.

www.career.gr

2.3.4 Συστατικές επιστολές - Συστάσεις

Κοινό σημείο και των δύο αποτελεί η δυνατότητα ευνοϊκών αναφορών και τοποθετήσεων που έχουν να πουν οι καθηγητές ή οι προηγούμενη εργοδότες στον μελλοντικό εργοδότη.

2.3.4.1 Συστατική επιστολή

Κάποιες φορές σε μια αγγελία - προκήρυξη για μια θέση εργασίας ζητείται μαζί με το βιογραφικό και η προσκόμιση συστατικών επιστολών.

Η σύνταξη της συστημένης επιστολής απευθύνεται σε ανθρώπους με τους οποίους έχει συνεργαστεί είτε σε ακαδημαϊκό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο ο υποψήφιος. Ο υποψήφιος μπορεί να ζητήσει συστατική επιστολή από έναν καθηγητή του στο πανεπιστήμιο, από κάποιον προϊστάμενο ή συνεργάτη του. Συστατικές επιστολές που γράφονται από φίλους και συγγενής θεωρούνται ακατάλληλες και αναξιόπιστες. Ακόμα κι αν έχει αποφοιτήσει, καλό είναι να πάρει 2-3 συστατικές επιστολές από καθηγητές του πανεπιστημίου τους οποίους γνωρίζει και με τους οποίους συνεργάστηκε στα πλαίσια π.χ. μιας έρευνας ή μιας εργασίας.

Αφού έχει επιλέξει τους συγγραφείς των συστατικών επιστολών, τους συναντά και συζητούν τους στόχους του θυμίζοντας του παράλληλα τις δραστηριότητες και τα μέχρι τώρα επιτεύγματα του. Ο υποψήφιος δεν πρέπει να διστάζει να του ζητήσει να περιγράψουν ιδιαίτερες ικανότητες του τις οποίους θα ήθελε να δώσει βαρύτητα κατά την αναζήτηση εργασίας.

Ο υποψήφιος φροντίζει να του δώσει ένα αντίγραφο του βιογραφικού του, τα στοιχεία του και πληροφορίες σχετικά με την θέση εργασίας ή τις μεταπτυχιακές σπουδές που τον ενδιαφέρουν, είτε άμεσα είτε στο μέλλον. Σεβόμενος το φορτωμένο του πρόγραμμα, δίνει ένα περιθώριο τουλάχιστον 2 εβδομάδων για τη σύνταξη της συστημένης επιστολής.

Εναλλακτικά, μπορεί να συνεννοηθεί με τους ανθρώπους με τους οποίους θα ζητηθεί η συστατική επιστολή και να τους δώσει μια έτοιμη ώστε να την υπογράψουν, ή μπορεί να τους προτείνει κάποιο προσχέδιο επιστολής ώστε να τους απαλλάξει από το χρονοβόρο της διαδικασίας. Οι περισσότεροι εργοδότες προτιμούν οι συστατικές επιστολές να είναι εμπιστευτικές και να στέλνονται απευθείας στους ίδιους χωρίς την μεσολάβηση του υποψηφίου. Γι' αυτό καλό θα ήταν να προμηθεύσει τον συγγραφέα της επιστολής με έναν φάκελο, όπου θα αναφέρεται η διεύθυνση του παραλήπτη – πιθανός εργοδότης (μαζί με τα απαραίτητα γραμματόσημα).

Τέλος είναι σημαντικό να ευχαριστήσει τον συγγραφέα για την συστατική επιστολή με ένα ευχαριστήριο γράμμα ή με ένα τηλεφώνημα.

(Πανεπιστήμιο Πατρών)

2.3.4.2 Συστάσεις

Μια άλλη μερίδα εργοδοτών δεν απαιτεί εκ των προτέρων συστατικές επιστολές από τους ενδιαφερόμενους για μια θέση. Καλό θα ήταν βεβαία να γνωρίζουν ότι υπάρχει κάποιος που μπορεί να μιλήσει για έναν υποψήφιο εργαζόμενο και να τους δώσει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή του συμπεριφορά, τα προσόντα και τις ικανότητες του. Επομένως, όταν σταλθεί ένα βιογραφικό σημείωμα, ακόμα και αν ο πιθανόν εργοδότης δεν απαιτεί συστατική επιστολή, περιλαμβάνετε στο βιογραφικό σημείωμα μια τελευταία σελίδα με τον τίτλο: «**Συστάσεις**».

Εκεί αναφέρονται τα ονόματα μερικών ανθρώπων (πρώην καθηγητές, πρώην εργοδότες, συνεργάτες), με τους οποίους έχουν συνεννοηθεί να μιλήσουν για τον υποψήφιο ή να περιγράψουν τις ικανότητες του σε ένα μελλοντικό εργοδότη. Στη σελίδα των συστάσεων πρέπει οπωσδήποτε να αναφερθεί: το όνομα, την ιδιότητα, τη διεύθυνση και το τηλέφωνο αυτού που σε συστήνει, καθώς και το είδος της εργασιακής σχέσεως που έχεις μαζί του (π.χ. επιβλέπων καθηγητής της διπλωματικής μου εργασίας). Από εκεί και πέρα είναι θέμα του εργοδότη το αν θα έρθει σε επαφή με τα προτεινόμενα πρόσωπα.

Τέλος, αν δεν έχει προλάβει να έχει στην κατοχή του συστατικές επιστολές ή την άδεια προσώπων ως προς την διάθεση τους να τον προτείνουν σε κάποιον, πρόσθεσε στο τέλος του βιογραφικού σου: « **συστατικές επιστολές ή συστάσεις διαθέσιμες εφόσον ζητηθούν**», εφόσον ξέρει εκ των προτέρων πως υπάρχουν τα πρόσωπα που είτε γραπτώς είτε προφορικώς μπορούν και θέλουν να τον προτείνουν ως κατάλληλο για ένα μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών ή μια θέση εργασίας.

(Πανεπιστήμιο Πατρών)

Συνήθης σχηματική παράσταση μιας συστατικής επιστολής

Πρόλογος: α) Ο συντάκτης της επιστολής αναφέρει πόσο καλά και πόσον καιρό γνωρίζει τον ενδιαφερόμενο

β) Προτάσσει τη γενική θέση του

Ανάπτυξη: Αναλύει τα προσόντα ή τα ελαττώματα του υποψηφίου

Επίλογος: Συνιστά ή αποτρέπει την πρόσληψη

1^ο ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ
ΣΥΣΤΑΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

I. Αγαπητέ κ. συνάδερφε,

Η κ. Α. Κ. παρακολούθησε τα μαθήματα μου κατά τη διάρκεια του πανεπιστημιακού έτους 20..-20.. και συνεργάστηκε μαζί μου για την εκπόνηση διπλωματικής εργασίας

Η επίδοση της στις εξετάσεις των μαθημάτων μου και οι συζητήσεις μαζί της, πάνω σε θέματα της εργασίας της, μου επιτρέπουν να συμπεράνω ότι: γνωρίζει σε βάθος το αντικείμενο της ειδικότητας της εργάζεται σκληρά και μεθοδικά παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα της, είναι πολύ συνεργάσιμη, έχει λαμπρό ήθος και ευχάριστο χαρακτήρα. Την κατατάσσω ανεπιφύλακτα στους καλύτερους φοιτητές μου των τελευταίων χρόνων.

Πιστεύω ότι, εφόσον θα δοθεί η ευκαιρία να παρακολουθήσει τα μεταπτυχιακά σας μαθήματα, θα εξελιχθεί σε άριστη ερευνήτρια, γι' αυτό συνιστώ θερμά την εγγραφή της για μεταπτυχιακές σπουδές στο Πανεπιστήμιο σας.

Με εκτίμηση

(Πανεπιστήμιο Πατρών)

2^ο ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ
ΣΥΣΤΑΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

II. Κύριοι,

Ο κ. Δ. Π. έχει εργασθεί στην εταιρεία μου μας για(χρονικό διάστημα). Οι εντυπώσεις που μας δημιούργησε είναι ικανοποιητικές. Διαπιστώσαμε ότι είναι άτομο με υψηλό αίσθημα ευθύνης και ενδιαφέρεται πραγματικά για την δουλειά. Είναι συνεπής, πρόθυμος, αναπτύσσει πρωτοβουλίες και είναι συνεργάσιμος. Χαιρόμαστε ιδιαίτερα που μπορούμε να τον συστήσουμε για μια θέση στην εταιρεία σας.

Με εκτίμηση

(Πανεπιστήμιο Πατρών)

2.3.5 Συνέντευξη

Οι πιο κατάλληλοι να μιλήσουν για τον εαυτό τους είναι οι ίδιοι οι υποψήφιοι. Όμως παρόλο που συνήθως γνωρίζουν τις απαντήσεις που τους αφορούν, δεν έχουν μάθει να τις συζητούν και συχνά δεν είναι έτοιμοι να μιλήσουν για θέματα σταδιοδρομίας. Η συνέντευξη είναι ένας εύκολος και δημοφιλής τρόπος επιλογής προσωπικού. Με τα παρακάτω θα γίνει κατανοητό πως η συνέντευξη επιλογής συνήθως απαιτεί περισσότερη προετοιμασία απ' όση νομίζουν οι υποψήφιοι. Οι πληροφορίες που ακολουθούν, αποτελούν την ελάχιστη βάση όσων πρέπει κανείς να γνωρίζει για την προετοιμασία και τη διαδικασία μιας συνέντευξης επιλογής. Οι πληροφορίες αυτές όμως δεν πρέπει να χρησιμοποιηθούν χωρίς προηγουμένως να έχουν προσαρμοστεί στον προσωπικό τους τρόπο έκφρασης. Όταν οι υποψήφιοι θα καλούνται σε μια συνέντευξη, πρέπει να θυμηθούν ότι ο εργοδότης ή ο υπεύθυνος για την επιλογή, έχει ανάγκη να προσλάβει άτομα που να είναι κατάλληλα για μια συγκεκριμένη θέση. Έτσι, ο στόχος και των δύο είναι κοινός: να υπάρξει ο κατάλληλος άνθρωπος για την κατάλληλη θέση. Πριν από μια συνέντευξη, λοιπόν, πρέπει να προετοιμαστούν ώστε να μπορούν ανά πάσα στιγμή να συσχετίζουν και να προβάλλουν τα προσόντα και τις δεξιότητές τους που σχετίζονται με τη θέση για την οποία ενδιαφέρονται. Επίσης με τη συνέντευξη, τους δίνεται η ευκαιρία να μάθουν περισσότερα για την εργασία για την οποία ενδιαφέρονται, καθώς και να κρίνουν από τη μεριά τους την επιχείρηση / τον οργανισμό ως προς το περιβάλλον, το προσωπικό, τον τρόπο. **(Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης)**

2.3.5.1 Προετοιμασία για την συνέντευξη.

Πριν από κάθε συνέντευξη ο υποψήφιος θα πρέπει να γνωρίζει και να είναι προετοιμασμένος για:

- ✓ Αποφασίστε για ποια ακριβώς θέση / επιχείρηση ενδιαφέρεστε.
- ✓ Πάρτε πληροφορίες για την μελλοντική θέση / επιχείρηση / εργοδότη (συνθήκες, θέση της επιχείρηση / οργανισμού στην αγορά κτλ), καθώς και για τον υπεύθυνο επιλογής.
- ✓ Πληροφορηθείτε για τις ανάγκες της συγκεκριμένης θέσης έτσι ώστε να μπορείτε να προωθήσετε τον εαυτό σας σ' αυτήν.
- ✓ Προετοιμάστε κάποιες ερωτήσεις ή απορίες σας σχετικά με την θέση, για την οποία ενδιαφέρεστε, έτσι ώστε να δείξετε το ενδιαφέρον σας γι' αυτήν. Προετοιμάστε επίσης τον τρόπο με τον οποίο θα θέσετε τις σχετικές ερωτήσεις.
- ✓ Ξαναδιαβάστε το βιογραφικό σας και προετοιμάστε τις απαντήσεις σας για πιθανές ερωτήσεις επάνω σ' αυτό. Φροντίστε να έχετε ξεκαθαρίσει τους

στόχους σταδιοδρομίας σας.

- ✓ Φανταστείτε τον εαυτό σας ήρεμο, με αυτοπεποίθηση, ώριμο και ευχάριστο και προβάλλεται αυτά τα χαρακτηριστικά. Εξασκηθείτε με βοήθεια φίλων.
- ✓ Επιβεβαιώστε τον ακριβή τόπο και χρόνο για τη συνέντευξη και πηγαίνετε εγκαίρως.
- ✓ Έχετε μαζί σας αντίγραφα του βιογραφικού σας, ακόμη και αν έχετε ήδη καταθέσει το βιογραφικό σας από πριν στον υπεύθυνο επιλογής.

(Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης)

2.3.5.2 Κατά την διάρκεια της συνέντευξης

Μια άριστη αρχική εντύπωση θα επηρεάσει ευνοϊκά οτιδήποτε πείτε κατά τη διάρκεια της υπόλοιπης συνέντευξης. Η εμφάνισή σας και η γλώσσα του σώματος θα αρχίσει να επηρεάζει τον τρόπο που οι άλλοι σας αντιλαμβάνονται, πριν ακόμη αρχίσετε να μιλάτε. Σε γενικές γραμμές προσπαθήστε να διατηρήσετε μια θετική στάση σε όλη τη διάρκεια της συνέντευξης και να δείχνετε τον ενθουσιασμό σας. Να είστε πάντα έτοιμοι να μιλήσετε για τα προσόντα σας, για την προηγούμενη εμπειρία σας και για τις ικανότητές σας, αν σας ζητηθεί. Επίσης πώς αυτά σχετίζονται με τις δικές σας αξίες και με τη θέση για την οποία ενδιαφέρεστε.

(Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης)

Τα "ναι" κατά τη διάρκεια της συνέντευξης

- ✓ Εμφάνιση. Είναι προτιμότερο να έχετε μια καθαρή, επιμελημένη εμφάνιση κατάλληλη για το περιβάλλον στο οποίο απευθύνεστε.
- ✓ Υιοθετήστε ένα ειλικρινές χαμόγελο πριν από τον πρώτο χαιρετισμό και φροντίστε η χειραψία σας να είναι θερμή και ειλικρινής. Αυτό δείχνει άνθρωπο με εμπιστοσύνη στον εαυτό του.
- ✓ Περιμένετε να σας προσφερθεί καρέκλα πριν καθίσετε. Φροντίστε να κάθεστε ευθυτενείς, με άνεση και να αποπνέετε σιγουριά.
- ✓ Κοιτάζετε τους υπεύθυνους επιλογής στα μάτια.
- ✓ Προσέχετε καλά αυτά που λέει ο υπεύθυνος επιλογής. Αν δεν καταλάβετε την ερώτηση ζητήστε του να την επαναλάβει.
- ✓ Φροντίστε στις απαντήσεις σας να τονίζετε τις επιτυχίες και τις δεξιότητές σας και ιδιαίτερα αυτές που σχετίζονται με τη θέση για την οποία ενδιαφέρεστε.
- ✓ Δείξτε τον ενθουσιασμό σας για τη θέση που σας ενδιαφέρει και τη σοβαρότητα με την οποία αντιμετωπίζετε το ζήτημα της σταδιοδρομίας σας.

- ✓ Μη διστάσετε να κάνετε και εσείς ερωτήσεις. Μπορείτε να δείξετε το ενδιαφέρον σας για τη θέση ζητώντας πληροφορίες για τη φύση της εργασίας, για τη δομή της επιχείρησης και να δείξετε τον ενθουσιασμό σας ρωτώντας για το πότε ο νέος εργαζόμενος μπορεί να αρχίσει.
- ✓ Στο τέλος της συνέντευξης μπορείτε να ευχαριστήσετε τον υπεύθυνο επιλογής για το χρόνο που σας διέθεσε και για την ευκαιρία που σας έδωσε να εκθέσετε τις απόψεις σας.

(Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης)

Τα "όχι" κατά τη διάρκεια της συνέντευξης

- ✓ Μην απαντάτε σε ερωτήσεις με ένα απλό "ναι" ή "όχι". Εξηγήστε την απάντησή σας όπου αυτό είναι δυνατό, δίνοντας παραδείγματα από προηγούμενες επιτυχίες σας.
- ✓ Μην κάνετε από την πρώτη συνέντευξη ερωτήσεις για μισθό, για ωράριο, για διακοπές κτλ. Τέτοια θέματα μπορεί κανείς να τα διαπραγματευτεί σε μια άλλη συνάντηση ή αφού του ανακοινωθεί η πρόσληψη.
- ✓ Μη δώσετε μίαν απάντηση που δεν ανταποκρίνεται στην αλήθεια. Αυτό θα φανεί κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Φροντίστε να απαντάτε ειλικρινώς και με ακρίβεια.
- ✓ Μην επεκτείνετε πολύ στις απαντήσεις σας λέγοντας παραπάνω απ' όσα χρειάζεται. Μείνετε στο θέμα.
- ✓ Μην καπνίζετε ακόμη και αν σας προσφερθεί.
- ✓ Αν έχετε την εντύπωση ότι η συνέντευξη δεν πάει καλά, μην αφήνετε την εντύπωση αυτή να σας αποθαρρύνει και προσπαθήστε να μην δείξετε αυτή σας την εντύπωση. Υπάρχει περίπτωση ο υπεύθυνος επιλογής να ενδιαφέρεται πραγματικά για τις δυνατότητές σας και να θέλει να ελέγξει τις αντιδράσεις σας σε δύσκολες καταστάσεις.
- ✓ Αν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αποφασίσετε ότι η θέση αυτή δεν σας ενδιαφέρει ή υπάρχουν πολλοί αρνητικοί παράγοντες που σας έκαναν να αλλάξετε γνώμη μην τα παρατάτε. Συνεχίστε τη συνέντευξη κανονικά και αντιμετωπίστε την σαν μια ευκαιρία για να αποκτήσετε εμπειρία.

(Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης)

2.3.5.3 Πράγματα που πρέπει να γνωρίζουμε για την συνέντευξη επιλογής.

Η γνώση κάποιων βασικών διαδικασιών, των πιο κοινών ερωτήσεων που θέτονται, αλλά και των πιο επικίνδυνών λαθών στα οποία μπορεί να υποστεί κανείς, ώστε να μπορέσει να τα αποφύγει, αποτελούν μερικά από α πιο σημαντικά στάδια προετοιμασίας που μπορεί να κάνει ένας υποψήφιος ο οποίος ετοιμάζεται να παρευρεθεί σε συνέντευξη για να προσληφθεί σε μια εταιρεία.

2.3.5.3.1 Συνηθισμένες ερωτήσεις

- 1) Μιλήστε μου για τον εαυτό σας;
- 2) Ποια είναι τα προτερήματα και ποια τα ελαττώματα σας;
- 3) Τι γνωρίζεται για την εταιρεία μας;
- 4) Ποιο είναι το ιδανικό επαγγελματικό περιβάλλον για σας;
- 5) Γιατί αφήσατε την προηγούμενη εργασία σας;
- 6) Τι σας παρακίνησε για να ζητήσετε αυτή την θέση;
- 7) Ποιοι είναι οι βραχυπρόθεσμοι και ποιοι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι σας;
- 8) Με ποιόν τρόπο νομίζεται ότι μπορείτε να συνεισφέρει στην επιχείρηση από την θέση αυτή;
- 9) Ποιες είναι οι εξωακαδημαϊκές σας δραστηριότητες και τι έχετε μάθει από αυτές;
- 10) Γιατί να επιλέξουμε εσάς για την θέση και όχι κάποιον άλλον;
- 11) Τι σας ενδιαφέρει περισσότερο και τι λιγότερο στη θέση που σας προσφέρουμε;
- 12) Με τι μισθό θα ήσασταν ευχαριστημένος;
- 13) Αν σαν προσφέρουν μια καλύτερη θέση, ενώ εργάζεστε ακόμα στην εταιρεία μας, τι θα κάνετε;
- 14) Ποια είναι τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίσατε στην προηγούμενη δουλειά σας; Πως τα λύσατε;
- 15) Αν ξεκινούσατε τη σταδιοδρομία σας / τις σπουδές σας από την αρχή τι αλλαγές θα κάνατε;
- 16) Τι γνωρίζεται για την θέση αυτή;
- 17) Τι σας άρεσε περισσότερο και τι λιγότερο από τις προηγούμενες ενασχολήσεις / δουλειές σας;
- 18) Είστε διατεθειμένος να κάνετε επαγγελματικά ταξίδια; Πως αυτό θα επηρεάσει την δουλειά σας;
- 19) Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι σπουδές σας στο πανεπιστήμιο σας έχουν προετοιμάσει για μια σταδιοδρομία;

(Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης)

2.3.5.3.2 Ικανότητες που συνήθως εκτιμώνται

- ✓ Καθαρή έκφραση, πειστικότητα.
- ✓ Επιμονή, κίνητρα, ενεργητικότητα.
- ✓ Λήψη πρωτοβουλιών, δημιουργικότητα.
- ✓ Οργανωτικές ικανότητες.
- ✓ Ικανότητες για εργασία σε ομάδα.
- ✓ Χειρισμός δύσκολων ή / και απρόσμενων καταστάσεων.

(Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης)

2.3.5.3.3 Τι μπορεί να αξιολογηθεί αρνητικά από τον υπεύθυνο επιλογής

- ✓ Αργοπορία στο ραντεβού.
- ✓ Αφρόντιστη ή φτωχή εμφάνιση.
- ✓ Χαλαρή και αδιάφορη χειραψία.
- ✓ Δυσκολία του ενδιαφερόμενου να εκφράσει τις σκέψεις και τους στόχους σταδιοδρομίας του.
- ✓ Έλλειψη ενδιαφέροντος και ενθουσιασμού από μέρους του.
- ✓ Εμφανείς ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα του ενδιαφερόμενου, όπως νευρικότητα, επιθετικότητα, προσποίηση, αποφυγή κριτικής κτλ..
- ✓ Αποδοκιμασία των προηγούμενων εργοδοτών ή συναδέλφων του.
- ✓ Έλλειψη προσοχής προς τους ανθρώπους, με τους οποίους συζητά (π.χ. δεν τους κοιτά στα μάτια).

(Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης)

2.3.5.4 Μετά την συνέντευξη

- 1) Αν θέλετε να μείνετε σε επαφή με τον υπεύθυνο επιλογής μπορείτε να του στείλετε μια ευχαριστήρια επιστολή. Με το γράμμα αυτό θα τον ευχαριστείτε για το χρόνο που σας διέθεσε και με την ευκαιρία μπορείτε να εκφράσετε ξανά το ενδιαφέρον σας για τη θέση αλλά και να συνοψίσετε για ποιο λόγο νομίζετε ότι είστε κατάλληλος / η για τη θέση.
- 2) Μετά το τέλος της συνέντευξης σκεφτείτε τι πήγε καλά και τι όχι, έτσι ώστε, αν χρειασθεί, να μην επαναλάβετε τα ίδια λάθη.
- 3) Μην αποθαρρύνεστε όταν με το τέλος της συνέντευξης δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη πληροφορία ή δέσμευση απέναντί σας για τη συγκεκριμένη

θέση. Πιθανώς ο υπεύθυνος επιλογής να θέλει να έρθει σε συνεννόηση με άλλους συνεργάτες ή με τους προϊσταμένους του ή να θέλει να δει μερικούς ακόμη υποψήφιους για να αποφασίσει.

(Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης)

2.4 Ειδικά Τεστ Επιλογής

Εκτός από τα βασικά κριτήρια για την πρόσληψη στελεχών σε μια μεγάλη εταιρία ή πολυεθνική άλλο ένα σημαντικό κριτήριο επιλογής είναι τα ειδικά τεστ από τα οποία καλούνται να περάσουν όλοι οι υποψήφιοι. Βασικός στόχος είναι η πρόσληψη στελεχών που αν και δεν έχουν μεγάλη επαγγελματική εμπειρία, διακρίνονται για την ευχέρεια τους στην επικοινωνία, το ομαδικό πνεύμα εργασίας, την όρεξη τους για δουλειά και τις φιλοδοξίες τους. Για να το διαπιστώσουν αυτό οι αξιολογητές, υποβάλλουν τους υποψήφιους σε τεστ προσωπικότητας, ικανοτήτων, και γνώσεων, συμπληρώνοντας έτσι την εικόνα που έχουν σχηματίσει από την συνέντευξη. (**www. Εργασία . gr**)

2.4.1 Τεστ Προσωπικότητας.

Μέσα από τα τεστ προσωπικότητας, αξιολογούνται διάφορες διαστάσεις της προσωπικότητας του υποψηφίου όπως το ομαδικό πνεύμα, η εξουσία, η σημασία στη λεπτομέρεια, η υπομονή, ο εργασιακός προσανατολισμός, η πρωτοβουλία. Επίσης ο υποψήφιος δείχνει πόσο γρήγορα θα προσαρμοστεί στους έντονους ρυθμούς δουλειάς καθώς επίσης αν έχει ομαδικό πνεύμα, ηγετική φυσιογνωμία και φιλοδοξίες. Ο υποψήφιος που περνάει με επιτυχία τα τεστ προσωπικότητας, συνήθως μεταβαίνει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας επιλογής, στην τελική αξιολόγηση. (**www. Εργασία . gr**)

2.4.2 Τεστ Ικανοτήτων

Τα τεστ ικανοτήτων έχουν σαν στόχο την αντικειμενική θεώρηση των ικανοτήτων του υποψηφίου και μετρούν την παρατηρητικότητα, την πρωτοτυπία της σκέψης, την ικανότητα παραγωγής ιδεών, το βαθμό ετοιμότητας του στην εκδήλωση απαραίτητων για τη θέση συμπεριφορών και την ευχέρεια γρήγορης εκμάθησης ή εκτέλεσης των βασικών λειτουργιών που απαιτούνται στην εργασία. Τα τεστ ικανοτήτων έχουν αποδειχθεί χρήσιμα στη πρόβλεψη μιας επιτυχημένης επαγγελματικής πορείας μακροπρόθεσμα. (**www. Εργασία . gr**)

2.4.3 Τεστ Γνώσεων

Τα τεστ γνώσεων είναι αριθμητικά και γλωσσικά και καταδεικνύουν το επίπεδο των γνώσεων που έλαβε ο υποψήφιος κατά τη διάρκεια των σπουδών του. Τα γλωσσικά τεστ αξιολογούν την ικανότητα να κατανοεί κανείς τις σχέσεις μεταξύ των λέξεων και την κατανόηση της σημασίας των λέξεων. Τα αριθμητικά τεστ αξιολογούν την ικανότητα εκτέλεσης μαθηματικών συλλογισμών και κατανόησης των αριθμών. Ανάλογα με την θέση που διεκδικεί ο υποψήφιος, τα αριθμητικά έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από τα γλωσσικά και αντίστροφα. (**www.Εργασία . gr**)

2.5 Ιατρική εξέταση και εξέταση της Φυσικής Κατάστασης των Υποψηφίων.

2.5.1 Ιατρική εξέταση

Πριν φτάσει η επιχείρηση στο τελικό στάδιο επιλογής εργαζομένων, ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους, ή να περάσουν από μία σειρά ιατρικών εξετάσεων. Η ιατρική εξέταση έχει δυο στόχους:

- 1) Να αποκλείσει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για την θέση εργασίας για την οποία προορίζονται, και.
- 2) Να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζόμενου, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος. (**Τερζίδης – Τζωρτζάκης**)

2.5.2 Εξέταση της Φυσικής Κατάστασης των Υποψηφίων.

Στην φάση αυτή, πέρα από την γενική κατάσταση της υγείας του υποψηφίου εξετάζονται και ορισμένες ειδικές περιπτώσεις που συναρτώντας με την ικανότητα του να ανταποκριθεί σε ειδικές απαιτήσεις της εργασίας. Είναι γνωστό άλλωστε ότι, ορισμένες εργασίες, ανάλογα με το περιεχόμενό τους, προβάλλουν και ειδικό πλαίσιο απαιτήσεων, τις οποίες πρέπει να ικανοποιεί ο υποψήφιος.

Οι απαιτήσεις αυτές εκφράζονται σε αντίστοιχο πλαίσιο ικανοτήτων, το οποίο πρέπει να συνδυάζει ο υποψήφιος, προκειμένου να φέρει αποτελεσματικά εις πέρας την εργασία που θα του ανατεθεί, πχ ορισμένες εργασίες, όπως οι εργασίες επισκευαστή λεπτών οργάνων απαιτούν αυξημένη οξύτητα οράσεως, ενώ άλλες απαιτούν αυξημένη ικανότητα ακοής ή καταβολή ιδιαίτερης σωματικής προσπάθειας όπως οδηγός βαρέων μηχανημάτων, κλπ. Ανάλογα με τις απαιτήσεις τις εργασίας οι επιχειρήσεις αξιολογούν και τον βαθμό ανταποκρίσεις των ικανοτήτων του υποψηφίου. (**Φαναρίωτης Π.**)

2.6 Διαδικασία επιλογής θέσης εργασίας από την πλευρά του Υποψήφιου.

Ο υποψήφιος που επιθυμεί την επαγγελματική του ένταξη δεν μπορεί να μείνει αδρανείς. Αναζητά εργασία αξιοποιώντας όλες τις προσωπικές του γνωριμίες, τις σχέσεις του με επιχειρήσεις για την διερεύνηση των αναγκών τους σε προσωπικό και επίσης αξιοποιεί τις δυνατότητες που του παρέχονται.

2.6.1 Αναζήτηση μέσω εφημερίδων.

Σήμερα με την άνοδο της ανεργίας υπάρχουν εφημερίδες οι οποίες αντιμετωπίζουν τα θέματα της απασχόληση συνεχώς και μεθοδικά. Μπορεί λοιπόν κάποιος Άνεργος - Υποψήφιος να βρει αγγελίες για θέσεις εργασίας σε καθημερινές εφημερίδες, αλλά και σε ειδικότερες εφημερίδες αγγελιών. Για τις θέσεις του Δημόσιου Τομέα, πληροφορίες μπορούν να αντληθούν από την εβδομαδιαία εφημερίδα που εκδίδεται από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και διατίθεται τόσο από το ίδιο όσο και από τις Νομαρχίες. (Νάσκου Μ. – Ιωάννου Ν.)

2.6.2 Αναζήτηση μέσω εταιρειών ανάπτυξης και αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού.

Μια πολύ καλή πηγή αναζήτηση θέσεων εργασία (περισσότερο εξειδικευμένων) είναι και οι ειδικές εταιρείες που ασχολούνται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού και επιλογής στελεχών. Αυτές λειτουργούν κατ' εντολή επιχειρήσεων για την εύρεση εργαζομένων με εξειδικευμένη ή πολύχρονη εμπειρία. (Νάσκου Μ. – Ιωάννου Ν.)

2.6.3 Αναζήτηση με την αξιοποίηση του Internet

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί και την χώρα μας στοιχεία της Κοινωνίας της Πληροφορικής που μπορούν πλέον οι ενδιαφερόμενοι για εργασία οι οποίοι διαθέτουν προσωπικό υπολογιστή και σύνδεση στο Internet να αναζητήσουν αγγελίες για εργασία στο Δίκτυο. Πρώτα από όλα θα μπορούσαν να ενημερωθούν για τις αγγελίες από τις ηλεκτρονικές σελίδες των εφημερίδων που δημοσιεύσουν αγγελίες. Φυσικά, με τον ίδιο τρόπο μπορούν να ενημερωθούν για θέσεις εργασίας στο εξωτερικό.

Ένας άλλος τρόπος είναι να επισκεφτούν την σελίδα της εταιρεία που θα τους ενδιέφερε να εργασθούν με την χρήση e-mail (ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) για να γνωρίσουν την εταιρεία το ενδιαφέρον τους και να στείλουν το Βιογραφικό

τους Σημείωμα.

Ένας ακόμη τρόπος αξιοποίησης της Πληροφορικής μπορεί να είναι η δημιουργία δικής τους σελίδας (Home page) μέσα από την οποία θα εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους για συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας και θα πληροφορούν τους επισκέπτες της σελίδας για τα στοιχεία του Βιογραφικού τους Σημειώματος. Πρέπει να διευκρινιστεί, μέσω της ονομασίας που θα έχει η σελίδα, ο στόχος και το περιεχόμενο. (Νάσκου Μ. – Ιωάννου Ν.)

2.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την Επιλογή Εργασίας των Υποψηφίων.

Οι παράγοντες που εξετάζουν οι υποψήφιοι όταν αξιολογούν μία θέση εργασίας είναι:

- 1) Οι υποψήφιοι κάνουν ορολογικές επιλογές που βασίζονται σε αντικειμενικούς παράγοντες, όπως οι αμοιβή, η τοποθεσία και η δυνατότητα προαγωγής.
- 2) Οι υποψήφιοι διαμορφώνουν εσωτερικές προτιμήσεις για έναν οργανισμό εις βάρος κάποιου άλλου, βασισμένοι σε υποκειμενικούς παράγοντες, των οποίων μπορεί και να μην έχουν σωστή επίγνωση.
- 3) Οι υποψήφιοι δεν έχουν αρκετές πληροφορίες για να αποφασίσουν με βάση τόσο τους υποκειμενικούς όσο και τον αντικειμενικούς παράγοντες για την εταιρεία ή για την θέση εργασίας. Συνεπώς, τείνουν να επηρεάζονται υπερβολικά από συγκεκριμένους παράγοντες προσέλκυσης, όπως η δεξιότητα ή η ευγένεια αυτού που του παίρνει συνέντευξη.

(Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

2.7.1 Προσέγγιση των Αντικειμενικών Παραγόντων

Ο Μισθός: Ο μισθός είναι σημαντικός καθ' ότι η εργασία ενός ατόμου είναι τυπικά η πρωταρχική πηγή του εισοδήματός του. Ο παράγοντας αυτός θεωρείται ότι είναι ο πιο σημαντικός, αν και συχνά οι εργαζόμενοι απαντώντας σε ευθείες ερωτήσεις αποφεύγουν να το παραδεχτούν.

Η Πρόκληση και η Υπευθυνότητα: Πολλά άτομα θεωρούν την εργασία τους ως μέσο αυτοπραγμάτωσης και ψυχικής ικανοποιήσεως. Επομένως, το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και τα όρια ευθύνης της, αποτελούν ένα βασικό κριτήριο επιλογής.

Η Ασφάλεια: Στην σύγχρονη οικονομία, με το μεγάλο βαθμό υποκατάστασης της εργασίας από τις μηχανές, με τις συγχωνεύσεις και με τις πτωχεύσεις πολλών

επιχειρήσεων, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ανασφαλείς για το μέλλον τους και για αυτό επιθυμούν από την εργασία τους όσο το δυνατό μεγαλύτερη εξασφάλιση.

Οι Ευκαιρίες Προώθησης: ο παράγοντας αυτός έχει μεγάλη σημασία για τους περισσότερους εργαζόμενους, και κυρίως για τα διοικητικά στελέχη, γιατί τους υποκινεί για υψηλότερη απόδοση και τους ανυψώνει το ηθικό.

Η Γεωγραφική Τοποθέτηση: Οι περισσότεροι υποψήφιοι έχουν ισχυρές προτιμήσεις όσον αφορά το που θα εργασθούν. Έτσι συχνά καθορίζουν μια περιοχή μέσα στην οποία θα δεχόντανε να εργασθούν για μια επιχείρηση και αποκλείουν όσες θέσεις εργασίας βρίσκονται έξω από αυτή την περιοχή.

Οι Παροχές στους Εργαζόμενους: Οι παροχές αποτελούν μια μεγάλη και διαρκώς αυξανόμενη δαπάνη για τις περισσότερες επιχειρήσεις. Έρευνες όμως έχουν δείξει ότι οι υποψήφιοι δυσκολεύονται να εκτιμήσουν την αξία των διαφορετικών πακέτων παροχών των διαφόρων επιχειρήσεων. Μάλιστα, ακόμα και πολλοί υπάλληλοι επιχειρήσεων δεν γνωρίζουν ακριβώς τις παροχές που λαμβάνουν και την αξία τους. για αυτό και η σημασία του παράγοντα αυτού θεωρείται μικρότερη από αυτή των υπόλοιπων παραγόντων.

(Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

2.7.2 Προσέγγιση των Υποκειμενικών Παραγόντων.

Σύμφωνα με την προσέγγιση των υποκειμενικών παραγόντων οι υποψήφιοι αξιολογούν την ικανότητα μια επιχείρησης να παράσχει ικανοποίηση στον εργαζόμενο ανάλογα με τις μη αναγνωρίσιμες συναισθηματικές ανάγκες του. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζεται από την θεωρία ότι οι άνθρωποι ελκύονται από τους οργανισμούς που οι ιδέες τους και το κλίμα τους ταιριάζει στην προσωπικότητα και στις αξίες τους. Η προσέγγιση των υποκειμενικών παραγόντων υποστηρίζει ότι οι υποψήφιοι πρέπει να έχουν επαφή με τον οργανισμό για να εκτιμήσουν εάν η υποκειμενική εικόνα του οργανισμού ταιριάζει με τις δικές τους ανάγκες ή όχι. Κατά την προσέλευση μπορεί επίσης να προβληθεί ή κουλτούρα του οργανισμού και οι επικρατούσες αξίες για να βοηθήσει τους υποψηφίους να εκτιμήσουν κατά πόσο ταιριάζουν με τις δικές τους προτιμήσεις. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

2.7.3 Προσέγγιση των Παραγόντων Επιλογής.

Αυτό που υποστηρίζουν την προσέγγιση των παραγόντων προσέλευσης πιστεύουν ως οι υποψήφιοι συνήθως δεν αποκτούν αρκετή γνώση ούτε των οργανισμών ούτε των θέσεων εργασίας ώστε να πάρουν ορθολογικές αποφάσεις

σχετικά με τις προσφορές εργασίας που τους γίνονται. Αυτή η δυσκολία στην απόκτηση σημαντικών και αντιπροσωπευτικών πληροφοριών οδηγεί τα άτομα που ψάχνουν για εργασία, να επηρεάζονται πολύ από παράγοντες όπως το ενδιαφέρον και η ανησυχία που δείχνει ο υπεύθυνος προσλήψεων, ή την ηρεμία με την οποία χειρίζεται την κατάσταση. Αυτές οι συμπεριφορές των υπευθύνων επιλογής θεωρούνται ως αντιπροσωπευτικές των χαρακτηριστικών του οργανισμού γενικότερα το οποίο είναι φυσικά λάθος. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξάνδρη 2003)

2.8 Τελική απόφαση επιλογής .

Η τελική απόφαση επιλογής προσωπικού θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων. Η απόφαση τους, αυτή θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών, που έχουν συλλέγει σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αφορούν ικανότητες και δυνατότητες αλλά και την θέληση του υποψηφίου να αποδώσει στη θέση εργασίας.

Υπάρχουν δύο 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 δεδομένα για τον υποψήφιο και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις τις εργασίας, αποφασίζει για το ποιος τελικά θα προσληφθεί. Ο άλλος τρόπος είναι 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 (απαντήσεις από την συνέντευξη, αποδόσεις από διάφορα τεστ κ.α.) συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Οι υποψήφιοι με το μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται.

(Χυτήρης)

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Για να κατανοήσουμε ότι έχουμε αναφέρει στα προηγούμενα κεφάλαια, της παρούσας εργασίας, μέχρι στιγμής, θα πρέπει να μελετήσουμε το πώς ενεργούν στην σημερινή εποχή οι Ελληνικές επιχειρήσεις στον χώρο εργασίας, σε θέμα Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικότερα σε θέματα επιλογής προσωπικού. Το προσωπικό της κάθε επιχείρησης, όπως γνωρίζουμε παίζει σημαντικό ρόλο για την ομαλή ροή των εργασιών της, και για αυτό και είναι απαραίτητη και σημαντική όχι μόνο η αναφορά της αλλά φυσικά και η ανάλυση της .

Γι' αυτόν τον λόγο , σε αυτό το κεφαλαίο θα παρουσιαστεί μια έρευνα αγοράς, πάνω σε ένα ποσοστό Ελληνικών επιχειρήσεων, διαφόρων κλάδων εργασιών στο παρακάτω συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που βοήθησε αρκετά σε αυτή την έρευνα αγοράς είναι από το ευρύτερο Ελληνικό χώρο, στον παρακάτω πίνακα φαίνονται οι επιχειρήσεις που βοήθησαν στην έρευνα, και επίσης υπάρχει ο πίνακας με τις απαντήσεις που έδωσε η κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Η κάθε ερώτηση της έρευνας θα παρουσιαστεί και θα αναλυθεί ξεχωριστά η κάθε μια, καθώς επίσης και το ποσοστό των απαντήσεων θα παρουσιαστούν με σχετικά γραφήματα για την καλύτερη παρουσίαση τους .

Τα αποτελέσματα της παρακάτω έρευνας αγοράς θα μας βοηθήσουν αρκετά στο να σχηματίσουμε μια εικόνα το πώς οι Ελληνικές επιχειρήσεις, επιλέγουν το προσωπικό τους, ποιες μεθόδους ακολουθούν για την ορθότερη απόφαση επιλογής προσωπικού και γενικότερα τι κλίμα επικρατεί στο ευρύτερο Ελληνικό χώρο των επιχειρήσεων σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και για την επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

A/ A	ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟ ΜΕΝΩΝ
1	ΠΗΓΗ	ΒΡΕΦΙΚΑ ΕΙΔΗ	1
2	ΣΕΡΔΕΝΕ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ	ΠΑΙΔΙΚΑ ΡΟΥΧΑ	1
3	ΚΑΛΟΚΑΙΡΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ	ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ	5
4	C-ENTER	INTERNET CAFE	6
5	ΚΟΛΕΜΠΙΑΣ ΑΕ	ΕΜΠΟΡΙΟ ΕΙΔΩΝ ΥΓΙΕΙΝΗΣ	6
6	ΖΑΜΠΑΡΑΣ AUTO-STATION	ΠΡΑΤΗΡΙΟ ΥΓΡΩΝ ΚΑΥΣΙΜΩΝ	6
7	AGROCOM	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΛΑΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΦΡΟΥΤΩΝ	30
8	ΥΔΡΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΕ	ΠΛΑΣΤΙΚΟΙ ΣΩΛΗΝΕΣ	25
9	ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΞΥΛΟΥ	39
10	ΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	ΕΙΔΗ ΚΙΓΚΑΛΕΡΙΑΣ	20
11	INTERAMARICA N LIFE	ΑΣΦΑΛΕΙΕΣ	1600

ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΙΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

Α/Α ΕΠΙΧΕΙΡΗΣ ΕΩΝ	ΕΡΩΤΗΣΗ 1					ΕΡΩΤΗΣΗ 2		ΕΡΩΤΗΣΗ 3		
	ΝΑ Ι	Ο ΧΙ	ΣΤΕΛΕΧ ΟΣ	ΥΠΕΥΘΥΝ ΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚ ΟΥ	Ο ΙΔΙΟΚΤΗΤ ΗΣ	ΕΣΩΤΕΡΙΚ Ο ΠΕΡΙΒΑΛΛ ΟΝ	ΕΞΩΤΕΡΙΚ Ο ΠΕΡΙΒΑΛΛ ΟΝ	ΟΑΕ Δ	ΑΓΓΕΛΙΑ ΣΕ ΕΦΗΜΕΡΙ ΔΑ	ΜΕΣ Ω ΦΙΛ ΩΝ
1	X				X		X	X		
2	X				X		X	X		
3	X		X			X		X		
4	X		X			X			X	
5		X					X		X	X
6		X				X				X
7	X			X			X		X	
8	X			X			X		X	
9	X			X			X		X	X
10	X			X			X		X	
11	X			X		X	X		X	
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩ N	8	2	4	5	2	4	8	3	7	3
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩ N	81 %	19 %	44%	56%	26%	36%	72%	27%	54%	27%

Α/Α ΕΠΙΧΕΙΡΗΣ ΕΩΝ	ΕΡΩΤΗΣΗ 4					ΕΡΩΤΗΣΗ 5			ΕΡΩΤΗ ΣΗ 6	
	Ν ΑΙ	Ο ΧΙ	ΦΙΛΩΝ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤ ΩΝ	ΠΡΟΗΓΟΥ ΜΕΝΟ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	ΛΟΙΠ ΟΙ ΛΟΓ ΟΙ	ΒΙΟΓΡΑΦ ΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩ ΜΑ	ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΔΗΨ ΕΩΣ	ΣΥΣΤΑΣ ΕΙΣ	ΝΑ Ι	ΟΧ Ι
1	X		X					X		X
2		X				X				X
3		X				X			X	
4	X			X		X			X	
5		X				X			X	
6		X						X	X	
7		X					X			X
8		X				X			X	
9	X			X		X			X	
10	X				X			X	X	
11	X				X	X	X	X	X	
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕ ΩΝ	5	6	1	2	2	7	2	5	8	3
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕ ΩΝ	45 %	55 %	20%	40%	40%	64%	9%	45%	81 %	19 %

Α/Α ΕΠΙΧΕΙΡΗ ΣΕΩΝ	ΕΡΩΤΗΣΗ 7					ΕΡΩΤΗΣΗ 8	
	ΝΑΙ	ΟΧ Ι	ΣΤΕΛΕΧ ΟΣ	ΥΠΕΥΘΥ ΝΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙ ΚΟΥ	Ο ΙΔΙΟΚΤ ΗΤΗΣ	ΓΝΩΣΗ	ΕΜΦΑΝΙΣΗ
1		X					X
2	X		X		X	X	
3	X		X			X	
4	X		X			X	
5	X		X			X	
6	X			X		X	
7		X				X	
8	X			X		X	
9	X			X		X	
10	X			X		X	
11	X			X		X	
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	9	2	4	4	1	10	1
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	82%	18 %	44%	44%	11%	90%	10%

Α/Α ΕΠΙΧ/ΣΕΩ Ν	ΕΡΩΤΗΣΗ 9					ΕΡΩΤΗΣΗ 10					
	ΕΜΠΕΙ ΡΙΑ	ΓΝΩ ΣΗ	ΟΜΑΔ ΙΚΟ ΠΝΕΥ ΜΑ	ΠΡΩΤΟΒΟ ΥΛΙΑ	ΥΠΕΥΘΥΝ ΟΤΗΤΑ	Ν ΑΙ	Ο ΧΙ	2ος ΤΙΤΛΟ Σ ΣΠΟΥΔ ΩΝ	ΞΕΝΗ ΓΛΩΣ ΣΑ	ΕΜΠΕΙ ΡΙΑ	ΣΕΜΙΝ ΑΡΙΑ
1				X	X		X				
2	X			X	X	X			X		
3	X	X	X	X	X	X		X		X	
4	X	X				X				X	
5		X	X		X		X				
6					X	X				X	
7	X						X				
8	X	X			X	X		X			
9			X			X			X	X	X
10					X	X				X	
11	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	6	5	4	4	8	8	3	3	3	6	1
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	55%	45%	36%	36%	73%	73 %	27 %	37,5%	37,5%	75%	12,5%

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Στην επιχείρησής σας υπάρχει κάποιο στέλεχος που να ασχολείται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού;

Αν ΝΑΙ ποιος έχει αναλάβει αυτή την αρμοδιότητα;

2) Όταν υπάρχουν ανάγκες σε προσωπικό, προσελκύετε προσωπικό από το εσωτερικό ή από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής ;

3) Ποιον τρόπο ακολουθείτε για την αναζήτηση υποψηφίων;

4) Υπάρχει κάποιος παράγοντας που επηρεάζει τις προτιμήσεις σας για την επιλογή του προσωπικού σας;

Αν ΝΑΙ, ποιος είναι αυτός ο παράγοντας

5) Ποια μέθοδος επιλέγεται για την προσκόμιση στοιχείων των υποψηφίων που θα ήθελαν να εργασθούν στην επιχείρησής σας;

6) Κρατάτε αρχείο με Βιογραφικά Σημειώματα;

7) Χρησιμοποιείτε συνέντευξης για την επιλογή του προσωπικού που θα απασχοληθεί στην επιχείρησή σας;

Αν ΝΑΙ, ποιο είναι το άτομο που ασχολείται με την συνέντευξη των υποψηφίων;

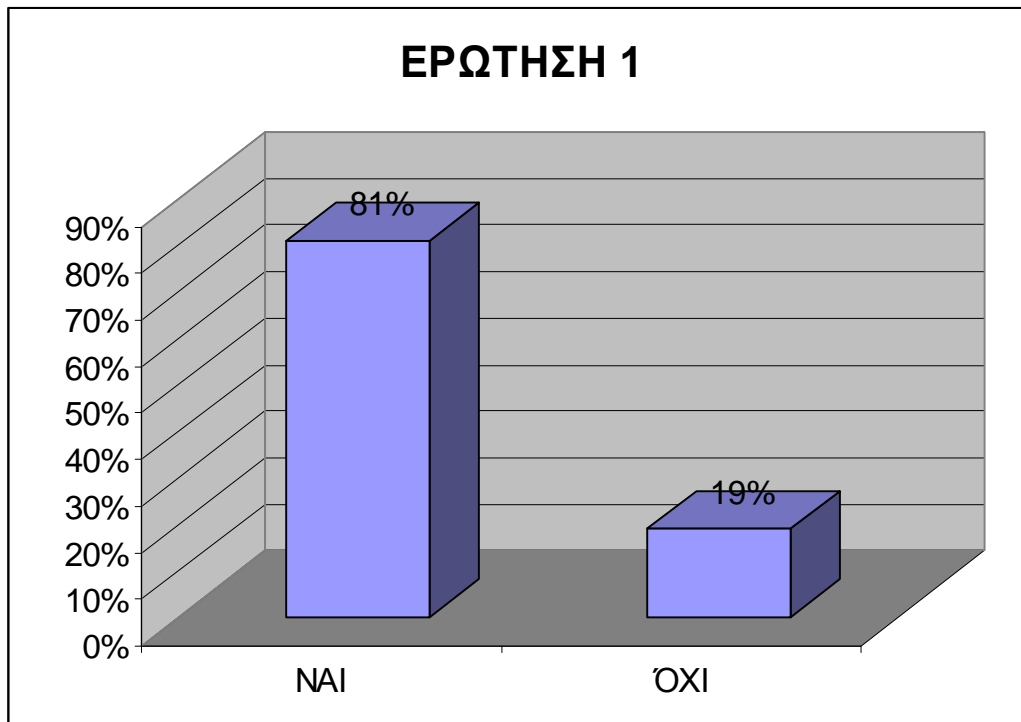
8) Με ποια κριτήρια επιλέγετε το προσωπικό που θα απασχοληθεί στην επιχείρησή σας;

9) Το προσωπικό που θα θέλατε να προσλάβετε στην επιχείρησή σας για να εργασθεί τι θα θέλατε να έχει;

10) Εκτός από τον απαιτούμενο τίτλο σπουδών που θα πρέπει να έχει ο υποψήφιος θα προτιμούσατε να έχει κάποια επιπλέον προσόντα;

Αν ναι, ποια θα προτιμούσατε να ήταν;

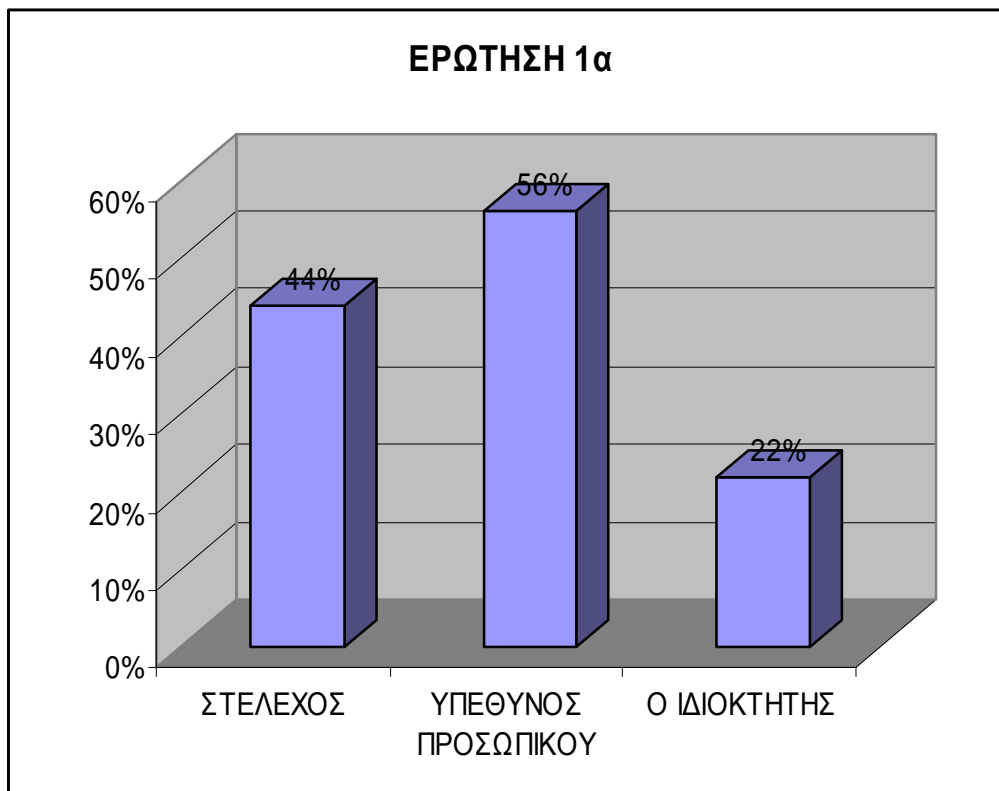
3.1 Στην επιχείρησής σας υπάρχει κάποιο στέλεχος που να ασχολείται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού;



Όπως φαίνεται στο πιο πάνω διάγραμμα που προκύπτει από την έρευνα αγοράς, το 81% των επιχειρήσεων, που συμμετείχαν σε αυτή την έρευνα, που καλύπτεται από τις περισσότερες επιχειρήσεις και οι οποίες έχουν κάποιο ειδικό στέλεχος που ασχολείται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Σε κάθε επιχείρηση το προσωπικό που απασχολεί είναι ένας σημαντικός παράγοντας που παίζει σημαντικό ρόλο και γι' αυτό το λόγο και ο ρόλος του ειδικού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επίσης σημαντικός.

Στο αμέσως επόμενο διάγραμμα αυτής της ερώτησης που αναλύεται περισσότερο, βλέπουμε ποιο είναι εκείνο το άτομο που οι επιχειρήσεις καθορίζουν ως τον ειδικό που ασχολείται με θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού που αυτό συνεπάγεται και ως τον ειδικό που ασχολείται με τις ανάγκες του προσωπικού της.



Κάθε επιχείρηση είναι φυσικό να ασχολείται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού, διότι ο ανθρώπινος παράγοντας όπως γνωρίζουμε είναι ο πιο σημαντικός και χωρίς τον παράγοντα αυτόν οι υπόλοιποι παράγοντες δεν θα μπορούν να λειτουργούν ομαλά, για την σωστή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Για τα θέματα αυτά, η πιο ορθή επιλογή είναι να ασχοληθεί ο πιο ειδικός για θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Όμως τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας αγοράς μας δείχνουν ότι υπάρχουν διαφορές, από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με το μέγεθος της κάθε εταιρείας.

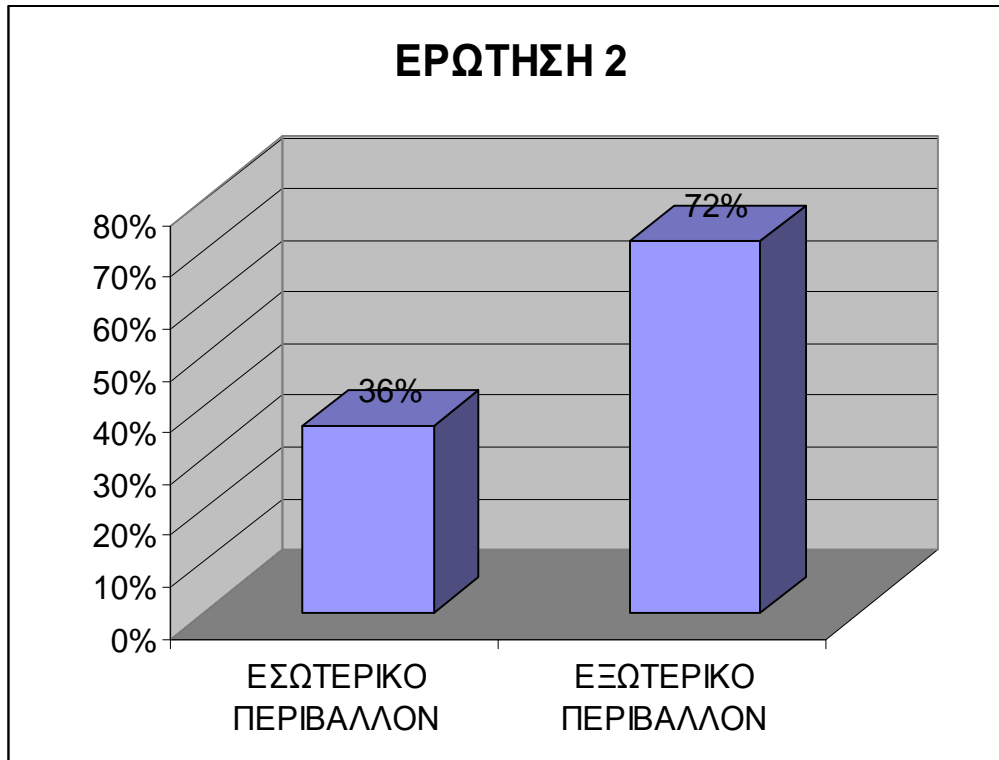
Όπως βλέπουμε στο παραπάνω διάγραμμα, από τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα αγοράς το 44% την αρμοδιότητα αυτή, την έχει αναλάβει κάποιο από τα στελέχη της επιχείρησης. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν συνήθως επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους, οι οποίες την αρμοδιότητα για θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού την αναθέτουν σε κάποιο υπεύθυνο στέλεχος της επιχείρησης.

Το 56% του αποτελέσματος καλύπτετε από μεγάλες επιχειρήσεις. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν επιχειρήσεις που ο αριθμός των απασχολούμενων εργαζομένων είναι αρκετά μεγάλος γι' αυτό χρειάζονται ένα άτομο υπεύθυνο για την θέση αυτή. Στις μεγάλες επιχειρήσεις ο ρόλος του Υπεύθυνου Προσωπικού είναι αρκετά σημαντικό όπως και το προσωπικό της. Το άτομο αυτό που είναι υπεύθυνο για την θέση αυτή έχει άμεση επαφή με το

προσωπικό της επιχείρησης, και είναι υπεύθυνο για θέματα και ζητήματα που αφορούν τους εργαζομένους.

Όμως αντίθετα στις ατομικές επιχειρήσεις που δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός εργαζομένων ασχολείται ο ίδιος ο επιχειρηματίας με θέματα Ανθρωπίνου Δυναμικού, γιατί έχει άμεση επαφή ο ίδιος με το προσωπικό που απασχολεί την επιχείρηση του, γι' αυτό τον λόγο, όπως βλέπουμε στο παραπάνω διάγραμμα, από τα αποτελέσματα που προκύπτουν ότι καλύπτει το 22%

3.2 Όταν υπάρχουν ανάγκες σε προσωπικό, προσελκύετε προσωπικό από το εσωτερικό ή από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ;



Η επιλογή του προσωπικού που θα απασχοληθεί στην επιχείρηση είναι σημαντικό κομμάτι. Η προσέλκυση μπορεί να γίνει είτε από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο.

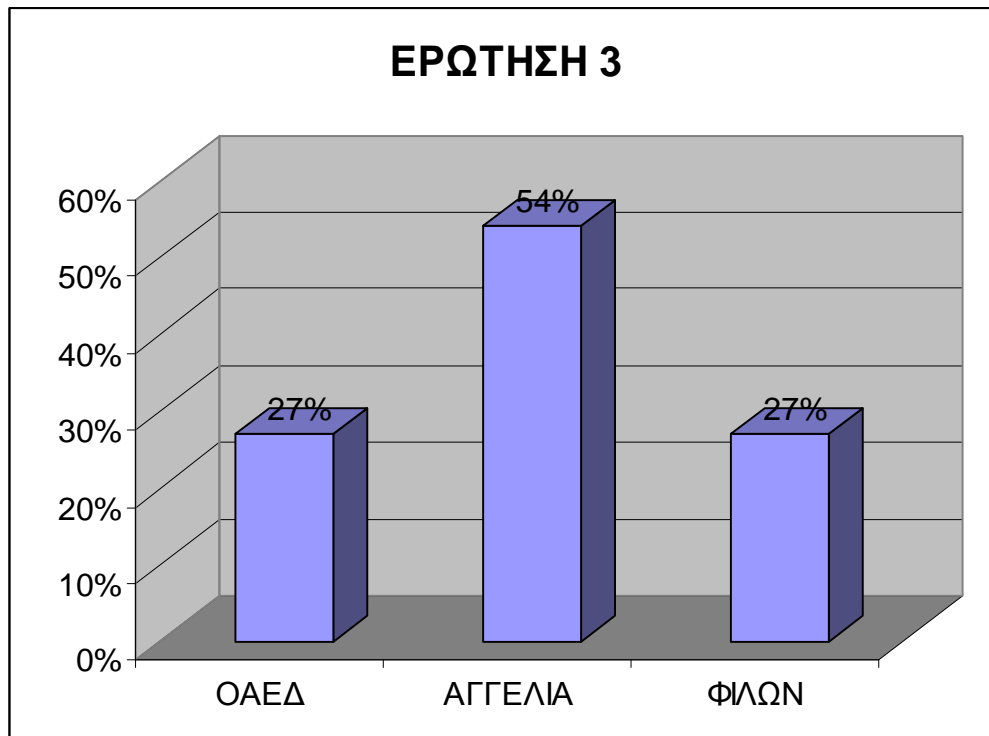
Η κάθε επιχείρηση πριν προβεί στο σημείο εκείνο που θα απασχολήσει κάποιον νέο αριθμό εργαζομένων, θα πρέπει να πάρει κάποιες αποφάσεις, έναν το καινούργιο προσωπικό θα είναι από το εξωτερικό περιβάλλον ή θα είναι από το εσωτερικό, δηλαδή από το ήδη υπάρχων προσωπικό της.

Όταν η προσέλκυση του προσωπικού γίνεται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τότε ο «υπαήφιος» εργαζόμενος αναλαμβάνει κάποια άλλη θέση από αυτή που κατέχει στο παρελθόν, είτε με λιγότερες είτε με περισσότερες αρμοδιότητες και ευθύνες. Αυτή η μέθοδος βασίζεται στην Ιεραρχική Πυραμίδα της Διοίκησης Επιχειρήσεων, όπου η μετάθεση από θέση σε κάποια άλλη θέση αλλάζει είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω τις πυραμίδας. Η επιχείρηση προβαίνοντας σε αυτή την επιλογή προσέλκυσης προσωπικού, δίνει την δυνατότητα στους εργαζόμενους της να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και τεχνικές, καθώς επίσης δίνει στους εργαζόμενους της την εμπιστοσύνη που έχει η επιχείρηση απέναντι τους. Από την έρευνα που έχει γίνει μόνο το 36% των επιχειρήσεων προβαίνει στην εσωτερική μετάθεση των

εργαζομένων από θέση σε θέση.

Όταν όμως η επιχείρηση αναζητά εργαζομένους που δεν καλύπτονται από το εσωτερικό της, τότε αποκρυσιάζει η αναζήτηση να γίνει από το εξωτερικό περιβάλλον. Και όπως βλέπουμε από το παραπάνω διάγραμμα το 72% των επιχειρήσεων επιλέγουν αυτή σε αυτή την μέθοδο αναζήτησης προσωπικού διότι έχει ελλείψεις από δεξιότητες, τεχνικές και εμπειρίες που μπορεί να έχει ο καθένας από τους εργαζομένους της. Με αυτή της την ενέργεια θέλει να έχει εισροή νέου αίματος εργασίας στην επιχείρηση της χωρίς αυτό να σημαίνει κάποια απώλεια από τους τεπειραμένους εργαζομένους της. Η μέθοδος αναζήτησης υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αναλύεται σε παρακάτωερώτηση πιο αναλυτικά και κατανοητά.

3.3 Παιον τρόπο ακολουθείτε για την αναζήτηση υποψηφίων;



Για την αναζήτηση υποψηφίων εργαζομένων υπάρχουν αρκετοί τρόποι που οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν, ώστε να βρουν τον καταλληλότερο άτομο για την κάλυψη της θέσης.

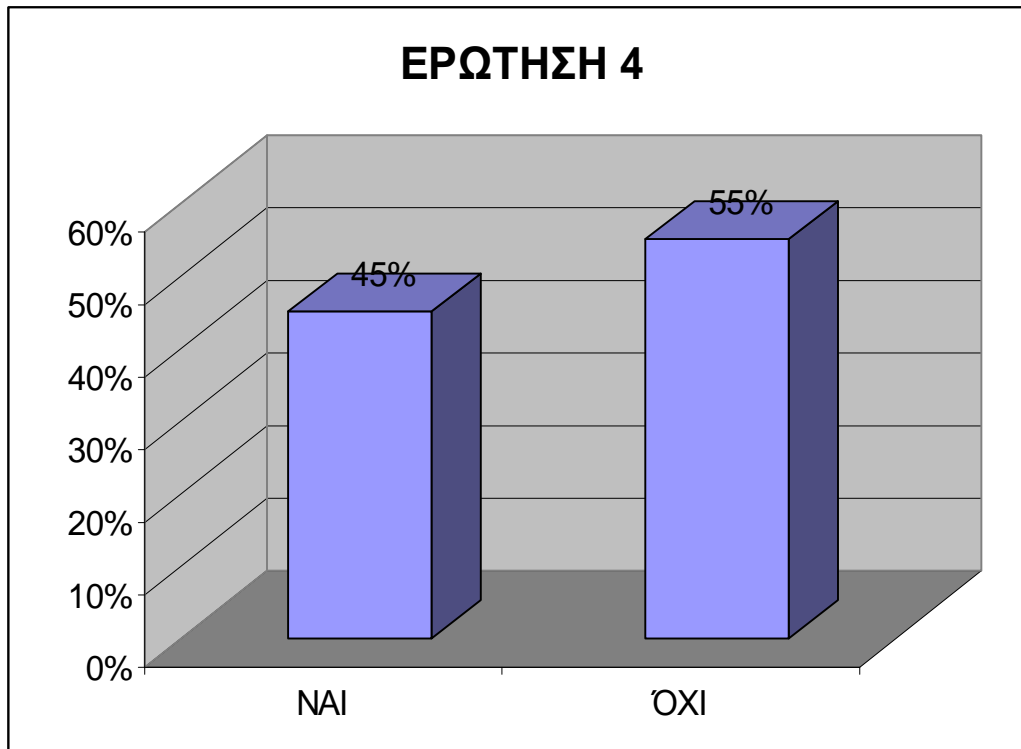
Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα, την πρώτη θέση κατέχει η μέθοδος μέσω Αγγελιών σε εφημερίδες, όπου καλύπτει το 54% από το αποτέλεσμα της έρευνας αγοράς. Μια καλή αγγελία για ζήτηση ή προσφορά εργασίας σε εφημερίδα τοπικού ή εθνικού εύρους είναι μια από την πιο διευρυμένη μέθοδο εύρεση εργασίας. Συνήθως αυτή την μέθοδο την προτιμούν αρκετές επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος τους. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να διαλέγουν αυτή την μέθοδο για αναζήτηση προσωπικού, διότι τα άτομα που ενδιαφέροντα να εργασθούν στον ιδιωτικό τομέα δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον σε αυτή την μέθοδο. Στο σύνολο των ατόμων που παρακολουθούν τις αγγελίες για εργασία είναι και εκείνα τα άτομα που ενώ εργάζονται σε κάποια επιχείρηση θέλουν να ενημερωθούν για την αγορά εργασία που αυτό ίσως να είναι και ένας λόγος που να ψάχνουν κάποια άλλη θέση εργασίας που θα τους ώθηρη στην καριέρα τους ή πιστεύοντας ότι σε κάποια άλλη εταιρεία θα υπάρχουν πιο ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας.

Ενώ στην δεύτερη θέση κατέχει η μέθοδος μέσω ΟΑΕΔ που από τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς προκύπτει ότι κατέχει το 27%. Πολλές θα λέγαμε ότι είναι οι επιχειρήσεις που διαλέγουν την μέθοδο αναζήτησης

υπομηφίων μέσω ΟΑΕΔ διότι ο οργανισμός αυτός παρέχει βοήθεια για την ενίσχυση της εργασίας σε επιχειρήσεις, όμως συνήθως την μέθοδο αυτή την επιλέγουν μεσαίου μεγέθους.

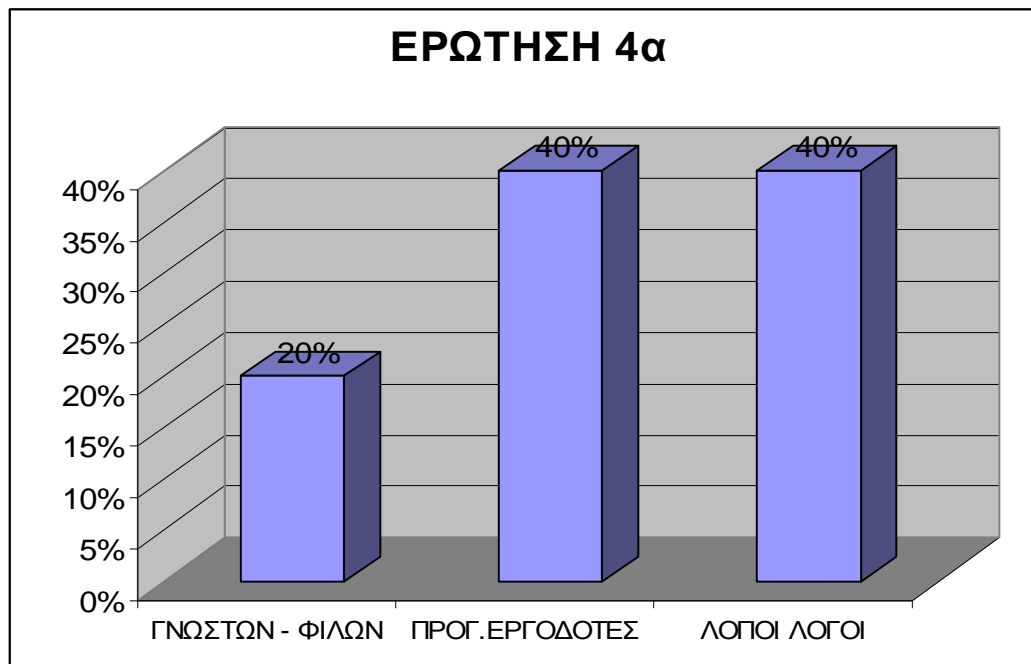
Ενώ όμως ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων καλύπτεται από την μέθοδο δια μέσου γνωστών και φίλων, όπου από τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς καλύπτει το 27%. Αυτή τη μέθοδο συνήθως την ακολουθούν μικρές επιχειρήσεις διότι ένας λόγος είναι ότι δεν έχουν μεγάλες ανάγκες για προσωπικό, και όταν όμως βρεθούν σε αυτή την θέση προτιμούν να προσλάβουν ένα άτομο από το στενό ή ευρύτερο κύκλωτος, που αυτό θα είναι μέσω γνωστών και φίλων.

3.4 Υπάρχει κάποιος παράγοντας που επηρεάζει τις προτιμήσεις σας για την επιλογή του προσωπικού σας;



Όπως βλέπουμε στο παραπάνω διάγραμμα από τα αποτελέσματα του τρακτύπου από την έρευνα αγοράς το 45% του ποσοτού των επιχειρήσεων μόνο επηρεάζεται από κάποιον παράγοντα για την επιλογή του προσωπικού της ενώ αντίθετα το 55% δεν επηρεάζεται από κάποιον παράγοντα για την τελική επιλογή τους.

Στο επόμενο διάγραμμα αυτής της ερώτησης θα δούμε αναλυτικά εκείνους τους παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο για την επιρροή στην επιλογή προσωπικού στις επιχειρήσεις που καλύπτουν το 45 % του ποσοτού της έρευνας.



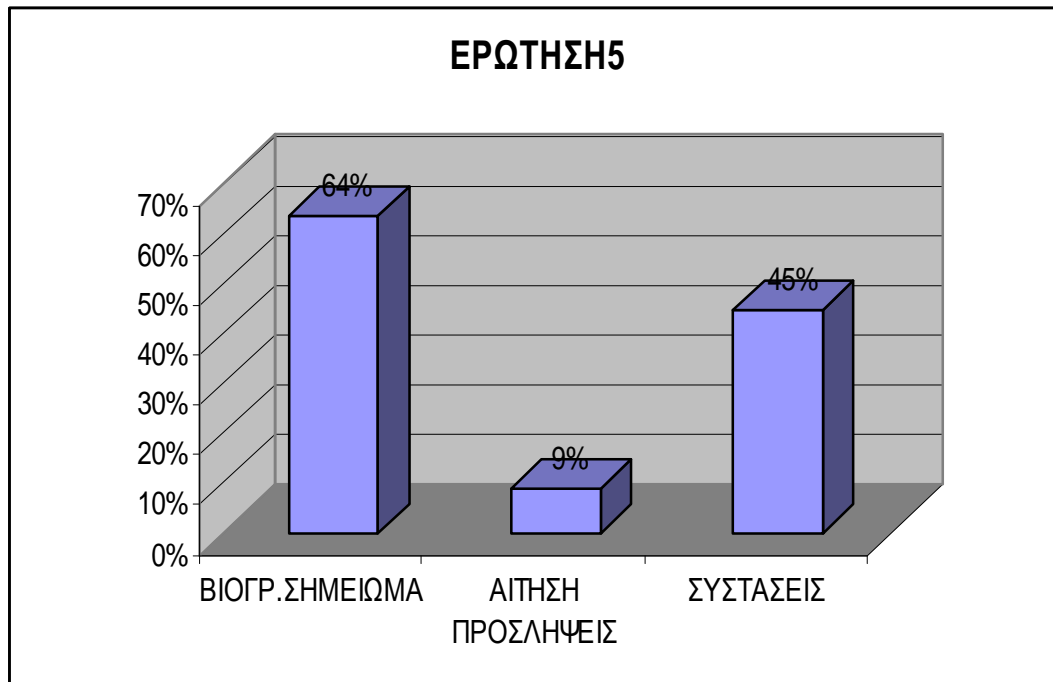
Στο παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε εκείνους τους παράγοντες που κατά κάποιον τρόπο επηρεάζουν τις επιχειρήσεις για την τελική επιλογή του προσωπικού που θέλουν να απασχολήσουν.

Όπως βλέπουμε αρκετά μικρό είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που επηρεάζεται από φίλους και γνωστούς για την επιλογή του προσωπικού, και αυτό το ποσοστό ανέρχεται στο 20% και συνήθως οι επιχειρήσεις αυτές είναι μικρού μεγέθους.

Όμως η επιρροή από συστάσεις πραγματοποιούμενων εργοδοτών για τους υπαλλήλους είναι αξιολογώσιμη σημαντική, που καλύπτει το 40% της έρευνας. Αυτό τον παράγοντα τον επέλεξαν οι επιχειρήσεις για να δουν τιος ήταν ο λόγος από η πλευρά του εργοδότη, που ο υπαλλήλος δεν εργάζεται τια στην πραγματοποιούμενη δουλεία.

Καθώς επίσης και κάποια άλλα λόγια όπως είναι τα τυπικά προσόντα των υπαλλήλων, οι συστημένες επιστολές και η πορεία τους στο χώρο εργασίας παίζουν σημαντικό ρόλο που και αυτός ο παράγοντας καλύπτει το 40% της έρευνας. Αυτές τις δυο μεθόδους την προτιμούν επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους.

3.5 Ποια μέθοδος επιλέγεται για την προσκόμιση στοιχείων των υποψηφίων που θα ήθελαν να εργασθούν στην επιχείρησή σας;



Η πιο διευρυμένη μέθοδος προσκόμισης στοιχείων των υποψηφίων είναι το Βιογραφικό Σημείωμα. Αφού βλέπονταν το πιο πάνω διάγραμμα καταλαμβάνει το 64% των αποτελεσμάτων της έρευνας αγοράς. Το Βιογραφικό Σημείωμα είναι θα λέγαμε η ταυτότητα της επαγγελματικής και εκπαιδευτικής σταδιοδρομίας του κάθε υποψήφιου. Η επιχείρηση έχοντας ένα Βιογραφικό Σημείωμα κάποιου υποψήφιου βλέπει την σταδιοδρομία του και μπορεί εύκολα να αποφασίσει για το αν ο υποψήφιος έχει τα προσόντα και είναι κατάλληλος ή όχι για να καλύψει την κενή θέση.

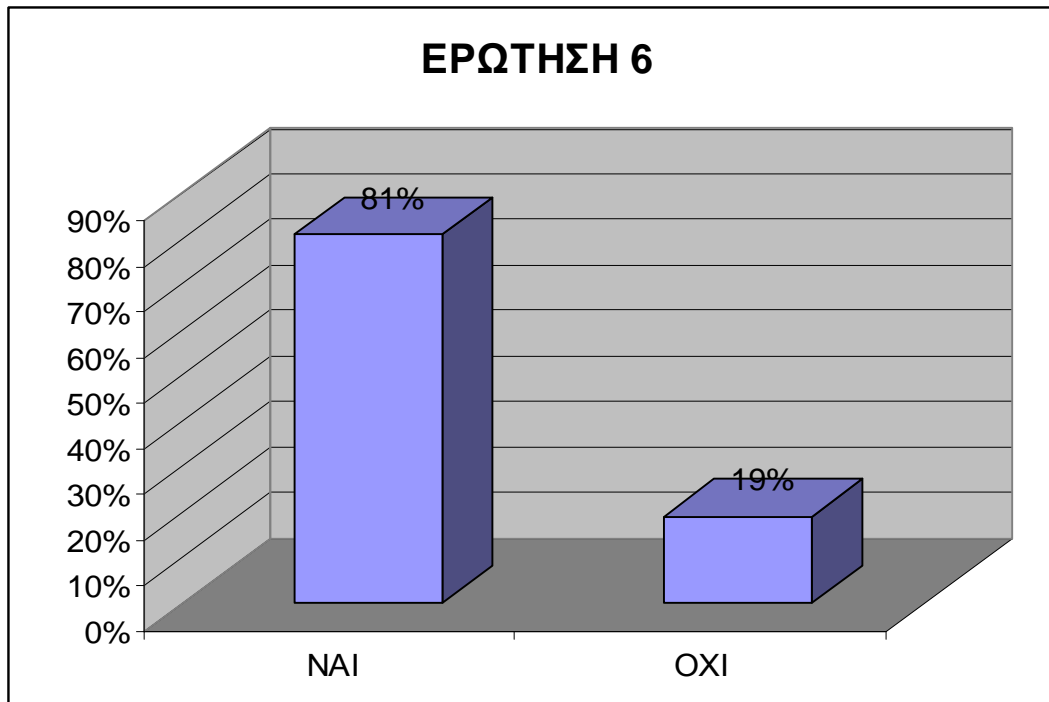
Η Αίτηση Πρόσληψης είναι ένας παρόμοιος τρόπος προσκόμισης στοιχείων. Η Αίτηση Πρόσληψης είναι σχεδόν όπως το Βιογραφικό Σημείωμα, με την διαφορά όμως ότι η Αίτηση Πρόσληψης δίνεται έτοιμη σε φόρμα από την κάθε επιχείρηση και οι υποψήφιοι δεν έχει την δυνατότητα πολλές φορές να συμπληρώσει περαιτέρω στοιχεία για τον εαυτό του. Επίσης είναι πολλές οι επιχειρήσεις που σκόπιμα δίνουν στους υποψηφίους να συμπληρώσουν μια Αίτηση Πρόσληψης, γιατί τους δίνεται η δυνατότητα να αποκτήσουν μια εικόνα για την προσωπικότητα του υποψήφιου, μέσω την γραμματοσειράς και τους στυλ που χρησιμοποιούν οι υποψήφιοι για την συμπλήρωση της Αίτησης. Και όμως δεν είναι αρκετές οι επιχειρήσεις που την χρησιμοποιούν, διότι όπως βλέπουμε στο διάγραμμα κατέχει ένα μικρό ποσοστό του 9%.

Αρκετές όμως είναι και οι επιχειρήσεις που προτιμούν τις συστάσεις

μόνες τους ή σαν συνοδευτικά στο Βιογραφικό Σημείωμα. Στην συγκεκριμένη έρευνα οι συστάσεις καλύπτουν το 45% των αποτελεσμάτων. Με τις συστάσεις οι επιχειρήσεις παίρνουν μία εικόνα πως οι υποψήφιοι συμπεριφερόταν σε προηγούμενες θέσεις εργασίας ή σε κάποια διπλωματική εργασία.

Οι συνημμένες επιστολές είναι μια ακόμη μέθοδος προσκόμισης στοιχείων των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για την θέση εργασίας και για την επιχείρηση, και όμως αυτή η μέθοδος δεν έχουν ακόμα την απαιτούμενη παρουσία στις Ελληνικές επιχειρήσεις, αλλά στο μέλλον ίσως αυτό να αλλάξει.

3.6 Κρατάτε αρχείο με Βιογραφικά Σημειώματα;

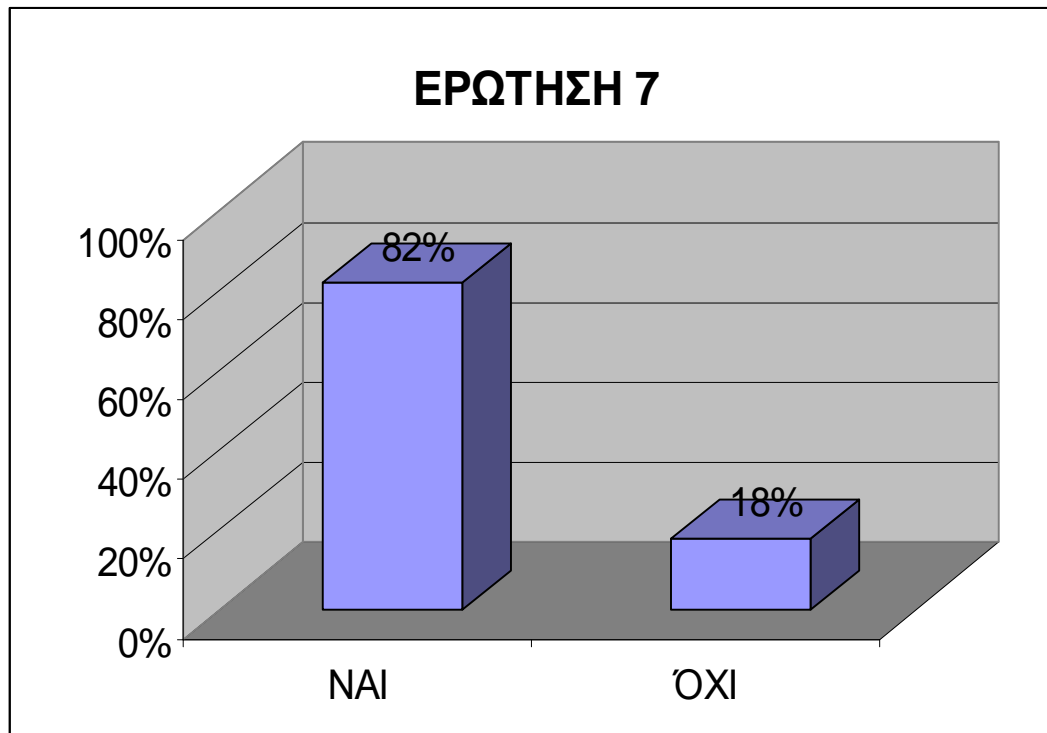


Όπως βλέπουμε το 81% των επιχειρήσεων κρατάει αρχείο Βιογραφικού Σημειώματος. Συνήθως σε αυτό το ποσοστό περιλαμβάνονται επιχειρήσεις που είναι μεσαίου και μεγάλου μεγέθους.

Για τις μεγάλες επιχειρήσεις το αρχείο Βιογραφικού Σημειώματος είναι ένας γρήγορος τρόπος αναζήτησης υποψηφίων για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας που θα υπάρχει σε περίπτωση που θα εκφραστούν. Αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που λόγω του αρχείου των Βιογραφικού Σημειώματος δεν μένουν ποτέ χωρίς προσωπικό.

Ενώ αντίθετα το 19% των επιχειρήσεων δεν κρατάει αρχείο Βιογραφικών Σημειωμάτων, και αυτό συμβαίνει σε επιχειρήσεις μικρού μεγέθους. Σε μικρές επιχειρήσεις που δεν απασχολείται μεγάλος αριθμός εργαζομένων δεν κρατάνε αρχείο διότι είναι εύκολο να βρεθεί ενδιαφερόμενο άτομο για να κάλυψη την κενή θέση.

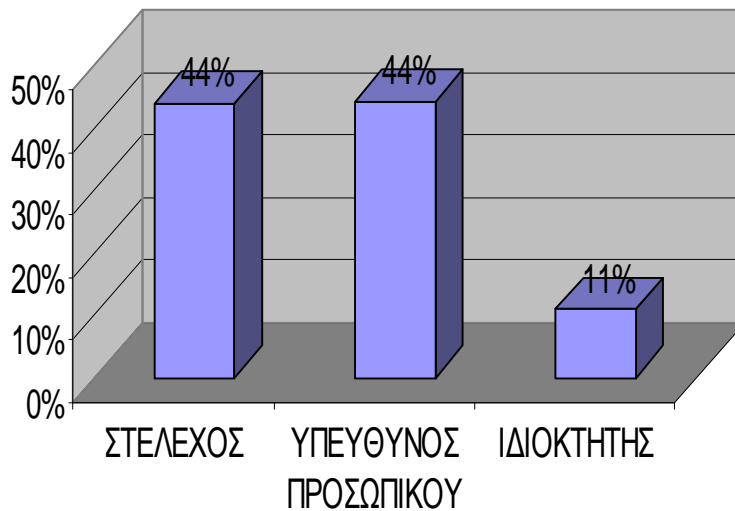
3.7 Χρησιμοποιείτε συνέντευξης για την επιλογή του προσωπικού που θα απασχοληθεί στην επιχείρησή σας;



Όπως βλέπουμε από το παραπάνω διάγραμμα, διαπιστώνουμε ότι από την έρευνα αγοράς τρακίπτει ότι το 82% των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος σε αυτή χρησιμοποιούν συνέντευξη για την επιλογή προσωπικού, ενώ μικρό είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων κατά 18% που δεν χρησιμοποιεί συνέντευξη για την τελική επιλογή του προσωπικού της.

Στο επόμενο διάγραμμα θα παρουσιαστεί ποιο είναι εκείνο το άτομο που επιλέγουν οι επιχειρήσεις ως τον ειδικό που θα κάνει την συνέντευξη επιλογής στους υποψηφίους.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7α



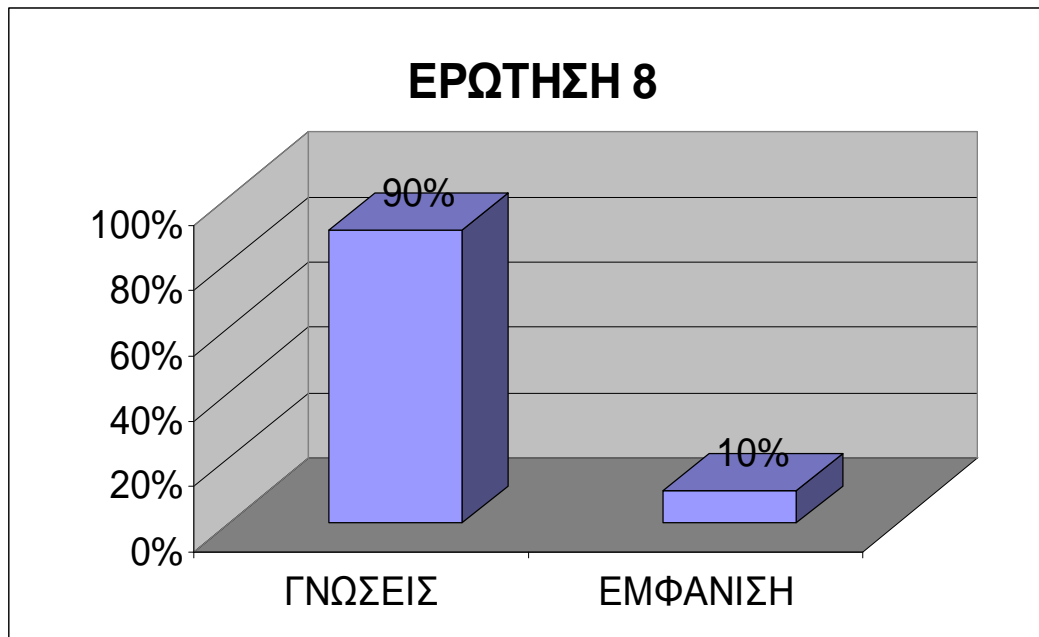
Η συνέντευξη παίζει καθοριστικό ρόλο για την τελική επιλογή του προσωπικού σε κάθε επιχείρηση, ίσως θα λέγαμε ότι από την συνέντευξη αν και είναι το τελευταίο βήμα που κάνει κάθε επιχείρηση, μπορεί να αλλάξει την τελική τους απόφαση για κάποιον υποψήφιο εργαζόμενο.

Συνήθως το άτομο εκείνο που είναι υπεύθυνο για την συνέντευξη, κατά ένα όχι και τόσο μεγάλο ποσοστό είναι κάποιο αρμόδιο στέλεχος της επιχείρησης, που τοποθετείται για αυτή την θέση εργασίας, και που συνήθως αυτό γίνεται σε μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Το ποσοστό που καλύπτουν οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα που προκύπτει από την έρευνα αγοράς είναι 44%.

Το ίδιο ποσοστό καλύπτεται και από μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις όπου την αρμοδιότητα αυτή την έχει αναλάβει ο Υπεύθυνος προσωπικού.

Ενώ αντίθετα, όπως βλέπουμε στο παραπάνω διάγραμμα, σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, το ποσοστό που καλύπτει είναι 11% και συνήθως υπεύθυνος για την συνέντευξη του υποψήφιου είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας.

3.8 Με ποια κριτήρια επιλέγετε το προσωπικό που θα απασχοληθεί στην επιχείρησή σας;

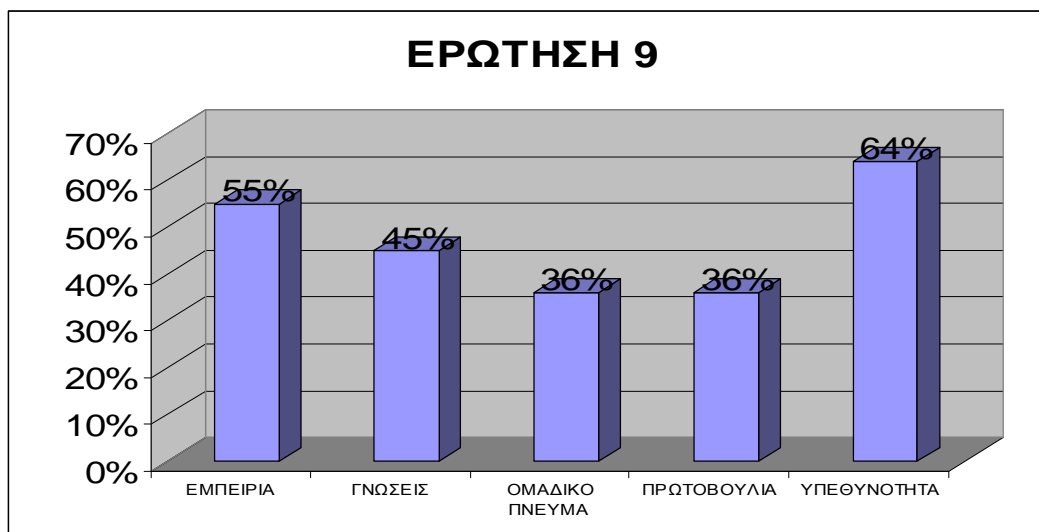


Οι περισσότερες επιχειρήσεις όπως βλέπουμε και στο παραπάνω διάγραμμα δίνουν έμφαση στις γνώσεις των υπαλλήλων. Η σωστή εκπαίδευση και γνώση του υπαλλήλου είναι κατά κανόνα το κριτήριο που δίνουν έμφαση οι επιχειρήσεις για την επιλογή του προσωπικού, ενώ δεν ενδιαφέρονται και τόσο πολύ για την εξωτερική εμφάνιση του υπαλλήλου.

Οι επιχειρήσεις που δίνουν κατά ένα μικρό μέρος του καλύπτει το 10%, βαρύτητα στην εξωτερική εμφάνισή των υπαλλήλων είναι επιχειρήσεις που το αντικείμενό τους είναι οι πωλήσεις και ο εργαζόμενος έχει άμεση επαφή με τους πελάτες της επιχείρησης και φυσικά οι επιχειρήσεις αυτές είναι μικρού μεγέθους.

Με τις γνώσεις που έχει κάθε υπάλληλος δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να επιλέξει τον καταλληλότερο υπάλληλο με τις απαιτούμενες γνώσεις για την κάλυψη της κενής θέσης. Οι επιχειρήσεις που δίνουν βαρύτητα σε αυτό το τμήμα είναι συνήθως μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις.

3.9 Το προσωπικό που θα θέλατε να προσλάβετε στην επιχείρησή σας για να εργασθεί τι θα θέλατε να έχει;

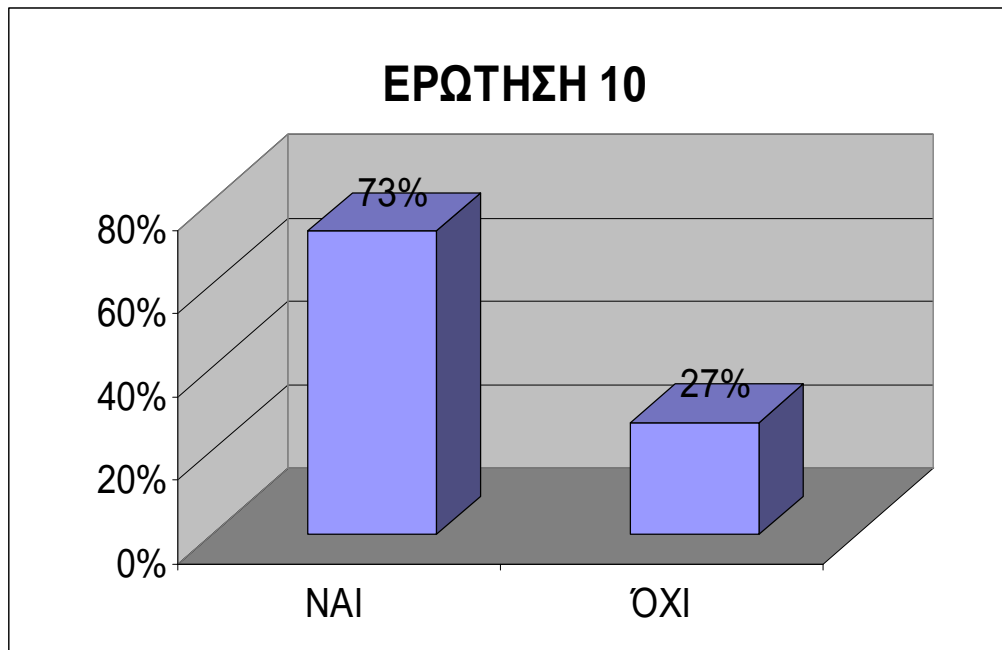


Κάθε εργοδότης που θέλει να προσλάβει προσωπικό για να εργασθεί στην επιχείρησή του, φυσικά προτιμούν πρώτον θέλει να έχει τις απαιτούμενες γνώσεις που καλύπτει το 45% των προτιμήσεων των επιχειρήσεων κάθε μεγέθους και φυσικά εμπειρία στο αντικείμενο τις θέσεις που καλύπτει το 55% για την κάλυψη της θέσης.

Υπάρχουν και άλλες ικανότητες που οι επιχειρήσεις δίνουν βάση για την σωστή επιλογή του προσωπικού. Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα η υπευθυνότητα είναι μια από τις ικανότητες που αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που θέλουν να έχουν οι υπαλλήλοι και ίσως μελλοντικά εργαζόμενοι. Όπως φαίνεται και παραπάνω η ικανότητα αυτή καλύπτει την μεγαλύτερη προτίμηση των επιχειρήσεων με ποσοστό 64%.

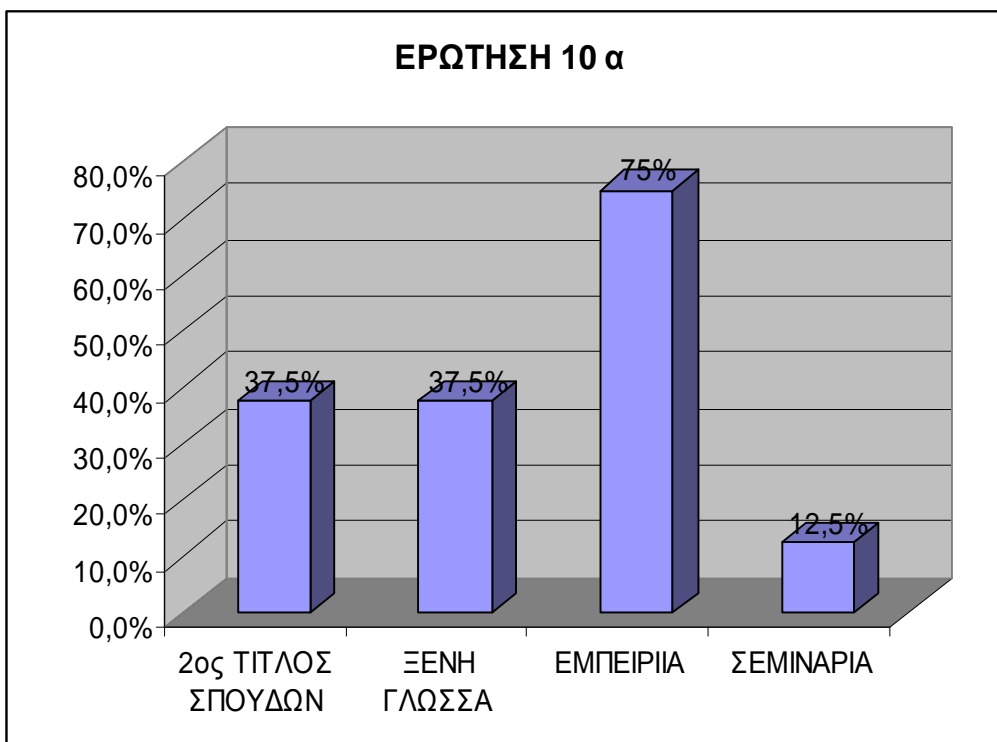
Η πρωτοβουλία και το ομαδικό πνεύμα είναι άλλες δύο ικανότητες με μικρότερο ποσοστό προτίμησης κατά 36% αλλά όχι και τόσο σημαντικές. Το ομαδικό πνεύμα σε μια επιχείρηση χρειάζεται ώστε να υπάρχει σωστή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.

3.10 Εκτός από τον απαιτούμενο τίτλο σπουδών που θα πρέπει να έχει ο υπαθήριος θα προτιμούσατε να έχει κάποια επιπλέον προσόντα;



Όπως βλέπουμε στο παραπάνω διάγραμμα από την έρευνα αγοράς προκύπτουν ότι το 74% των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος σε αυτήν θα προτιμούν οι υπαθήριοι εργαζόμενοι να έχουν κάποια επιπλέον προσόντα, ενώ μικρό είναι το ποσοστό κατά 27% των επιχειρήσεων που δεν τους ενδιαφέρει πολύ αν ο υπαθήριος έχει κάποια άλλα προσόντα εκτός από τον απαιτούμενο τίτλο σπουδών.

Στο επόμενο διάγραμμα θα παρουσιαστούν πιο αναλυτικά ποια είναι εκείνα τα προσόντα που θα ήθελαν οι επιχειρήσεις να έχουν οι υπαθήριοι και μελλοντικά εργαζόμενοι της επιχείρησης.



Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που εκτός από τον απαιτούμενο τίτλο σπουδών θα ήθελαν οι υποψήφιοι να έχουν και κάποια άλλα προσόντα.

Οι επιχειρήσεις κατά κανόνα προτιμούν οι υποψήφιοι να έχουν εμπειρία πάνω στην θέση που επιθυμούν να καλυφθούν από αυτούς, και αυτό συμβαίνει σε όλες της μεγέθους επιχειρήσεις. Εκτός από τη εμπειρία που είναι ένα βασικό προσόν και καλύπτει το 75% του ποσοστού, όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, ένας 2^{ος} τίτλος σπουδών και κάποια ξένη γλώσσα, συνήθως γνώση Αγγλικής γνώσης, παίζουν σημαντικό ρόλο, και καλύπτουν το 37,5% του ποσοστού. Η ξένη γλώσσα σε κάποιες επιχειρήσεις είναι σημαντική διότι μπορεί να συνεργάζονται με ξένους πελάτες που μιλούν μια διαφορετική γλώσσα.

Ενώ τα σεμινάρια εξειδίκευσης καταλαμβάνουν ένα αρκετά πολύ μικρό ποσοστό του 12,5% προτιμήσεις από τις επιχειρήσεις.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι θεωρητικές μελέτες των επιστημόνων της Διοίκησης, έχουν ως αποτέλεσμα, να επιβεβαιώνουν ότι η Διοίκηση Προσωπικού ή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια σημαντική Διοικητική επιστήμη, καθώς από το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων βλέπουμε πως λειτουργεί η διοικητική αυτή επιστήμη.

Πιο συγκεκριμένα, μέσω της παρούσας εργασίας διαπιστώσαμε τα ακόλουθα:

- Την ιστορική εξέλιξη του Διευθυντή Προσωπικού, και πόσο σημαντική είναι η σημασία του, από την αρχή της εμφάνισης του μέχρι σήμερα. Καθώς και των ρόλο που έπαιρνε κάθε φορά με την εμφάνιση του.
- Την σύγκριση μεταξύ Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
- Τους παράγοντες που επηρεάζουν την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως Διοικητική επιστήμη.
- Την Στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων καθώς και των Προγραμματισμό των θέσεων εργασίας.
- Την ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, που μας βοηθούν να κατανοήσουμε την έννοια της και την διαδικασία της μαζί με παραδείγματα θέσεων εργασίας.
- Της μεθόδους προσέκλυσης των υποψηφίων εργαζομένων με τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα.
- Την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων πόρων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τους εργαζομένους της.
- Η παρουσίαση της επιλογής προσωπικού, με μεθόδους που είναι τα συνήθεις βήματα για την επιλογή του υποψηφίου ή των υποψηφίων, που συγκεκριμένα τα βήματα αυτά είναι:
 - 1) Η αρχική επιλογή του υποψηφίου από την Αίτηση Πρόσληψής και το Βιογραφικό Σημείωμα, καθώς και τα υποδείγματα των παραπάνω.
 - 2) Την σημασία της συνοδευτικής επιστολής, των συστάσεων και των συστατικών επιστολών μαζί με τα υποδείγματα.

- 3) Την προκαταρκτική συνέντευξη, που παίζει καθοριστικό ρόλο για την τελική επιλογή του υποψηφίου, καθώς και σημαντικές συμβουλές προς τους υποψήφιους για μια πετυχημένη συνέντευξη.
 - 4) Τα επαγγελματικά τεστ, που στην σύγχρονη εποχή εφαρμόζονται από τις περισσότερες επιχειρήσεις προς τους υποψηφίους.
 - 5) Την Ιατρική εξέταση και την εξέταση της φυσικής κατάσταση των Υποψηφίων εργαζομένων.
- Την διαδικασία επιλογής θέσεων εργασίας από πλευρά εργαζομένων καθώς και εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν τους Υποψήφιους εργαζομένους για την επιλογή της εργασίας
 - Η τελική απόφαση της επιχείρησης για της επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάλυψή της θέσης, όπου για τη απόφαση αυτή επηρεάζεται από τις παραπάνω μεθόδους επιλογής προσωπικού.
 - Στο τέλος της παρούσας εργασίας παρουσιάζεται μια έρευνα αγοράς, που αναλύεται το πόσο οι επιχειρήσεις στην σύγχρονη εποχή εφαρμόζουν μεθόδους επιλογής προσωπικού και πως τους επηρεάζει για την τελική επιλογή τους, στους υποψήφιους εργαζόμενους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Μπουραντάς Δημ. – Παπαλεξάνδρη (2003) – Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδ. Μπένου Αθήνα.
- 2) Λούτας Γεράσιμος (2008) Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων.
- 3) Χατζηπαντελή Παναγιώτα (1999) – Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Εκδ. Μεταίχμιο Αθήνα.
- 4) Φαναρίωτης Π. – Διοίκηση Προσωπικού. Εκδ. Σταμούλης . Αθήνα.
- 5) Κώστας Τερζίδης - Κώστας Τερζάκης – Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού). Εκδ. Rosili
- 6) Χυτήρης Λ.Σ. (2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Interbook. Αθήνα
- 7) Μαντάς Ν. Β. (1992) Διοίκηση Προσωπικού. Σύγχρονη Εκδοτική Αττικής
- 8) Νάσκου Μάρα – Ιωάννου Νίκος (1999) Οδηγός Κοινωνικής Ένταξης και Απασχόλησης Νέων. Εκδ. Multimedia Εκπαίδευση. Αττική
- 9) Σκουρλή Π. Κωνσταντίνα (2003) Διαμόρφωση στρατηγικής στην διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής στο τμήμα διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ο ρόλος και η σύνδεση της με την επιχειρηματική στρατηγική του Οργανισμού. Η συμβολή και ο βαθμός εμπλοκής του τμήματος ΔΑΠ στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Διατριβή. Ψηφιακή βιβλιοθήκη Πανεπιστημίου Πειραιώς.
- 10) Inter – regional cooperation for new Product Development. www.vrc.gr
- 11) www.justgrads.gr
- 12) www.ergasia.gr
- 13) www.hch.cultura.gr
- 14) www.career.gr
- 15) Οργανισμός Απασχόλησης εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) – (Οδηγός προετοιμασίας ανέργου για την εργασιακή του ένταξη)
- 16) Γραφείο Διασύνδεσης Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης
- 17) Γραφείο Διασύνδεσης Ανώτατου Τεχνολογικού Ιδρύματος Α.Τ.Ε.Ι. Λάρισας
- 18) Γραφείο Διασύνδεσης και Επαγγελματικής Πληροφόρησης, Πανεπιστημίου Πατρών.