



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ  
ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΔΥΟ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ *των***

**ΒΑΣΙΛΑΚΗ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ 6362**

**ΓΕΝΝΑΤΑ ΝΙΚΟΛΑΟΥ 6912**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΛΟΥΤΑΣ**

ΠΑΤΡΑ, 2010

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	7
1.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	8
1.4 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	9
1.5 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	10
1.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	12

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ**

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	16
2.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	17
2.3 ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	18
2.4 ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	19
2.5 ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	21
2.5.1 ΛΟΓΟΙ – ΑΙΤΙΕΣ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	25
2.5.2 ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	26

2.6 ΕΝΑ ΓΕΝΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΓΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	32
2.6.1 ΤΟ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ.....	32
2.6.2 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	34
2.6.2.1 ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	34
2.6.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ.....	37
2.6.2.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ...38	
2.6.3 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	39
2.6.4 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	40
2.6.5 ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	40
2.7 CASE STUDIES: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CHANGE MANAGEMENT ΣΤΗΝ BMW ΚΑΙ IBM.....	42

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	44
3.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ.....	45
3.3 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	47
3.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	49

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

#### **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

4.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	55
4.1.1 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	55
4.1.2 ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	56
4.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	57
4.2.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ.....	58

4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	59
4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	76
4.4.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	76
4.4.2 ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΕΣ ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ.....	80
4.4.3 ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΡΓΟΥ.....	81
4.4.4 ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	81
4.5 ΤΕΣΤ (ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ) ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ.....	82
4.6 ΒΑΣΙΚΑ ΛΑΘΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	100
4.7 ΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	103

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	105
5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	105
5.3 ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΟΜΙΛΟΥ.....	107
5.4 ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	109
5.5 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ.....	110
5.6 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	111
5.7 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	113
5.8 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	116

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΜΕΛΕΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

6.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	118
-------------------------	-----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	129
--------------------------	-----

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	132
-------------------------------------	-----

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ**

ΑΙΤΗΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ.....	133
-----------------------	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	134
-------------------	-----

# **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

## **1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του management και αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών και μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε επιχείρηση για τον προσδιορισμό όλων των αναγκών, όπως την πρόσληψη, την απασχόληση και την εν γένει εξέλιξη του προσωπικού, με σκοπό την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του.

Όπως είναι γνωστό, το προσωπικό αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια μιας επιχείρησης. Τα υπόλοιπα τρία είναι οι σχέσεις, το περιβάλλον και η εργασία. Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, διότι όσο τέλεια μηχανικά μέσα και αν χρησιμοποιούνται και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας κι αν εφαρμόσει ο οργανισμός, χωρίς τους κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς την κατάλληλη υποκίνησή τους, είναι αδύνατο να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην πράξη, οι οργανισμοί δεν είναι παρά συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό επηρεάζει άμεσα, τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και την εν γένει λειτουργία του. Το γεγονός αυτό, αποτελεί ένα ξεχωριστό στοιχείο μέσα σε κάθε επιχείρηση και ως ξεχωριστό στοιχείο απαιτεί ειδικούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν από την ύπαρξή του.

## **1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται το προσωπικό που διαθέτει. Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί επίσης, την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφ' ενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφ' ετέρου δε τη διαρκή ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού και την υποκίνησή του για την άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του.

Ειδικότερα η διοίκηση προσωπικού αναφέρεται :

- Στη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Στην κατάλληλη ανάλυση, περιγραφή και σχεδίαση των έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού.
- Στον κατάλληλο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στην πρόσληψη, την προαγωγή και την εν γένει εξέλιξη του προσωπικού.
- Στην δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η εναρμόνιση του περιβάλλοντος προς τις ανάγκες του προσωπικού.
- Στην άσκηση της εποπτείας.
- Στην αξιολόγηση της εργασίας και του προσωπικού.
- Στην εκπαίδευση του προσωπικού.

### **1.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων, οι οποίες συνεπάγονται και ραγδαίες μεταβολές στον τρόπο εργασίας και στη γενικότερη διαβίωση των ανθρώπων. Οι εξελίξεις αυτές όπως, η εκπληκτική ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής με την ταυτόχρονη ανάπτυξη της τεχνολογίας των δικτύων, οι ραγδαίες οικονομικές αλλαγές, οι νέες μέθοδοι ανάπτυξης των προϊόντων και υπηρεσιών και τέλος οι μεταβολές στα συστήματα επικοινωνίας, αποτελούν συνέπειες των επαναστατικών αυτών εξελίξεων, οι οποίες προκαλούν ήδη και μεταβολές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών γενικότερα.

Τα αποτελέσματα των εξελίξεων αυτών, άρχισαν ήδη να εκδηλώνονται από πολλές πλευρές στην οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών με κύριο χαρακτηριστικό την ανάδειξη της γνώσης ως βασικού παραγωγικού συντελεστή, σε αντίθεση με τις μέχρι σήμερα κρατούσες αντιλήψεις, ως προς τους παραδοσιακούς συντελεστές της παραγωγής (έδαφος, κεφάλαιο, εργασία), γεγονός το οποίο αναδεικνύει τον ανθρώπινο παράγοντα ως κυρίαρχο στοιχείο μέσα στη δομή και λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών.

Ο ριζικός αναπροσανατολισμός της οργανωτικής διαρθρώσεως των οργανισμών και ο ουσιαστικός περιορισμός της ιεραρχικής κλίμακας μέσα στο νέο οργανωτικό περιβάλλον, αποτελούν τις πλέον χαρακτηριστικές επιπτώσεις των εξελίξεων αυτών, οι οποίες όπως είναι φυσικό επηρεάζουν αποφασιστικά και το γενικότερο πλαίσιο ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στους οργανισμούς και δίνουν νέα διάσταση σε ολόκληρο το σύστημα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.



Στα πλαίσια των εξελίξεων αυτών, αναπτύχθηκαν νέες απόψεις ως προς τη διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες βρίσκονται σε συνάρτηση με τις νέες αντιλήψεις περί οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Μια από τις πιο βασικές αντιλήψεις, η οποία κάτω από την επίδραση των νέων τεχνολογιών και κυρίως της ανάπτυξης της πληροφορικής, εμφανίζεται ως κυρίαρχη στον τομέα της οργάνωσης των συγχρόνων επιχειρήσεων είναι η αντίληψη της γενικής και εκ βάθρων αναδιάρθρωσης (reengineering). Η αντίληψη αυτή έτυχε ευρύτατης εφαρμογής στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες με αναπόφευκτο αποτέλεσμα την αναπροσαρμογή των προγραμμάτων των πολιτικών και των αποφάσεων που αφορούν στη διοίκηση και εξέλιξη του προσωπικού στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων.

#### **1.4 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Στις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν πολύ μικρό αριθμό ανθρώπων και χαρακτηρίζονται από περιορισμένο κύκλο δραστηριοτήτων, τα θέματα που απασχολούν το προσωπικό αντιμετωπίζονται από μια υπηρεσία γενικής αρμοδιότητας, η οποία είναι συνήθως γνωστή ως γραμματεία, υπηρεσία διοικήσεως, χωρίς βέβαια να αποκλείεται και η υπαγωγή των θεμάτων του προσωπικού στο λογιστήριο. Χαρακτηριστικό πάντως της υπηρεσίας αυτής, ανεξάρτητα από τον τίτλο, είναι η αρμοδιότητά της για την επίλυση του συνόλου των Διοικητικών προβλημάτων της επιχείρησης, όπως η οργάνωση, οι προμήθειες, η τήρηση λογαριασμών κ.λπ.). Έτσι στις περιπτώσεις αυτές, τα θέματα του προσωπικού αποτελούν μόνο ένα μέρος από το σύνολο των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η υπηρεσία αυτή, γεγονός που σημαίνει ότι εφ' όσον δεν υπάρχει ανεπτυγμένο σύστημα καταμερισμού της εργασίας, ορισμένες λεπτομέρειες που αφορούν στο προσωπικό,

όπως άλλωστε και στα υπόλοιπα διοικητικά προβλήματα, πιθανόν να παραβλέπονται.

Το γεγονός αυτό, όπως είναι φυσικό συνιστά καθ' εαυτό ένα βασικό μειονέκτημα του συστήματος. Όμως το μειονέκτημα αυτό σε πολλές περιπτώσεις αντιμετωπίζεται με την ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων μεταξύ της Διοικήσεως και των εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη ψυχολογική ικανοποίηση του προσωπικού, σε αύξηση του ηθικού και κατά συνέπεια στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού και του οργανισμού εν γένει.

Πάντως και στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων υπάρχει ένα πλήθος θεμάτων, όπως οι προαγωγές, η μισθοδοσία, η ασφάλεια, η εκπαίδευση, οι άδειες που αντιμετωπίζονται από μια δεδομένη οργανωτική διάρθρωση, ανεξάρτητα από το μέγεθος και την έκταση των αρμοδιοτήτων τους.

## **1.5 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στις μικρές επιχειρήσεις, στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες διακρίνονται για τον σαφή καταμερισμό των έργων, τα προβλήματα του προσωπικού αντιμετωπίζονται από ειδική υπηρεσία, η οποία αποτελεί ανεξάρτητη μονάδα, υπαγόμενη απ' ευθείας στη Διοίκηση της επιχειρήσεως, είναι δε δυνατόν ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού και τον όγκο των προβλημάτων που αντιμετωπίζει να έχει τη μορφή του τμήματος ή της διευθύνσεως, ανάλογα βέβαια και με τον αριθμό των προσώπων που απασχολεί η επιχείρηση. Η υπηρεσία αυτή είναι γνωστή με τον τίτλο **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων** ή **τμήμα Προσωπικού** ή και **Διεύθυνση Προσωπικού**.

Το τμήμα Προσωπικού των μεγάλων επιχειρήσεων έχει ως κύρια αποστολή τη μελέτη των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό και τη

μέριμνα για την επάνδρωση όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Ειδικότερα, μερικές από τις πιο βασικές αρμοδιότητες του τμήματος Προσωπικού είναι οι παρακάτω:

- Η ανάλυση της εργασίας και ο καθορισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό κατά κατηγορίες.
- Η δημοσίευση σχετικών ανακοινώσεων και αγγελιών προς όσους ενδιαφέρονται να απασχοληθούν στην επιχείρηση.
- Η επιλογή και ο διορισμός των προσώπων που κρίνονται κατάλληλα για τις διάφορες δραστηριότητες του οργανισμού και η κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων.
- Η οργάνωση ενημερωτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού, που αποβλέπουν στη βελτίωση των γνώσεων του, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις αυξημένες απαιτήσεις του οργανισμού ή να μελετά και να εισάγει νέες μεθόδους στην εκτέλεση της εργασίας του.
- Η τήρηση στοιχείων που αφορούν στην υπηρεσιακή ικανότητα και εξέλιξη του προσωπικού.
- Η διενέργεια οργανωσιακών αλλαγών μέσα στην επιχείρηση με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητάς της.
- Η καταγραφή των αδειών και απουσιών των εργαζομένων της επιχείρησης, καθώς και ο υπολογισμός των υπολοίπων ημερών αδείας για κάθε εργαζόμενο.
- Η διενέργεια της μισθοδοσίας των εργαζομένων, σε συνεργασία, συνήθως, με το τμήμα του Λογιστηρίου.
- Η έρευνα των παραπόνων και η μέριμνα για την αποφυγή συγκρούσεων.
- Η αξιολόγηση έργων και προσωπικού.
- Η διενέργεια προαγωγών.

➤ Η μέριμνα για την τήρηση της πειθαρχίας για κάθε άλλο θέμα που αφορά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου Δυναμικού.

## **1.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Κάθε οργανισμός, ο οποίος επιδιώκει να αναπτύξει και να καταστήσει αποτελεσματικό, στα πλαίσια των σύγχρονων εξελίξεων, το ανθρώπινο δυναμικό του, πρέπει να δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να εξασφαλίσει τα μέσα με τα οποία θα επιτύχει την αποδέσμευση της ανθρώπινης δραστηριότητας και της γνώσης, προς όφελος των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων επιδιώξεών του.

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος αποτελεί μια πολύτιμη και ταυτόχρονα μια ευμετάβλητη πηγή γνώσεων, ικανοτήτων και λοιπών προσόντων μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί σύγχρονα μέτρα και σύγχρονες πολιτικές, οι οποίες αντί να τον δεσμεύουν, πρέπει να προωθούν την ανάπτυξη του στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Στα πλαίσια αυτά, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σήμερα μια άνευ προηγουμένου πρόκληση, η οποία τους επιβάλλει να δίνουν έμφαση σε όλους εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι στην ουσία καθορίζουν τα όρια της ανάπτυξης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και κατ' επέκταση του ανθρώπινου δυναμικού και προσδιορίζουν τις πολιτικές που πρέπει να προωθεί η διοίκηση, με σκοπό την εις το έπακρον αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, ως φορέα της γνώσης, των εμπειριών και των ικανοτήτων που απαιτούνται στα πλαίσια των ραγδαίων, σε όλους τους τομείς, εξελίξεων.

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι οι παρακάτω:

➤ **Ο Τεχνολογικός Παράγοντας.** Όπως ήδη τονίσθηκε, ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, οι οποίες επηρεάζουν έντονα

τη μορφή και τον τρόπο δράσεως και λειτουργίας των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού όλων των σύγχρονων επιχειρήσεων. Βασικότερη έκφραση των εξελίξεων αυτών, αποτελεί σήμερα η ανάπτυξη της πληροφορικής, η οποία μέσα από την τεχνολογία των δικτύων, έφερε πραγματική επανάσταση στη λειτουργία των οργανισμών και κλόνισε τις καθιερωμένες αρχές και αντιλήψεις ως προς τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους. Ακόμα, η τεχνολογική αυτή ανάπτυξη, οδήγησε στην επιτάχυνση των ρυθμών επικοινωνίας, η οποία μέσα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το internet, το οποίο λειτουργεί σε παγκόσμια κλίμακα, είναι δυνατό να μεταφέρονται μηνύματα, να ανταλλάσσονται απόψεις και να λαμβάνονται αποφάσεις με απίστευτη ταχύτητα και όλα αυτά σε μια κλίμακα με παγκόσμιες διαστάσεις. Κάτω από την επίδραση των εξελίξεων αυτών, τα τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων προσπαθούν να προσαρμόσουν ανάλογα τη λειτουργία και την οργανωτική τους διάρθρωση με την αναπόφευκτη κατάργηση εργασιών και την απομάκρυνση εργαζομένων, η οποία ακολουθεί ως φυσική συνέπεια.

➤ **Ο Οικονομικός Παράγοντας.** Ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις είναι ο περιορισμός των πόρων, η συγκέντρωση των κεφαλαίων σε μεγάλους βιομηχανικούς κολοσσούς και οι σημειούμενες κατά περιόδους, πληθωριστικές πιέσεις, οι οποίες όπως είναι φυσικό υποσκάπτουν την αγοραστική ικανότητα του προσωπικού και μειώνουν το εισόδημα και την ικανότητα αποταμίευσης. Για το λόγο αυτό, το έργο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων γίνεται πάρα πολύ δύσκολο, διότι ενώ από τη μία πλευρά η επιχείρηση βρίσκεται στην ανάγκη να αντιμετωπίζει αρνητικά συνεχείς απαιτήσεις των εργατικών ενώσεων για αυξήσεις αποδοχών, οι οποίες, σε τελευταία ανάλυση, θα έχουν ως αποτέλεσμα την χειροτέρευση των πληθωριστικών φαινομένων και την εξασθένηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, μέσα από τη συνεχή αύξηση του κόστους παραγωγής των

προϊόντων ή των υπηρεσιών, από την άλλη πλευρά θα πρέπει να εξετάζει με ρεαλιστικό πνεύμα τις ανάγκες του προσωπικού και να καταβάλλει προσπάθεια για τον όσο το δυνατόν μεγαλύτερο περιορισμό των κενών, τα οποία δημιουργούνται στην παραγωγική διαδικασία της επιχειρήσεως.

➤ **Ο Κοινωνικός Παράγοντας.** Κάτω από την επίδραση των σύγχρονων εξελίξεων οι οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμόσουν την οργανωτικής τους διάρθρωση κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στα έντονα προβλήματα που προκύπτουν, στα πλαίσια του εξοντωτικού ανταγωνισμού που επικρατεί σήμερα. Βασικές εκδηλώσεις των προσπαθειών αυτών είναι οι νέες οργανωτικές αντιλήψεις της αναδιάρθρωσης, της συμπίεσης της ιεραρχικής κλίμακας και του προσανατολισμού στην πελατεία, οι οποίες συνεπάγονται την δραστική μείωση του ανθρώπινου δυναμικού και την συνακόλουθη αύξηση της ανεργίας. Οι εξελίξεις αυτές, όπως είναι επόμενο, δημιουργούν έντονα κοινωνικά προβλήματα, διότι περιορίζεται δραστικά η ζήτηση προσωπικού, ενώ οι εργασίες που προσφέρονται απαιτούν νέες γνώσεις και νέα προσόντα, τα οποία επιβάλλουν στις Διοικήσεις Ανθρώπινων Πόρων την υποχρέωση της δημιουργίας κατάλληλων ευκαιριών, οι οποίες θα αντισταθμίζουν τις απώλειες αυτές και θα δίνουν στο προσωπικό τη δυνατότητα να αναβαθμίσει τα προσόντα του και να ασχοληθεί σε νέες εργασίες, χωρίς να μειωθεί το ηθικό του και ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία του.

➤ **Η Σύνθεση του Ανθρώπινου Δυναμικού.** Ένας άλλος βασικός παράγοντας που επηρεάζει τη διοίκηση του προσωπικού, είναι αυτός που αναφέρεται στις μεταβολές που παρατηρούνται στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού μιας χώρας. Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις στο μέλλον θα επανδρώνεται σε πολύ μεγάλο ποσοστό, με προσωπικό νεαρής ηλικίας, θα δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην ανάγκη για κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών και κλίσεων του προσωπικού της κατηγορίας αυτής.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάλογη προσαρμογή των προγραμμάτων επιλογής προσωπικού, στον επαγγελματικό προσανατολισμό, στα προγράμματα εκπαίδευσης, στα συστήματα υποκίνησης και λοιπές δραστηριότητες, οι οποίες θα δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των νέων και των παλαιότερων μελών των οργανισμών.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν έντονα όλες τις πλευρές της λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού ενός οργανισμού και διαμορφώνουν νέες συνθήκες και πλαίσια δράσης, τα οποία όπως είναι φυσικό διαμορφώνουν νέες προϋποθέσεις και νέες προοπτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σ' ένα κόσμο που συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται, η πρόοδος δεν επιτυγχάνεται μόνο μέσω ορθολογικών σχεδιασμών, απτών διαδικασιών και «λογικών» ανθρώπων. Θεμελιώδες για την επίτευξη επιτυχημένης διοίκησης και διαχείρισης αλλαγών, είναι επίσης και τα στοιχεία που έχουν να κάνουν με την δραστηριοποίηση των ανθρώπων μέσω μιας εμπνευσμένης ηγεσίας που προσφέρει όραμα, κίνητρα και αίσθημα ασφάλειας, σέβεται, εκτιμά και αντιμετωπίζει με ευαισθησία τους εργαζόμενους, θεωρώντας τους συνεργάτες, στο δύσκολο έργο της υλοποίησης μίας οργανωσιακής αλλαγής, και όχι απλά εκτελεστικά όργανα.

Είναι γεγονός ότι βρισκόμαστε στην εποχή της αλλαγής. Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει σημαντικά και αδιάκοπα τα τελευταία 100 χρόνια. Οι αλλαγές αυτές, αποτέλεσμα της νέας δομής της οικονομίας, εντείνονται ακόμη περισσότερο στις μέρες μας. Προφανώς οι αλλαγές αυτές έχουν επηρεάσει και τον τρόπο που διοικούνται οι οργανισμοί, ανοίγοντας το δρόμο στη Διοίκηση Αλλαγών, ένα από τα πιο εξελισσόμενα γνωστικά πεδία της ευρύτερης επιστημονικής περιοχής που καλύπτει η Διοικητική Επιστήμη. Είναι κοινά αποδεκτό μια επιχείρηση για να επιβιώσει στις μέρες μας, πρέπει να έχει την ικανότητα να αντιδρά στις συνθήκες αλλαγής, αλλάζοντας αυτή η ίδια. Πράγματι, πρέπει να αναμένει αλλαγές στο περιβάλλον μεταβάλλοντας τη δική της πολιτική και δομή έγκαιρα με σκοπό να αντιμετωπίσει τις νέες αυτές συνθήκες όταν παρουσιάζονται. Στη συνέχεια παραθέτονται οι βασικές έννοιες και οι φορείς της αλλαγής, οι επερχόμενες αντιδράσεις μαζί με τους τρόπους αντιμετώπισής τους, οι παράγοντες που καθορίζουν το ποσοστό της



επιτυχίας της αλλαγής και τέλος οι τρόποι εφαρμογής της αλλαγής αυτής στη σύγχρονη επιχειρησιακή εποχή.

## **2.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ**

### **ΑΛΛΑΓΗΣ**

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη, ή από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σ' ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων ( π.χ. κοινωνικές ομάδες ή οικονομικές μονάδες) σ' ένα καινούριο περιβάλλον όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά. Στα πλαίσια μιας επιχείρησης θα μπορούσαμε να πούμε ότι οργανωσιακή αλλαγή είναι η σχεδιασμένη ή μη αντίδραση της επιχείρησης στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες.

Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι: η αλλαγή του σκοπού της επιχείρησης/ οργανισμού, οι σημαντικές περικοπές στη χρηματοδότηση, το άνοιγμα σε νέες αγορές πελατών ή σε νέα προϊόντα / υπηρεσίες, η εμφάνιση ισχυρού ανταγωνισμού με αποτέλεσμα την ανάγκη για κατακόρυφη αύξηση της απόδοσης, τυχόν ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις ή δραματικές αλλαγές στη νομοθεσία (π.χ. λόγω περιβαλλοντικών κινδύνων) κλπ.

Η αντίδραση αυτή οδηγεί συνήθως σε αλλαγές που αφορούν κυρίως **το σύστημα παραγωγής** και ότι δεν περιλαμβάνει άμεσα τους εργαζόμενους ( π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, επέκταση εργοστασίου, παραγωγή νέου προϊόντος, μηχανοργάνωση, διοικητικά συστήματα πληροφοριών) και **το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας** (π.χ. νέος κανονισμός εργασίας, σύστημα προαγωγών, διαδικασία ικανοποίησης παραπόνων, εκπαίδευση προσωπικού, ανταμοιβές, μειώσεις προσωπικού, κ.τ.λ.).

Μερικές από τις αλλαγές είναι μεγάλης κλίμακας, αφορούν δηλαδή όλο τον οργανισμό όπως π.χ. η αναδιοργάνωση, η εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης για όλο το προσωπικό. Παράλληλα όμως συμβαίνουν και μικρότερης κλίμακας αλλαγές που αφορούν επί μέρους μόνο τμήματα όπως ο νέος καταμερισμός εργασιών σ' ένα τμήμα, η αναδιάταξη θέσεων εργασίας, η χορήγηση επιδόματος σ' ένα συγκεκριμένο τμήμα, η αλλαγή προϊσταμένου, η ισχύς ελαστικού ωραρίου σε μια διεύθυνση ή τμήμα.

Για να επιτευχθούν οι ανωτέρω στόχοι, θα πρέπει η επιχείρηση να αντιδράσει κατάλληλα, δηλαδή έγκαιρα και αποτελεσματικά, στις συνθήκες και πιέσεις που θα δεχτεί από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον.

### **2.3 ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Ανάλογα με τη δυνατότητα αντίδρασης της επιχείρησης στις πιέσεις τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, οι αλλαγές οι οποίες είναι πιθανόν να πραγματοποιηθούν διακρίνονται στους εξής τύπους:

- **Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη.** Σ' αυτόν τον τύπο αλλαγής η αντίδραση του οργανισμού είναι μηδαμινή ή ανύπαρκτη. Τούτο διότι ο συγκεκριμένος τύπος αλλαγής επιβάλλει στην επιχείρηση να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο που έχουν ήδη προδιαγράψει άλλοι, π.χ. Πολιτεία, Γενικός Διευθυντής.
- **Φυσιολογική ή αναμενόμενη (προγραμματισμένη).** Η αλλαγή αυτή αναμένεται, ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας της επιχείρησης και η αντίδραση σ' αυτή μπορεί να προγραμματιστεί έγκαιρα. Π.χ. διεύρυνση αγοράς, εξέλιξη υφιστάμενου σε προϊστάμενο.
- **Διαπραγματεύσιμη.** Σ' αυτόν τον τύπο αλλαγής η νέα συμπεριφορά που πρέπει να υιοθετηθεί από τους επηρεαζόμενους από την αλλαγή

αποτελεί αντικείμενο συζήτησης των ενδιαφερομένων. Ακόμη αντικείμενο συζήτησης αποτελεί και αυτή καθ' εαυτή η ίδια η αλλαγή και η σκοπιμότητά της για τον οργανισμό. Π.χ. δημιουργία ειδικών ομάδων έργου, κύκλοι ποιότητας, δημιουργία καντίνας προσωπικού, χρόνος και τρόπος συμμόρφωσης προς τις φορολογικές διατάξεις.

Και οι τρεις αυτοί τύποι αλλαγής επηρεάζουν τέσσερα βασικά σύνολα παραγόντων, μεμονωμένα ή σε συνδυασμό, που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού. Τα σύνολα αυτά είναι : α) **οι παράγοντες δομής**, ότι δηλαδή αφορά τη συγκρότηση και δομή του οργανισμού όπως είναι π.χ. οι πολιτικές, οι διαδικασίες ελέγχου και επικοινωνίας, β) **ο ανθρώπινος παράγοντας**, ότι δηλαδή αφορά τους εργαζομένους όπως είναι η τεχνική τους επάρκεια, η στάση τους έναντι της εργασίας ή των προϊσταμένων τους, οι ικανότητες ηγεσίας, οι ικανότητες επικοινωνίας κ.τ.λ., γ) **οι τεχνολογικοί παράγοντες**, ότι δηλαδή αφορά το μηχανολογικό εξοπλισμό, την παραγωγική διαδικασία και τις εγκαταστάσεις και δ) **το έργο** και όπως αυτό είναι σχεδιασμένο (π.χ. έργο ρουτίνας, έργο που απαιτεί ειδικές γνώσεις και πρωτοβουλία, έργο που απαιτεί υψηλή ευθύνη κ.τ.λ.).

## **2.4 ΦΟΡΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Για να επέλθει μια αλλαγή σε μια επιχείρηση, βέβαια, προϋποτίθεται ότι κάποιος θα λάβουν μια σχετική απόφαση, κάποιος άλλος θα αναπτύξουν προγράμματα και σχέδια υλοποίησής της και τέλος κάποιος εργαζόμενος θα εκτελέσουν αυτά τα σχέδια. Και οι τρεις αυτές ομάδες ανθρώπων ονομάζονται φορείς της αλλαγής, ο δε ρόλος τους είναι συγκεκριμένος και καθοριστικός για την επιτυχία της αλλαγής.

- **Ο ηγέτης – φορέας της αλλαγής.** Συνήθως είναι το στέλεχος που έχει την ιδέα ή αντιλαμβάνεται το πρόβλημα και προτείνει την αλλαγή.

Η ιδέα μπορεί να είναι κάτι γενικό (π.χ. όραμα), όπως η δημιουργία διαφορετικής εικόνας του οργανισμού προς τα έξω, ή κάτι πιο συγκεκριμένο όπως είναι η εισαγωγή συστήματος πρόσληψης προσωπικού ή η δημιουργία τμήματος δημοσίων σχέσεων. Είναι αυτός που καθορίζει τον ορίζοντα δράσης της επιχείρησης και δείχνει το δρόμο. Ο ηγέτης – φορέας της αλλαγής είναι επίσης αυτός που ελέγχει ότι οι δραστηριότητες συγκεκριμένων ατόμων σε συγκεκριμένους τομείς κατευθύνονται προς τον συγκεκριμένο στόχο.

- **Οι προγραμματιστές (υλοποιητές) της αλλαγής.** Αυτοί αποτελούν τη δεύτερη ομάδα, χρονικά και ιεραρχικά, που θα βοηθήσει στην εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής. Είναι τα άτομα εκείνα που μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε προγράμματα και σχέδια δράσης. Αποτελούν δηλαδή το συνδετικό κρίκο μεταξύ της γενικής ιδέας – πρόκλησης γι' αλλαγή και των συγκεκριμένων πράξεων και ενεργειών που πρέπει να γίνουν. Έτσι αυτοί είναι υπεύθυνοι για την απόκτηση των συγκεκριμένων πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση της αλλαγής και τον καθορισμό του συγκεκριμένου έργου που πρέπει να γίνει. Δηλαδή ορίζουν **τι** ακριβώς πρέπει να γίνει και **πώς** να γίνει, ορίζοντας χρονικά όρια και υποχρεώσεις εργαζομένων.

- **Οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής.** Είναι αυτοί που εκτελούν τις καθημερινές λειτουργίες (The day-to-day operations) για την υλοποίηση της αλλαγής. Είναι οι εργαζόμενοι στη βάση της διοικητικής πυραμίδας του οργανισμού.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει σαφές ότι η θέση των ομάδων αυτών στη διοικητική πυραμίδα δεν είναι ανάγκη να είναι του τύπου – Ανώτατο στέλεχος ή Ανώτατη διοίκηση – Μεσαία στελέχη – εργαζόμενοι. Αν η αλλαγή αυτή αφορά όλο τον οργανισμό τότε ίσως συμβαίνει αυτό. Αν όμως η αλλαγή αφορά κάποια συγκεκριμένη διεύθυνση ή τμήμα τότε ισχύει μια ανάλογη ιεράρχηση στους φορείς

αλλαγής (π.χ. ο προϊστάμενος τμήματος ως ηγέτη φορέας της αλλαγής, οι άμεσοι συνεργάτες του ως προγραμματιστές – υλοποιητές της αλλαγής και οι εργαζόμενοι του συγκεκριμένου τμήματος ως εκτελεστές του προγράμματος αλλαγής)

Τέλος, φορέας αλλαγής θα πρέπει να θεωρηθεί σε κάθε περίπτωση και η ανώτατη διοίκηση ως υποστηρικτής της αλλαγής. Το έργο του υποστηρικτή της αλλαγής είναι να βοηθήσει για την εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (π.χ. χρηματικοί πόροι, διάθεση ανθρώπινων πόρων) και να υποστηρίζει ψυχολογικά με κάθε τρόπο τους επηρεαζόμενους από την αλλαγή.

## **2.5 ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ**

Οι άνθρωποι είναι πλάσματα της συνήθειας και τους αρέσει να βολεύονται σ' ένα έργο ρουτίνας, ιδιαίτερα στον τόπο εργασίας. Έστω κι αν προς το παρόν ο τρόπος της εργασίας τους δεν είναι ο άριστος, είναι τουλάχιστον γι' αυτούς οικείος κι άνετος κι έχουν σχετικά προσαρμοστεί. Συνεπώς, οι άνθρωποι έχουν την τάση να αντιστέκονται προς τις οποιεσδήποτε ιδέες που απειλούν να αλλάξουν τον καθιερωμένο τρόπο που ενεργούν. Οι αντιδράσεις αυτές είναι στην ουσία μια νέα υιοθετημένη συμπεριφορά που βοηθά στο να διατηρηθεί η προϋπάρχουσα κατάσταση (status quo) η οποία εξασφαλίζει γνώση και εμπειρία των συνθηκών στον εργασιακό χώρο.

Πρέπει να σημειωθεί πως οι εργαζόμενοι δεν αντιδρούν προς όλες τις αλλαγές. Αντίθετα, μερικές αλλαγές είναι επιθυμητές. Η τάση για άμυνα στην αλλαγή αντισταθμίζεται κατά κάποιο τρόπο από μια επιθυμία για νέες εμπειρίες και για τις αμοιβές που μπορούν να προέλθουν από μερικές αλλαγές. Μ' αυτή την έννοια ο άνθρωπος επιδιώκει πολλές αλλαγές και βρίσκει την αλλαγή που προέρχεται από τις δικές του προσπάθειες σαν άκρως ανταμείβουσα, ενώ παραδόξως

επιδιώκει επίσης όπως το περιβάλλον του να είναι και σταθερό και προβλέψιμο. Παράλληλα όμως, η αβεβαιότητα που προκαλεί το άγνωστο της επιχειρούμενης αλλαγής προκαλεί, συνήθως, ανασφάλεια και οδηγεί τα άτομα στην αντίθεση για την αλλαγή.

Η ανωτέρω αντίδραση που εκδηλώνεται από τα άτομα με μια διαφορετική συμπεριφορά είναι γνωστή ως **αντίδραση συμπεριφοράς ή ψυχολογική αντίδραση** και έχει κυρίως συναισθηματική και υποκειμενική βάση. Όμως οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση αντιδρούν και για πιο συγκεκριμένους λόγους όπως είναι η έλλειψη πληροφόρησης, η έλλειψη κατάλληλων γνώσεων για να ανταποκριθούν στην αλλαγή ή η έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων. Η αντίδραση αυτή, που βασίζεται σε αντικειμενικούς λόγους, καλείται συστημική αντίδραση.

Η οποιαδήποτε αλλαγή στον οργανισμό δεν μπορεί να επιτύχει αν οι ηγέτες – φορείς της αλλαγής αλλά και οι προγραμματιστές αυτής της αλλαγής, δεν εκτιμήσουν την έκταση και τις μορφές των αντιδράσεων και δεν υπερνικήσουν τις αντιδράσεις αυτές. Οι συνήθεις μορφές με τις οποίες αντιδρούν οι εργαζόμενοι, σε μια επιχειρούμενη αλλαγή είναι:

- **Απόρριψη.** Είναι η πιο σοβαρή αντίδραση στην αλλαγή και συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν πως κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους ή να μειωθεί το κύρος τους ή να μειωθούν οι αποδοχές τους. Η αντίδραση αυτή μπορεί να πάρει τη μορφή ακόμα και στάσεων εργασίας ή απεργιών.
- **Αντίσταση.** Είναι μια ηπιότερης μορφής αντίδραση σε σχέση με την απόρριψη και υιοθετείται όταν οι αρνητικές επιπτώσεις της αλλαγής θεωρούνται από τους εργαζόμενους σοβαρές μεν αλλά όχι καταστροφικές, ή ακόμη όταν υπάρχει μεγάλη ανησυχία και αγωνία για τις επιπτώσεις της επιχειρούμενης αλλαγής. Η αντίδραση αυτή μπορεί να πάρει διάφορες μορφές όπως οι συχνές και έντονες συζητήσεις για τη σκοπιμότητα και τις επιπτώσεις της αλλαγής, οι τυχών φθορές στον

εξοπλισμό, η μειωμένη απόδοση, η εσκεμμένη παρεμπόδιση της υλοποίησης της αλλαγής (π.χ. μη σωστή τήρηση στοιχείων, λάθος χρήση και τοποθέτηση υλικών, κακή χρήση μηχανών).

- **Ανοχή.** Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν από την αλλαγή αλλά και δεν ωφελούνται ιδιαίτερα, παραμένουν ουδέτεροι κι απλώς ανέχονται την αλλαγή. Δεν φέρουν καμιά αντίδραση επειδή θεωρούν ότι η διοίκηση μάλλον φροντίζει τα συμφέροντα τους. Η αντίδραση αυτή είναι συνήθης σ' ένα σχετικά καλά οργανωμένο και διοικούμενο οργανισμό. Η απόφαση της διοίκησης π.χ. να φορούν κράνη ή ωτοασπίδες όσοι απασχολούνται σε συγκεκριμένους χώρους ίσως προκαλέσει την ανοχή την ανοχή των ενδιαφερομένων. Ακόμη, την ανοχή των εργαζομένων ίσως προκαλέσει η απόφαση της διοίκησης για δεκαπενθήμερες συναντήσεις προϊσταμένων – υφισταμένων για συζήτηση των προβλημάτων του τμήματος, αντί για τη μηνιαία συνάντηση που ίσχυε.

- **Αποδοχή.** Είναι η πιο θετική αντίδραση των εργαζομένων σε μια επιχειρούμενη αλλαγή και συμβαίνει όταν δεν υπάρχει υποκειμενική ή αντικειμενική αρνητική επίπτωση στους εργαζόμενους, αλλά αντίθετα αυτοί ωφελούνται από την αλλαγή. Ως παράδειγμα αλλαγών που επιφέρουν την αποδοχή των εργαζομένων είναι η αύξηση των απολαβών μέσα από ένα νέο σύστημα ανταμοιβών, η δημιουργία καντίνας ή αναψυκτηρίου, η εφαρμογή ελαστικού ωραρίου, κ.τ.λ..

Αντίδραση όμως στην αλλαγή δεν παρουσιάζεται μόνο από τους εργαζόμενους αλλά και από την ίδια την επιχείρηση. Αρκετές επιχειρήσεις έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι δύσκολη η αλλαγή ή καινοτομία σ' αυτές, όπως π.χ. ένα αυτοματοποιημένο εργοστάσιο ή οργανισμός παροχής υπηρεσιών (συνήθως κρατικές υπηρεσίες) όπου έχουν σχεδιαστεί για να κάνουν συγκεκριμένα πράγματα κατά πολύ συγκεκριμένο τρόπο. Μερικές από τις δυνάμεις αντίδρασης στους οργανισμούς είναι:

- **Απειλή στη δύναμη και την επιρροή.** Οι οργανισμοί κυρίως επιδιώκουν τη σταθερότητα και αυτό είναι κατανοητό, ως ένα βαθμό, ως αντίβαρο στις συχνές αλλαγές. Όμως είναι γνωστό ότι σ' ένα τυπικό γραφειοκρατικό οργανισμό υπάρχει σαφής καθορισμός εργασιών, συγκεκριμένες γραμμές εξουσίας και ευθύνης και είναι έντονη η ιεραρχική ροή πληροφοριών και εντολών από πάνω προς τα κάτω. Σ' αυτούς δε τους οργανισμούς ισχύει η αρχή της επιβολής πειθαρχίας με τη χρήση ανταμοιβών και τιμωριών. Οποιοσδήποτε νέες ιδέες ή νέες χρήσεις των πόρων μπορεί να εκληφθεί ως απειλή στην εντός του οργανισμού κατανεμημένη δύναμη και εξουσία.
- **Έλλειψη πόρων.** Παρά την επιθυμία να προχωρήσουν σ' αλλαγές κάποιες επιχειρήσεις δεν το πράττουν λόγω έλλειψης πόρων (κυρίως οικονομικών). Για παράδειγμα, προτείνεται η δημιουργία χώρου σταθμεύσεως αυτοκινήτων για ένα πολυκατάστημα. Όμως επειδή δεν υπάρχουν χρήματα για την αγορά του γειτονικού οικοπέδου η αλλαγή αυτή δεν πραγματοποιείται. Η ακόμη, για παράδειγμα, δεν εισάγεται η αυτοματοποίηση στις διοικητικές υπηρεσίες λόγω υψηλού κόστους που δεν μπορεί τώρα να αντιμετωπίσει η επιχείρηση.
- **Ενδοοργανωσιακές συμφωνίες.** Συχνά η διοίκηση των οργανισμών περιορίζεται στην εισαγωγή αλλαγών ή καινοτομιών ένεκα συγκεκριμένων συμφωνιών που έχει κάνει με συγκεκριμένες ομάδες, όπως π.χ.: Σύλλογος εργαζομένων (σε θέματα απολύσεων ή προαγωγών), Πελάτες (ειδικές συμφωνίες ποσοτικών εκπτώσεων ή διακανονισμών πληρωμής), Εργολάβοι ή συνεργάτες (ανειλημμένες υποχρεώσεις από μέρους του οργανισμού με συγκεκριμένες χρονικές δεσμεύσεις και ρήτρες).



## **2.5.1 ΛΟΓΟΙ – ΑΙΤΙΕΣ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ**

Πολλοί είναι οι λόγοι (υποκειμενικοί, αντικειμενικοί, σοβαροί) που οι άνθρωποι και ειδικά οι εργαζόμενοι αντιδρούν αρνητικά στην αλλαγή. Οι πιο βασικοί λόγοι αντίδρασης είναι: α) η συνήθεια της παρούσας κατάστασης π.χ. αντικείμενο έργου, συνάδελφοι, προϊστάμενοι, β) η επιλεκτική αντίληψη, όταν δηλαδή το άτομο αντιδρά στις αλλαγές ή στις νέες ιδέες επιλεκτικά με βάση κάποια στάση του για τη συγκεκριμένη αλλαγή ή ιδέα που είναι ουσιαστικά προϊόν εμπειριών, παιδείας κι αξιών, γ) εξάρτηση από συγκεκριμένη εργασιακή σχέση με προϊστάμενο ή συνεργάτες. Αν τα άτομα αυτά είναι αρνητικά προς την αλλαγή την ίδια θέση θα υιοθετήσουν στις πιο πολλές περιπτώσεις κι όσοι εξαρτώνται από αυτούς και τέλος δ) συναισθηματική – ψυχολογικά ισορροπία που έχουν εξασφαλίσει με τη συγκεκριμένη συμπεριφορά τους και τη συμπεριφορά των άλλων μέσα στον εργασιακό χώρο. Οποιαδήποτε απειλή για διατάραξη αυτής της ισορροπίας προκαλεί την αντίδραση. Η πλειοψηφία των απειλών που τείνουν να γίνουν λόγοι αρνητικής αντίδρασης της αλλαγής συνοψίζονται παρακάτω:

- Φόβος ανεργίας, μετάθεσης ή υποβιβασμού.
- Φόβος μείωσης των απολαβών.
- Φόβος μιας επιτάχυνσης ή πίεσης για σκληρότερη εργασία, ώστε να διατηρηθεί ο ρυθμός των κερδών του οργανισμού.
- Φόβος διαταραχής ή μεταβολής των κοινωνικών σχέσεων και δημιουργίας νέων.
- Φόβος ότι αλλαγή σημαίνει κριτική για την απόδοση στο παρελθόν του ατόμου ή της ομάδας.
- Φόβος ότι το άτομο θα χάσει την επιρροή του πάνω σε ένα τομέα στον οποίο παλιότερα είχε τον έλεγχο.

- Φόβος μείωσης του κύρους ή της αναγνώρισης μέσα στην ομάδα.
- Φόβος για την έλλειψη δυνατότητας εκμάθησης καινούριων μεθόδων.
- Φόβος μεγαλύτερης εξειδίκευσης που θα καταλήξει σε ένα ανιαρό και ενοχλητικό έργο με μειωμένη την αίσθηση του επιτεύγματος.
- Φόβος για το άγνωστο το οποίο δεν κατανοεί το άτομο.

Κρίνεται σκόπιμο να τονισθεί στο σημείο αυτό ότι αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει πως οι άνθρωποι, σε αρκετές περιπτώσεις, θέλουν την αλλαγή. Αυτό στο οποίο αντιδρούν κυρίως είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής. Η λέξη και το νόημα της αλλαγής προκαλεί φόβο επειδή αναταράσσει ένα καθιερωμένο τρόπο που γίνονται τα πράγματα και δημιουργεί φόβους για το status quo. Αυτό όμως το συναίσθημα του φόβου αντισταθμίζεται από την επιθυμία για νέες εμπειρίες και τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν ως αποτέλεσμα της αλλαγής.

Επομένως απαραίτητη προϋπόθεση για αποτελεσματική εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής είναι να υπερνικηθούν οι φόβοι των εργαζομένων και να μετατραπούν σε ευκαιρίες γι' αυτούς και σε επιθυμία τους για αποδοχή και στήριξη της αλλαγής. Η ευθύνη είναι δική τους για τη μείωση των αρνητικών αντιδράσεων στην αλλαγή.

### **2.5.2 ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΡΝΗΤΙΚΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ**

Το κύριο πρόβλημα με την αρνητική αντίδραση στην αλλαγή είναι ότι δεν είναι εύκολο να την αντιμετωπίσει κανείς συχνά και μόνο με τη λογική. Η αντίδραση αυτή είναι, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενα υποκεφάλαια, και λογική και συναισθηματική. Χρειάζεται λοιπόν να διαπιστωθούν οι πηγές αυτής της αντίδρασης.

Για τη διαπίστωση του τι κάνει τους εργαζόμενους να αρνούνται μια συγκεκριμένη αλλαγή ή τι θα τους έκανε να τη δεχθούν, πολύτιμη βοήθεια προσφέρει η τεχνική που αναπτύχθηκε από τον Lewin, γνωστή ως Ανάλυση δυνάμεων πεδίου. Κατά τον Lewin, υπάρχουν δύο τύποι δυνάμεων στα άτομα όσον αφορά οτιδήποτε τα επηρεάζει σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή και σε συγκεκριμένο χώρο. Οι προωθητικές δυνάμεις και οι δυνάμεις αντίδρασης. Οι πρώτες ενθαρρύνουν τα άτομα για αλλαγή ενώ οι δεύτερες τα ενθαρρύνουν να αντισταθούν, για τη διατήρηση της παρούσας κατάστασης. Το εάν τα άτομα θα είναι προδιατεθειμένα να δεχθούν ή να αντισταθούν σε μια επιχειρούμενη αλλαγή θα εξαρτηθεί από τη φύση και την ποσότητα των δυνάμεων αυτών. Εάν υπάρχει ισορροπία μεταξύ τους, τότε το άτομο βρίσκεται σε κατάσταση αδράνειας ή αλλιώς αδυνατεί να τοποθετηθεί αρνητικά ή θετικά στην αλλαγή. Αν λοιπόν οι δυνάμεις αντίδρασης είναι και ισχυρότερες και περισσότερες από ότι οι προωθητικές τότε θα πρέπει να επηρεαστούν έτσι τα άτομα ώστε οι δυνάμεις αυτές να υπερικήσουν τις δυνάμεις αντίδρασης.

Ο παρακάτω πίνακας έχει ως σκοπό την αρτιότερη κατανόηση του σπουδαίου ρόλου που παίζουν οι προωθητικές δυνάμεις και οι δυνάμεις αντίδρασης στην τελική απόφαση όλων των επηρεαζόμενων ατόμων, σχετικά με την υποστήριξη ή την αντίθεσή τους απέναντι στην επιχειρούμενη αλλαγή. Στο συγκεκριμένο παράδειγμα θα υποθέσουμε ότι η διοίκηση της επιχείρησης αποφάσισε να τροποποιήσει τον τρόπο πληρωμής των εργαζομένων της στο τμήμα των πωλήσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στο συγκεκριμένο τμήμα, σύμφωνα με την παρούσα κατάσταση, αμείβονταν με σταθερό και προσυμφωνημένο μισθό, ενώ πλέον θα τους ζητηθεί να αμείβονται με βάση τις πωλήσεις που θα επιτυγχάνουν, γεγονός το οποίο θα επιφέρει την αυξομείωση

του μισθού τους κάθε μήνα, ανάλογα με τις πωλήσεις που θα πραγματοποιούν.

<b>ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b>	<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ</b>
Δυνατότητα μεγάλης αύξησης του μηνιαίου μισθού σε περίπτωση επιτυχίας μεγάλου αριθμού πωλήσεων.	Πιθανότητα μεγάλης μείωσης του μηνιαίου μισθού σε περίπτωση αποτυχίας υλοποίησης μεγάλου αριθμού πωλήσεων.
Ισχυρό κίνητρο προς τους εργαζόμενους για αναπτέρωση του ενδιαφέροντος στην εργασία τους.	Οι εργαζόμενοι εργάζονται κάτω από συνεχή πίεση και άγχος, γεγονός άκρως ψυχοφθόρο για την υγεία και την ψυχολογία τους.
Ύπαρξη αξιοκρατίας στο ύψος των μισθών (Κάθε εργαζόμενος αμείβεται σύμφωνα με τις επιτυχίες του και όχι σύμφωνα με τις γνωριμίες του).	Στασιμότητα των προσωπικών επενδύσεων των εργαζομένων λόγω οικονομικής αβεβαιότητας.
	Άδικη αλλαγή για τους εργαζόμενους στο τμήμα των πωλήσεων σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους της επιχείρησης.
	Δημιουργία αρνητικού κλίματος μέσα στο συγκεκριμένο τμήμα λόγω ανάπτυξης αθέμιτου και ανθυγιεινού ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων.

Στο παραπάνω παράδειγμα προκύπτουν, όπως είναι λογικό, περισσότερες δυνάμεις αντίστασης, γεγονός το οποίο θα οδηγήσει, κατά πάσα πιθανότητα, στην αρνητική αντίδραση των επηρεαζόμενων εργαζομένων, και όχι μόνο, απέναντι στην επιχειρούμενη αλλαγή.

Με βάση λοιπόν την ανάλυση των δυνάμεων, εκείνο που δεν θα πρέπει να γίνει μια μονομερής προσπάθεια ενίσχυσης των προωθητικών δυνάμεων, δηλαδή στην ουσία επιβολή της αλλαγής, διότι αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη ενίσχυση των δυνάμεων αντίστασης. Αντίθετα αυτό που πρέπει να γίνει είναι, μετά από προσεκτική ανάλυση των δυνάμεων αντίστασης, σταδιακή και ουσιαστική εξασθένιση τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση των προωθητικών δυνάμεων και την εισαγωγή της αλλαγής.

Σε μια προγραμματισμένη αλλαγή και αφού αναλυθούν οι δυνάμεις που επηρεάζουν την αλλαγή, οι φορείς – ηγέτες αλλά και οι προγραμματιστές της αλλαγής θα πρέπει, για να μειώσουν και να εμποδίσουν την αρνητική αντίδραση, να δραστηριοποιηθούν και να επιτύχουν στα εξής σημεία:

### **1. Να αναλύουν και να περιγράφουν την ανάγκη για αλλαγή.**

Κάποιοι μέσα στην επιχείρηση είναι πιθανό να εκδηλώνουν ευθέως την αντίθεσή τους στην αλλαγή. Θα πρέπει ο ρόλος αυτών να μειωθεί και αυτό θα επιτευχθεί αν τους γίνει αφ' ενός μεν σαφής η ανάγκη για αλλαγή και αφ' ετέρου αν δεν πεισθούν να βοηθήσουν στον προγραμματισμό ή την υλοποίηση της αλλαγής. Αν η αλλαγή διαφαίνεται ότι θα πετύχει τότε τα άτομα αυτά ή θα πάνσουν σιγά-σιγά να αντιτίθεται ή θα θελήσουν, έστω και εκ των υστέρων, να βοηθήσουν στην αλλαγή.

Μια τεχνική που χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση αυτών των ατόμων είναι να γίνεται αποδεκτή η επιθυμία τους να μην συμμετάσχουν στα πρώτα στάδια, αλλά να κρατούνται ενήμεροι για

την πρόοδο της αλλαγής. Συμβαίνει συχνά να έρχεται κάποια στιγμή όπου νιώθουν απομονωμένοι από τους συναδέλφους τους και βρίσκουν αξιοπρεπείς τρόπους για να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα αλλαγής.

## **2. Να εξασφαλίσουν συμμετοχή στο σχεδιασμό όσων πρόκειται να επηρεαστούν από την αλλαγή.**

Η αρνητική αντίδραση στην αλλαγή θα είναι μικρότερη αν, όσοι επηρεάζονται πραγματικά από αυτήν ή νομίζουν ότι θα επηρεαστούν, έχουν κάποιο λόγο στον προγραμματισμό της αλλαγής. Και η συμμετοχή αυτή θα πρέπει να γίνει αρκετά νωρίς, πριν δηλαδή δημιουργηθεί η εντύπωση ότι πρόκειται να τους επιβληθεί μονομερώς μια αλλαγή. Έτσι αυξάνουν οι πιθανότητες για αποδοχή και συμμόρφωση στην αλλαγή.

## **3. Να παρέχουν ουσιαστική και πλήρη πληροφόρηση.**

Για να ξεκαθαριστούν πολύπλοκες ή νεφελώδεις καταστάσεις και να μειωθεί η ανασφάλεια. Όταν οι εργαζόμενοι δεν ενημερώνονται επαρκώς ή και επακριβώς από τους ηγέτες της αλλαγής, τότε καταφεύγουν σε άτυπα δίκτυα επικοινωνίας, αμφίβολης αξιοπιστίας. Το αποτέλεσμα είναι, φήμες, φόβοι κι ανησυχία που δυσκολεύουν ή κάνουν αδύνατη την εισαγωγή της αλλαγής. Σε κάθε εισαγωγή αλλαγής θα πρέπει να αυξάνονται τα δίκτυα επικοινωνίας και η ποσότητα και ποιότητα των πληροφοριών. Αρκετή προς τα κάτω επικοινωνία κρίνεται απαραίτητη αλλά και η προς τα πάνω επικοινωνία θα πρέπει να θεωρείται απαραίτητη για να υπάρχει γρήγορη πληροφόρηση για τις αντιδράσεις και τα προβλήματα που δημιουργούνται στα στάδια της εισαγωγής και της υλοποίησης της αλλαγής.

## **4. Να παρέχουν δυνατότητα να ακουστούν αντιρρήσεις.**

Θα πρέπει να επιδιωχθεί και να εξασφαλιστεί ώστε ελεύθερα οι εργαζόμενοι να εκφράζουν τις αντιρρήσεις τους, όποιες κι αν είναι αυτές. Αυτό συντελεί και στη δημιουργία κλίματος όπου οι

εργαζόμενοι να νιώθουν πως μπορούν να ακουστούν ή και να επηρεάσουν καταστάσεις υπέρ τους.

**5. Να εξασφαλίσουν ευρεία και ενεργητική συναίνεση.**

Μακροχρόνια αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ανάλογα συστήματα ανταμοιβών, συγκεκριμένες πολιτικές και διοικητικές πρακτικές. Βραχυχρόνια όμως η ενεργητική συμμετοχή μπορεί να ενθαρρυνθεί αν τονισθεί κατάλληλα η σπουδαιότητα της αλλαγής, για την επιβίωση του οργανισμού και την εξασφάλιση των θέσεων εργασίας. Και ακόμη, αν δημιουργηθεί ένα κοινό όραμα για την επιχείρηση και επικεντρωθεί το ενδιαφέρον της στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών – “εχθρών” της επιχείρησης.

**6. Να κάνουν μόνο όσες αλλαγές είναι αναγκαίες.**

Οι συχνές αλλαγές δημιουργούν την εντύπωση αστάθειας, γεγονός το οποίο αυξάνει την ανασφάλεια των εργαζόμενων. Κάθε άτομο έχει ένα όριο αποδοχής αλλαγών, πέρα από το οποίο αντιδρά αρνητικά ακόμη κι αν δεν διακρίνει αρνητικές επιπτώσεις σε μια αλλαγή. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι δεκτικό σε σοβαρές αλλαγές, αν έχει “κουραστεί” από ασήμαντες αλλαγές.

**7. Να παρέχουν κίνητρα.**

Η αλλαγή γίνεται ευκολότερα αποδεκτή όταν παρέχει στα άτομα κίνητρα να ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες τους. Οι θεωρίες υποκίνησης των εργαζομένων καθιστούν σαφές ότι τα κίνητρα είναι αναγκαία για να δραστηριοποιηθούν τα άτομα σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις και για να υιοθετήσουν την απαιτούμενη και κατάλληλη συμπεριφορά.

**8. Να χειρισθούν κατάλληλα το χρόνο.**

Για την εισαγωγή της αλλαγής θα πρέπει να ληφθεί υπ’ όψη ο κατάλληλος χρόνος. Ως κατάλληλος χρόνος νοείται εκείνη η χρονική περίοδος όπου το εργασιακό κλίμα, η διάθεση πόρων και οι εξωτερικές

και οι εσωτερικές δυνάμεις βοηθούν στο να επιχειρηθεί η αλλαγή. Τα αποτελέσματα της αλλαγής όμως δεν φαίνονται αμέσως και ούτε είναι σωστό να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της αμέσως μόλις εισαχθεί. Η αλλαγή για να επιτύχει χρειάζεται χρόνο. Τον πρώτο καιρό ίσως να υπάρξουν απογοητεύσεις κι αποτυχίες, ή κι εξαιρετικά αποτελέσματα, που είναι σε κάποιο βαθμό αναμενόμενα. Γι' αυτό δεν θα πρέπει οι υπεύθυνοι της αλλαγής να κάνουν βιαστικές εκτιμήσεις που θα αφορούν την αδυναμία ή τη δυσκολία εφαρμογής ή ακόμη και την τελική επιτυχία της αλλαγής. Θα πρέπει να παρακολουθούν και να ελέγχουν την υλοποίηση της αλλαγής και να περιμένουν το χρόνο για να δείξει τα τελικά αποτελέσματα.

**9. Να επιφέρουν τις όποιες αναγκαίες τροποποιήσεις ώστε να διατηρηθεί η αλλαγή.**

## **2.6 ΕΝΑ ΓΕΝΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΓΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Σε κάθε προγραμματισμένη αλλαγή ακολουθούνται τέσσερα βασικά στάδια, όπου το κάθε ένα προηγείται του επόμενου χρονικά. Αυτά είναι, το διαγνωστικό στάδιο, το στάδιο του προγραμματισμού, το στάδιο της υλοποίησης και τέλος το στάδιο της Αξιολόγησης της αλλαγής.

### **2.6.1 ΤΟ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ**

Στο διαγνωστικό στάδιο διαπιστώνονται οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον και τι επιπτώσεις έχουν αυτές στον οργανισμό. Στη συνέχεια διαπιστώνεται το χάσμα απόδοσης μεταξύ του τι μπορεί να επιτύχει ο οργανισμός με τους δεδομένους πόρους του και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και τι πραγματικά επιτυγχάνει. Το χάσμα αυτό



μπορεί να μικρύνει ή να γεφυρωθεί, αν επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού

Καθοριστική όμως είναι στο στάδιο αυτό και η διάγνωση των προβλημάτων που τυχόν υπάρχουν στην επιχείρηση. Συνήθως η επιθυμία των φορέων – ηγετών της αλλαγής να επιφέρουν το καινούριο και να επιτύχουν αποτελέσματα τους οδηγεί στο να μην ασχολούνται ιδιαίτερα με αυτή τη διάγνωση.

Η ικανότητα ανάπτυξης συγκεκριμένων ερωτήσεων, συλλογής στοιχείων από τους υπεύθυνους αλλαγής (μέσα από έρευνα στάσεων, τυπικές συναντήσεις, άτυπες συνεντεύξεις) κι ανάλυσης δεδομένων είναι καθοριστικής σημασίας. Για παράδειγμα, έστω ότι υπάρχει πρόβλημα μειωμένης απόδοσης προσωπικού στην επιχείρηση κι επιδιώκεται κάποια αλλαγή για την επίλυσή του. Προκειμένου να αποφασιστεί ποια αλλαγή και ποιας έκτασης θα πραγματοποιηθεί θα πρέπει να απαντηθούν ορισμένες διαγνωστικές ερωτήσεις όπως οι παρακάτω: είναι πρόβλημα ηγεσίας; Λήψης αποφάσεων; Επικοινωνίας; Ωριμότητας εργαζομένων; Ικανοποίησης αναγκών τους; Είναι τεχνικό πρόβλημα; Γιατί και πόσο αντιδρούν στην επιχειρούμενη αλλαγή οι εργαζόμενοι;

Η αρνητική αντίδραση σε κάθε αλλαγή είναι αναμενόμενη, θα πρέπει λοιπόν να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα από τους υπεύθυνους της αλλαγής για τη μείωση αυτών των αντιδράσεων ή και το ξεπέρασμά τους. Η τεχνική της ανάλυσης των προωθητικών δυνάμεων και των δυνάμεων αντίστασης καθώς επίσης και η υιοθέτηση συγκεκριμένων ενεργειών – βημάτων, όπως αυτές που αναφέρθηκαν θα βοηθήσουν προς αυτήν την κατεύθυνση. Επίσης δίνεται και ένα φύλλο ελέγχου εισαγωγής αλλαγών που θα βοηθήσει τους υπεύθυνους αλλαγής να ακολουθήσουν τα βήματα αυτά.

## **2.6.2 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Στο στάδιο του προγραμματισμού της προσπάθειας για αλλαγή πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι της αλλαγής. Και οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, να βασίζονται σε πραγματικές οργανωσιακές ανάγκες και στις ανάγκες των εργαζομένων

Και τέλος πρέπει να είναι συμβατοί με τις ακολουθούμενες, από τον οργανισμό, πολιτικές.

Οι στόχοι αυτοί διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς στόχους. Οι πρώτοι αναφέρονται στις αλλαγές που αφορούν τους εργαζόμενους άμεσα, όπως αλλαγή στις στάσεις, στις τεχνικές γνώσεις, στην ικανότητα λήψης αποφάσεων, στο βαθμό υποκίνησης, στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης ή στη συμπεριφορά. Οι εξωτερικοί στόχοι αφορούν αλλαγή στο δείκτη απουσιών, στα κέρδη, στο μερίδιο αγοράς, στο ρυθμό παραγωγής κ.τ.λ. και αποτελούν ουσιαστικά κριτήρια επιτυχίας της αλλαγής.

Αν οι εσωτερικοί στόχοι, στη φάση αυτή, είναι σαφείς τότε είναι εύκολο να προγραμματιστεί και ο απαιτούμενος χρόνος για εκμάθηση της αλλαγής στη επιχείρηση, είτε πρόκειται για τεχνικές γνώσεις ή στάσεις ή για ατομική συμπεριφορά ή ακόμη και για ομαδική συμπεριφορά. Η αλλαγή, για παράδειγμα, στη γνώση είναι η πιο εύκολη να σημειωθεί κι απαιτεί ελάχιστο χρόνο για να επιτύχει, συγκριτικά με άλλες αλλαγές στη στάση του ατόμου και τη συμπεριφορά του. Ακόμη πιο δύσκολη όμως, όπως είναι λογικό, είναι η αλλαγή στην ομαδική συμπεριφορά.

### **2.6.2.1 ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

Σχεδόν όλες οι αλλαγές θα απαιτήσουν από τα μέλη του οργανισμού να τροποποιήσουν τον τρόπο με τον οποίο έχουν συνηθίσει να συμπεριφέρονται. Οι υπεύθυνοι αλλαγής, επομένως, πρέπει να

αποφασίσουν σχετικά με την καλύτερη σχέση ανθρώπων, δομής, έργου και τεχνολογίας και να κάνουν τις αντίστοιχες μεταβολές, με τρόπο τέτοιο, ώστε η σχετική ανθρώπινη συμπεριφορά να μεταβληθεί όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Στην ουσία, τα θετικά αποτελέσματα κάθε αλλαγής θα υλοποιηθούν μόνο αν τα μέλη της επιχείρησης αλλάξουν τη συμπεριφορά τους, όπως απαιτείται από την αλλαγή. Η αλλαγή αυτή προκαλείται από τρεις διαφορετικές, αλλά σχετικές μεταξύ τους καταστάσεις που βιώνει το άτομο. Αυτές είναι η αποδέσμευση, η αλλαγή και η επαναδέσμευση.

Η πρώτη κατάσταση, η αποδέσμευση δηλαδή, είναι μια κατάσταση όπου τα άτομα είναι έτοιμα να αποκτήσουν ή να μάθουν νέες συμπεριφορές λόγω της μειωμένης αποδοτικότητας του παρόντος τρόπου συμπεριφοράς και γι' αυτό το λόγο είναι έτοιμα να μάθουν νέα συμπεριφορά που θα τα κάνει αποδοτικότερα. Μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τα άτομα να αποδεσμευτούν, λόγω των θετικών στοιχείων με τα οποία είχαν παραδοσιακά συνδέσει την προηγούμενη συμπεριφορά τους.

Η δεύτερη κατάσταση, η αλλαγή, είναι η κατάσταση στην οποία τα αποδεσμευμένα άτομα αρχίζουν να πειραματίζονται σε νέες συμπεριφορές. Δοκιμάζουν τις νέες συμπεριφορές που ελπίζουν ότι θα βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Η αλλαγή αυτή πραγματοποιείται καλύτερα όταν εμπλέκεται η ταύτιση με την εσωτερικήυση. Η ταύτιση είναι μια διαδικασία κατά την οποία τα άτομα που εκτελούν τις νέες συμπεριφορές επιχειρούν να χρησιμοποιήσουν τις συμπεριφορές αυτές σαν μέρος της συνολικής φυσιολογικής τους συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια, τα άτομα προσπαθούν συνεχώς να κάνουν τις νέες συμπεριφορές χρήσιμες για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η τρίτη κατάσταση, η επαναδέσμευση, είναι μια κατάσταση στην οποία τα άτομα συνειδητοποιούν ότι οι νέες συμπεριφορές, που έχουν

δοκιμάσει κατά τη διάρκεια της αλλαγής, είναι τώρα ένα αναπόσπαστο μέρος του εαυτού τους. Έχουν αναπτύξει στάσεις που συμφωνούν με τις νέες συμπεριφορές και τώρα βλέπουν αυτές σαν ένα μέρος του κανονικού τους τρόπου λειτουργίας. Οι ανταμοιβές που λαμβάνουν τα άτομα αυτά, για το συγκεκριμένο τύπο συμπεριφοράς, βοηθούν πάρα πολύ στην τελική υιοθέτηση και παγίωση αυτού του τύπου συμπεριφοράς.

Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπ' όψη κατά το στάδιο του προγραμματισμού της αλλαγής είναι να ευρεθούν τα κατάλληλα άτομα που θα μπορέσουν να υλοποιήσουν την αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα, **ο φορέας – ηγέτης της αλλαγής** που θα την προτείνει θα πρέπει να έχει ικανότητες πειθούς και επηρεασμού. Αυτός θα αναλύσει τα πλεονεκτήματα της μελλοντικής κατάστασης και τα μειονεκτήματα της παρούσας κατάστασης. **Ο συντονιστής του προγράμματος της αλλαγής.** Είναι το άτομο αυτό που θα συντονίζει τις επιμέρους ομάδες αλλά και τα επιμέρους προγράμματα αλλαγής σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης του οργανισμού. Επίσης είναι αυτός που θα καταναίμει ρόλους και θα καθορίσει προτεραιότητες. **Ο ειδικός,** ο οποίος θα αναλάβει την ευθύνη για τα τεχνικά θέματα και τις τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται για την αλλαγή. **Οι ένθερμοι υποστηρικτές – εργαζόμενοι.** Είναι αυτοί οι εργαζόμενοι που από την αρχή εκφράζουν την θετική τους στάση απέναντι στην αλλαγή. Εδώ θα πρέπει να ευρεθούν τα άτομα εκείνα που έχουν υψηλό ενδιαφέρον για τη δουλειά τους, διότι έχει αποδειχθεί επανειλημμένα ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό ενδιαφέρον για τη δουλειά τους αντιδρούν θετικά στις αλλαγές, σε αντίθεση με αυτούς που το ενδιαφέρον τους επικεντρώνεται εκτός δουλειάς και οι οποίοι κατ' αρχήν αντιδρούν αρνητικά στις αλλαγές. Τέλος, **οι εκπρόσωποι της**

διοίκησης, οι οποίοι θα θέλουν να υποστηρίξουν την αλλαγή και να βοηθήσουν παρέχοντας ηθική και υλική υποστήριξη.

#### **2.6.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Το επόμενο βήμα στο στάδιο του προγραμματισμού είναι η επιλογή της πιο σωστής στρατηγικής για την αλλαγή, ανάλογα με την περιοχή ή το υποσύστημα του οργανισμού στο οποίο επιχειρείται η συγκεκριμένη αλλαγή. Όπως προαναφέρθηκε, η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα – επάρκεια του κάθε ενός από τα τέσσερα αλληλεξαρτώμενα υποσυστήματα, δηλαδή τη δομή, τους ανθρώπους, την τεχνολογία και το έργο. Ανάλογα με το υποσύστημα στο οποίο επιχειρείται αλλαγή, θα πρέπει ο φορέας – ηγέτης της αλλαγής και οι προγραμματιστές να επιλέξουν την πλέον εφικτή και ταυτόχρονα αποτελεσματική στρατηγική. Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται κάποιες στρατηγικές, που είναι δυνατό να εφαρμοσθούν, για να σημειωθεί η αλλαγή σε κάθε ένα από τα τέσσερα αυτά υποσυστήματα.

<b>Υποσυστήματα Οργανισμού</b>	<b>Στρατηγικές που είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν για να σημειωθεί αλλαγή</b>
ΕΡΓΟ	ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΟΥ ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΕΡΓΟΥ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΟΙ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ / ΤΙΜΩΡΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΤΑΣΕΙΣ / ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ
ΔΟΜΗ	ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ – ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ - ΕΞΕΛΙΞΗΣ

### **2.6.2.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Οι εργαζόμενοι που θα υλοποιήσουν την αλλαγή πρέπει λοιπόν να κατανοήσουν τόσο την ανάγκη για αλλαγή, όσο και τη φύση της επιχειρούμενης αλλαγής. Για το σκοπό αυτό πρέπει να τους δοθεί η δυνατότητα μετά την κατάλληλη πληροφόρηση, να μάθουν τις νέες δεξιότητες που απαιτεί η αλλαγή. Οι προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι υπεύθυνοι της αλλαγής για την εισαγωγή της

εξαρτώνται τόσο από τους λόγους αντίστασης στην αλλαγή, όσο και από την ανάγκη για αυτή καθ' εαυτή την αλλαγή, αλλά και από τη φύση της. Οι προσεγγίσεις αυτές είναι οι παρακάτω:

- **Έκδοση οδηγιών.** Αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν η αλλαγή είναι σχετικά μικρής σημασίας και έκτασης, οι στάσεις των εργαζομένων είναι πιθανό να είναι θετικές και το δικαίωμα έκδοσης εντολής είναι στα όρια εξουσίας του ατόμου που εισάγει την αλλαγή.
- **Υποχρεωτική εντολή – διάταξη.** Η προσέγγιση αυτή μπορεί να εφαρμοσθεί όταν η αλλαγή αφορά όλους, όταν οι αρνητικές στάσεις δεν είναι σημαντικές και σοβαρές και όταν αυτοί που θα εκτελέσουν την αλλαγή δεν χρειάζεται να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.
- **Χρήση τεχνολογίας.** Όταν η εισαγωγή νέας τεχνολογίας (π.χ. στην παραγωγή ή στα διοικητικά συστήματα πληροφοριών) επιφέρει μόνη της αναγκαστικά την αλλαγή.
- **Αναδιοργάνωση.** Η αντικατάσταση ή αλλαγή ανθρώπων σε κάποιες σημαντικές θέσεις εργασίες επιφέρει από μόνη της, υποχρεωτικά, την αλλαγή.
- **Παροχή ευκαιριών.** Όταν παρέχονται στους εργαζόμενους οι ευκαιρίες για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να υιοθετηθεί όταν το πρόβλημα δεν είναι πολύπλοκο, όταν αυτοί που επηρεάζονται από την αλλαγή θεωρούν ότι θα ακουστούν οι απόψεις και οι ιδέες τους και όταν οι ίδιοι θέλουν να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων για την αλλαγή.

### **2.6.3 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Το προτελευταίο στάδιο στη διαδικασία της αλλαγής είναι το στάδιο της υλοποίησης. Στο στάδιο αυτό οι στρατηγικές και τεχνικές εισαγωγής της αλλαγής μετατρέπονται σε πράξεις καθημερινής βάσης. Τα αποτελέσματα της αλλαγής εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον

φορέα – ηγέτη και τους προγραμματιστές της αλλαγής και το πώς αυτοί βοηθούν τους εργαζομένους – τελικούς εκτελεστές να μάθουν αλλά και να θέσουν σε εφαρμογή τις νέες αποκτηθείσες δεξιότητες. Τα αποτελέσματα επίσης επηρεάζονται από το πόσο και πώς ο οργανισμός ενισχύει τη νέα συμπεριφορά των επηρεαζόμενων από την αλλαγή. Τα όποια προβλήματα, στη φάση αυτή, αντιμετωπίζονται αμέσως κι αναλαμβάνονται οι επιμέρους αναγκαίες τροποποιήσεις.

#### **2.6.4. ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Στο στάδιο της αξιολόγησης (το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας της αλλαγής) οι εσωτερικοί στόχοι σχετίζονται με τους εξωτερικούς στόχους. Εδώ κρίνεται καθοριστική η ύπαρξη επαρκούς συστήματος επαναπληροφόρησης. Δηλαδή, τι είδους στοιχεία και δείκτες θα συγκεντρωθούν και θα αναλυθούν, ώστε να αξιολογηθεί το τελικό αποτέλεσμα της αλλαγής τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, αλλά και σε διάρκεια χρόνου. Ακόμα, αναλύονται τα συμπτώματα που παρατηρούνται σε ατομικό επίπεδο, σε επίπεδο ομάδας, αλλά και σε όλο το μέγεθος της επιχείρησης (π.χ. εμμονή σε πρακτικές και συμπεριφορές του παρελθόντος, εμμονή της διοίκησης σε γραφειοκρατικές – τυπικές διαδικασίες παρά η αντιμετώπιση των προκλήσεων των τρεχόντων προβλημάτων). Αν παρατηρηθούν, σε μεγάλο βαθμό, τέτοια συμπτώματα και συμπεριφορές ίσως κριθεί αναγκαίο να γίνει κάποια περαιτέρω αλλαγή.

#### **2.6.5. ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ**

Όταν πρόκειται να εισαχθεί μια αλλαγή ευρείας κλίμακας, δηλαδή μια αλλαγή που θα αφορά όλο τον οργανισμό, και θα απαιτήσει πολύ χρόνο και πολλούς πόρους τότε είναι σκόπιμο να δοκιμάζεται η αλλαγή αυτή μερικώς, σε κάποιο ή κάποια τμήματα και για συγκεκριμένο



χρονικό διάστημα. Στη δοκιμαστική αυτή περίοδο οι εργαζόμενοι στα εν λόγω τμήματα εργάζονται και συμπεριφέρονται, ακολουθώντας τις νέες πρακτικές ή συμπεριφορές, για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα πριν εκφράσουν την τελική υποστήριξη ή αντίθεσή τους στην προτεινόμενη αλλαγή.

Η λογική της δοκιμαστικής αλλαγής βασίζεται στην παραδοχή ότι η δοκιμαστική περίοδος, κατά τη διάρκεια της οποίας οι εργαζόμενοι στα συγκεκριμένα τμήματα “ζουν κάτω από την αλλαγή”, είναι ο καλύτερος τρόπος μείωσης των προσωπικών φόβων απώλειας, αλλά και της διαπίστωσης των πιθανών προβλημάτων που θα αντιμετωπιστούν, όταν το πρόγραμμα της αλλαγής εφαρμοσθεί πλήρως σε όλη την επιχείρηση. Τα οφέλη που προκύπτουν από τη δοκιμαστική αλλαγή συνοψίζονται παρακάτω:

- Εκείνοι που εμπλέκονται στην αλλαγή μπορούν να δοκιμάσουν τις αντιδράσεις τους στη νέα κατάσταση πριν δεσμευτούν αμετάκλητα.
- Εκείνοι που εμπλέκονται στην αλλαγή μπορούν να αποκτήσουν περισσότερα πραγματικά στοιχεία πάνω στα οποία να βασίσουν τη στάση και τη συμπεριφορά τους απέναντι στην αλλαγή.
- Εκείνοι που εμπλέκονται στην αλλαγή και έχουν ισχυρές προκαταλήψεις είναι σε καλύτερη θέση να εξετάσουν την αλλαγή αντικειμενικότερα. Θα έχουν έτσι τη δυνατότητα να αναθεωρήσουν τις προκαταλήψεις τους και ίσως να τροποποιήσουν μερικές από αυτές.
- Εκείνοι που εμπλέκονται στην αλλαγή είναι λιγότερο δυνατό να την δουν σαν απειλή.
- Η Διοίκηση είναι σε καλύτερη θέση ώστε να εκτιμήσει τη στρατηγική προσέγγισης της εισαγωγής της αλλαγής και να κάνει τις απαιτούμενες τροποποιήσεις πριν την πλήρη εφαρμογή της.

- Η Διοίκηση μπορεί να διαπιστώσει κι εκτιμήσει την επάρκεια ή έλλειψη των απαιτούμενων πόρων για την εφαρμογή του πλήρους προγράμματος της αλλαγής.

## **2.7 CASE STUDIES: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CHANGE MANAGEMENT ΣΤΗΝ BMW ΚΑΙ ΣΤΗΝ IBM**

Ο κύριος λόγος για την εφαρμογή πρακτικών της Διοίκησης Αλλαγών από την αυτοκινητοβιομηχανία BMW υπήρξε η αρχικά υψηλή ζήτηση του μοντέλου MINI στις αρχές της δεκαετίας, η οποία δεν μπορούσε να καλυφθεί από τη μονάδα παραγωγής της εταιρίας στην Οξφόρδη. Για το λόγο αυτό μια ομάδα εξειδικευμένων στελεχών κλήθηκε προκειμένου να βελτιώσει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, ώστε να τους καταστήσει ταυτόχρονα και περισσότερο ενήμερους σχετικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρία. Εννέα μήνες μετά την παρέμβαση της ομάδας, το κόστος ανά αυτοκίνητο μειώθηκε περισσότερο από 40% αναπληρώνοντας έτσι και τη μετέπειτα χαμηλή ζήτηση του μοντέλου. Κύριος υπεύθυνος του έργου ήταν ο Manager της BMW Jeurgen Lubos, ο οποίος εκτός από το συντονισμό της ομάδας των στελεχών, που λειτουργούσαν ουσιαστικά ως προπονητές της επίδοσης των εργαζομένων, εγκαινίασε και το πρόγραμμα “Working in Groups” (WINGS), το οποίο τελικά απογείωσε το ηθικό των εργαζομένων και την συνολική παραγωγή στη μονάδα παραγωγής στην Οξφόρδη. Στόχος του προγράμματος ήταν να δημιουργηθούν ομάδες μέσα στις οποίες ο κάθε εργαζόμενος θα αντάλλασσε πληροφορίες και εργασιακά βιώματα, και μέσα από τις οποίες θα ξεπηδούσαν και ιδέες σχετικά με τη βελτίωση της παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό βγήκαν στην επιφάνεια οι πραγματικές δυνατότητες των εργαζομένων, αλλάζοντας ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οι τελευταίοι σκέφτονται και συνεργάζονται ομαδικά.

Κρίσιμο συστατικό της επιτυχίας του “WINGS” στάθηκε το γεγονός ότι τα στελέχη – προπονητές του Jeurgen Lubos είχαν δικαίωμα να επιβλέψουν τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες εργασίας της μονάδας από τον διευθυντή μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο στην αλυσίδα παραγωγής.

Στην περίπτωση της IBM, το ζητούμενο ήταν η συνεργασία διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης, προκειμένου να παρασχεθούν στους πελάτες της επιχείρησης ολοκληρωμένα προϊόντα (λογισμικό, υπηρεσίες, χρηματοοικονομικά πακέτα). Για το λόγο αυτό ζήτησε από 320.000 υπαλλήλους της IBM, σε 17 διαφορετικές χώρες, να συνδεθούν στο εσωτερικό δίκτυο της επιχείρησης και να συνομιλήσουν για τις νέες επιχειρησιακές αξίες της επιχείρησης. Το πρόγραμμα ονομάστηκε “Values – Jam” και έτρεξε για 72 ώρες τον Ιούλιο του 2003 στο Intranet της IBM. Τα αποτελέσματά του κρίθηκαν θετικότατα μιας και καθορίστηκαν οι νέες αξίες της επιχείρησης (αφοσίωση στην επιτυχία του κάθε πελάτη – καινοτομία με σημασία για την επιχείρηση και την κοινωνία – εμπιστοσύνη και προσωπική ευθύνη σε όλες τις σχέσεις) με τη συναίνεση των εργαζομένων, ενώ ταυτοχρόνως ο CEO της IBM, Samuel J. Palmisano έδωσε σάρκα και οστά στην προσπάθειά του να επανιδρύσει την επιχείρηση, κατευθύνοντας την στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών.

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

#### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Σε μια εποχή όπου ο χάρτης των επαγγελμάτων αναπροσαρμόζεται με ταχύτατους ρυθμούς, καθώς νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται στην αγορά εργασίας επιβάλλοντας τον κατακερματισμό και αυξάνοντας τις απαιτήσεις για εξηγήσεις, συνειδητοποιείται η ανάγκη για ορθολογική στελέχωση των επιχειρήσεων, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, με ικανό και άρτια καταρτισμένο και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η έννοια της επιλογής προσωπικού αφορά τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται από τις διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς, πριν καταλήξουν στην πρόσληψη υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, μέσα από μια σειρά διαδικασιών, οι ενδιαφερόμενοι φορείς συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τους υποψηφίους για την κάλυψη μιας εργασιακής θέσης και με βάση αυτές γίνεται η επιλογή του ατόμου που θεωρείται το πλέον κατάλληλο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία που ακολουθείται για το σκοπό αυτό δεν θα πρέπει να αντιτίθεται στους ισχύοντες σε κάθε χώρα νόμους αναφορικά με την επιλογή προσωπικού.

Η αποτελεσματικότητα της επιλογής προσωπικού έχει άμεσο αντίκτυπο (θετικό ή αρνητικό) όχι μόνο στη μακροχρόνια λειτουργία και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αλλά και στην καθημερινότητα των εργαζομένων της. Υπάρχουν αμέτρητα παραδείγματα εργαζομένων, οι οποίοι μετά την επιλογή και

τοποθέτηση τους σε μια ομάδα ή τμήμα, αλλοίωσαν ή επηρέασαν αρνητικά το υπάρχον καλό κλίμα της ομάδας τους με αρνητικές συνέπειες για την καθημερινή λειτουργία και απόδοση των εργαζομένων.

Η σημασία αυτής της διαδικασίας φαίνεται ότι έχει γίνει κατανοητή από μια μεγάλη μερίδα οργανισμών, οι οποίοι προσπαθούν να δώσουν έμφαση στην επιστημονική προσέγγιση επιλογής προσωπικού. Παρόλα αυτά υπάρχει ακόμα μεγάλο περιθώριο βελτίωσης, καθώς πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν, δυστυχώς, την επιλογή προσωπικού ως μια διαδικασία εξυπηρέτησης και ικανοποίησης προσωπικών συμφερόντων ή, ακόμη χειρότερα, ως μια απλοϊκή και τυπική διαδικασία.

Με βάση όλα τα παραπάνω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η σωστή διαδικασία επιλογής προσωπικού ενδέχεται να αποτελέσει έναν σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία ισχυρών και βιώσιμων επιχειρήσεων, ικανών να διαδραματίσουν ένα θετικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Σε ατομικό επίπεδο, η τοποθέτηση ενός εργαζόμενου σε θέση που ταυτίζεται με την προσωπικότητά του αφενός του προσφέρει πνευματικά, ηθικά και κυρίως υλικά αγαθά, εξασφαλίζοντας του οικονομική ανεξαρτησία, αυτάρκεια και ανέσεις, και αφετέρου προάγει την κοινωνικοποίησή του και αξιοποιεί τις κλίσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες του στο βέλτιστο βαθμό.

### **3.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ**

Η ανάγκη για αλλαγή προκύπτει από δύο γεγονότα: πρώτον, οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς τα χαρακτηριστικά τους, και δεύτερον, οι δουλειές διαφέρουν ως προς τις απαιτήσεις που έχουν από τους εργαζόμενους. Στην πράξη η επιλογή προσωπικού έχει να κάνει, αφενός

με το συνταίριασμα και αφετέρου με την σωστή κατανομή, των ανθρώπων και των εργασιών.

Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός, η επιχείρηση ή υπηρεσία διαλέγει από ένα πλήθος υποψηφίων το πρόσωπο, ή τα πρόσωπα που ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για την διαθέσιμη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Αν ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί την επιχείρηση στην πίστη πως της χρειάζονται πρόσθετα άτομα για να διεκπεραιωθεί η εργασία, τότε λαμβάνει χώρα η προσέλκυση – στρατολόγηση, η οποία παρέχει έναν κατάλογο υποψηφίων. Τότε η επιλογή δεν είναι παρά η απόφαση για το ποιος θα προτιμηθεί από τον κατάλογο αυτό.

Κατά κάποιο τρόπο η στρατολόγηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια θετική ενέργεια, αφού επιδιώκει να πείσει τους υποψηφίους να προσέλθουν στην επιχείρηση για εργασία, ενώ η επιλογή μπορεί να θεωρηθεί ως μια αρνητική ενέργεια αφού απορρίπτει ένα σημαντικό μέρος από τους προσερχόμενους. Αιτία της απόρριψης είναι η αποφυγή της πρόσληψης ενός υπαλλήλου ο οποίος θα παυθεί ή θα πάψει να εργάζεται διότι ενδεχομένως η εργασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του αλλά και το γεγονός ότι το κόστος της επαναστρατολόγησης και εκπαίδευσης είναι αρκετά υψηλό. Επίσης οι πιέσεις των συνδικαλιστικών ενώσεων και του κοινωνικού περιβάλλοντος, οι εργατικοί νόμοι, όπως και οι προσδοκίες των υπαλλήλων μπορούν να συντελέσουν στον περιορισμό της δυνατότητας της διοίκησης να απαλλαγεί απ' αυτούς που υπολείπονται σε απόδοση.

Αυτές οι πιέσεις έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στις ανεπτυγμένες χώρες στην αποφυγή μόνιμων δεσμεύσεων και στην χρησιμοποίηση προσωρινών εργατοϋπαλλήλων που τους προμηθεύουν γραφεία ειδικευμένα στο «δανεισμό» εργατικού δυναμικού και με

πληρωμή μιας καθημερινής αμοιβής για κάθε υπάλληλο, βασισμένης στην απαιτούμενη ικανότητα, ενώ ο υπάλληλος παραμένει στην κατάσταση πληρωμής του γραφείου.

Ακόμα πρέπει να σημειωθεί ότι στο παρελθόν πολλές επιχειρήσεις εφάρμοζαν το σύστημα της δοκιμαστικής περιόδου για το νεοπροσλαμβανόμενο, ο οποίος δεν μπορούσε να γίνει μόνιμος, πριν συμπληρώσει με επιτυχία μια δοκιμασία κάποιου χρόνου (συνήθως, 6 μήνες μέχρι 2 έτη).

Με την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού και μάλιστα σε παγκόσμιο επίπεδο και ταυτόχρονα με την αύξηση των προσόντων των εργαζομένων επήλθε μεγάλη αύξηση της κινητικότητας των εργαζομένων και φθίνουσα σημασία της μονιμότητας.

### **3.3 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η επιλογή του αναγκαίου προσωπικού μπορεί να εξασφαλιστεί είτε με την προαγωγή υφιστάμενου ήδη προσωπικού, είτε με την πρόσληψη νέου προσωπικού. Ανεξάρτητα όμως του τρόπου επιλογής προσωπικού, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένας από τους βασικότερους παράγοντες που συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής κινητικότητας στο χώρο των οργανισμών είναι εκείνος που ταυτίζεται με τις διαδικασίες της επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις.

Οι διαδικασίες αυτές, όταν είναι κατάλληλα οργανωμένες και διεξάγονται με τη δέουσα προσοχή, οδηγούν ασφαλώς στην τελική επιλογή των καλύτερων υποψηφίων και όπως είναι φυσικό όταν οι υποψήφιοι αυτοί τοποθετούνται στην κατάλληλη θέση απολαμβάνουν την αναγκαία ικανοποίηση από την εργασία τους και ασφαλώς γίνονται παραγωγικότεροι για την επιχείρηση.

Από σχετικές μελέτες , έχει αποδειχθεί ότι κύρια επιδίωξη των εργαζομένων δεν είναι τόσο οι υψηλές αποδοχές ή ο περιορισμός των ωρών εργασίας, όσο η αίσθηση ότι η προσφορά τους αναγνωρίζεται ως έχουσα κάποια σπουδαιότητα για ολόκληρη την επιχείρηση και ότι αποτελούν αναπόσπαστο κρίκο στην αλυσίδα της παραγωγής και στην ανάπτυξη του οργανισμού.

Οι ειδικότερες αυτές ανάγκες των εργαζομένων και των οργανισμών μπορεί να αντιμετωπιστούν με την εφαρμογή των παρακάτω βασικών κανόνων οι οποίοι αναφέρονται:

- Στην τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις.
- Στην παρακολούθηση και επιβεβαίωση της ορθότητας της τοποθέτησης στη συγκεκριμένη θέση.
- Στην εξασφάλιση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, ώστε κάθε εργαζόμενος να αισθάνεται αναπόσπαστο τμήμα του συνόλου.
- Στην επαρκή εκπαίδευση της εποπτικής ομάδας με σκοπό την εξαφάνιση τυχόν παρουσιαζόμενων τριβών μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων.
- Στη δημιουργία συνθηκών και αισθήματος συμμετοχής των εργαζομένων στην πρόοδο της επιχείρησης.

Όπως είναι γνωστό, το κόστος εργασίας αντιπροσωπεύει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της συνολικής δαπάνης των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου η κακή επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού, μπορεί να έχει, μακροπρόθεσμα, δυσμενείς επιπτώσεις για την επιβίωση της επιχείρησης. Μια άμεση, ουσιαστική και ιδιαίτερα σοβαρή συνέπεια της κακής επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού, είναι το κόστος που προκύπτει από την αναντιστοιχία μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των προσόντων του προσωπικού από την εσφαλμένη τοποθέτηση, η



οποία προκαλεί μια δικαιολογημένη δυσφορία η οποία εξελίσσεται σε αδιαφορία με όλες τις παρεπόμενες συνέπειες, όπως οι συχνές απουσίες, η εκδήλωση παραπόνων, η καθυστέρηση στη ροή της εργασίας και η αύξηση της εργασιακής κινητικότητας, δηλαδή την αύξηση του αριθμού των ατόμων που εγκατέλειψαν την εργασία συν τον αριθμό των νεοπροσληφθέντων. Ακόμα, αξίζει να σημειωθεί ότι, υπάρχουν έρευνες που έχουν δείξει ότι μόνο δύο στους τρεις νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους καλύπτουν τα ελάχιστα στάνταρ απόδοσης, ενώ ένας στους τρεις αποδεικνύεται τελείως ακατάλληλος.

Τα ειδικότερα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ορθή επιλογή του προσωπικού είναι τα εξής:

- Το αυξημένο επίπεδο ηθικού και φιλοδοξίας του προσωπικού.
- Η εξασφάλιση ομαλής ροής στη διεξαγωγή της εργασίας.
- Η μείωση της εργασιακής κινητικότητας.
- Η καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού σε συνδυασμό με την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας.
- Η αυξημένη ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού.

### **3.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Οι επιχειρήσεις τείνουν να αναπτύσσουν τρόπους πρόσληψης συνεπείς προς την όλη φιλοσοφία της επιλογής. Οι μέθοδοι αυτές διαφέρουν από επιχείρηση σ' επιχείρηση κι είναι:

- **Διαχωρισμός των ακατάλληλων υποψηφίων.** Πρόκειται για μια πρωταρχική ενέργεια επιλογής και για μερικές επιχειρήσεις σημαίνει ότι ο υποψήφιος γενικά είναι ακατάλληλος. Μερικά από τα κριτήρια γι' αυτή την ενέργεια στηρίζονται στην αμφισβητήσιμη υπόθεση πως υπάρχει ένας «κατάλληλος τύπος» για την επιχείρηση από την άποψη της

κατάρτισης, της νοοτροπίας, της ηλικίας, της εξωτερικής εμφάνισης κι άλλων παρόμοιων χαρακτηριστικών.

Υπάρχει ένδειξη πως ακόμα κι εάν ο οργανισμός δε βάζει τυπικούς περιορισμούς, θα λειτουργήσει μια ανεπίσημη πορεία αυτοεπιλογής. Μερικοί τύποι ανθρώπων τείνουν να βρίσκουν απασχολήσεις σε μερικά είδη οργανισμών που συμβιβάζονται με την προσωπικότητά τους.

Υπάρχουν άλλα, περισσότερο συγκεκριμένα, κριτήρια επιλογής που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα για το ξεκαθάρισμα, όπου τα περισσότερα έργα σε μια επιχείρηση απαιτούν τεχνική ικανότητα, ένα ελάχιστο σε μόρφωση για όλους τους εισερχομένους μπορεί να τεθεί ως μέτρο, π.χ. απολυτήριο μέσης σχολής ή πτυχίο ανώτατης. Βέβαια είναι δυνατό κάποιος καλός υποψήφιος να διαθέτει την ίδια ικανότητα χωρίς το παραπάνω τυπικό προσόν.

• **Προσαρμογή του έργου στον άνθρωπο.** Αντίθετα, η διοίκηση μπορεί να κινηθεί στο άλλο άκρο και να επιδιώξει να ταιριάζει την θέση εργασίας στους ανθρώπους. Π.χ. κατά τα πρόσφατα χρόνια μεγάλη πρόοδος έχει γίνει προς την κατεύθυνση αυτή κι έτσι πολλές εργασίες υπάρχουν που είναι κατάλληλες για άτομα με ειδικές ανάγκες ή ικανότητες. Πειράματα πάνω στην διευθέτηση των όρων εργασίας για να χρησιμοποιηθούν νοικοκυρές σε διακεκομμένες βάρδιες έχουν αποδειχθεί επιτυχημένα. Εργασίες τεχνιτών έχουν καταμεριστεί έτσι που μπορούν να τις μάθουν σχετικά ανεκπαιδευτοι αρχάριοι.

Ψυχολόγοι, ανθρωπολόγοι, μηχανικοί κ.α. έχουν καταπιαστεί μ' ένα τομέα που έχει ονομαστεί «ανθρώπινη μηχανική». Κι ενώ η «βιομηχανική μηχανική» τονίζει το ταίριασμα των ανθρώπων για να ικανοποιηθούν οι, σε χρόνο και κινήσεις, απαιτήσεις του μηχανικού εξοπλισμού και των προγραμμάτων παραγωγής, οι επιστήμονες αυτοί έχουν αναπτύξει αντίρροπη κίνηση, την «εργονομία» και επιδιώκουν την

δημιουργία αρχών και μεθόδων για να κάνουν το σχεδιασμό του εξοπλισμού προσαρμοσμένο στ' ανθρώπινα χαρακτηριστικά.

- **Ταίριασμα των ανθρώπων στο έργο.** Τα τυπικά προγράμματα επιλογής επιδιώκουν το ταίριασμα των υποψηφίων στα ειδικά έργα, με την σκέψη πως οι απαιτήσεις ενός δεδομένου έργου και τα χαρακτηριστικά ενός δεδομένου υποψηφίου μπορούν να ταιριάξουν.

Ο ακρογωνιαίος λίθος της επιλογής προσωπικού είναι η ύπαρξη μετρήσιμων ψυχολογικών διαφορών μεταξύ των ατόμων οι οποίες είναι σημαντικές για τον καθορισμό της επιτυχίας σε μια δουλειά. Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους κατά σταθερούς και διακριτούς τρόπους. Μερικές διαφορές και η σύνδεση τους με τα κριτήρια για επαγγελματική απόδοση είναι εύκολο να αναγνωρισθούν. Για παράδειγμα, οι αριθμητικές ικανότητες είναι απαραίτητο στοιχείο για έναν λογιστή. Άλλα χαρακτηριστικά όμως είναι λιγότερο ξεκάθαρα: είναι σημαντικό για έναν πωλητή να είναι εξωστρεφής, ή τι ρόλο παίζει η συναισθηματική σταθερότητα στις δημιουργικές τέχνες. Ο στόχος λοιπόν της επιλογής προσωπικού είναι η ανεύρεση συγκεκριμένων σχέσεων μεταξύ των ατομικών διαφορών και της επαγγελματικής επιτυχίας.

Στα πρώτα στάδια της διαδικασίας επιλογής, πρέπει να δοθεί προσοχή στα κριτήρια που καθορίζουν τον αποδοτικό και μη αποδοτικό εργαζόμενο. Υπάρχουν πολλά κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να γίνει αυτός ο διαχωρισμός: η απόδοση στην εργασία, η καθημερινή παρουσία στην δουλειά, η διάρκεια παραμονής σε αυτή, η άνοδος στην ιεραρχία, η απόδοση σε εκπαιδευτικά προγράμματα κτλ. Δεν είναι βέβαια πάντοτε ξεκάθαρο σε ποια κριτήρια πρέπει να δοθεί πρωτίστως προσοχή. Ο σκοπός της επιλογής καθορίζει και τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν, ενώ τα κριτήρια με την σειρά τους καθορίζουν και τα χαρακτηριστικά που αναζητούνται στους υποψηφίους. Η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη μπορεί να είναι

σημαντικότερα όταν η μακρά παραμονή στην δουλειά αποτελεί το κυρίαρχο κριτήριο, ενώ η δημιουργικότητα και η αναλυτική ικανότητα μπορεί να είναι σημαντικότερα όταν το κριτήριο είναι η υψηλή απόδοση. Επίσης ο βαθμός που ένα κριτήριο είναι μετρήσιμο αποτελεί βασικό στοιχείο για ένα επιτυχημένο σύστημα επιλογής. Για παράδειγμα, πώς να προβλέψει κανείς γλωσσικές ικανότητες από παράγοντες όπως τα χρόνια παραμονής σε μια χώρα αν δεν υπάρχουν ακριβείς μετρήσεις της γλωσσικής επάρκειας.

- **Το οργανωτικό και κοινωνικό περιβάλλον.** Όμως, σε πολλές περιπτώσεις ένα άτομο μπορεί ν' αποτύχει εξαιτίας του κοινωνικού περιβάλλοντος της εργασίας, έστω κι αν έχει σε υψηλό βαθμό όλα τα προσόντα για να εκτελέσει κάποιο έργο, π.χ., σε μια επιχείρηση μια πολύ ελκυστική νέα, 21 ετών, προσλήφθηκε ως υπάλληλος γραφείου σε μια υπηρεσία στην οποία εργάζονταν διάφοροι μηχανικοί και δυο μεσόκοπες κ με πολλά χρόνια υπηρεσίας γυναίκες. Παρ' όλο που η υπάλληλος έκανε πολύ καλά την δουλειά της κι οι άνδρες την εκτιμούσαν, αναγκάστηκε να παραιτηθεί εξαιτίας του ανταγωνισμού των δυο γυναικών που την ζήλευαν και την αντιμάχονταν.

Κατά μια μελέτη, πολλοί είναι οι κοινωνικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όπως: οι κοινωνικές επαφές, οι κοινωνικές απαιτήσεις έξω από την εργασία, η κοινωνική συμμετοχή, η άμμεση ή έμμεση προσωπική ευθύνη προς τους άλλους, οι κοινωνικές κλίκες, ο βαθμός αποδοχής του νεοφερμένου, η προσωπικότητα κι η ιδιοσυγκρασία του προϊσταμένου, η συνοχή της ομάδας εργασίας, οι πιέσεις της οργάνωσης της επιχείρησης κτλ. Μολονότι δεν μπορούν να μετρηθούν αυτές οι οργανωτικές και κοινωνικές επιδράσεις, το αρμόδιο για την πρόσληψη στέλεχος πρέπει να είναι ενήμερο γι' αυτούς τους παράγοντες ώστε να μπορεί να κρίνει κατά πόσο ένας υποψήφιος θα προσαρμοστεί μ' επιτυχία.

- **Διαδοχικά εμπόδια ή πολλαπλός συσχετισμός.** Τα περισσότερα προγράμματα επιλογής υπαλλήλων βασίζονται στην τεχνική των διαδοχικών εμποδίων, σύμφωνα με την οποία, οι υποψήφιοι για να προσληφθούν, πρέπει μ' επιτυχία να περάσουν την κάθε φάση ελέγχου των προσόντων τους που είναι: το έντυπο της αίτησης, οι συνεντεύξεις και σε κάποιες περιπτώσεις η ιατρική εξέταση κι ο έλεγχος του παρελθόντος τους. Μερικοί υποψήφιοι απορρίπτονται στο κάθε εμπόδιο ή φάση, εφόσον δεν ανταποκρίνονται απλώς, ή δεν ξεπερνούν τις απαιτήσεις του, π.χ., ένας υποψήφιος μπορεί ν' απορριφθεί στην φάση της έντυπης αίτησης, γιατί η μόρφωση του κι η προηγούμενη πείρα του, που αναγράφονται σ' αυτήν, κρίνονται ανεπαρκή στοιχεία σύμφωνα με τα μέτρα της πρόσληψης. Μάλιστα, κατά τον σχεδιασμό της πορείας της επιλογής σύμφωνα μ' αυτή την μέθοδο των διαδοχικών εμποδίων, το στοιχείο που περισσότερο σχετίζεται με την επιτυχία στο έργο τοποθετείται πρώτο στη σειρά, το αμέσως λιγότερο σχετικό στοιχείο δεύτερο κ ούτω καθεξής. Οι υποψήφιοι που δεν έχουν παρά λίγη πιθανότητα να πετύχουν στην εργασία κόβονται στην πρώτη φάση. Έτσι εξοικονομείται ο χρόνος τόσο του υποψηφίου όσο και της επιχείρησης, και μειώνεται το κόστος της επιλογής, αφού όσοι δεν έχουν προσόντα δεν υπάρχει ανάγκη να οδηγηθούν μέχρι τέλους της διαδικασίας της επιλογής.

Όμως, σε μερικές περιπτώσεις, η μέθοδος του πολλαπλού συσχετισμού δε χρησιμοποιείται με το επιχείρημα ότι μια ανεπάρκεια σε μια φάση μπορεί ν' αντισταθμιστεί από υπερβολική επάρκεια σ' άλλη φάση. Π.χ. η μόρφωση ενός υποψηφίου, όπως αναγράφεται στο έντυπο της αίτησης, μπορεί να είναι κατώτερη από την απαιτούμενη, όμως εκείνος που κάνει τη συνέντευξη δεν τον απορρίπτει, αλλά τον προχωρεί στην διαδικασία, γιατί διαπιστώνει πως έχει εξαιρετική πείρα κι ένα φανερό ενδιαφέρον για τη δουλειά. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και με τα

τεστ, να υπολείπεται π.χ. σ' ένα, αλλά να υπερτερεί σ' άλλο. Κατά την χρήση αυτής της μεθόδου δίνονται βαθμοί σ' αριθμούς για την κάθε φάση, οι οποίοι στο τέλος αθροίζονται κι εφόσον το άθροισμα ξεπερνάει το απαιτούμενο επίπεδο ο υποψήφιος προσλαμβάνεται, κι αν όχι, απορρίπτεται.

Τώρα, ποια μέθοδος πρέπει να υιοθετηθεί; Αν ο υποψήφιος είναι πολύ ακατάλληλος να περάσει ακόμα κ την αρχική συνέντευξη γιατί στερείται και των στοιχειωδέστερων ικανοτήτων δεν υπάρχει λόγος να οδηγηθεί στις παρακάτω φάσεις. Αν, όμως, φαίνεται ένας άνθρωπος καλός στα πρώτα στάδια κι είναι μέτριος σε κάποια φάση μικρότερης σημασίας, τότε είναι λογικό να περάσει όλη την διαδικασία πριν ληφθεί η τελική απόφαση.

Υπάρχουν, ωστόσο, και παράγοντες τύχης που μπορούν να συντελέσουν στην αποτυχία του υποψηφίου σε μια φάση, όπως, π.χ., γιατί δεν αρέσει η εμφάνιση του σ' εκείνον που κάνει την συνέντευξη, γιατί οι συνθήκες της συνέντευξης δεν είναι ευνοϊκές, κτλ. Γι' αυτό σε περιπτώσεις τέτοιες πρέπει να κρίνεται το σύνολο του ατόμου.

- **Αποφυγή τεχνασμάτων** (ή ψευδοεπιστημονικών επινοήσεων για την ανθρώπινη αξιολόγηση). Σ' αυτά προσφεύγουν μερικοί διοικούντες που δεν έχουν χρόνο στη διάθεση τους, όπως π.χ. να προβλέπουν την ικανότητα ή την προσωπικότητα του υποψηφίου από στοιχεία της εξωτερικής εμφάνισης και συμπεριφοράς. Τέτοιες προκαταλήψεις και απλουστεύσεις δεν είναι αποτελεσματικές, αφού είναι γνωστή η πολυπλοκότητα των ανθρωπίνων όντων.

### **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

#### **4.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η αναζήτηση των υποψηφίων αποτελεί μια σπουδαία φάση της σχετικής διαδικασίας. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες, να επιλέξει τις πηγές από τις οποίες θα αντλήσει το προσωπικό που χρειάζεται, να προσδιορίσει τους τρόπους με τους οποίους θα έλθει σε επαφή με τους υποψηφίους και φυσικά να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν να οδηγηθούν στα επόμενα στάδια της διαδικασίας, εκείνοι οι οποίοι πραγματικά πληρούν τις προϋποθέσεις.

#### **4.1.1 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ**

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, ολόκληρη η διαδικασία αναζήτησης των υποψηφίων διεξάγεται από μια κεντρική υπηρεσία, με σκοπό την αποφυγή λανθασμένων ενεργειών, επικαλύψεων ή παραλείψεων.

Άλλωστε η προαγωγή ή η πρόσληψη νέου προσωπικού, είναι μια δραστηριότητα η οποία έχει στρατηγική σημασία για την επιχείρηση και για το λόγο αυτό η ευθύνη αυτή συγκεντρώνεται στην Κεντρική Διοίκηση του οργανισμού, κυρίως όταν πρόκειται για ειδικευμένο προσωπικό ή για προσωπικό ανωτέρων βαθμίδων.

Η εφαρμογή του συγκεντρωτικού συστήματος συνδυάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- ✓ **Εξασφαλίζει την ύπαρξη ενός κεντρικού σημείου πληροφόρησης, τόσο της διοίκησης, όσο και των ενδιαφερομένων σχετικά με τις ανάγκες σε προσωπικό.**
- ✓ **Εξασφαλίζει τη δημιουργία αρχείου με στοιχεία τόσο του υφιστάμενου προσωπικού όσο και παλαιότερων υποψηφίων, οι οποίοι είναι δυνατό να εξακολουθούν να ενδιαφέρονται για μελλοντική απασχόλησή τους στην επιχείρηση.**
- ✓ **Παρέχει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ περισσότερων υποψηφίων, ώστε να ευρεθεί τελικά εκείνος ο υποψήφιος, ο οποίος προσαρμόζεται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας σε σχέση με κάποιον άλλον.**
- ✓ **Παρέχει τη δυνατότητα συγκριτικού ελέγχου της αποδοτικότητας διαφόρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την αναζήτηση και επιλογή των υποψηφίων.**
- ✓ **Διευκολύνει την διαπραγμάτευση των όρων με τα διάφορα διαφημιστικά γραφεία, όσον αφορά στα μέσα, στο είδος και στην έκταση της διαφήμισης και την ανάπτυξη μιας έννοιας στρατηγικής επί των διαφημίσεων.**

#### **4.1.2 ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, η αρμοδιότητα αναζήτησης υποψηφίων ανατίθεται στα επιμέρους τμήματα, ώστε να μην συσσωρεύονται όλα τα συναφή θέματα στην Κεντρική Διοίκηση, γεγονός που δημιουργεί άσκοπες καθυστερήσεις και πολλές φορές οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις.

Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς με μεγάλη χωρική διασπορά των υπηρεσιών τους και αφορά μόνο



προσωπικό κατωτέρων επιπέδων, το οποίο προσλαμβάνεται για μια συγκεκριμένη εργασία και για περιορισμένο χρόνο.

#### **4.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Οι βασικές πηγές άντλησης προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών μιας επιχείρησης κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες, στις εσωτερικές και στις εξωτερικές. Η χρησιμοποίηση της πρώτης κατηγορίας πηγών, συναρτάται με τις δυνατότητες της επιχείρησης να καλύψει τις ανάγκες της με την αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού της, ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά κυρίως στην αξιοποίηση του προσφερομένων δυνατοτήτων άντλησης του προσωπικού από την αγορά εργασίας .

Όλες οι πηγές που δεν ανήκουν στην κατηγορία των εσωτερικών πηγών, θεωρούνται εξωτερικές, ταξινομούνται δε σε κατηγορίες ως εξής:

- Άτομα που για πρώτη φορά εισέρχονται στην αγορά εργασίας
- Άνεργοι
- Άτομα που απασχολούνται μεν, αλλά δεν ικανοποιούνται από την εργασία που κάνουν ή δεν αξιοποιούνται κατάλληλα
- Συνταξιούχοι
- Λοιπά άτομα που δεν θεωρούνται ότι ανήκουν στο εργατικό δυναμικό.

Οι πηγές που χρησιμοποιούνται κάθε φορά πρέπει να αξιολογούνται περιοδικά. Η αξιολόγηση των πηγών αυτών αναφέρεται στο κόστος αμοιβής, στους ρυθμούς κινητικότητας, στη διάρκεια παραμονής στην υπηρεσία, στην εν γένει εμπειρία και στο είδος απασχόλησης.

Η επιλογή των καταλληλότερων μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων κρίσιμο ρόλο παίζουν, ο αριθμός των θέσεων τις οποίες επιθυμεί

να καλύψει ο οργανισμός, οι ειδικότερες απαιτήσεις κάθε μιας από τις θέσεις αυτές και το επίπεδο του υπηρετούντος προσωπικού.

Συνήθως η αξιοποίηση των εσωτερικών πηγών συνιστάται στις εξής περιπτώσεις: α)γενική αναδιάρθρωση της επιχείρησης, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η πληρέστερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του υπηρετούντος προσωπικού μέσω της αρχής “ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση”, β)στην περίπτωση πλήρωσης κενών θέσεων ανωτέρου προσωπικού.

Η αξιοποίηση των εξωτερικών πηγών ενδείκνυται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση αδυνατεί να καλύψει θέσεις ανωτέρου προσωπικού με αναβάθμιση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού της, καθώς επίσης και στις περιπτώσεις που επιβάλλεται η πρόσληψη νέου προσωπικού κατώτερου επιπέδου.

#### **4.2.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ**

Οι μέθοδοι οι οποίες ακολουθούνται για την πλήρωση των κενών θέσεων προσωπικού, στα πλαίσια της αξιοποίησης των προσφερομένων πηγών, διαφέρουν ανάλογα με το είδος των θέσεων που επιθυμούμε να καλύψουμε, ανάλογα με τις προδιαγραφές του προσωπικού που αναζητούμε και ανάλογα με τις υπάρχουσες δυνατότητες της επιχείρησης.

Στα πλαίσια αυτά και προκειμένου να επιλεγθεί η κατάλληλη πηγή και η μέθοδος αξιοποίησης της πρέπει να γίνουν οι παρακάτω ενέργειες:

✓ Διάκριση των θέσεων που πρέπει να καλυφθούν σε κατηγορίες, ανάλογα με το περιεχόμενό τους και τις απαιτήσεις τους, γεγονός το οποίο μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι θα δημιουργηθούν τουλάχιστον δύο κατηγορίες, την κατηγορία ανωτέρου προσωπικού και την κατηγορία κατώτερου προσωπικού.

- ✓ Εξάντληση όλων των οργανωτικών δυνατοτήτων, στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης του οργανισμού, ώστε να εξασφαλιστεί κάθε περιττή και χρονοβόρα διαδικασία, η οποία προκαλεί άσκοπη απασχόληση προσωπικού.
- ✓ Υπολογισμός του κόστους και της ωφέλειας που θα προκύψει από οποιαδήποτε σχετική προσπάθεια.

#### **4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η πληρότητα μιας τεχνικής για επιλογή προσωπικού εξαρτάται από έναν αριθμό παραγόντων όπως:

α) Τις συνέπειες μιας εσφαλμένης επιλογής, που είναι: το μήκος του χρόνου για εκπαίδευση, το κόστος κι η πιθανή ζημιά με την αποτυχία αυτού που προσλήφθηκε στην εργασία.

β) Την πολιτική της επιχείρησης και τις στάσεις των διοικούντων. Π.χ. μερικές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν περισσότερους από όσους χρειάζονται, υπολογίζοντας στην απόλυση εκείνων που σε λίγους μήνες δεν καταφέρνουν να έχουν την απαιτούμενη απόδοση. Αλλά αυτός ο τρόπος απλώς αναβάλλει την απόφαση επιλογής μέχρις ότου δοθεί η ευκαιρία για στενή παρατήρηση της συμπεριφοράς του εργαζομένου, κάτι δηλαδή που στοιχίζει και στα δυο μέρη σε χρήμα, αλλά και σε χρόνο του υποψηφίου, που θα μπορούσε επωφελέστερα να απασχοληθεί σε κάποιον άλλο εργοδότη που δεν ακολουθεί αυτή την πολιτική.

γ) Το μήκος της δοκιμαστικής περιόδου, που για το άτομο σημαίνει εκκρεμότητα της σιγουριάς του, η οποία είναι ιδιαίτερα ενοχλητική όταν παρατείνεται πολύ (π.χ. ένα χρόνο). Μικρότερη εξάλλου δοκιμαστική περίοδος αποτελεί πρόβλημα, αν η μάθηση της δουλειάς απαιτεί περισσότερο χρόνο.

**Διαδικασία επιλογής.** Παρότι επιβάλλεται μια ποικιλία στη διαδικασία της επιλογής, ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες του κάθε

οργανισμού, η πιο κάτω διαδικασία μπορεί να είναι χρήσιμη στις πιο πολλές περιπτώσεις, ύστερα μάλιστα από ορισμένες αλλαγές, ώστε να προσαρμοστεί στις ειδικές καταστάσεις. Π.χ., η ιατρική εξέταση μπορεί να έχει προτεραιότητα, αν τα σωματικά κριτήρια (ευκινησία, μυϊκή δύναμη κτλ.) έχουν ιδιαίτερη σημασία για κάποιο έργο. Τα στάδια της διαδικασίας της επιλογής είναι:

**α) Ανάλυση έργου.** Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία από τεχνικές και διαδικασίες σχετικά με την ανάλυση έργου. Αν και δεν είναι πάντοτε ευδιάκριτη υπάρχει μια σημαντική διαφορά ανάμεσα σε διαδικασίες που είναι προσανατολισμένες προς το έργο και σε αυτές που είναι προσανατολισμένες προς τον άνθρωπο. Οι πρώτες επικεντρώνονται στο έργο καθαυτό, δημιουργώντας μια περιγραφή σχετικά με τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται, τα επιθυμητά αποτελέσματα και τους στόχους της εργασίας, τις πηγές και τα υλικά που χρησιμοποιούνται κτλ. Αντίθετα, ο προσανατολισμός προς τον άνθρωπο επικεντρώνεται στην περιγραφή των ψυχολογικών και συμπεριφορικών απαιτήσεων της εργασίας, όπως είναι η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων, η κριτική σκέψη κτλ.

Οι πηγές των στοιχείων που χρησιμοποιούνται στην περιγραφή του έργου διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες: γραπτό υλικό, αναφορές από τους εργαζόμενους, αναφορές από τους συναδέλφους και άμεση παρατήρηση.

**1. Γραπτό υλικό.** Σε πολλούς οργανισμούς υπάρχουν διαθέσιμες γραπτές περιγραφές έργου που μπορούν να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες στον αναλυτή. Τέτοιες μπορεί να είναι παραγωγικά στοιχεία, οργανωτικοί χάρτες, εκπαιδευτικά εγχειρίδια κτλ. Είναι σημαντικό οι περιγραφές αυτές να είναι προσαρμοσμένες στις σύγχρονες απαιτήσεις, να είναι λεπτομερείς και να καλύπτουν μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων έτσι ώστε να εξοικονομείται σημαντικός χρόνος και χρήμα. Οι αναλύσεις διάφορων εργασιών που δημοσιεύονται για το

ευρύτερο κοινό προσφέρουν μεν χρήσιμα στοιχεία είναι όμως περιορισμένης αξίας αφού οι αναλύσεις έργου σε άλλους οργανισμούς μπορεί να είναι όμοιες όχι όμως και ίδιες με την υπό δημιουργία.

**2. Αναφορά από αυτόν που ασκεί την εργασία.** Οι συνεντεύξεις κατά τις οποίες ζητείται από αυτούς που επιτελούν μια εργασία να περιγράψουν προσεκτικά και δομημένα τα κύρια καθήκοντα τους και τον τρόπο εκτέλεσης τους παρέχουν πολύ χρήσιμες πληροφορίες. Από την άλλη βέβαια είναι δύσκολο να είναι κανείς σίγουρος ότι όλες οι σημαντικές εκφάνσεις μιας εργασίας μπορούν να καλυφθούν από την συνέντευξη και ότι οι πληροφορίες που παρέχονται δεν είναι υποκειμενικές, προκατειλημμένες ή ακόμη και σκόπιμα ψευδείς. Οι αναφορές από τους εργαζομένους μπορούν ακόμη να αποκτηθούν μέσα από την συμπλήρωση ενός είδους ημερολογίου ή καταγραφέα δραστηριοτήτων. Από την στιγμή που κάτι τέτοιο γίνεται μεθοδευμένα αποφεύγονται προβλήματα που πηγάζουν από κακή μνήμη και τα σχετικά. Όμως η μέθοδος αυτή είναι δύσκολη και χρονοβόρα.

Μια ευρέως διαδεδομένη τεχνική αποτελεί η τεχνική των κρίσιμων συμβάντων (critical incident technique), η οποία αφορά την ανάκληση εκ μέρους του εργαζομένου συγκεκριμένων περιστατικών εργασιακής συμπεριφοράς που είναι χαρακτηριστικά είτε πολύς καλής είτε πολύ κακής απόδοσης στη δουλειά. Κάτι τέτοιο προσφέρει στον αναλυτή μια σημαντική ένδειξη της εργασιακής συμπεριφοράς που είναι σημαντική και του επιτρέπει να ξεχωρίσει τους καλούς από τους κακούς εργαζομένους.

Μια άλλη τεχνική ανάλυσης έργου αποτελεί το ερωτηματολόγιο ανάλυσης θέσης (position analysis questionnaire, PAQ), στο οποίο τα στοιχεία του ερωτηματολογίου είναι προσανατολισμένα προς τον εργαζόμενο καθώς επικεντρώνονται περισσότερο σε γενικότερες πλευρές της ανθρώπινης συμπεριφοράς και λιγότερο σε τεχνολογικά θέματα

συγκεκριμένων εργασιών. Το PAQ αποτελείται από 200 σχεδόν θέματα οργανωμένα σε έξι βασικές κατηγορίες: α) είσοδος πληροφοριών, β) γνωστικές διαδικασίες (π.χ. σκέψη, λήψη αποφάσεων κτλ.), γ) αποτέλεσμα εργασίας, δ) διαπροσωπικές δραστηριότητες (π.χ. σχέσεις με τους άλλους), ε) κλίμα και περιβάλλον εργασίας, στ) διάφορα θέματα.

**3. Αναφορές συναδέλφων.** Εκτός από τους ίδιους τους εργαζόμενους μια σημαντική πηγή πληροφοριών αποτελούν οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοι των εργαζομένων. Έτσι όταν κανείς συγκεντρώνει στοιχεία από κρίσιμα συμβάντα οι απόψεις του εργαζόμενου, ενός συναδέλφου και του προϊσταμένου του προσφέρουν ένα σημαντικό μέτρο σύγκρισης. Ένα σοβαρό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου αποτελεί το γεγονός ότι επηρεάζεται από τις υποκειμενικές κρίσεις και διαστρεβλώσεις των προαναφερθέντων ατόμων.

**4. Άμεση παρατήρηση.** Σε κάθε περίπτωση ανάλυσης έργου είναι απαραίτητη η κάποιου βαθμού άμεση παρατήρηση και καταγραφή της εργασίας που επιτελείται. Είναι βέβαια πιθανόν ότι η παρουσία του αναλυτή μπορεί να αλλάξει τη συμπεριφορά του εργαζομένου (επίδραση Χώθορν) όμως η παρατήρηση συμβάλει στην απόκτηση και καταγραφή στοιχείων την ώρα που διαδραματίζονται τα γεγονότα και που δεν μπορούν να αποκτηθούν με τις άλλες μεθόδους.

Είναι συχνά χρήσιμο να γίνεται η ανάλυση έργου χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μεθόδων αντί για μόνο μια. Πάνω σ' αυτή τη βάση οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται μπορεί να είναι χρήσιμες όχι μόνο για την επιλογή προσωπικού, αλλά και για άλλες δραστηριότητες ενός οργανισμού όπως είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού καθώς και η αξιολόγηση της εργασίας. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ανήκει η τεχνική της «ανάλυσης ενδεχόμενων έργων» (task inventory analysis). Η τεχνική χρησιμοποιείται κυρίως για να καθοριστούν οι απαιτούμενες γνώσεις, τα προσόντα και οι ικανότητες (knowledge, skills, abilities –

KSA) για την επιτυχημένη εκτέλεση μιας εργασίας. Η ανάλυση περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία βήματα:

➤ **Τη Συνέντευξη.** Αποτελεί το πρώτο βήμα στη διαδικασία και επικεντρώνεται στην ανάπτυξη καταλόγων των καθηκόντων που συνθέτουν μια εργασία. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιούνται από τους κατόχους της εργασίας σε συνεργασία με τους διοικούντες. Ο στόχος των συνεντεύξεων είναι να παράγουν συγκεκριμένες περιγραφές των ατομικών έργων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην έρευνα απογραφής έργου.

➤ **Την Έρευνα.** Το δεύτερο αυτό βήμα περιλαμβάνει την παραγωγή και διεξαγωγή μιας έρευνας που αποτελείται από δηλώσεις έργου και βαθμολογικές κλίμακες. Η έρευνα μπορεί να απαιτήσει από τους ερωτώμενους να βαθμολογήσουν κάθε έργο με βάση την σπουδαιότητα, τη συχνότητα και το χρόνο εκπαίδευσης που απαιτείται. Το αν η έρευνα απευθύνεται σε ένα δείγμα ή σε όλους τους εργατές αυτό θα εξαρτηθεί από τον αριθμό των εργατών και τους οικονομικούς περιορισμούς στην ανάλυση εργασίας.

➤ **Την παραγωγή ενός έργου με την βοήθεια ενός πίνακα KSA.** Ο πίνακας αυτός χρησιμοποιείται για να βαθμολογηθεί η έκταση στην οποία οι διάφοροι παράγοντες KSA είναι σημαντικοί για την επιτυχή ολοκλήρωση κάθε έργου. Ο τρόπος καθορισμού και απόδοσης της βαθμολογικής κλίμακας του πίνακα συνήθως καθορίζεται από ειδικούς πάνω στο θέμα, οι οποίοι μπορεί να είναι οι προϊστάμενοι, κάποια ανώτερα στελέχη, οι επόπτες γραμμής, οι υπεύθυνοι κάποιων εργασιών κτλ.

Τα πλεονεκτήματα της «ανάλυσης ενδεχόμενων έργων» είναι ότι αποτελούν συστηματικό μέσο για την ανάλυση των έργων σε κάθε περίπτωση και ότι κάνουν χρήση ενός προσαρμοσμένου αντί για ένα

έτοιμο και ξεπερασμένο ερωτηματολόγιο. Η τεχνική μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη των περιγραφών εργασίας και των εντύπων εκτίμησης απόδοσης καθώς επίσης και για την ανάπτυξη ή αναγνώριση κατάλληλων τεστ επιλογής προσωπικού.

Οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν κατά πόσο οι υποψήφιοι κατέχουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που θεωρούνται επιθυμητά για την άσκηση μιας εργασίας. Ο αριθμός και η επιλογή των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν εξαρτάται από τον σκοπό της χρήσης τους και από την πολιτική του κάθε οργανισμού. Ο πίνακας της επόμενης σελίδας παρουσιάζει το ποσοστό χρήσης των μεθόδων επιλογής σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες.

**β) Περιγραφή του έργου.** Συχνά οι τίτλοι που δίνονται στις διάφορες εργασίες δεν ανταποκρίνονται στο πραγματικό τους περιεχόμενο αν δεν μπορούν να αποδώσουν ακριβώς το περιεχόμενό τους. Π.χ., ο διανομέας γάλακτος, εκτός της ικανότητας του να οδηγεί αυτοκίνητο, έχει και την υποχρέωση να χειρίζεται τους λογαριασμούς των πελατών και να πουλάει τα προϊόντα της επιχείρησης. Το ίδιο συμβαίνει και με τους υπαλλήλους που ο τίτλος τους δε λέει για τα όσα καθήκοντα που έχουν να κάνουν πέρα από το να συντάσσουν πίνακες, ή να καταγράφουν ορισμένα πράγματα.

Γι' αυτό χρειάζεται προσοχή και οι πολύ πλατιές και διαφορούμενες απαιτήσεις να μην συνοψίζονται στα «ευφυής εργάτης», ή «πολύ εργατικός», ή «καλή προσωπικότητα», αλλά ν' αντικαθίστανται από συγκεκριμένα καθήκοντα. Το ίδιο, τα χωρίς λόγο υψηλά μορφωτικά προσόντα, περιορίζουν τον αριθμό των υποψηφίων από την μια μεριά κι από την άλλη αναγκάζουν τον νεοπροσληφθέντα να παραιτείται εξαιτίας απογοήτευσης, αν συμβεί να μην κάνει πλήρη χρήση των μορφωτικών προσόντων του.



Μετά την περιγραφή των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν, συντάσσεται ένας κατάλογος των προσόντων για το κάθε έργο που πρέπει να περιλαμβάνει: τη μόρφωση και την εμπειρία του υποψηφίου, τις δεξιότητες, τα σωματικά χαρακτηριστικά (ύψος, κτλ.) και εκείνα της προσωπικότητας, καθώς και το είδος των σχέσεων που πρέπει να έχει με άλλους ανθρώπους.

Οι προσεκτικές περιγραφές έχουν και τα εξής πλεονεκτήματα:

α) δίνουν στον υποψήφιο μια σαφή εικόνα της εργασίας και μειώνουν την πιθανότητα να νιώσει έκπληξη για τα καθήκοντα που περιμένουν απ' αυτόν να εκτελέσει μετά την πρόσληψη και β) αποτελούν βάση καθορισμού της αμοιβής και μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του.

**γ) Έντυπο αίτησης (Application Form).** Αποτελεί μια παραδοσιακή τεχνική, ευρύτατα αποδεκτή για εξασφάλιση πληροφοριών που αναφέρονται από τον ίδιο υποψήφιο με δική του γραφή και αφορούν βιογραφικά στοιχεία όπως: ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κι εξαρτώμενα πρόσωπα, σχολική εκπαίδευση (μαθήματα και βαθμοί), προηγούμενη εμπειρία στην εργασία (φύση καθηκόντων, αμοιβές, χρόνος στο έργο, λόγοι αποχώρησης) και άλλα προσωπικά θέματα όπως συμμετοχή σ' ενώσεις, ιδιοκτησία κατοικίας και ποινικό μητρώο (αν υπάρχει). Η αίτηση επίσης ελέγχει και την ικανότητα του υποψηφίου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά. Οι πληροφορίες αυτές, εκτός του ότι παρέχουν μερικά μόνιμα στοιχεία, δίνουν τη βάση για να ενεργηθεί η επίσημη συνέντευξη.

Το έντυπο της αίτησης είναι ταυτόχρονα και ένα κανονικό τεστ με τις διάφορες ερωτήσεις σταθμισμένες και βαθμολογημένες ανάλογα με την αξία τους για πρόβλεψη όπως έχει εκτιμηθεί από μια στατιστική συσχέτιση των διαφόρων αυτών ερωτήσεων της αίτησης και της πραγματικής επιτυχίας στη δουλειά προηγούμενων υποψηφίων που

συμπλήρωσαν τις ερωτήσεις αυτές. Δίνεται μια αξία για κάθε παράγοντα, όπως π.χ. το είδος της εμπειρίας στη δουλειά, το μέγεθος της οικογένειας, η ηλικία, το φύλο και αυτοί οι «βαθμοί» συγκρίνονται μ' αυτούς εκείνων που προηγούμενα έχουν προσληφθεί και εκείνων που έχουν ικανοποιητική απόδοση.

Συχνά ζητούνται με την αίτηση και συστάσεις (παρόλο που έχουν αποδεχτεί μικρής αξίας, αφού υπάρχει η τάση οι συστάσεις αυτές να είναι ευνοϊκές για διαφόρους λόγους) καθώς και πιστοποιητικά και βιογραφικό σημείωμα (τα στοιχεία του οποίου μπορούν να υπάρχουν στο έντυπο αίτησης).

**Αιτήσεις - βιογραφικά στοιχεία.** Οι περισσότερες από τις πληροφορίες που παρέχονται από τις αιτήσεις πρόσληψης είναι πραγματικές και μπορούν να επιβεβαιωθούν. Ωστόσο, αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι ένα ποσοστό που κυμαίνεται από το 20% έως το 50% των υποψηφίων παρέχει ψευδείς πληροφορίες ή «παραφουσκώνει» διάφορα προσόντα του. Επομένως η επιβεβαίωση των πληροφοριών από εξωτερικές πηγές αποτελεί επιβεβλημένη λύση. Οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν τις αιτήσεις και τα βιογραφικά για να ξεχωρίσουν εκείνους τους υποψηφίους που δεν ικανοποιούν τις ελάχιστες προϋποθέσεις που έχουν τεθεί από την ανάλυση έργου. Μερικές φορές οι αιτήσεις μπορεί να αξιολογούνται άτυπα και χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένων κριτηρίων για να βρεθούν εκείνοι οι υποψήφιοι που φαίνεται να έχουν τις προϋποθέσεις για ένα λαμπρό μέλλον.

Με τον όρο βιογραφικά στοιχεία, αναφερόμαστε σε κάθε είδους προσωπική ιστορία, εμπειρία ή πληροφορία σχετικά με την εκπαίδευση του ατόμου. Κάποιοι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα βιογραφικά στοιχεία αποκλειστικά ή ως συμπλήρωμα στα έντυπα αίτησης. Αυτά τα βιογραφικά ερωτηματολόγια μπορεί να είναι πολύ πιο λεπτομερειακά από τα έντυπα αίτησης και να βαθμολογούνται με βάση «κλειδιά» που

έχουν αναπτυχθεί με πολύπλοκες στατιστικές μεθόδους. Οι ερωτήσεις μπορεί να συμπεριλαμβάνουν: «επισκευάζετε κάποιες μηχανικές συσκευές στο σπίτι» ή «ως παιδί συλλέγατε γραμματόσημα». Οι έρευνες έχουν καταγράψει την υψηλή εγκυρότητα και προβλεπτική αξία των βιογραφικών στοιχείων.

Μια παραλλαγή της μεθόδου βιογραφικών στοιχείων αποτελεί η μέθοδος της καταγραφής προηγούμενων επιτυχιών (accomplishments records), η οποία χρησιμοποιείται στην περίπτωση που αξιολογούνται υποψήφιοι με σχετική εμπειρία πάνω σε τεχνικές και επαγγελματικές δουλειές. Έπειτα από μια πλήρη ανάλυση έργου δημιουργούνται ερωτήσεις αναφορικά με την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία δηλαδή τα καθήκοντα και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιήθηκε. Έπειτα οι υποψήφιοι απαντούν σε κάθε ερώτηση με αποκρίσεις του τύπου: «δεν έχω κάνει ποτέ αυτή την εργασία, την έχω κάνει κάτω από επίβλεψη, την έχω κάνει μόνος μου» κτλ. Η παραπάνω μέθοδος βασίζεται στην υπόθεση ότι όταν οι υποψήφιοι για μια θέση έχουν προηγούμενη σχετική εμπειρία, κατάλληλες μετρήσεις αυτής της εταιρίας μπορεί να προβλέψουν σχετικά καλά την μελλοντική εργασιακή απόδοση.

**δ) Συνεντεύξεις.** Παρά τη θεαματική εξέλιξη της μεθόδου των τεστ, η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στη διαδικασία της επιλογής γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο για επιλογή να δει το όλο του ατόμου, να αξιολογήσει αυτό και την συμπεριφορά του απευθείας και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αίτησης με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου γι' απασχόληση. Η συνέντευξη δίνει επίσης την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για την θέση εργασίας και για την επιχείρηση

**Συνέντευξη επιλογής.** Σχεδόν κάθε οργανισμός χρησιμοποιεί τις συνεντεύξεις ως μέθοδο επιλογής για τις περισσότερες δουλειές. Ως επί

το πλείστον οι υποψήφιοι περνούν από συνέντευξη από δυο τουλάχιστον ανθρώπους πριν τους προσφερθεί μια θέση εργασίας, οι οποίοι είναι τόσο ο υπεύθυνος προσωπικού όσο και ο άμεσος προϊστάμενος του υποψηφίου, ενώ για θέσεις υψηλόβαθμων στελεχών συνηθίζεται ο υποψήφιος να περνά από συνέντευξη και από ένα ανώτερου βαθμού στέλεχος.

Η συνέντευξη αρχικά είναι μια τέχνη και όχι επιστήμη. Είναι υποκειμενική και όταν λείπει η σχετική γι' αυτήν εκπαίδευση και άσκηση μπορεί να οδηγήσει σ' εσφαλμένες κρίσεις, να γίνει δηλαδή δεκτός, ή ν' απορριφθεί κάποιος χωρίς να υπάρχουν επαρκείς θετικές ενδείξεις. Εξάλλου, οι έρευνες δείχνουν πως η καλή εκπαίδευση και άσκηση σε συνεντεύξεις οδηγεί σε καλά αποτελέσματα.

Στην ιδεώδη περίπτωση η συνέντευξη επιτυγχάνει να λάβει ένα καλό δείγμα της συμπεριφοράς του υποψηφίου, ακόμα κι αν είναι προσεκτικός να δώσει την καλύτερη δυνατή εικόνα του. Ο ενεργών τη συνέντευξη μπορεί να έχει ενδείξεις σχετικές με τα κίνητρα του υποψηφίου, τις στάσεις του προς τον εαυτό του και προς τα είδη των καταστάσεων που βρίσκει ενοχλητικές, ή ικανοποιητικές. Με βάση πάντοτε τ' αναφερόμενα στο έντυπο της αίτησης μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο να εξηγήσει γιατί μερικά έργα τον τραβούν κι άλλα τον απωθούν, καθώς και να μιλήσει ελεύθερα για την επίδραση των οικογενειακών και μορφωτικών του εμπειριών. Έτσι, μπορεί επίσης να συμπεράνει σχετικά με τις φιλοδοξίες του υποψηφίου, τις δυνατότητες των διαπροσωπικών του σχέσεων και την ετοιμότητά του να πάρει πρωτοβουλία συζήτησης κατά τις επαφές του με ξένα πρόσωπα.

Όμως, στην καλύτερη περίπτωση, η συνέντευξη δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μια πλήρης τεχνική, αφού μάλιστα η επιδεξιότητα σ' αυτήν είναι δύσκολο ν' αποκτηθεί. Επιπλέον παρεμβαίνουν και παράγοντες που κάνουν τα πράγματα δυσκολότερα, όπως η προσωπικότητα κι η

προκατάληψη εκείνου που ενεργεί την συνέντευξη, αλλά και η προσπάθεια του υποψηφίου να καλύψει τις αδυναμίες του και να δώσει απαντήσεις ευχάριστες.

Παρ' όλη την ευρεία χρήση της συνέντευξης ως μέθοδος επιλογής συχνά δεν χαρακτηρίζεται από μεγάλη εγκυρότητα και αξιοπιστία και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να υποκαθιστά πλήρως την χρήση των ψυχολογικών δοκιμασιών. Η ενδεχομένως μειωμένη αποτελεσματικότητα της μεθόδου προκύπτει κυρίως λόγω των αντιληπτικών και κριτικών σφαλμάτων στα οποία υποπίπτουν οι συνεντεύκτες κατά την διάρκεια της διαδικασίας.

Τέτοια σφάλματα μπορεί να είναι τα ακόλουθα:

- Σφάλμα ομοιότητας, όταν δηλαδή οι συνεντευκτές προδιατίθενται θετικά απέναντι σε υποψήφιους που είναι όμοιοι με αυτούς (σε χαρακτηριστικά, ενδιαφέροντα, απόψεις κτλ.) και το αντίθετο.
- Σφάλμα πλαισίου. Όταν αρκετοί υποψήφιοι περνάνε διαδοχικά από συνέντευξη οι αξιολογητές τείνουν να συγκρίνουν κάθε υποψήφιο με τους προηγούμενους παρά με το κριτήριο που έχει αναπτυχθεί.
- Επικέντρωση σε αρνητικές πληροφορίες. Οι αξιολογητές συχνά βλέπουν τη δουλειά τους ως προσπάθεια περισσότερο να βρουν αρνητικά παρά θετικά στοιχεία πάνω στους υποψήφιους.
- Σφάλμα πρώτης εντύπωσης. Πολλοί αξιολογητές βγάζουν συμπεράσματα για τους υποψηφίους πολύ πρόωρα βασιζόμενοι στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης ή σε πληροφορίες που εμπεριέχονται στην αίτηση πρόσληψης.
- Στερεοτυπικές αντιλήψεις. Ο συνεντευκτής μπορεί να είναι θετικός ή αρνητικός απέναντι σε έναν υποψήφιο με βάση την φυλή, το φύλο, την ηλικία του ή την εμφάνιση του υποψηφίου. Για παράδειγμα, οι άνδρες και οι γυναίκες που περνάνε από συνέντευξη για δουλειές που σχετίζονται παραδοσιακά με το φύλο αξιολογούνται υψηλότερα απ' ότι

για δουλειές που δεν ανταποκρίνονται στον παραδοσιακό ρόλο του άντρα ή της γυναίκας αντίστοιχα.

- Σφάλμα του φωτοστέφανου. Αυτό εμφανίζεται όταν ο αξιολογητής επικεντρώνεται σε ένα θετικό ή αρνητικό στοιχείο του υποψηφίου και το οποίο επηρεάζει την γενικότερη κρίση του για τον υποψήφιο.
- Μη-λεκτικοί παράγοντες. Παράγοντες όπως το ντύσιμο, η οπτική επαφή, οι χειρονομίες επηρεάζουν τους συνεντευκτές και τις κρίσεις τους ακόμη και για τις εργασίες όπου τα παραπάνω στοιχεία δεν είναι μέρος της εργασίας (π.χ. τεχνικές εργασίες). Επίσης, προβλήματα κακής μνήμης ή ενασχόλησης με το ποια ερώτηση θα ακολουθήσει επηρεάζουν την αντίληψη και κρίση του αξιολογητή.
- Τέλος, ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στη χαμηλή εγκυρότητα της συνέντευξης αποτελούν και οι διαφορές που παρατηρούνται από τον ένα συνεντευκτή στον άλλον. Έτσι καθένας μπορεί να ακολουθεί διαφορετικά κριτήρια επιλογής και στρατηγικές λήψης απόφασης, να ορίζει διαφορετικά τον ιδανικό υποψήφιο και να έχει διαφορετικές ικανότητες στο να αναπτύσσει θετικό κλίμα με τους υποψήφιους.

**ε) Κέντρα αξιολόγησης (ή και ανάπτυξης).** Ο όρος κέντρο αξιολόγησης δεν αναφέρεται σε έναν τόπο ή χώρο, αλλά σε μια διαδικασία αξιολόγησης όπου πολλοί αξιολογητές αξιολογούν ομάδες υποψηφίων σε μια ποικιλία από εργασίες και ασκήσεις. Συνεντεύξεις, δείγματα έργου, ομαδικές συζητήσεις και ψυχολογικά τεστ αποτελούν συχνά τα συστατικά στοιχεία ενός τέτοιου κέντρου. Οι απαρχές της μεθόδου αυτής βρίσκονται στις διαδικασίες αξιολόγησης του γερμανικού στρατού στην περίοδο πριν από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και στις μεθόδους αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στη Βρετανία την δεκαετία του '50. Σημαντική επίδραση άσκησε και η διαδικασία αξιολόγησης που αναπτύχθηκε στην αμερικανική εταιρία AT&T κυρίως

λόγω της συστηματικής μελέτης που ακολούθησε πάνω στην δυνατότητα της μεθόδου να κάνει ακριβής προβλέψεις.

Τα σύγχρονα κέντρα αξιολόγησης διαρκούν ένα χρονικό διάστημα που κυμαίνεται από μισή μέρα μέχρι και τρεις μέρες. Ένα τυπικό κέντρο αξιολόγησης μπορεί να περιλαμβάνει δωδέκα υποψηφίους που συμμετέχουν σε ομάδες των έξι ατόμων. Οι υποψήφιοι αξιολογούνται από ειδικά εκπαιδευμένους αξιολογητές (συνήθως στελέχη του οργανισμού με μεγάλη γνώση των καθηκόντων που αξιολογούνται) καθώς και οργανωσιακούς ψυχολόγους σε αναλογία ένας αξιολογητής για κάθε δυο συμμετέχοντες. Τα καθήκοντα των αξιολογητών περιλαμβάνουν την επιτέλεση των ασκήσεων, την παρατήρηση των συμμετεχόντων και την αναφορά στους άλλους αξιολογητές σχετικά με την παρατηρούμενη συμπεριφορά καθώς και την τελική συζήτηση και κρίση μαζί με τους υπόλοιπους για την αποτελεσματικότητα της παρατηρούμενης συμπεριφοράς.

Ένα κέντρο αξιολόγησης μπορεί να οριστεί διαφορετικά και ως μια εκλεπτυσμένη διαδικασία αξιολόγησης, που έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται διάφορες μορφές ενδεχόμενης μεροληπτικής και διαστρεβλωτικής συμπεριφοράς εκ μέρους των αξιολογητών. Σε κάθε συμμετέχοντα παρέχονται οι ίδιες ευκαιρίες, ώστε να επιδείξουν τις ικανότητές τους κάτω από τεχνητά σταθερές συνθήκες. Σε όλα τα κέντρα γίνεται χρήση δειγμάτων έργου (work samples) για παράδειγμα, ασκήσεις «καλαθιού εισερχομένων», ομαδικές συζητήσεις χωρίς ηγέτη (leaderless group discussion), ατομικές παρουσιάσεις κτλ. που συμπεριλαμβάνουν όλα τα σημαντικά καθήκοντα που πρόκειται να επιτελέσουν στον πραγματικό χώρο εργασίας. Έτσι, μια τυπική «άσκηση καλαθιού» εισερχόμενου εμπεριέχει όλα εκείνα τα είδη των γραμμάτων, μηνυμάτων, υπομνημάτων, αναφορών κτλ. που κάτω από κανονικές συνθήκες υπάρχουν σε ένα καλάθι εισερχόμενου ενός διοικητικού

στελέχους. Τα παραπάνω περιεχόμενα θα έχουν αναπτυχθεί ύστερα από λεπτομερειακή ανάλυση της εργασίας και των στοιχείων εκείνων που είναι κρίσιμα για την επιτυχημένη απόδοση.

Έπειτα από την διεξαγωγή των ασκήσεων ετοιμάζονται αναφορές από τους αξιολογητές οι οποίες ανάλογα με τον σκοπό της αξιολόγησης μπορεί να περιέχουν διαγνωστικά στοιχεία σχετικά με τα δυνατά και αδύναμα σημεία των συμμετεχόντων, ή απλά μια δήλωση που προβλέπει τις δυνατότητες του συμμετέχοντα για επιτυχία σε μια πιο απαιτητική θέση από αυτή που βρίσκεται.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των κέντρων αξιολόγησης είναι η ευελιξία με την οποία προσαρμόζονται σε διαφορετικές οργανωτικές ανάγκες. Υπάρχει μια μεγάλη γκάμα προσεγγίσεων της μεθόδου. Για παράδειγμα, κάποια κέντρα λειτουργούν καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου ενώ πολλά άλλα, ιδιαίτερα σε μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις, οργανώνονται και λειτουργούν για μια ή δυο βδομάδες ανάλογα με τις υπάρχουσες ανάγκες. Κάποια κέντρα λαμβάνουν χώρο σε ειδικά κατασκευασμένους χώρους, ενώ κάποια άλλα πραγματοποιούνται σε ξενοδοχεία, συνεδριακούς χώρους κτλ. Σε μερικά κέντρα παρέχεται ελάχιστη πληροφόρηση στους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ενώ σε άλλα η ανατροφοδότηση για αναπτυξιακούς λόγους αποτελεί βασικό στοιχείο της διαδικασίας. Όλες αυτές οι διαφορές δεν έχουν να κάνουν τόσο με τη μεθοδολογία της αξιολόγησης, αλλά κυρίως με την πρόθεση των δημιουργών του προγράμματος. Αυτή η πρόθεση μπορεί να ποικίλει από την επιλογή προσωπικού μέχρι την αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτοί βέβαια δεν είναι στόχοι που αποκλείουν ο ένας την ύπαρξη του άλλου και συχνά ένα κέντρο αξιολόγησης μπορεί να έχει περισσότερους σκοπούς να επιτελέσει.

Τα κέντρα αξιολόγησης μετράνε κάποια ποιοτικά στοιχεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας κάποιες διαστάσεις



(dimensions) όπως ονομάζονται και οι οποίες καθορίζονται έπειτα από την ανάλυση της εργασίας που είναι υπό αξιολόγηση και τη χρήση της παρατήρησης και της εμπειρίας υψηλόβαθμων στελεχών. Ένα τυπικό κέντρο αξιολογεί από 8 μέχρι 25 διαφορετικές διαστάσεις. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν διαφορετικές περιοχές ικανοτήτων όπως είναι η αποτελεσματικότητα στις διαπροσωπικές επαφές, στην επικοινωνία, στη διοίκηση κτλ. Συχνά χρησιμοποιούμενες διαστάσεις περιλαμβάνουν την ηγεσία, την πειθώ, την αντίληψη, την ευελιξία, την αποφασιστικότητα, την ικανότητα οργάνωσης και προγραμματισμού, τις προφορικές και γραπτές επικοινωνιακές ικανότητες.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση των παραπάνω διαστάσεων ποικίλουν. Ένας γενικός κανόνας που ισχύει είναι ότι καμία τεχνική από μόνη της δεν μπορεί να μετρήσει όλες τις διαστάσεις που αξιολογούνται σε ένα κέντρο. Η σχετική έρευνα έχει δείξει ότι κάποιες τεχνικές παρέχουν πληροφορίες που σχετίζονται άμεσα με συγκεκριμένες διαστάσεις. Για παράδειγμα, η μέτρηση της νοημοσύνης ενός ατόμου γίνεται πιο αποτελεσματικά με την χρήση ειδικών τεστ νοημοσύνης. Η προσπάθεια να αξιολογηθεί αυτή η διάσταση με βάση επιτυχίες του παρελθόντος ή τωρινές γραπτές ικανότητες είναι γενικά λιγότερο ακριβής. Επίσης, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αξιολόγησης ικανοτήτων στις διαπροσωπικές επαφές επιβάλλει την ζωντανή, διαπροσωπική αλληλεπίδραση του ατόμου με άλλα άτομα. Το να ζητήσουμε από κάποιον να απαντήσει σε ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με το ποιο στυλ ηγεσίας προτιμά σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον δεν είναι τόσο ρεαλιστικό, όσο η προσομοίωση μιας πραγματικής κατάστασης που απαιτεί επίδειξη ηγετικών ικανοτήτων. Κατά συνέπεια έχουν αναπτυχθεί πολλές ομαδικές ασκήσεις και παιχνίδια τα οποία μετράνε αυτού του είδους τις ικανότητες. Διοικητικές ικανότητες όπως η οργάνωση, ο προγραμματισμός και η λήψη αποφάσεων αξιολογούνται καλύτερα μέσω

ειδικών ατομικών ασκήσεων όπως είναι οι «ασκήσεις καλαθιού ή δίσκου εισερχόμενων» (in basket ή tray exercises) που αναφέρθηκαν παραπάνω.

**στ) Ιατρική εξέταση.** Σε κάποιες περιπτώσεις η ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη έχει μεγάλη σημασία στην διαδικασία της επιλογής και έχει τέσσερις σκοπούς:

1. Ν' απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου για το οποίο ερευνώνται.
2. Ν' αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής κατάστασης για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα.
3. Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών που πάσχουν από κάποια μεταδοτική αρρώστια.
4. Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι που προκρίνονται για πρόσληψη, αλλά εξαιτίας κάποιας σωματικής έλλειψης πρέπει να αναλάβουν μόνο ειδικά καθήκοντα.

Και οι μεν τρεις πρώτοι σκοποί της ιατρικής εξέτασης εύκολα κατανοούνται, όχι όμως κι ο τέταρτος που έχει την σημασία ότι υπάρχουν κι άνθρωποι με φυσικά ελαττώματα που πρέπει να κερδίσουν την ζωή τους και για τους οποίους υπάρχουν σχετικές απασχολήσεις, τις οποίες μπορούν ν' αναλάβουν παρά το σωματικό τους ελάττωμα, όπως άλλωστε προκύπτει από την ανάλυση του έργου.

Η ιατρική εξέταση γίνεται από τον γιατρό της επιχείρησης, που, αν υπάρχει, ανήκει στην υπηρεσία του προσωπικού. Αν δεν υπάρχει, μπορεί η ενέργεια αυτή να γίνει με άλλους τρόπους.

Αναφορικά με το περιεχόμενο της ιατρικής εξέτασης πρέπει να έχει κανείς υπόψη τα ακόλουθα:

1. Αποκτάται το ιστορικό υγείας του υποψηφίου σαν πρώτη ενέργεια.
2. Γίνονται σωματικές μετρήσεις για: ύψος, βάρος, στηθική περίμετρο.
3. Γενική εξέταση.
4. Εξέταση αισθήσεων κι ιδιαίτερα της όρασης και της ακοής.

5. Κλινική εξέταση οφθαλμών, αυτιών, μύτης, λάρυγγα και δοντιών.
6. Εξέταση στήθους και πνευμόνων – ακτινογραφία.
7. Εξέταση πίεσης, καρδιάς.
8. Εργαστηριακές εξετάσεις αίματος και ούρων.
9. Νευρολογική εξέταση.

### **Ατομικές διαφορές.**

Η βάση της επιλογής προσωπικού είναι η ύπαρξη μετρήσιμων ψυχολογικών διαφορών μεταξύ των υποψηφίων, τα οποία είναι σημαντικά για την εκτίμηση της επαγγελματικής επιτυχίας. Σύμφωνα με την ψυχολογία των ατομικών διαφορών οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους κατά σταθερούς και αξιοπρόσεκτους τρόπους. Κάποιες διαφορές είναι εύκολο να αναγνωριστούν π.χ. για ταμίες χρειάζονται βασικές αριθμητικές ικανότητες. Άλλα όμως χαρακτηριστικά είναι λιγότερο εύκολο να συσχετίσει κανείς. Π.χ. ο ρόλος της συναισθηματικής σταθερότητας στη δημιουργική τέχνη. Ο στόχος της επιστήμης της επιλογής προσωπικού είναι η καθιέρωση συγκεκριμένων σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών των ατομικών διαφορών και της επιτυχίας σε μια εργασία.

Σε γενικές γραμμές, οι σημαντικές διαφορές μεταξύ των ανθρώπων μπορούν να χωρισθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: α) γνωστική ικανότητα, β) χαρακτηριστικά προσωπικότητας και γ) στάσεις. Στην επιλογή προσωπικού πιο σημαντικές είναι οι δυο πρώτες κατηγορίες. Σ' ότι αφορά τη γνωστική ικανότητα, το δομικό υπόβαθρο των ψυχολογικών τεστ αποτελεί η ιεραρχική θεωρία του Vernon. Σύμφωνα μ' αυτό η γενική πνευματική ικανότητα αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό συνυφασμένο με την ικανότητα της επεξεργασίας, αποθήκευσης και επαναφοράς/ανάκλησης πληροφοριών. Το μοντέλο προτείνει και δυο υποπαράγοντες, τη λεκτική σκέψη και την αντίληψη

του χώρου που με την σειρά τους περιλαμβάνουν πιο ειδικούς παράγοντες.

Όσον αφορά την προσωπικότητα, στην επιλογή προσωπικού έχει επικρατήσει η προσέγγιση με βάση την τεχνική της ανάλυσης παραγόντων (factor analysis), που αναγνωρίζει και εξηγεί τις σχέσεις που παρατηρούνται μεταξύ διαφόρων μεταβλητών. Έτσι με βάση αυτή την τεχνική ο Eysenck απομόνωσε τρεις σημαντικούς παράγοντες: εξωστρέφεια, νευροτισμό και ψυχωτισμό. Ο Cattell αναγνώρισε δεκαέξι παράγοντες, ενώ πιο πρόσφατα ο Digman παρουσίασε το μοντέλο των πέντε μεγάλων (big five) παραγόντων: εξωστρέφεια, νευροτισμό, άνοιγμα (στην εμπειρία), συνειδητότητα, και συμφωνικότητα. Για την μέτρηση των διαφόρων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, χρησιμοποιούνται δοκιμασίες προσωπικότητας (π.χ. OPQ, IGPE, EPQ κτλ.)

#### **4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Αυτές χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν κατά πόσο οι υποψήφιοι κατέχουν χαρακτηριστικά επιθυμητά ή απαραίτητα για τη δουλειά.

##### **4.4.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

Είναι η πιο γνωστή μέθοδος. Δεν έχει μια μοναδική μορφή αλλά πολλές με διαφορετική χρήση και αξιοπιστία. Υπάρχουν τρεις κύριοι τύποι συνεντεύξεων με κριτήριο την δομή τους. Οι μη-δομημένες, οι ημι-δομημένες και οι δομημένες.

- Στις μη-δομημένες συνεντεύξεις οι ερωτήσεις δεν είναι προσχεδιασμένες και οι συνεντεύξεις με διαφορετικούς υποψηφίους μπορεί να καλύπτουν διαφορετικές περιοχές του εργασιακού τους παρελθόντος, τις στάσεις τους και τα μελλοντικά τους σχέδια. Δίνει την δυνατότητα σε μη σχετικές πληροφορίες, προκαταλήψεις και

διαστρεβλώσεις να παίζουν ρόλο στην διαμόρφωση της απόφασης. Έτσι όμως πολλά σημαντικά θέματα παραβλέπονται με αποτέλεσμα να μειώνεται η εγκυρότητα της αξιολόγησης. Γενικά οι μη-δομημένες συνεντεύξεις δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται στην επιλογή προσωπικού.

- Η ημι-δομημένη συνέντευξη αφορά κάποιου βαθμού σχεδιασμό από την πλευρά του συνεντευκτή αλλά συγχρόνως επιτρέπει ευελιξία στις ερωτήσεις που απευθύνονται στους υποψηφίους. Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις μπορεί να είναι περισσότερο έγκυρες από τις μη-δομημένες, είναι όμως λιγότερο έγκυρες από τις δομημένες.
- Στις δομημένες συνεντεύξεις οι ερωτήσεις έχουν σχεδιαστεί και καθοριστεί εκ των προτέρων και απευθύνονται με τον ίδιο τρόπο σε κάθε υποψήφιο, ενώ παρέχονται και κλίμακες αξιολόγησης στις οποίες γίνεται η βαθμολόγηση των υποψηφίων μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Υπάρχουν τρεις τύποι δομημένων συνεντεύξεων. Στη λεγόμενη πρότυπη συνέντευξη (patterned interview) οι ερωτήσεις επικεντρώνονται σε επαγγελματικές δραστηριότητες του παρελθόντος, εκπαίδευση, στόχους σταδιοδρομίας κτλ. Στην καταστασιακή συνέντευξη (situational interview) οι ερωτήσεις αναπτύσσονται έπειτα από μια πλήρη ανάλυση του έργου και είναι προσανατολισμένες προς το μέλλον αφού αφορούν το τι θα έκανε ο υποψήφιος αν αντιμετώπιζε μια υποθετική εργασιακή κατάσταση. Τέλος, στη συνέντευξη περιγραφής της συμπεριφοράς (behavior description interview) οι ερωτήσεις αφορούν παρελθοντική συμπεριφορά, δηλαδή πως έδρασε ο υποψήφιος στο παρελθόν σε παρόμοιες καταστάσεις με αυτές που μπορεί να προκύψουν στην δουλειά για την οποία θέλει να προσληφθεί. Σχετική έρευνα έχει δείξει ότι και οι δυο τελευταίες προσεγγίσεις λειτουργούν το ίδιο αποτελεσματικά.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα των δομημένων συνεντεύξεων είναι ότι μειώνουν την παρέμβαση, στην απόφαση για επιλογή, άλλων εξωγενών παραγόντων. Τέτοιοι παράγοντες είναι: η δυσκολία των συνεντευκτών να συγκρατήσουν στην μνήμη τους όλες τις πληροφορίες. Συχνά, οι συνεντευκτές λαμβάνουν μια απόφαση προτού αποκτήσουν πλήρη εικόνα του ατόμου. Τρίτον, υπάρχει το πρόβλημα των διαφορετικών προτύπων (standards). Κάποιοι συνεντευκτές ικανοποιούνται ευκολότερα και άλλοι δυσκολότερα. Επίσης, υπάρχει το πρόβλημα του πώς οι συνεντευκτές «ζυγίζουν» τη βαρύτητα των πληροφοριών που έχουν. Συχνά οι εκτιμήσεις τους επηρεάζονται από προσωπικές προκαταλήψεις όσον αφορά το φύλο, τη φυλή, την ηλικία και την αρτιμέλεια των υποψηφίων. Γενικά, οι δομημένες συνεντεύξεις έχουν πολύ καλύτερη εγκυρότητα και αξιοπιστία από τους άλλους δύο τύπους.

### **Είδη συνεντεύξεων.**

**Συνέντευξη ατομική.** Σκοπός της συνέντευξης επιλογής είναι βέβαια η αναγνώριση του πιο κατάλληλου ατόμου για την εργασία. Παράλληλα όμως είναι και ένα καλό μέσο για την προβολή του οργανισμού προς τα έξω με την παροχή πληροφοριών για ρεαλιστική εικόνα της δουλειάς (Realistic Job Preview) προς τους υποψήφιους και την δημιουργία καλών δημοσίων σχέσεων. Η συνέντευξη είναι μια κοινωνική διαδικασία και γι' αυτό υπόκειται σ' όλα τα προβλήματα κακής επικοινωνίας και κρίσης και από τις δυο πλευρές. Έτσι ως τεχνική επιλογής προσωπικού είναι διαφορετική σε σημαντικές παραμέτρους από άλλες τεχνικές π.χ. τα ψυχολογικά τεστ.

Σε μια προσπάθεια για μεγιστοποίηση της ποιότητας της συνέντευξης πολλοί οργανισμοί παρέχουν ειδική εκπαίδευση στους συνεντευκτές. Μέσα εκπαίδευσης αποτελούν το παιχνίδι των ρόλων (role-play), η

παρακολούθηση ταινιών video και το διάβασμα ειδικών βιβλίων. Τέτοιες διαδικασίες εφιστούν την προσοχή των συνεντευκτών τόσο στην λεκτική συμπεριφορά των υποψηφίων (το τι λέγεται) αλλά και στη μη λεκτική συμπεριφορά (στάσεις σώματος, χειρονομίες κτλ.). το τελευταίο είναι αρκετά σημαντικό αφού για παράδειγμα η αποφυγή της οπτικής επαφής κατά την διάρκεια της συνέντευξης μπορεί να είναι ένδειξη εσωστρέφειας και συστολής ή ντροπαλότητας του υποψηφίου. Πολλές φορές τα ίδια τα χαρακτηριστικά και οι τρόποι του συνεντευκτή επηρεάζουν την όλη διαδικασία. Ερασιτεχνικοί χειρισμοί κατά τη συνέντευξη επηρεάζουν αρνητικά τον υποψήφιο που συχνά απορρίπτει μια πρόταση για συνεργασία εξαιτίας της συμπεριφοράς του συνεντευκτή. Η απόρριψη μιας πρότασης είναι συνήθως αρνητική για την εικόνα μιας εταιρίας προς τα έξω.

**Μη κατευθυνόμενη συνέντευξη.** Ο συνεντευκτής ρωτάει γενικές ερωτήσεις με σκοπό να παρακινήσουν τον υποψήφιο να μιλήσει για τον εαυτό του.

**Συνέντευξη άγχους.** Στοχεύει στο να δημιουργήσει πίεση στον υποψήφιο για να διαπιστωθούν οι αντιδράσεις του.

**Ομαδική συνέντευξη από δυο ή περισσότερους.** Οι συνεντεύξεις από πολλά άτομα (ομαδικές) χρησιμοποιούνται κυρίως για την αξιολόγηση των ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η συνέντευξη μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο επιλογής προσωπικού εφόσον βασίζεται σε ανάλυση έργου, είναι δομημένη, περιέχει ερωτήσεις για την παρελθοντική και την μελλοντική συμπεριφορά και διεξάγεται από ομάδα συνεντευκτών, εκπαιδευμένων, έτσι ώστε να αποφεύγονται συνηθισμένα σφάλματα αξιολόγησης. Η εγκυρότητα φαίνεται να αυξάνεται όταν οι συνεντευκτές λειτουργούν περισσότερο ως συλλέκτες πληροφοριών και λιγότερο ως λήπτες αποφάσεων. Για να είναι αποτελεσματική, η συνέντευξη θα

πρέπει να στοχεύει στην αξιολόγηση σημαντικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων που δεν μπορούν να αξιολογηθούν καλύτερα με άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού.

#### **4.4.2 ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΕΣ ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ**

Αυτές χωρίζονται σε δυο κατηγορίες: γνωστικά τεστ και τεστ προσωπικότητας. Βασίζονται στις ψυχολογικές αρχές που αναφέρθηκαν παραπάνω. Γενικά, οι δοκιμασίες αυτού του είδους έχουν να κάνουν με την χρήση χαρτιού και μολυβιού, αν και τελευταία αναπτύσσεται η μορφή της χρήσης υπολογιστών. Οι υποψήφιοι πρέπει να απαντήσουν σε μια προσεκτικά δομημένη σειρά ερωτήσεων, που μπορεί να επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες ικανότητες (λεκτικές, αριθμητικές κτλ.) ή πλευρές της προσωπικότητας. Πληροφορίες σχετικά με τα πρότυπα πάνω στα οποία βασίστηκε ένα τεστ είναι απαραίτητες, ώστε τα αποτελέσματα ενός υποψηφίου να μπορούν να συγκριθούν με αυτά μιας ομάδας αναφοράς.

Ένα σημαντικό πρόβλημα-μειονέκτημα των ψυχομετρικών δοκιμασιών είναι η δημιουργία διαστρεβλώσεων όταν χρησιμοποιούνται τα ίδια κριτήρια για διαφορετικές ομάδες του πληθυσμού, που μπορεί να διαφέρουν ως προς την εθνικότητα, το φύλο κτλ. Τέτοια προβλήματα μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα αντίθετη επίδραση (odverse impact) και να οδηγήσουν σε νομικά προβλήματα για την επιχείρηση που κάνει χρήση των τεστ. Γι' αυτό η επιλογή, η χρήση και η καταγραφή των αποτελεσμάτων των τεστ πρέπει να γίνεται με προσοχή και μόνο από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό.



#### **4.4.3 ΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΡΓΟΥ**

Αφορούν την αναγνώριση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος της συμπεριφοράς που απαιτεί μια εργασία. Έπειτα καλούμε τον υποψήφιο να φέρει σε πέρας αυτό το δείγμα. Για παράδειγμα, μια τέτοια περίπτωση είναι το τεστ πληκτρολόγησης ή σε διοικητικό επίπεδο οι ασκήσεις μέσα-στο-καλάθι (in tray), όπου οι υποψήφιοι καλούνται να φέρουν σε πέρας τις δραστηριότητες μιας τυπικής μέρας στην δουλειά που τους δίνονται μέσα σε ένα «καλάθι» εισερχομένων εγγράφων. Τα δείγματα έργου αν και μπορούν να έχουν γενικότερη πρακτική εφαρμογή, συνήθως χρησιμοποιούνται σε εργασίες που απαιτούν πρακτικές ικανότητες π.χ. οδοντιατρική, χειρισμό μηχανών, οικοδομική κτλ. Μια σημαντική κατηγορία των δειγμάτων έργου αποτελεί το τεστ εκπαιδευσιμότητας (trainability test). Σ' αυτή την περίπτωση δίνεται στον υποψήφιο μια συγκεκριμένη περίοδος μάθησης και έπειτα δοκιμάζεται στο κατά πόσο έχει αφομοιώσει την δουλειά. Ένα σημαντικό μειονέκτημα των δειγμάτων έργου είναι ότι κοστίζουν αρκετά και απαιτούν χρόνο.

#### **4.4.4 ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Το κέντρο αξιολόγησης δεν αναφέρεται σε μέρος αλλά σε διαδικασία. Εκπαιδευμένοι αξιολογητές (συνήθως επόπτες γραμμής) παρατηρούν και αξιολογούν τη συμπεριφορά των υποψηφίων που μελετώνται συνήθως σε ομάδες των τεσσάρων ή έξι για μια περίοδο από μισή μέρα έως τρεις ημέρες. Αυτού του είδους η προσέγγιση κάνει χρήση μιας ποικιλίας μεθόδων όπως η συνέντευξη, τα δείγματα έργου, οι ομαδικές συζητήσεις και τα ψυχολογικά τεστ. Τα κέντρα αξιολόγησης έχουν μακρά ιστορία που ξεκινά από τα χρόνια πριν το Β' Παγκόσμιο πόλεμο και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούσαν οι Γερμανοί για να εκτιμήσουν τις ικανότητες των αξιωματικών του στρατού. Παράλληλα σημαντική προσφορά στην ανάπτυξη και καθιέρωση της μεθόδου κατέχει η

διαδικασία που ακολουθήθηκε στην AT&T κυρίως λόγω της συστηματικής δουλειάς που έγινε πάνω στην εγκυρότητα και αξιοπιστία της μεθόδου. Αν και ακριβή μέθοδος τα κέντρα αξιολόγησης μπορούν να προβλέψουν με αξιοπιστία τη μελλοντική απόδοση στην δουλειά. Έχουν χρησιμοποιηθεί στην επιλογή εργατών και ανωτέρων στελεχών. Για παράδειγμα η εταιρία Mercury Communications χρησιμοποίησε την μέθοδο για την επιλογή 1000 υπαλλήλων εξυπηρέτησης πελατών για τις καινούργιες εγκαταστάσεις της στο Manchester της Αγγλίας. Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν χειρισμό τηλεφωνημάτων και ασκήσεις λήψης αποφάσεων. Οι υπεύθυνοι της εταιρίας πιστεύουν ότι τα κέντρα αξιολόγησης είναι πολύ αποτελεσματικά στο να διακρίβωνουν τις αναγκαίες ικανότητες για την εξυπηρέτηση των πελατών, όπως ικανότητες κατανόησης, ευαισθησία προς τους πελάτες και ικανότητα για δράση κάτω από πιεστικές συνθήκες.

#### **4.5 ΤΕΣΤ (ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ) ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ**

Κατά τα τελευταία χρόνια τεστ επιλογής, που συνήθως κατασκευάζονται από βιομηχανικούς ψυχολόγους, έχουν γίνει ένα αποδεκτό μέρος της διαδικασίας επιλογής για τις περισσότερες μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Δε χρησιμοποιούνται βέβαια για όλα τα έργα, η πλατιά τους δε χρήση άρχισε κατά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο στην Αμερική με τον Army Alpha Test που βοήθησε στην επιλογή και τοποθέτηση των στρατιωτών και κορυφώθηκε μεταξύ των δυο πολέμων.

Η μέθοδος των τεστ αναπτύχθηκε σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη, καθώς και για χρήση στις περιπτώσεις των υπαλλήλων που είναι υποψήφιοι για προαγωγή ή μετάθεση. Ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι ότι μπορούν ν

αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντο που δεν μπορούν ν' ανακαλυφθούν με τις συνεντεύξεις, ή με την δήλωση του υποψηφίου στην αίτησή του σχετικά με την μόρφωση και την πείρα του. Επιδιώκεται έτσι στην τελική απόφαση ν' αποκλειστεί η πιθανότητα της προκατάληψης από μέρος του προϊσταμένου, ή εκείνου που ενεργεί την συνέντευξη.

Πιο κάτω αναφέρονται μερικά είδη τεστ, από τα περισσότερα χρησιμοποιούμενα, ο σκοπός για τον οποίο έχουν φτιαχτεί, καθώς και οι περιορισμοί τους, με έμφαση στην προσοχή που χρειάζεται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

**Ψυχολογικά τεστ.** Τεστ γενικών ικανοτήτων. Ravens Progressive Matrices και ΑΗΑ. Τα πιο πολυχρησιμοποιημένα.

Τεστ ειδικών ικανοτήτων. SHL και NIP. Λεκτικής ικανότητας. DATB και Flanagan Mathematics and Reasoning. Αριθμητικής ικανότητας.

Bennett Mechanical Reasoning και Con. meehanical test. Μηχανικής ικανότητας.

Minnesota Foarm Board και Spatial reasoning from DATB. Αντιληπτική ικανότητα χώρου.

α) Ψυχολογικά τεστ καταλληλότητας ή κλίσης (Aptitude tests)

Μετρούν την λανθάνουσα, ή πραγματική ικανότητα που έχει ένα άτομο να κάνει κάτι. Ένας μεγάλος αριθμός μελετών έχει δείξει ότι η γενική γνωστική ικανότητα συνδέεται στενά με την επιτυχημένη απόδοση στις περισσότερες δουλειές. Δεν μπορούν να ληφθούν καλές αποφάσεις σχετικά με την επιλογή προσωπικού χωρίς να δοθεί προσοχή στην ίδια την δουλειά και το χώρο εργασίας. Παρόλα αυτά, είναι φανερό ότι το πρωταρχικό σημείο προσοχής είναι το άτομο και τα χαρακτηριστικά του. Η καθημερινή εμπειρία δείχνει ότι δεν είναι όλοι οι

άνθρωποι το ίδιο κατάλληλοι για όλες τις δουλείες. Οι διαφορές μεταξύ τους σχετικά με τις ικανότητες και τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά δηλώνει ότι μερικοί άνθρωποι δεν θα ήταν κατάλληλοι για κάποιες θέσεις. Για παράδειγμα, εξαιρετικά ντροπαλοί και εσωστρεφείς πωλητές δεν είναι συνηθισμένο φαινόμενο. Σε γενικές γραμμές, οι μεγάλες διαφορές ανάμεσα στους ανθρώπους μπορούν να διακριθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: γνωστική ικανότητα, χαρακτηριστικά προσωπικότητας και στάσεις. Σε σχέση με την επιλογή προσωπικού ιδιαίτερη σημασία έχουν οι δύο πρώτες κατηγορίες.

Η θεωρητική βάση των τεστ γνωστικής ικανότητας που χρησιμοποιούνται στην επιλογή προσωπικού βρίσκεται στην ιεραρχική θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Vernon. Η γενική πνευματική ικανότητα (g) αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό που συνδέεται με την ικανότητα του ατόμου να επεξεργάζεται, να αποθηκεύει και να επαναφέρει από την μνήμη του πληροφοριακό υλικό. Το μοντέλο προτείνει ότι υπάρχουν μεγάλοι υποπαράγοντες γνωστικής ικανότητας όπως είναι η λεκτική και η χωροαντιληπτική ικανότητα. Ακόμη πιο ειδικοί παράγοντες ικανότητας βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Τα τεστ που κατασκευάζονται από ειδικούς ψυχολόγους έχουν την δυνατότητα να αναγνωρίσουν και να αξιολογήσουν αυτούς τους μεγάλους και μικρούς παράγοντες.

Τα σωστά επιλεγμένα τεστ ικανοτήτων έχει βρεθεί ότι έχουν μεγάλη εγκυρότητα, αξιοπιστία και χρησιμότητα στη διαδικασία επιλογής. Τα τεστ αυτά αναπτύσσονται από ψυχολόγους και αγοράζονται από εκδοτικούς οίκους. Τα τεστ που διατίθενται στην αγορά καλύπτουν ικανότητες όπως είναι η γενική νοημοσύνη, αριθμητική ικανότητα, λεκτική ικανότητα, μηχανική κλίση, χωροαντιληπτική ικανότητα και ικανότητα γραφειακής εργασίας. Κάποια από τα πιο γνωστά τεστ

ικανοτήτων που χρησιμοποιούνται στην επιλογή προσωπικού αποτελούν τα: General Aptitude Test Battery, AH 1, 2, 3, 4 και 5 κτλ.

Όσον αφορά τα πρακτικά ζητήματα που συνδέονται με τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων πρέπει να τονιστεί ότι αυτά αποτελούν ένα μέσο απόκτησης ενός σταθερού δείγματος μιας συμπεριφοράς. Τα τεστ είναι σταθερά όσον αφορά το περιεχόμενο, τη διεξαγωγή και τη βαθμολόγησή τους. Αυτό σημαίνει ότι κάθε φορά που διεξάγεται ένα τεστ, οι ερωτήσεις είναι παρόμοιες ή τουλάχιστον ισοδύναμες. Οι κανόνες σχετικά με την βαθμολόγηση είναι ίδιοι. Ο τρόπος διεξαγωγής είναι επίσης ο ίδιος. Όλοι οι υποψήφιοι δέχονται τις ίδιες οδηγίες, έχουν την ίδια περίοδο χρόνου για να το συμπληρώσουν και κάτω από τις ίδιες συνθήκες φωτισμού, θορύβου και θερμοκρασίας. Λόγω της σταθερότητάς τους παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τους υποψηφίους οι οποίες είναι συγκρίσιμες για όλους.

Ένα σημαντικό θέμα της χρήσης τεστ ικανοτήτων είναι αυτό της επιλογής του πιο κατάλληλου ανά περίπτωση. Η επιλογή θα πρέπει να αφορά την προσεκτική αναγνώριση των σχετικών εγχειριδίων και τις αναφορές σχετικά με το περιεχόμενο, το σκοπό, τη διεξαγωγή, τη βαθμολόγηση και τον τρόπο δημιουργίας του τεστ. Έτσι ένα τεστ θα πρέπει να μετράει αυτές τις ικανότητες που εμείς θέλουμε να αξιολογήσουμε, να δίνει σταθερά αποτελέσματα όσες φορές και αν κάποιος το γράψει (αξιοπιστία), να έχει δοκιμαστεί σε ένα μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα ατόμων, να μπορεί να δοθεί σε ένα μεγάλο αριθμό ατόμων συγχρόνως, να παρέχει πληροφορίες αναφορικά με τον χρόνο βαθμολόγησης και ερμηνείας των αποτελεσμάτων, να έχει επιδείξει καλά αποτελέσματα σε προηγούμενες περιπτώσεις χρησιμοποίησής του κτλ.

Τα τεστ καταλληλότητας είναι δυο ειδών:

**α) Τεστ νοημοσύνης και γενικής πνευματικής ικανότητας (Intelligence and general mental ability tests).** Η ψυχολογική μέτρηση της πνευματικής ικανότητας (ή νοημοσύνης όπως επίσης λέγεται) άρχισε το 1900 με την αρχική εργασία του Alfred Binet, ενός Γάλλου γιατρού που δημιούργησε ένα τεστ για την κατάταξη των παιδιών του σχολείου, ανάλογα με την ικανότητα τους να μαθαίνουν και να πετυχαίνουν στην σχολική τους εργασία.

Δεν υπάρχει γενική συμφωνία σχετικά με ένα ακριβή ορισμό του όρου νοημοσύνη. Όμως ο Thurstone έχει απομονώσει ορισμένα είδη πνευματικών ικανοτήτων, τις οποίες μετρούν τα περισσότερα από αυτά τα τεστ, όπως: κατανόηση του προφορικού λόγου, ευγλωττία, μνήμη, συλλογισμοί, αντίληψη αριθμών, ταχύτητα αντίληψης και αντίληψη χώρου. Διάφοροι ερευνητές έχουν αποδείξει πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στους βαθμούς των τεστ νοημοσύνης και στην επιτυχία σε μια ποικιλία υπαλληλικών ασχολιών, εποπτικών έργων, δεξιοτήτων σε μηχανές και σε εργασία με μηχανές γραφείου.

Μερικά από τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα τεστ για επιλογή υπαλλήλων μπορεί να προμηθευτεί κανείς από εκδοτικούς οίκους στις προηγμένες χώρες.

**β) Ειδικά τεστ ικανότητας (Special aptitude tests).** Είναι τεστ κατάλληλα για την μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει ένα ειδικό τύπο εργασίας. Π.χ., τα τεστ μηχανικής ικανότητας μετράνε τις ικανότητες για αντίληψη του χώρου, αλλά και ταχύτητα αντίληψης και γνώση μηχανικών πραγμάτων. Δε μετρούν δεξιότητες του χεριού και είναι χρήσιμα για επιλογή μαθητευόμενων κι άλλων υπαλλήλων για διάφορα τεχνικά έργα κι επαγγέλματα. Διάφορα τέτοια τεστ διατίθενται από τις ίδιες παραπάνω πηγές που αναφέρθηκαν.

Υπάρχουν και τεστ (Psychomotor tests) που μετράνε ικανότητες όπως: δεξιότητα του χεριού, κινητικές ικανότητες και συντονισμό χεριού-

ματιού, χρήσιμα για επιλογή εργατών για έργα ημειδικευμένα, συναρμολόγηση ρολογιών κτλ. Από τις έρευνες αποδεικνύεται πως δεν έχει αξία η ταχύτητα στη χρησιμοποίηση των χεριών, αλλά η ικανότητα κατανόησης της τεχνικής και της διαδικασίας στα μηχανικά κι ηλεκτρικά επαγγέλματα.

Επίσης έχουν δημιουργηθεί και τεστ ικανότητας για τη μέτρηση ειδικών ικανοτήτων σε εργασίες γραφείου. Αυτά περιλαμβάνουν θέματα ορθογραφίας, αριθμητικών πράξεων, συγκρίσεων, αντιγραφής, σημασίας λέξεων κτλ.

### **β) Τεστ απόδοσης (Achievement tests)**

Είναι τα πιο απλά είδη από τα τεστ, σύμφωνα με τα οποία ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει την ικανότητα να κάνει κάποια δουλειά. Υπάρχουν δύο κατηγορίες αυτών των τεστ. Η μια μετράει τη γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι μια ενέργεια προφορική, ή γραπτή. Η άλλη κατηγορία είναι ένα δείγμα εργασίας, στο οποίο δίνεται ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς σαν τεστ. Π.χ., μια υποψήφια δακτυλογράφος καλείται να δακτυλογραφήσει μερικές σελίδες, οπότε μετράται η ακρίβεια κι η ταχύτητα. Ή ένας μηχανικός καλείται να ερμηνεύσει ένα σχέδιο, κτλ. Υπάρχουν όμως εργασίες, όπως π.χ. στις πωλήσεις, που τα υπό μέτρηση χαρακτηριστικά δεν είναι τόσο φανερά και που είναι πολύ δύσκολα να μετρηθούν.

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

Τα δείγματα έργου και τα τεστ εκπαιδευσιμότητας ζητάνε από τους υποψήφιους να φέρουν σε πέρας ένα κομμάτι της δουλείας ώστε να διαπιστωθεί αν διαθέτουν τις ικανότητες να κάνουν σωστά τη δουλεία ή πρέπει να εκπαιδευτούν πάνω σ' αυτή. Επειδή αυτές οι δοκιμασίες έχουν προκύψει απευθείας από μια πλήρη ανάλυση έργου και ελέγχονται συστηματικά από ειδικούς, θεωρείται ότι έχουν μια σημείο-προς-σημείο αναλογία με τη δουλεία και μεγάλη εγκυρότητα ως προς το περιεχόμενό τους. Οι δοκιμασίες αυτού του είδους αποτελούν μια από τις δημοφιλέστερες μεθόδους που χρησιμοποιούνται για εργασιακούς σκοπούς.

**Δείγματα έργου.** Πρόκειται για εργαλεία που χρησιμοποιούνται όταν ο υποψήφιος αναμένεται να διαθέτει μια ή περισσότερες απαραίτητες ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία – ικανότητες, τις οποίες ο οργανισμός δε σκοπεύει να διδάξει στους νεοπροσλαμβανόμενους. Για παράδειγμα, έπειτα από μια πληρέστατη ανάλυση έργου για να επιβεβαιωθεί το επίπεδο και οι ανάγκες του είδους των ικανοτήτων μιας γραμματέως διαπιστώνεται ότι το 70% της δουλείας απαιτεί τη δακτυλογράφηση εγγράφων από χειρόγραφες σημειώσεις. Είναι επόμενο το δείγμα έργου να περιλαμβάνει δακτυλογράφηση από χειρόγραφα. Ο αξιολογητής θα πρέπει να δώσει σε όλους τους υποψήφιους τα ίδια αντίγραφα, εξοπλισμό, οδηγίες και χρονικό διάστημα ολοκλήρωσης της δοκιμασίας. Τα πρότυπα βαθμολόγησης θα πρέπει να έχουν δημιουργηθεί εκ των προτέρων και να εφαρμόζονται με την ίδια συνέπεια σε όλους τους υποψηφίους.

Ένα δείγμα έργου δε χρειάζεται να αντιπροσωπεύει ολόκληρη την εργασία. Κάποιες ικανότητες μπορεί να αξιολογούνται καλύτερα μέσω της συνέντευξης ή ενός ψυχολογικού τεστ και κάποιες πλευρές της δουλείας που μπορεί να διδαχθούν εύκολα στους νέο-προσληφθέντες δε



θα πρέπει να περιλαμβάνονται. Επίσης, οι ικανότητες που ελέγχονται θα πρέπει να είναι σημαντικές ικανότητες η χρήση των οποίων είτε καταλαμβάνει ένα σημαντικό χρονικό διάστημα είτε όχι.

### **γ) Τεστ εκπαιδευσιμότητας**

Τα τεστ εκπαιδευσιμότητας χρησιμοποιούνται για δουλειές στις οποίες ο υποψήφιος δεν αναμένεται να κατέχει τις ικανότητες όταν κάνει αίτηση πρόσληψης. Το πρώτο μέρος της διαδικασίας αποτελείται από μια σταθερή περίοδο παροχής οδηγιών κατά την οποία ο εκπαιδευτής κάνει μια εισαγωγή της εργασίας, εξηγεί και επιδεικνύει κάθε βήμα και δίνει κατευθύνσεις προς τον εκπαιδευόμενο ενώ αυτός πραγματοποιεί την εργασία. Το δεύτερο μέρος είναι το τεστ, κατά το οποίο ο υποψήφιος πραγματοποιεί την εργασία αρκετές φορές χωρίς να δέχεται οδηγίες. Ο εκπαιδευτής παρατηρεί και καταγράφει τα λάθη. Στο τέλος της «προκριματικής» περιόδου ο εκπαιδευτής αξιολογεί τη συνολική εκπαιδευσιμότητα του υποψηφίου.

Τα πλεονεκτήματα των δειγμάτων έργου και τεστ εκπαιδευσιμότητας είναι ότι επιτυχία σε αυτά σχετίζεται με επιτυχία στην ίδια την δουλειά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ακόμη και για μικρό αριθμό υποψηφίων, αποτελούν μια μέθοδο που γίνεται εύκολα αντιληπτή από τους υποψήφιους και είναι αξιόπιστη για τους ίδιους, αφού όσοι δεν έχουν καλή απόδοση σ' αυτά κατανοούν ευκολότερα την ενδεχόμενη απόρριψή τους. Τέλος, από την στιγμή που έχουν ενσωματωθεί σε αυτά σημαντικά στοιχεία της καθημερινής δουλειάς αποτελούν μια ρεαλιστική προεπισκόπηση της εργασίας που επιτελείται σε μια επιχείρηση. Οι υποψήφιοι που δεν απολαμβάνουν το δείγμα έργου μπορεί να επιλέξουν να απορρίψουν μια προσφορά εργασίας με συνέπεια να γλιτώνει ο οργανισμός από έξοδα πρόσληψης, εκπαίδευσης και πρόωρης αποχώρησης. Στα μειονεκτήματά τους περιλαμβάνονται ο χρόνος και το

κόστος δημιουργίας και πραγματοποίησής τους, η ανάγκη για χρήση εξοπλισμού, ειδικών εγκαταστάσεων κτλ.

#### **δ) Τεστ ενδιαφέροντος για επαγγέλματα (Vocational tests)**

Είναι ερωτηματολόγια για το τι αρέσει και δεν αρέσει τους ανθρώπους σχετικά με επαγγέλματα, χόμπι και ψυχαγωγικές ενέργειες. Η υπόθεση πίσω από αυτά είναι ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύστημα ενδιαφερόντων για αυτούς που είναι πετυχημένοι σ' ένα επάγγελμα κι ότι όταν ένας επιθυμεί τα ίδια πράγματα που οι ασχολούμενοι σ' αυτό θέλουν, τότε το εξεταζόμενο άτομο ενδιαφέρεται για αυτό το είδος εργασίας.

The Strong Vocational Interest Blank, που πρωτοδημοσιεύτηκε το 1927 είναι το περισσότερο σε χρήση τεστ που περιέχει 400 ερωτήσεις της ποικιλίας «μ' αρέσει – αδιαφορώ – δε μ' αρέσει». Άλλο τεστ ενδιαφέροντος είναι το Kuder Preference Record που βαθμολογεί δέκα ευρείες περιοχές ενδιαφερόντων: Έξω από το σπίτι, μηχανικά ενδιαφέροντα, αριθμητικά, επιστημονικά, ενδιαφέροντα για πειθώ, ενδιαφέροντα τέχνης, φιλολογικά, μουσικά, κοινωνικής υπηρεσίας και υπαλληλικά ενδιαφέροντα. Για πολλά δε επαγγέλματα με βάση τα παραπάνω ενδιαφέροντα έχουν δημιουργηθεί προφίλ επαγγέλματος, δηλ. πρότυπα συστήματα ικανοτήτων απαραίτητων για το επάγγελμα. Ωστόσο, επειδή σ' αυτά τα τεστ χωράει η εξαπάτηση από μέρος του υποψηφίου για δουλειά, τα τεστ αυτά φαίνονται περισσότερο χρήσιμα για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων.

#### **ε) Τεστ καταστάσεων (Situational tests)**

Με την μέθοδο αυτή αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση όπως η πραγματική, με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου. Ένα τέτοιο τεστ είναι το ομαδικό προφορικό τεστ, κατά το οποίο σε ένα δωμάτιο τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι (συνήθως για θέσεις

εποπτικές και διοικητικές), οι οποίοι καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα που τους δίνεται. Οι παρατηρητές σημειώνουν αλληλεπενεργούν αυτά τα άτομα, ποίος είχε τις περισσότερες ιδέες, ποίος ήταν ο πιο πειστικός κτλ. Ταυτόχρονα μετράται κι η δεξιότητά τους σε διαπροσωπικές σχέσεις.

Άλλος τύπος του τεστ αυτού είναι το τεστ των εισερχομένων (in basket assignments) που αποτελείτε από πραγματικές επιστολές, τηλεφωνικά μηνύματα κι εκθέσεις που υποτίθεται πως βρίσκονται στον φάκελο των εισερχομένων του στελέχους και που, αφού δοθούν σχετικές πληροφορίες, καλούνται οι υποψήφιοι να ενεργήσουν ακριβώς όπως θα έκαναν, αν τοποθετούνταν στην συγκεκριμένη αυτή θέση (να γράψουν δηλ. απαντήσεις, να ετοιμάσουν σύντομες εκθέσεις για την ανώτατη διοίκηση κτλ.). Η ίδια αυτή μέθοδος τεστ μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για περιπτώσεις « προαγωγής από μέσα ».

#### **στ) Τεστ προσωπικότητας (Personality tests)**

Όσον αφορά τα θεωρητικά στοιχεία της αξιολόγησης της προσωπικότητας, η εφαρμογή της στατιστικής τεχνικής της ανάλυσης παραγόντων που εφαρμόζεται σε απαντήσεις ατόμων σε ερωτήσεις σχετικά με την τυπική συμπεριφορά που επιδεικνύουν έχει οδηγήσει στην αναγνώριση ενός αριθμού παραγόντων που υπόκεινται της ανθρώπινης προσωπικότητας.

Το μοντέλο όμως για το οποίο υπάρχει μεγαλύτερη αποδοχή και ομοφωνία είναι αυτό που δημιούργησε ο Digman, δηλαδή το μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων (the big five factors). Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής: εξωστρέφεια, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι κοινωνικό, νευροτισμός, ο βαθμός που ένα άτομο είναι συναισθηματικά σταθερό, ενδιαφέρον για νέες εμπειρίες, δηλαδή ο βαθμός που κάποιος είναι ευέλικτος, ανοιχτόμυαλος και θετικός,

συνειδητότητα, ο βαθμός οργάνωσης και μεθοδικότητας και τέλος, συμφωνιτικότητα, δηλαδή ο βαθμός που ένα άτομο επιδεικνύει αισθήματα ζεστασιάς και συμπόνιας προς τους άλλους. Με ειδικές δοκιμασίες που έχουν κατασκευαστεί από ψυχολόγους είναι εφικτό να αναγνωρισθεί και ταυτόχρονα να μετρηθεί ο βαθμός ύπαρξης των παραγόντων που θεωρούνται ότι αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία της προσωπικότητας των ανθρώπων.

Πρακτικά, τα τεστ προσωπικότητας σε αντίθεση με τα τεστ γνωστικής αντίληψης δεν έχουν σωστές απαντήσεις. Ο σκοπός τους είναι να πάρουν από τους υποψήφιους αυτό-περιγραφικές απαντήσεις. Τα εργαλεία μέτρησης της προσωπικότητας θα πρέπει να αναπτύσσονται με προσοχή και δεν έχουν καμία σχέση με τα «τεστ» που μπορεί κάποιος να βρει σε ένα περιοδικό ή μια εφημερίδα. Τα τεστ που χρησιμοποιούνται στην επιλογή προσωπικού αποτελούν σειρές από αντικειμενικά βαθμολογούμενες απαντήσεις ή δηλώσεις στις οποίες ο υποψήφιος απαντά **ναι** εφόσον η δήλωση είναι αυτοπεριγραφική και **όχι** εφόσον δεν είναι. Μερικά τεστ προσωπικότητας είναι πολύ μεγάλα σε μέγεθος και ρωτάνε πολύ προσωπικές ερωτήσεις αναφορικά με θρησκευτικές πεποιθήσεις, σεξουαλικές σχέσεις και άλλα μη σχετικά με την εργασία θέματα που ένας συνεντευκτής δεν θα σκεφτόταν σε καμία περίπτωση να ρωτήσει. Οι υποψήφιοι μπορούν πολύ δικαιολογημένα να αισθανθούν ότι η ιδιωτική τους ζωή παραβιάζεται.

Σωστά ανεπτυγμένα τα τεστ προσωπικότητας συναθροίζουν ένα πολύ σημαντικό αριθμό ερωτήσεων προκειμένου να δημιουργήσουν αξιόπιστα αποτελέσματα πάνω σε διαστάσεις της προσωπικότητας. Υπάρχουν πολλά καλά τεστ προσωπικότητας που χρησιμοποιούνται στην επιλογή προσωπικού όπως είναι για παράδειγμα τα παρακάτω: Occupational Personality Questionnaire, sixteen PF, Eysenck Personality Questionnaire, NEO Personality Inventory και άλλα. Τα περισσότερα

προσφέρουν αποτελέσματα όπως είναι η κυριαρχία, η ανοχή, η εξωστρέφεια, η επιθετικότητα, η αυτοπεποίθηση, η αυταρχικότητα, ο νευρωτισμός και η ανεξαρτησία. Σήμερα, τα τεστ προσωπικότητας θεωρούνται ότι έχουν μεγάλη εγκυρότητα στην πρόβλεψη της επαγγελματικής επιτυχίας από ότι στ παρελθόν, χωρίς αυτό όμως να σημαίνει ότι πλησιάζουν την εγκυρότητα των τεστ γνωστικών ικανοτήτων ή ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως τα αποκλειστικά κριτήρια για σκοπούς επιλογής χωρίς την συνδρομή άλλων μεθόδων.

Μια υποκατηγορία των τεστ προσωπικότητας αποτελούν τα τεστ ακεραιότητας, που χρησιμοποιούνται από εταιρίες που ενδιαφέρονται οι υπάλληλοι που προσλαμβάνουν να μην παραβιάζουν και π.χ. προβαίνουν σε υπεξαίρεση περιουσιακών τους στοιχείων. Αυτά τα τεστ αξιολογούν είτε τις στάσεις των υπαλλήλων απέναντι στην κλοπή είτε επικεντρώνονται σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως είναι η εξάρτηση, ο έλεγχος των παρορμήσεων, η τήρηση των κανόνων και η συνείδηση. Τα τεστ αυτά γενικά έχουν καλά αποτελέσματα, αν και δεν πρέπει να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι πολλά άτομα που έχουν ανταποκριθεί στις απαιτήσεις αυτών των δοκιμασιών προβαίνουν αργότερα σε ενέργειες εις βάρος των οργανισμών λόγω ιδιαίτερων εσωτερικών συνθηκών όπως μπορεί να είναι η μισθολογική ανισότητα, η έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία, η ύπαρξη ευκαιριών για κλοπή κτλ.

Πολλοί υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι υπάλληλοι αποτυγχάνουν στην εργασία τους εξαιτίας ελαττωμάτων προσωπικότητας, παρά γιατί στερούνται ικανότητας. Έτσι, ένας υπάλληλος, καλά προσαρμοσμένος ψυχολογικά, που υποκινείται αρκετά για να κάνει ένα καλό έργο μπορεί να είναι περισσότερο ωφέλιμος στην επιχείρηση από εκείνων που έχει μεγάλες δυνατότητες, αλλά είναι οκνηρός ή ανακατεμένος συναισθηματικά και έχει νοοτροπία που εμποδίζει την απόδοση στην

εργασία και στην συνεργασία. Κι αυτό γιατί μπορεί κάποιος να έχει μια μηχανική, π.χ., ικανότητα, αλλά δεν μπορεί να ακολουθήσει κι εφαρμόσει οδηγίες για λόγους συναισθηματικής-ψυχικής αστάθειας.

Στην πραγματικότητα, για έργα διοικητικά τα τεστ προσωπικότητας είναι όπως και τα τεστ δειγμάτων εργασίας, αφού το πιο σπουδαίο στοιχείο στις διοικητικές εργασίες είναι η ικανότητα να χειρίζεται κανείς αποτελεσματικά ανθρώπους. Σαν αποτέλεσμα, τώρα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεστ προσωπικότητας, ιδιαίτερα για διοικητικά στελέχη. Υπάρχουν γραφεία που ειδικεύονται σε αυτές τις υπηρεσίες, όπως και ψυχολόγοι στις υπηρεσίες προσωπικού, που διενεργούν και επεξεργάζονται προγράμματα μετρήσεων με τεστ προσωπικότητας. Επιδιώκουν δε αυτά τα τεστ να διαπιστώσουν την υποκίνηση του ατόμου, την προσαρμογή του στις πιεστικές συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητά του για διαπροσωπικές σχέσεις. Εκφράζονται δε αυτές οι ιδιότητες με την ύπαρξη στο άτομο χαρακτηριστικών όπως η αυτοπεποίθηση, η φιλοδοξία, η αποφασιστικότητα, η αισιοδοξία, η υπομονή, ο φόβος και η δυσπιστία.

Τα πιο κοινά τεστ προσωπικότητας είναι του τύπου «μολύβι και χαρτί». Στον υποψήφιο δίνεται ένα φυλλάδιο με τεστ στο οποίο γράφει τις απαντήσεις του. Μερικές από αυτές τις ερωτήσεις σε ένα τέτοιο τεστ είναι: α) Αισθάνεστε ότι άνθρωποι βλέποντάς σας γελούν για την εμφάνισή σας; β) Ξυπνάτε συχνά μέσα σε «κρύο ιδρώτα;» γ) Πολλοί άνθρωποι βρίσκουν τον μπελά τους γιατί δεν τιμωρήθηκαν και γιατί δεν γνωρίζουν την σημασία της πειθαρχίας; δ) Η μητέρα μου είχε την μεγαλύτερη επίδραση στην ζωή μου; ε) Δυσκολεύομαι να εργαστώ όταν οι άλλοι κουβεντιάζουν;

Υποστηρίζεται πως πολλά από αυτά τα «μολύβι χαρτί» τεστ, δίνουν μια πλήρη εικόνα της προσωπικότητας του υποψηφίου, αλλά πολλοί παρατηρητές ισχυρίζονται πως είναι επιπόλαια, εύκολα στην απάτη και

παραπλανητικά. Γι' αυτό, οι κλινικοί ψυχολόγοι ευνοούν τις συνεντεύξεις βάθους και τα προβολικά τεστ (projective tests) που απαιτούν πολύ χρόνο και έμπειρους ανθρώπους για να τα δώσουν. Πρωταρχικά μάλιστα αυτά τα τεστ έγιναν για την ανώμαλη προσωπικότητα και μόνο πρόσφατα χρησιμοποιούνται για την διαπίστωση της «κανονικής» προσωπικότητας.

Επίσης υπάρχει το χρωμοτέστ, πρωτότυπο για την διερεύνηση της προσωπικότητας διαμέσου των χρωμάτων.

Ιστορικά τα τεστ προσωπικότητας δεν συμπεριλαμβάνονταν στις πιο επιτυχημένες διαδικασίες επιλογής. Τελευταία όμως αυτή η αντίληψη έχει αλλάξει. Τα τεστ προσωπικότητας έχουν επιτυχία όταν συγκεκριμένες συμπεριφορές επιτυχίας στη δουλειά συνδέονται με συγκεκριμένες πλευρές της προσωπικότητας ενός ατόμου και όχι με γενικές περιγραφές π.χ. είναι εξωστρεφής ή εσωστρεφής κτλ. Εξάλλου οι σημερινές τεχνικές ανάπτυξης τεστ είναι λιγότερο επιδεκτικές σε εξαπάτηση (ψευδών απαντήσεων) από τους υποψηφίους. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι με την επανάληψη μιας ερώτησης κατά την διάρκεια του τεστ με διαφορετικό τρόπο που δεν αλλοιώνει το νόημά της, αλλά παρ' όλα αυτά δεν γίνεται αντιληπτό από τον υποψήφιο ότι διερευνάται η ίδια πλευρά της προσωπικότητας του.

Ένα είδος τεστ προσωπικότητας, τα προβολικά τεστ παρουσιάζουν στον υποψήφιο ένα ασαφές ερέθισμα χωρίς σχεδόν καμία πληροφορία με στόχο να χρησιμοποιήσουν τις δικές τους σκέψεις και ιδέες για να δώσουν μια απάντηση (π.χ. Rorschach ink blot test).

Σχετικά με τα τεστ προσωπικότητας υπάρχουν υποστηρικτές, αλλά και πολλοί επικριτές. Το ίδιο συμβαίνει και για τα άλλα τεστ, μόλο που αναγνωρίζεται ότι αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για επιλογή, όταν χρησιμοποιούνται από ανθρώπους γνώστες της ψυχολογικής θεωρίας και πράξης.

## ζ) Συμπληρωματικά θέματα

### **ζα) Έρευνα του παρελθόντος**

Συχνά παραμελείται η έρευνα για το παρελθόν του υποψηφίου, γιατί απαιτεί χρόνο και χρήμα. Όμως αξίζει τον κόπο, αφού οι σύγχρονοι εργοδότες, οι διευθύνοντες σχολεία κτλ. συχνά μπορούν να βοηθήσουν για την κατανόηση της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του υποψηφίου στο μέλλον όπως μπορεί να διαπιστωθεί από την γνώση του παρελθόντος του.

Τέσσερες είναι οι πηγές γι αυτό:

- α) Οι υπεύθυνοι των σχολείων
- β) Οι προηγούμενοι εργοδότες
- γ) Συστάσεις για τον χαρακτήρα που παρουσιάζει ο υποψήφιος και
- δ) Άλλες πηγές όπως γείτονες κτλ.

Η τρίτη κατηγορία δεν είναι αξιόπιστη, γιατί τα άτομα που υποδεικνύει ο υποψήφιος για συστάσεις συνήθως κάνουν ευνοϊκές συστάσεις. Πολύτιμες είναι εξάλλου οι πληροφορίες που παρέχονται από προηγούμενους εργοδότες που κατά κάποιο τρόπο επιβεβαιώνουν τα όσα ισχυρίζεται ο υποψήφιος σχετικά με την αμοιβή του, την εμπειρία του κτλ. Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για τις σχολικές επιδόσεις. Στις περιπτώσεις δε αυτές ο καλύτερος τρόπος απόκτησης των πληροφοριών είναι η μετάβαση επιτόπου, ή τουλάχιστον μέσω του τηλεφώνου, διότι όταν κληθούν να δώσουν την γνώμη τους γραπτά, σπάνια είναι ειλικρινείς. Όμως, όχι σπάνια παρεμβαίνει κι η προκατάληψη, γι ' αυτό και χρειάζεται προσοχή στην αξιολόγηση.

### **ζβ) Άλλες μέθοδοι**

**Συστατικές επιστολές:** Αυτές αποκτώνται μέσω της συλλογής πληροφοριών σχετικά με τους υποψήφιους από προηγούμενους εργοδότες. Μερικές φορές οι πληροφορίες συγκεντρώνονται με την



βοήθεια μιας συγκεκριμένης φόρμας, αλλά συνήθως οι περισσότερες συστατικές επιστολές είναι ανοιχτές, αφήνοντας στην ευχέρεια του εργοδότη ποια στοιχεία-χαρακτηριστικά του υποψηφίου να αναδείξει ή να αποφύγει. Συνήθως δεν χρησιμοποιούνται ως κύριο μέρος της διαδικασίας της επιλογής, αλλά σχετικά αργά στη διαδικασία για να επιβεβαιώσουν τους ισχυρισμούς των υποψηφίων και να ελέγξουν τυχόν εμπόδια σε επικείμενη συνεργασία.

**Βιογραφικά στοιχεία:** Πρόκειται για συστηματική συλλογή βιογραφικών πληροφοριών σχετικά με τους υποψηφίους. Τα περιεχόμενα μπορεί να ποικίλλουν από αντικειμενικά στοιχεία όπως ημερομηνία γέννησης, επιτυχία σε εξετάσεις, θέσεις σε προηγούμενες δουλειές μέχρι και στοιχεία προσωπικής προτίμησης π.χ. για μαθήματα στο σχολείο ή χαρακτηριστικά δουλειάς. Τα βιογραφικά ερωτηματολόγια μπορούν να αναπτυχθούν είτε εμπειρικά, είτε ορθολογικά. Κάθε στοιχείο που χρησιμοποιείται στην διαδικασία επιλογής πρέπει να συνδέεται εμπειρικά αλλά και με ένα ξεκάθαρο λογικό τρόπο με τα κριτήρια που καθορίζουν την επιτυχία στην δουλειά. Τα βιογραφικά στοιχεία είναι χρήσιμα στην περίπτωση που έχουμε μεγάλο αριθμό υποψηφίων για κάποια ή κάποιες θέσεις.

**Άλλες μέθοδοι:** Τέλος, κάποιες άλλες μέθοδοι επιλογής περιλαμβάνουν τη γραφολογία και τη χρήση πολυγράφου (τεστ αλήθειας). Αν και καμία από αυτές τις μεθόδους δεν χρησιμοποιείται εκτενώς, παρ' όλο αυτά κάποιες ευρωπαϊκές εταιρίες (π.χ. Γαλλία) κάνουν εκτενή χρήση της γραφολογίας, δηλαδή της ανάλυσης του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου.

### **ζγ) Ευθύνες των στελεχών της ιεραρχίας**

Τα στελέχη στην ιεραρχία (γραμμικά) παίζουν αποφασιστικό ρόλο στο πρόγραμμα προσλήψεων εργαζομένων, γιατί αυτά είναι που παίρνουν την πρωτοβουλία να προστεθεί κάποιος στο δυναμικό τους,

αλλά και γιατί επίσης αυτά είναι που θα έχουν την τελική συνέντευξη επιλογής, οπότε ή θα δεχθούν, ή θα απορρίψουν τον υποψήφιο που τους στάλθηκε από την υπηρεσία προσωπικού, από την οποία έγινε όλη η προεργασία. Αυτά ισχύουν κυρίως για την επιλογή διοικητικών στελεχών κι όχι κοινών εργατών, η πρόσληψη των οποίων μπορεί να γίνεται από το γραφείο προσωπικού.

Οποιοσδήποτε μέθοδοι και αν χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν πρέπει να μας βοηθήσουν στην επιλογή των ανθρώπων στους οποίους θα κάνουμε την προσφορά της θέσης εργασίας. Κατά τα προηγούμενα στάδια έγινε το ξεκαθάρισμα των υποψηφίων. Η τελική απόφαση θα ληφθεί ανάμεσα στα άτομα που έχουν περάσει τη συνέντευξη, τα τεστ και τα παρελθόντων οποίων έχει αξιολογηθεί θετικά. Είναι πιθανό να μην προσληφθεί το άτομο που συγκεντρώνει τα περισσότερα προσόντα, αλλά αυτό που τα προσόντα του ταιριάζουν με την δουλεία. Αν και ολόκληρη η διαδικασία οργανώνεται από το τμήμα προσωπικού ή ανθρωπίνων πόρων, η τελική απόφαση λαμβάνεται συνήθως από αυτόν που πρόκειται να είναι υπεύθυνος για το άτομο που προσλαμβάνεται. Και αυτό είναι λογικό καθώς αυτός θα πρέπει στ μέλλον να χειριστεί όλα τα θέματα τα σχετικά με το νέο υπάλληλο (π.χ. απόδοση, παράπονα κτλ.)

Κάθε στάδιο στην διαδικασία επιλογής σχετίζεται με ένα ορισμένο κόστος. Παρ' όλα αυτά τα πλεονεκτήματα για έναν οργανισμό είναι σημαντικά. Λάθος άτομα σε λάθος θέσεις δεν είναι ικανοποιημένα και δεν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες με αποτέλεσμα να υποφέρει η ποιότητα και η ποσότητα της δουλειάς των ίδιων και των συναδέλφων τους. Επιπρόσθετα, αν έχει προσφερθεί εκπαίδευση το κόστος είναι ακόμη μεγαλύτερο αφού το άτομο πρέπει να αντικατασταθεί και όλη η διαδικασία επιλογής να επαναληφθεί. Αντίθετα, καλές διαδικασίες επιλογής συμβάλλουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας και στη

διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα μειώνουν την ανησυχία και την πίεση των υπαλλήλων από την εργασία τους.

#### **ζδ) Αποκλεισμός ή απόρριψη υποψηφίων**

Συνηθίζεται από πολλούς υπεύθυνους, σε περιπτώσεις απόρριψης ενός υποψηφίου για λόγους έλλειψης προσόντων, να λένε «ίσως κάποτε άλλοτε θα σας προσλάβουμε» ή «θα κρατήσουμε υπόψη την αίτησή σας και θα σας ειδοποιήσουμε αν σας χρειαστούμε».

Όμως, δεν είναι σωστή μια τέτοια συμπεριφορά, να μείνει δηλ. ο υποψήφιος με αμφίβολες ελπίδες. Αν ένα άτομο έχει τα προσόντα και δεν υπάρχει προς το παρόν θέση, αλλά θα υπάρξει λίαν προσεχώς, επιβάλλεται η σχετική πληροφόρηση. Αλλά αν το άτομο δεν κάνει για την δουλειά, δεν πρέπει να μένει σε εκκρεμότητα. Και γι αυτό υπάρχουν τρόποι επικοινωνίας που μπορούν να σώσουν το εγώ του υποψηφίου, αλλά και την καλή εικόνα ή γόητρο της επιχείρησης.

Από την άλλη όμως πλευρά κάποιος που φαίνεται σήμερα εντελώς ανεπαρκής για κάποια θέση ενδέχεται να είναι σχετικά κατάλληλος για κάποια άλλη, ή ακόμη και για την ίδια αργότερα.

Η μεγάλη δυσκολία βρίσκεται στο γεγονός ότι το άτομο μπορεί να έχει όλες τις τεχνικές δυνατότητες αλλά απορρίπτεται για λόγους προσωπικότητας. Πώς να του πει κανείς αυτό; Εδώ, αληθινά, είναι που χρειάζεται πραγματική δεξιότητα από μέρους του στελέχους, δηλ. διπλωματικότητα, μόλο που καλύτερα είναι να προβληθεί σαν δικαιολογία ότι προσλαμβάνεται μόνο ένας, ή λίγοι από έναν αριθμό καλών υποψηφίων. Δηλ. ότι η ανταγωνιστική κατάσταση επιτρέπει απλώς στον άριστο να προσληφθεί.

#### **4.6 ΒΑΣΙΚΑ ΛΑΘΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, έχει διαπιστωθεί ότι τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία είναι υπεύθυνα για την επιλογή προσωπικού και την στελέχωση των προσφερόμενων θέσεων εργασίας της επιχείρησης, υποπίπτουν συχνά σε διάφορες λανθασμένες κινήσεις σχετικά με τη διαδικασία της επιλογής προσωπικού. Τα λάθη αυτά προκαλούνται από διάφορες αιτίες όπως, η απειρία στην επιλογή προσωπικού, η περιορισμένη εκπαίδευση και κατάρτιση των υπευθύνων καθώς και οι λανθασμένες αντιλήψεις που διακατέχουν τα στελέχη κάποιων επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα, τα λάθη στην επιλογή προσωπικού εμφανίζονται με μεγάλη συχνότητα σε σύγκριση με άλλες χώρες λόγω, κυρίως, απειρίας στην προσέγγιση της επιλογής προσωπικού ως επιστήμη.

Μερικά βασικά λάθη στην επιλογή προσωπικού είναι τα παρακάτω:

➤ **Περιορισμένη αναζήτηση υποψηφίων στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.** Ένα βασικό λάθος είναι η συνήθεια να αγνοείται το γεγονός ότι πολλές φορές οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι είναι οι ήδη υπάρχοντες εργαζόμενοι. Οι εργαζόμενοι αυτοί γνωρίζουν την φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης, αλλά και η επιχείρηση γνωρίζει την αφοσίωση και τις ικανότητες των συγκεκριμένων ατόμων. Το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει στην αποφυγή δυσάρεστων εκπλήξεων που μπορεί να επιφυλάσσει η συνεργασία με νέα και άγνωστα άτομα. Αντίθετα, η αποφυγή της εσωτερικής αναζήτησης μπορεί να δημιουργήσει αρνητικό κλίμα στην επιχείρηση, καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν αδικημένοι και μοιραία χάνουν ένα σημαντικό κίνητρο για επιπλέον προσπάθεια στην εργασία τους.

➤ **Αναζήτηση υποψηφίων “κατ’ εικόνα και καθ’ ομοίωσιν”.** Στο συγκεκριμένο λάθος υποπίπτουν συνήθως οι νέοι σε ηλικία Managers,

οι οποίοι αναζητούν υποψηφίους πανομοιότυπους με τους εαυτούς τους. Πιο συγκεκριμένα, αναζητούν υποψήφιους με παρόμοιες γνώσεις και εμπειρίες με τις δικές τους, παρόμοια χαρακτηριστικά προσωπικότητας, φιλοσοφία, τρόπο σκέψης και τρόπο εργασίας. Το γεγονός αυτό, ναι μεν διπλασιάζει τα προτερήματά του Manager, αλλά διπλασιάζει και τα ελαττώματά του. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι Managers θα πρέπει να αναζητούν υποψήφιους που θα συμπληρώνουν τα αδύνατα σημεία τους.

➤ **Αναζήτηση του τέλει υποψηφίου.** Αν κάποιος αφιερώσει λίγο χρόνο στην ανάγνωση αγγελιών εύρεσης εργασίας, θα διαπιστώσει πολύ εύκολα ότι αρκετές επιχειρήσεις αναζητούν έναν υπεράνθρωπο για την κάλυψη της προσφερόμενης θέσης εργασίας. Πιο αναλυτικά, οι συγκεκριμένες εταιρείες αναζητούν υποψήφιους, οι οποίοι θα πρέπει να έχουν ιδιαίτερα νεαρή ηλικία, να διαθέτουν ιδιαίτερα υψηλό επιστημονικό και τεχνικό υπόβαθρο, πολλά χρόνια εμπειρίας (εκ των οποίων αρκετά σε υψηλόβαθμες θέσεις), να συγκεντρώνουν χαρακτηριστικά προσωπικότητας συνήθως αταίριαστα μεταξύ τους, καθώς και να έχουν επιτύχει δυσθεώρητα αποτελέσματα. Το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι το χάσιμο πολύτιμου χρόνου, ενώ η θέση παραμένει κενή καθώς κανείς υποψήφιος δεν πληροί τα standards, τα οποία έχει θέσει η επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να ρίξει λίγο τις απαιτήσεις της η επιχείρηση, ώστε να βρεθούν κάποιοι πολύ καλοί υποψήφιοι που θα πληρούν τις προϋποθέσεις για την κάλυψη της θέσης.

➤ **Μη παροχή ενός σαφούς job description.** Το συγκεκριμένο λάθος θεωρείται ένα από τα πιο συνηθισμένα στη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Αν το job description δεν παρατίθεται ολοκληρωμένο στην αγγελία, τότε το μόνο σίγουρο αποτέλεσμα θα είναι η καθυστέρηση της διαδικασίας στελέχωσης, καθώς η εταιρεία θα

σπαταλά πολύτιμο χρόνο σε συνεντεύξεις με υποψηφίους που δεν θα καλύπτουν τις απαιτήσεις της. Επίσης, όλοι αυτοί οι υποψήφιοι, οι οποίοι απερρίφθησαν κατά τη διαδικασία της συνέντευξης λόγω ασυνεννοησίας σχετικά με τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της προσφερόμενης θέσης, είναι πολύ πιθανό, εξαιτίας της απογοήτευσης τους, να κακολογήσουν την εταιρεία, γεγονός το οποίο μπορεί μακροπρόθεσμα να οδηγήσει στη δημιουργία κακής φήμης σχετικά με την οργάνωση και τη φερεγγυότητα της εταιρείας.

➤ **Μη τήρηση αυστηρού χρονοδιαγράμματος στην ανάρτηση αγγελιών.** Μερικές αγγελίες συνεχίζουν να εμφανίζονται στις εφημερίδες ή στο διαδίκτυο για μεγάλα χρονικά διαστήματα, τα οποία πολλές φορές ξεπερνούν ακόμη και το εξάμηνο, γεγονός το οποίο δίνει την εντύπωση ότι αυτές οι εταιρείες δεν ψάχνουν ουσιαστικά για προσωπικό. Επίσης, δημιουργούνται παρεξηγήσεις, όπως για παράδειγμα να ενδιαφέρονται οι υποψήφιοι για θέσεις οι οποίες έχουν ήδη καταληφθεί. Τέτοιες περιπτώσεις μειώνουν το κύρος της επιχείρησης και αποστρέφουν τους υποψήφιους να ασχοληθούν ξανά στο μέλλον με τη συγκεκριμένη εταιρεία.

➤ **Χρησιμοποίηση μεμονωμένων πηγών για την εύρεση υποψηφίων.** Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν συγκεκριμένες πηγές για την εύρεση υποψηφίων, γεγονός το οποίο μειώνει τον αριθμό των υποψηφίων και μοιραία μειώνει την πιθανότητα να βρεθεί ο πιο κατάλληλος για τη θέση εργασίας. Είναι θεμιτό ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να συνδυάζουν όσες περισσότερες πηγές άντλησης προσωπικού μπορούν, όπως το διαδίκτυο, τις εφημερίδες ή και κάποιους εξειδικευμένους συμβούλους και γραφεία ευρέσεως προσωπικού.

#### **4.7 ΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Ο διορισμός αποτελεί τη φυσιολογική κατάληξη της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού. Στην πράξη ο διορισμός εκφράζεται με μια απόφαση του αρμοδίου οργάνου (Διοικητικό συμβούλιο, Πρόεδρος, Γενικός Διευθυντής) με την οποία η επιχείρηση μισθώνει τις υπηρεσίες του προσλαμβανομένου υπαλλήλου. Νομικά η απόφαση αυτή καταλήγει σε μια σύμβαση εργασίας, η οποία καταρτίζεται μεταξύ του οργανισμού και του υπαλλήλου και καθορίζει το είδος της εργασίας για την οποία προσλαμβάνεται (αορίστου χρόνου, ορισμένου χρόνου κ.τ.λ.), τη χρονική διάρκεια της συμβάσεως, το ύψος της αμοιβής (το οποίο δεν μπορεί να είναι μικρότερο από το προβλεπόμενο από τις συλλογικές συμβάσεις) καθώς και το γενικότερο πλαίσιο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του προσλαμβανομένου.

Μετά την πρόσληψη, ακολουθεί η τοποθέτηση του υπαλλήλου. Η τοποθέτηση πρέπει να γίνεται στη θέση για την οποία ο υπάλληλος προσλήφθηκε, διότι σε αντίθετη περίπτωση θα παρουσιαστούν παρενέργειες.

Η τοποθέτηση είναι μια κρίσιμης σημασίας διαδικασία, για την οποία πρέπει να καταβάλλεται ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να ανταποκρίνεται προς την αρχή “ **ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση**”.

Είναι γεγονός ότι η μη εφαρμογή της συγκεκριμένης αρχής θα παρουσιάσει δυσάρεστες συνέπειες, όχι μόνο για τον υπάλληλο αλλά και την επιχείρηση γενικότερα. Ένα μεγάλο ποσοστό των αδυναμιών που παρατηρούνται σε όλους τους οργανισμούς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα οφείλονται ακριβώς στο λόγο αυτό. Πολλές φορές οι οργανισμοί δεν συνειδητοποιούν και δεν αξιολογούν στις πραγματικές τους διαστάσεις την τακτική αυτή, με συνέπεια πολλοί υπάλληλοι να απασχολούνται με τελείως διαφορετικά καθήκοντα (π.χ. επιστήμονες

με εργασίες γραφείου, γεωπόνοι ή κτηνίατροι με την εκκαθάριση αποδοχών κ.τ.λ.). Η τακτική αυτή όταν παρατείνεται σε χρόνο ή όταν επεκτείνεται σε πολλά τμήματα του οργανισμού έχει ως αναπόφευκτη συνέπεια την πτώση του ηθικού του προσωπικού, την αύξηση της εργασιακής κινητικότητας και φυσικά την κάθετη πτώση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.



#### **5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλυθεί η δομή και η λειτουργία της επιχείρησης, στην οποία έγινε η έρευνα με τη μορφή ερωτηματολογίου. Η συγκεκριμένη επιχείρηση θεωρήθηκε ιδανική για την περάτωση της έρευνας, καθώς πρόκειται για έναν σύγχρονο όμιλο, δυναμικής 150 εργαζομένων, ο οποίος δίνει μεγάλη σημασία στην σωστή επιλογή προσωπικού. Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων για την επιλογή προσωπικού και η σύγκρισή τους με το θεωρητικό κομμάτι της έρευνας, το οποίο απεικονίζεται στα προηγούμενα κεφάλαια.

#### **5.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ**

Ο όμιλος PEOPLECERT αποτελεί την συνέχεια του Ομίλου Interfranchise και είναι ένας από τους ταχύτατα αναπτυσσόμενους επιχειρηματικούς ομίλους παροχής υπηρεσιών στην Ελληνική και Διεθνή αγορά.

Με εντυπωσιακή πορεία ανάπτυξης, μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία, ο Όμιλος Εταιριών PEOPLECERT δραστηριοποιείται στο χώρο της Πιστοποίησης Προσώπων και Δεξιοτήτων και αποτελείται από εταιρίες που κατέχουν ηγετική θέση στον τομέα τους. Προσφέρει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών σε περισσότερους από 1.600 οργανισμούς και 100.000 ιδιώτες κάθε χρόνο.

Ο όμιλος PEOPLECERT έχει μια ιστορία ηγεσίας και ανάπτυξης. Με τις διαρκώς εξελισσόμενες υπηρεσίες που προσφέρει για την κάλυψη των

αναγκών των πελατών, έχει εξελιχθεί από μια ομάδα τεσσάρων ατόμων σε έναν οργανισμό περίπου 170 ατόμων και συνεχίζει να αναπτύσσεται.

Οι εταιρίες του ομίλου, ECDL Ελλάς, Peoplecert, ECDL Portugal, ECDL Turkey και ECDL China, δραστηριοποιούνται στον εκπαιδευτικό κλάδο προσφέροντας πιστοποίηση διεθνώς αναγνωρισμένη από φορείς με παγκόσμια καταξίωση. Από την ίδρυση τους, οι εταιρίες του ομίλου έχουν πιστοποιήσει περισσότερους από 500.000 υποψηφίους κάθε ηλικίας.

Η εξέλιξη του ομίλου βασίστηκε πάντα σε επενδύσεις σε τεχνολογική υποδομή, σε ανθρώπινο δυναμικό, στην ανάπτυξη του δικτύου συνεργατών και την κοινωνική του ευαισθησία και υπευθυνότητα:

#### **Τεχνολογική Υποδομή**

- Διαχειριστικά συστήματα
- Εξεταστικά συστήματα
- Διοικητικά συστήματα

#### **Ανθρώπινο Δυναμικό**

- Περίπου 160 εργαζόμενοι
- Μέσος όρος ηλικίας 32 έτη
- Πάνω από 1.000 μόνιμοι εξωτερικοί συνεργάτες

#### **Ανάπτυξη Δικτύου Συνεργατών**

- 1.650 εξεταστικά κέντρα σε 4 χώρες
- Ε.Ε.Σ, Φροντιστήρια ξένων γλωσσών, ΑΕΙ, ΤΕΙ
- Παρουσία σε όλους τους νομούς της χώρας

#### **Εταιρική Κοινωνική Ευαισθησία και Υπευθυνότητα**

- Ειδικές ευπαθείς ομάδες

- ΑμεΑ
- Ειδικές ομάδες πολιτών

### **5.3 ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ**

Η PEOPLECERT είναι ο φορέας που έχει αναλάβει την διαχείριση του προγράμματος PEOPLECERT και στο πλαίσιο αυτό, πιστοποιεί ως Εξεταστικά Κέντρα ECDL δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς σε όλη την Ελλάδα, ακολουθώντας αυστηρά τις προδιαγραφές και τους κανονισμούς που έχει θέσει το Ίδρυμα ECDL. Διασφαλίζει τον αξιόπιστο χαρακτήρα των εξετάσεων, εκπαιδεύει συστηματικά τους Υπεύθυνους Εξεταστικών Κέντρων και το Σώμα Επιτηρητών και διενεργεί τακτικούς ελέγχους σε όλα τα πιστοποιημένα εξεταστικά κέντρα ECDL.

Το ECDL αναγνωρίζεται στην χώρα μας από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς ενώ παράλληλα αποδεικνύεται απαραίτητο σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα, που θέλουν να αξιολογήσουν ή να πιστοποιήσουν το επίπεδο γνώσεων του δυναμικού τους αλλά και να επιβεβαιώσουν το επίπεδο γνώσεων των υποψήφιων στελεχών τους.

### **Το ίδρυμα ECDL**

Το ECDL αναπτύσσεται και προάγεται από το ίδρυμα ECDL (ECDL Foundation), έναν παγκόσμιο οργανισμό μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ο οποίος ιδρύθηκε το 1997, από το Συμβούλιο των Ευρωπαϊκών Ενώσεων Επαγγελματιών της Πληροφορικής CEPIS (Council of European Professional Informatics Societies). Έχοντας ως αποστολή τη γεφύρωση του ψηφιακού χάσματος, το Ίδρυμα φροντίζει να παρέχει σε όλους τους πολίτες ισότιμη πρόσβαση στην Κοινωνία της Πληροφορίας, ανεξάρτητα από το γένος, το έθνος, τις φυσικές ικανότητες, την ηλικία ή την ειδικότητα τους.

Το Ίδρυμα ECDL είναι το διεθνές διοικητικό όργανο για την διαχείριση του ECDL/ICDL καθώς και η εξουσιοδοτημένη αρχή για την πιστοποίηση τοπικών αδειούχων-φορέων του Προγράμματος. Βασικός του ρόλος είναι να προάγει, να συντονίζει και να διασφαλίζει ότι το ECDL αναπτύσσεται ισότιμα και νόμιμα σε όλο τον κόσμο.

### **Ο οργανισμός City & Guilds**

Η PeopleCert είναι ο αποκλειστικός φορέας διαχείρισης προγραμμάτων πιστοποίησης του Οργανισμού City & Guilds στην Ελλάδα. Αναπτύσσοντας και προωθώντας τις πιστοποιήσεις του Οργανισμού στην Ελλάδα, η City & Guilds Ελλάς προσφέρει Πιστοποιήσεις Αγγλικής Γλώσσας και Πιστοποιήσεις Αγγλικής Κατάρτισης σε τομείς όπως: Διοίκηση και Πωλήσεις, Λιανικό Εμπόριο, Marketing, Office Procedures, Typewriting, Health and Safety, International Tourism, Food and Beverage Service, Reception Operations and Services και άλλες.

Ο Οργανισμός City & Guilds, παρέχει διεθνώς αναγνωρισμένους τίτλους επαγγελματικής κατάρτισης, ως έγκυρη απόδειξη κατοχής συγκεκριμένου γνωστικού επιπέδου, καθιερώνει ποιοτικά πρότυπα και εξεταστικά συστήματα για την αξιολόγηση γνώσεων και δεξιοτήτων, δίνει σε όλους τους πολίτες ισότιμες ευκαιρίες για επαγγελματική αποκατάσταση και εξέλιξη και σχεδιάζει διδακτέα ύλη, σε πρακτικό και θεωρητικό επίπεδο, με ισχύ στη διεθνή αγορά εργασίας.

Το πρόγραμμα πιστοποίησης City & Guilds για τις γνώσεις τις Αγγλικής γλώσσας απέκτησε τη «βούλα» του Ελληνικού κράτους και είναι ένας από τους πέντε τίτλους γλωσσομάθειας που αναγνωρίζεται από το ΑΣΕΠ, σε όλα τα επίπεδα.

## **5.4 ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Το Ίδρυμα ECDL διαθέτει μια πλήρη και διαρκώς αναπτυσσόμενη σειρά προγραμμάτων πιστοποίησης, που καλύπτει κάθε επίπεδο εμπειρίας και δεξιοτήτων χρήσης Η/Υ, από τους απολύτως αρχάριους, σε προχωρημένους χρήστες καθώς και σε εξειδικευμένες γνωστικές περιοχές.

Τα Προγράμματα Πιστοποίησης ECDL, ανά επίπεδο γνώσης ή εμπειρίας, είναι τα εξής:

### Εισαγωγικό επίπεδο

- ECDL for kids
- ECDL equalskills

### Βασικό Επίπεδο

- ECDL Core
- ECDL Progress

### Προχωρημένο επίπεδο

- ECDL Expert

### Εξειδικευμένο Επίπεδο

- ECDL CAD
- ECDL ImageMaker
- ECDL WebStarter
- ECDL CTP

### Πιστοποιήσεις Αγγλικών City & Guilds

Ο οργανισμός City & Guilds παρέχει πιστοποιήσεις International English for Speakers of Other Languages (IESOL) και International Spoken English for Speakers of Other Languages (ISESOL) και παρέχονται σε 6 επίπεδα όπως αυτά προβλέπονται από το Common European Framework (CEF) του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου.

Ταυτόχρονα, ο οργανισμός City & Guilds παρέχει πιστοποιήσεις Αγγλικών για παιδιά από 8 έως 13 ετών. Οι πιστοποιήσεις Young Learners English for Speakers of Other Languages (YESOL) και Young Learners Spoken English for Speakers of Other Languages (Spoken YESOL) και είναι διαθέσιμες σε δύο επίπεδα, Basic και Elementary.

Τέλος, στον τομέα των Αγγλικών για επαγγελματική χρήση ο οργανισμός City & Guilds παρέχει τα προγράμματα πιστοποίησης English for Business Communication (EBS).

### Πιστοποιήσεις επαγγελματικής κατάρτισης City & Guilds

Οι πιστοποιήσεις αυτές οδηγούν στην απόκτηση Certificate, Diploma και Advanced Diploma και πιστοποιούν γνώσεις και δεξιότητες σε τομείς όπως Sales and Marketing, Business Studies, Office Procedures, Typewriting, International Tourism, Reception Operations and Services, Food and Beverage Service, Health and Safety και Retail.

## **5.5 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ**

Η PEOPLECERT εφαρμόζει Πιστοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης, το οποίο ικανοποιεί τις απαιτήσεις των παρακάτω Διεθνών Προτύπων:

- ISO 9001:2000 : Διαχείριση Ποιότητας.
- ISO 17024:2003 : Αξιολόγηση Οργανισμών Πιστοποίησης Προσωπικού.
- ISO 10002:2003 : Διαχείριση Παραπόνων – Ικανοποίηση Πελατών
- ISO 14001:2004 : Περιβαλλοντική Διαχείριση.
- SA 8000:2001 : Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.
- ISO 27001:2005 : Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων.

Τα πρότυπα είναι έγγραφα τα οποία εκδίδονται από έναν αναγνωρισμένο φορέα ύστερα από ευρεία συμφωνία και παρέχουν για κοινή χρήση, ένα σύνολο πρακτικών, κριτηρίων ή προδιαγραφών σε σχέση με δραστηριότητες ή τα αποτελέσματα αυτών, με στόχο να εξασφαλίσουν την επίτευξη του μέγιστου βαθμού απόδοσης σε ένα δεδομένο πλαίσιο.

## **5.6 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ**

### **ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Ο όμιλος PEOPLECERT αποτελείται από τα παρακάτω τμήματα:

#### **Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών και Μηχανογράφησης.**

Το συγκεκριμένο τμήμα αποτελείται από την τμηματική ομάδα “Information Communication Technology” (ICT), η οποία ελέγχει την κατάσταση των πληροφοριακών συστημάτων του ομίλου και διασφαλίζει την βέλτιστη και αδιάλειπτη λειτουργία τους, την τμηματική ομάδα “Business Intelligence”, η οποία συλλέγει και αναλύει δεδομένα σχετικά με την συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών, τις αλλαγές τάσεως της αγοράς, τα μερίδια αγοράς και την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και τέλος από την τμηματική ομάδα των Διοικητικών Υπηρεσιών, η οποία παρέχει τις υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία των εταιρειών του ομίλου και συμβάλλει στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό και συντονισμό των δραστηριοτήτων τους.

#### **Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης Προϊόντων.**

Το τμήμα αυτό στελεχώνεται από την τμηματική ομάδα “Examination Systems Development”, όπου είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση έργων ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων και για τη συντήρησή τους, την τμηματική ομάδα “Content Development”, η οποία ασχολείται με την

ανάπτυξη και προσαρμογή της εξεταστέας ύλης και του εξεταστικού περιεχομένου για τα προγράμματα πιστοποίησης το ομίλου και τέλος από την ομάδα “Analysis & Software Quality Assurance”, η οποία είναι υπεύθυνη για τη συνεργασία με τα λοιπά τμήματα και τους εξωτερικούς συνεργάτες για την καταγραφή των προδιαγραφών, την υλοποίηση της ανάλυσης και την γενικότερη παρακολούθηση των έργων του τμήματος.

### **Τμήμα Επικοινωνίας και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Το συγκεκριμένο τμήμα χαράζει τη στρατηγική και υλοποιεί το πλάνο ενεργειών που αφορά στην εταιρική επικοινωνία και στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Όλες οι ενέργειες σχετίζονται με την εταιρική εικόνα που είναι επιθυμητή για τα διαφορετικά κοινά που ενδιαφέρουν τον όμιλο και τα οποία επηρεάζουν τη λειτουργία του. Πιο συγκεκριμένα, καλλιεργεί σχέσεις με τα Μ.Μ.Ε., οργανώνει εκδηλώσεις, υλοποιεί προγράμματα χορηγιών, κ.λπ.

### **Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας και Επιχειρηματικής Αριστείας**

Το τμήμα είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του εταιρικού προγράμματος διαχείρισης ποιότητας βάσει κριτηρίων ISO, καθώς και για τη διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων για τη διατήρηση της ποιότητας, της αξιοπιστίας και της ασφάλειας στις διαδικασίες του ομίλου.

### **Τμήμα Εξετάσεων και Κέντρου Εξυπηρέτησης Συνεργατών**

Το συγκεκριμένο τμήμα αποτελείται α) από το κέντρο εξυπηρέτησης συνεργατών, το οποίο υποστηρίζει και διαχειρίζεται την επίλυση προβλημάτων και παραπόνων των συνεργατών του ομίλου, ενώ παρέχει τηλεφωνική υποστήριξη επιλύοντας κάθε τεχνικό ή διαχειριστικό πρόβλημα που προκύπτει κατά τη διενέργεια εξετάσεων ECDL ή City &



Guilds και β) από το τμήμα εξετάσεων, το οποίο προετοιμάζει τη διενέργεια αυτών, αναθέτει επιτηρητές, εξεταστές και διορθωτές στις εξετάσεις, ενώ είναι υπεύθυνο για την παραγγελία των πιστοποιητικών.

### **Τμήμα Πωλήσεων & Marketing**

Το τμήμα αποτελείται α) από την τμηματική ομάδα των πωλήσεων, η οποία συντηρεί, υποστηρίζει και αναπτύσσει το δίκτυο πωλήσεων με στόχο την αύξηση των πωλήσεων του ομίλου μέσα από την ικανοποίηση των συνεργατών του και β) από την τμηματική ομάδα του Marketing, η οποία σχεδιάζει τη στρατηγική και τις τακτικές ενέργειες σύμφωνα με την επιχειρηματική στρατηγική, με στόχο την επίτευξη των ποιοτικών και ποσοτικών εταιρικών στόχων.

### **Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών**

Το συγκεκριμένο τμήμα είναι υπεύθυνο για όλες τις εργασίες οικονομικών του ομίλου, σύμφωνα με το ισχύον λογιστικό σύστημα και τις διατάξεις της Ελληνικής Νομοθεσίας. Μερικές από τις πιο σημαντικές εργασίες του τμήματος είναι η μισθοδοσία, καθώς και η μηνιαία σύνταξη οικονομικών καταστάσεων, ισολογισμών και αποτελεσμάτων χρήσης.

### **Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για τη στελέχωση του οργανισμού, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και αξιολόγηση των στελεχών, καθώς και την εφαρμογή της πολιτικής παροχών του ομίλου.

## **5.7 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Ο Όμιλος PEOPLECERT επιθυμεί να διατηρήσει και να αναπτύξει όλο το στελεχιακό δυναμικό του, το οποίο με την σειρά του θα αντλεί ικανοποίηση από την εργασία του σε αυτόν.

Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον το οποίο θα επιβραβεύει την υψηλή απόδοση, τον ενθουσιασμό και την δέσμευση για επιτυχία, την παροχή καλών εργασιακών συνθηκών, εργασιακής ασφάλειας, ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη και ανταγωνιστικών ανταμοιβών.

Η εταιρία έχει δεσμευτεί, υιοθετώντας το πρότυπο SA 8000, να ακολουθεί πολιτική ίσων ευκαιριών και έλλειψης διακρίσεων, λόγω της έντονης πίστης στη σπουδαιότητα αυτής της αρχής. Η παροχή ίσων ευκαιριών απασχόλησης προκύπτει επίσης από την αυστηρή προσήλωση σε όλους τους νόμους και τις κρατικές διατάξεις.

### **Μέθοδοι επιλογής του οργανισμού.**

Η απόλυτη εξάρτηση της επιτυχίας των στόχων του ομίλου από τους ανθρώπους του συνεπάγεται ότι δίνεται εξαιρετικά μεγάλη έμφαση στην επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για κάθε κενή θέση. Η έννοια του κατάλληλου υποψηφίου δεν σημαίνει ότι υπάρχουν καλοί και κακοί υποψήφιοι γενικά, αλλά κατάλληλοι ή ακατάλληλοι υποψήφιοι για κάθε συγκεκριμένη θέση σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Έτσι, για κάθε θέση ο όμιλος έχει δημιουργήσει μια περιγραφή – προφίλ το οποίο αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία κατά περίπτωση:

- Απαιτούμενα τυπικά προσόντα ακαδημαϊκών σπουδών, γνώσεων και προηγούμενης εμπειρίας.
- Απαιτούμενες ικανότητες ταχύτητας, ακρίβειας, λογικής, ανάλυσης, επίλυσης προβλημάτων, σύνθεσης, λήψης αποφάσεων, δημιουργικότητας, ανάπτυξης κλπ.
- Απαιτούμενα προσωπικά εργασιακά χαρακτηριστικά, δηλαδή χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως αυτά εκδηλώνονται στο χώρο εργασίας, όπως ομαδικό πνεύμα, επικοινωνία, δυναμισμός κλπ.

Οι υποψήφιοι, πέραν της αποστολής του βιογραφικού τους σημειώματος, όταν κληθούν για μια συνέντευξη, συμπληρώνουν και μια αίτηση πρόσληψης με κάποια επιπλέον στοιχεία του βιογραφικού τους. Με το πέρας των συνεντεύξεων (διαδοχικά από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και εκπροσώπου του τμήματος στο οποίο αφορά η κενή θέση), καταρτίζεται λίστα των επικρατέστερων υποψηφίων και καταγραφή των προσωπικών και επαγγελματικών τους χαρακτηριστικών σε συγκεκριμένη φόρμα. Έπειτα, τα βιογραφικά προωθούνται για συναντήσεις με τον Γενικό Διευθυντή και τον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο ανάλογα με τη θέση και κατά περίπτωση.

Όλα τα στοιχεία που ζητούνται στην αίτηση εργασίας είναι απαραίτητα και αντιμετωπίζονται, όπως και το βιογραφικό σημείωμα, σε κάθε περίπτωση ως απολύτως εμπιστευτικά.

Τα παραπάνω ισχύουν σε κάθε περίπτωση και το τελικό αποτέλεσμα προκύπτει μέσα από μια συγκεκριμένη μεθοδολογία δομημένων και αδόμητων συνεντεύξεων, από ανθρώπους οι οποίοι έχουν την κατάλληλη εμπειρία, εκπαίδευση και ικανότητα, και οι οποίοι αποφασίζουν συλλογικά.

Μοναδικά κριτήρια του οργανισμού είναι η ικανότητα και η δυνατότητα ανάπτυξης των ανθρώπων για την κάθε θέση. Αυτός ο προβληματισμός οδηγεί σε συνεχή προσπάθεια για περαιτέρω βελτιώσεις των διαδικασιών επιλογής προσωπικού. Η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για κάθε θέση συνεπάγεται την προσωπική τους ικανοποίηση και την επίτευξη των μέγιστων δυνατών αποτελεσμάτων απόδοσης για το κοινό εταιρικό συμφέρον.

## **5.8 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Έχοντας ως σκοπό την εξαγωγή όσο το δυνατόν πιο ασφαλών συμπερασμάτων μέσα από το ερωτηματολόγιο, κρίθηκε σκόπιμο να ερωτηθούν εργαζόμενοι και στελέχη από όλα τα τμήματα του ομίλου.

Παρακάτω γίνονται γνωστά τα ονόματα και τίτλοι εργασίας των συμμετεχόντων:

### **✓ Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ιωάννης Αυγουστάκης – HR Director

Μαρία Πυθαρούλη – HR Assistant Manager

Γεώργιος Νίκας – HR Assistant

### **✓ Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών**

Γαρυφαλλιά Ζωγράφου – Υπεύθυνη Μισθοδοσίας

Βασιλική Πεππέ – Λογίστρια

### **✓ Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας και Επιχειρηματικής Αριστείας**

Πανωραία Θελερίτη – Διευθύντρια Τμήματος

Κωνσταντίνα Τσάπαλη – Υπεύθυνη Εξωτερικών Ελέγχων

### **✓ Τμήμα Πωλήσεων & Marketing**

Όμηρος Πανταζίδης – Sales & Marketing Director

Ελένη Τσεπέλογλου – Remote Area Manager

Μαίρη Κατσαπρίνη – Marketing Team Leader

### **✓ Τμήμα Επικοινωνίας και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Βασίλειος Διονάς – Διευθυντής Τμήματος

Στυλιανή Σιγάλα – Επικοινωνία με Μ.Μ.Ε.

Θωμαΐς Παντελάκη – Οργάνωση Εκδηλώσεων

### **✓ Τμήμα Εξετάσεων και Κέντρου Εξυπηρέτησης Συνεργατών**

Γεώργιος Κατσικιώτης – Ανάθεση Επιτηρητών

Ελένη Παναγιωτοπούλου – Υπεύθυνη Εξεταστικών Κέντρων

Ευγενία Μαρκεσίνη – Παραγγελία και Παράδοση Πιστοποιητικών

✓ **Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης Προϊόντων**

Παναγιώτης Φιαμπόλης – Διευθυντής Τμήματος

Ηλίας Ηλιόπουλος – Eliss Development Team Leader

Αναστασία Γαβανά – Content Development Manager

Ουρανία Γκόλφη – Tester

Βασίλειος Βέλκος – Tester

✓ **Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών και Μηχανογράφησης**

Νικόλαος Κοντεκάς – Διευθυντής Τμήματος

Βασιλική Μανδηλαρά – Προϊσταμένη Διοικητικών Υπηρεσιών

Ιωάννης Κοκόσης – ICT Administrator

Εμμανουήλ Τσάφος – BIS Administrator

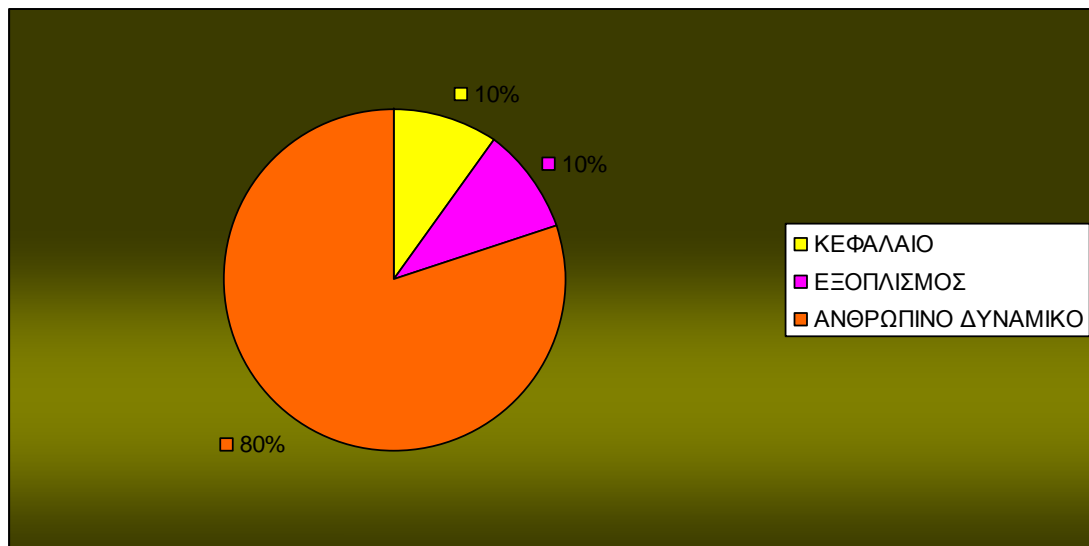
Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι στο ερωτηματολόγιο συμμετείχαν συνολικά 25 εργαζόμενοι του ομίλου PEOPLECERT, ενώ η δημοσίευση των ονομάτων και των τίτλων εργασίας τους έγινε μετά από την πλήρη συγκατάθεση τους.

Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί η παρουσίαση του ερωτηματολογίου και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, καθώς και η ανάλυση όλων των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τις απαντήσεις.

#### 6.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Για την επιχείρησή σας, ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο και γιατί;

- A) Κεφάλαιο
- B) Εξοπλισμός
- Γ) Ανθρώπινο Δυναμικό



Σύμφωνα με τις απαντήσεις του προσωπικού της επιχείρησης, το 80% από αυτούς πιστεύουν ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό έχει κυρίαρχο ρόλο σε μια επιχείρηση. Το ποσοστό αυτό θεωρείται απόλυτα φυσιολογικό για τη συγκεκριμένη επιχείρηση καθώς αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους φορείς πιστοποίησης ανθρώπινου δυναμικού και ως εκ τούτου στηρίζει πολλά στην αξία του προσωπικού της.

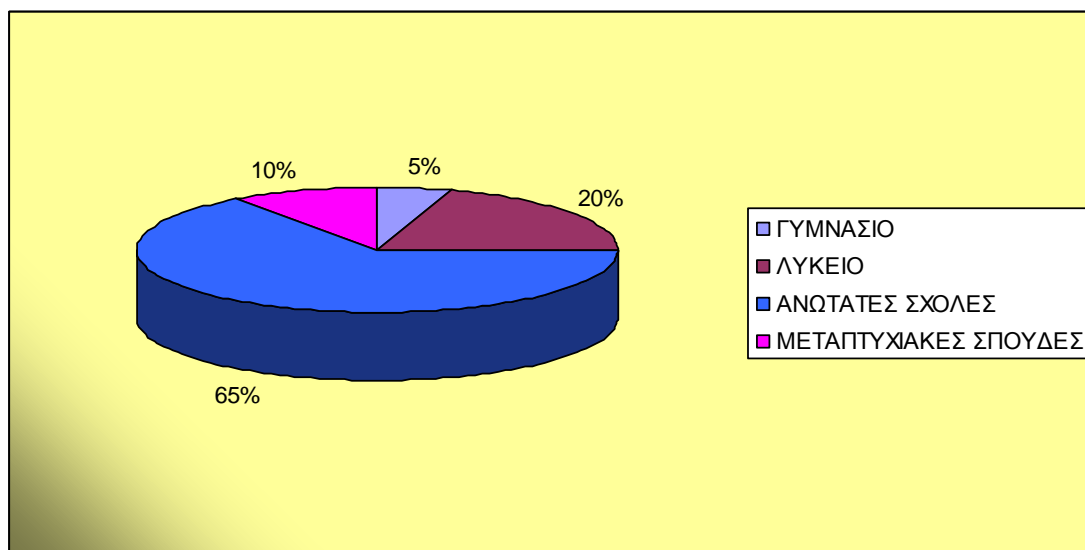
2) Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών του προσωπικού της επιχείρησή σας;

A) Γυμνάσιο

B) Λύκειο

Γ) Ανώτατες Σχολές

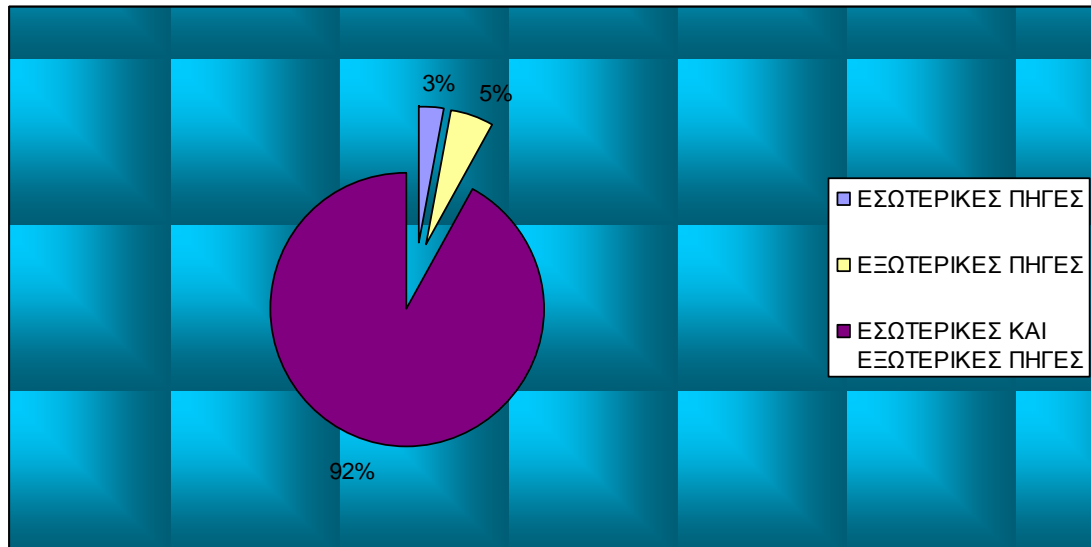
Δ) Μεταπτυχιακές Σπουδές



Οι απαντήσεις της συγκεκριμένης ερώτησης οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το προσωπικό της επιχείρησης έχει αρκετά υψηλό επίπεδο σπουδών, καθώς το 65% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι ανώτατων σχολών, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό του προσωπικού της τάξεως του 10%, οι οποίοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Τα παραπάνω αποτελέσματα απεικονίζουν τη σημασία που δίνουν οι διοικούντες της επιχείρησης στην επάνδρωσή της με προσωπικό υψηλού επιπέδου μόρφωσης και εξειδίκευσης.

3) Το τμήμα Προσωπικού προκειμένου να αναζητήσει προσωπικού χρησιμοποιεί:

- A) Εσωτερικές Πηγές
- B) Εξωτερικές Πηγές
- Γ) Εσωτερικές και Εξωτερικές Πηγές



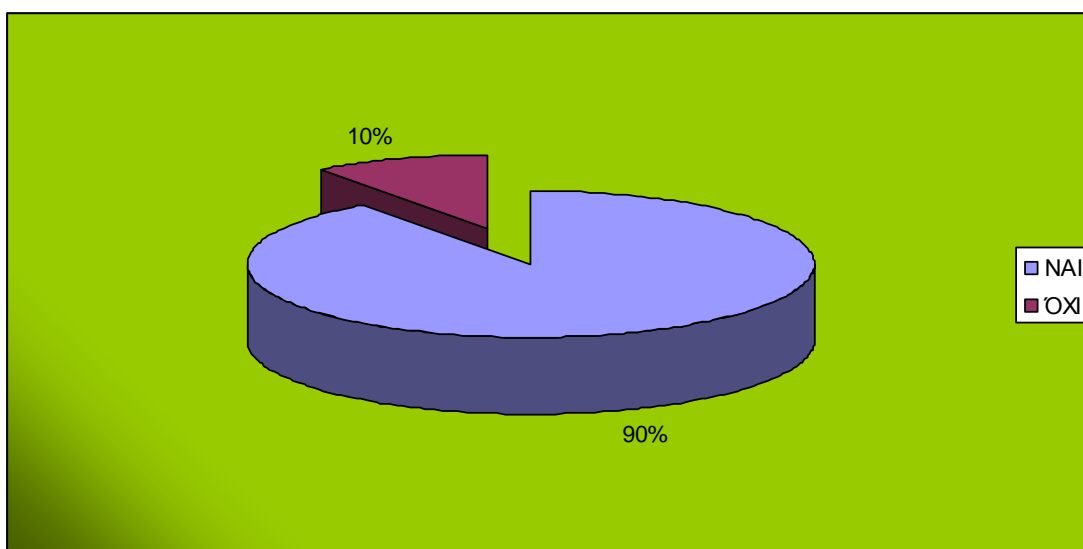
Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έχουν την άποψη ότι χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα και εσωτερικές αλλά και εξωτερικές πηγές για την αναζήτηση προσωπικού. Ο καθένας ερωτούμενος απάντησε σύμφωνα με τον τρόπο που αυτός και οι συνάδελφοί του επιλέχθηκαν από την επιχείρηση.



4) Πιστεύετε ότι στη επιχείρησή σας η διαδικασία της επιλογής ακολουθεί αποτελεσματικές μεθόδους και ενέργειες προκειμένου να προσληφθεί το καταλληλότερο άτομο για τη θέση που προκηρύσσεται;

A) ΝΑΙ

B) ΟΧΙ

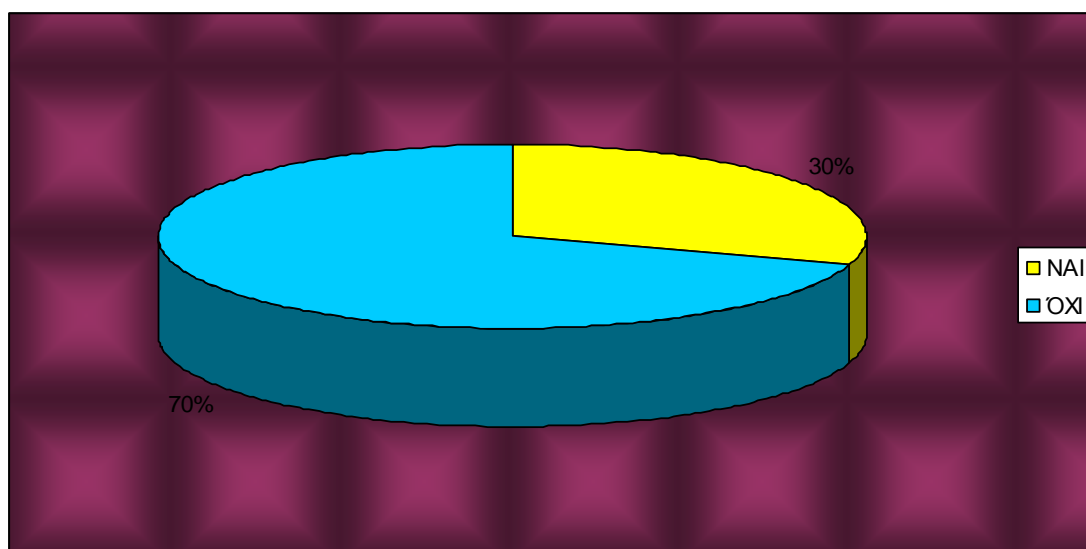


Σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η επιχείρηση ακολουθεί αποτελεσματικές μεθόδους και ενέργειες για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για κάθε θέση. Αυτό μας δείχνει την εμπιστοσύνη που έχουν οι εργαζόμενοι στις μεθόδους επιλογής. Το γεγονός αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό αφού και οι ίδιοι θεωρούν τους εαυτούς τους κατάλληλους για τη θέση που έχουν.

5) Υπάρχουν στην επιχείρησή σας εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν συγγενική – φιλική σχέση με κάποιο στέλεχος της επιχείρησης;

A) ΝΑΙ

B) ΟΧΙ

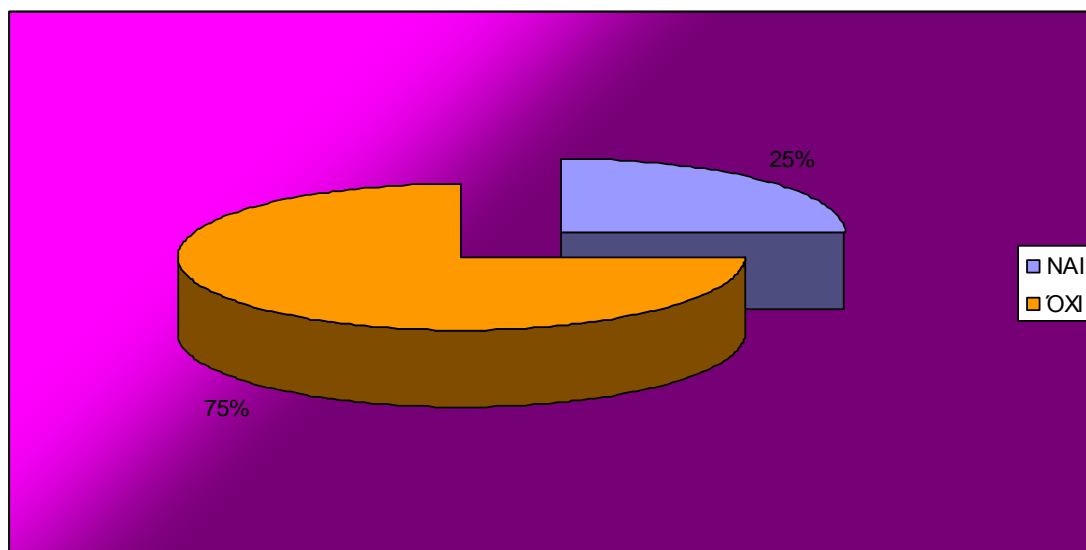


Οι απαντήσεις και σε αυτή την ερώτηση αποδεικνύουν ξανά την εμπιστοσύνη του προσωπικού όσον αφορά τις επιλογές της διοίκησης για την κάλυψη των κενών των θέσεων. Υπάρχει βέβαια και ένα ποσοστό εργαζομένων στην επιχείρηση, οι οποίοι διατηρούν φιλικές σχέσεις με κάποιο στέλεχος και αυτό είναι φυσιολογικό, καθώς για την κάλυψη μιας θέσης ο υπεύθυνος επιλογής θα αναζητήσει πρώτα κάποιο οικείο του πρόσωπο με τα απαιτούμενα προσόντα .

6) Οι ανωτέρω υπάλληλοι διορίστηκαν λόγω της σχέσης που τους συνδέει με κάποιο στέλεχος της επιχείρησης;

A) ΝΑΙ

B) ΟΧΙ

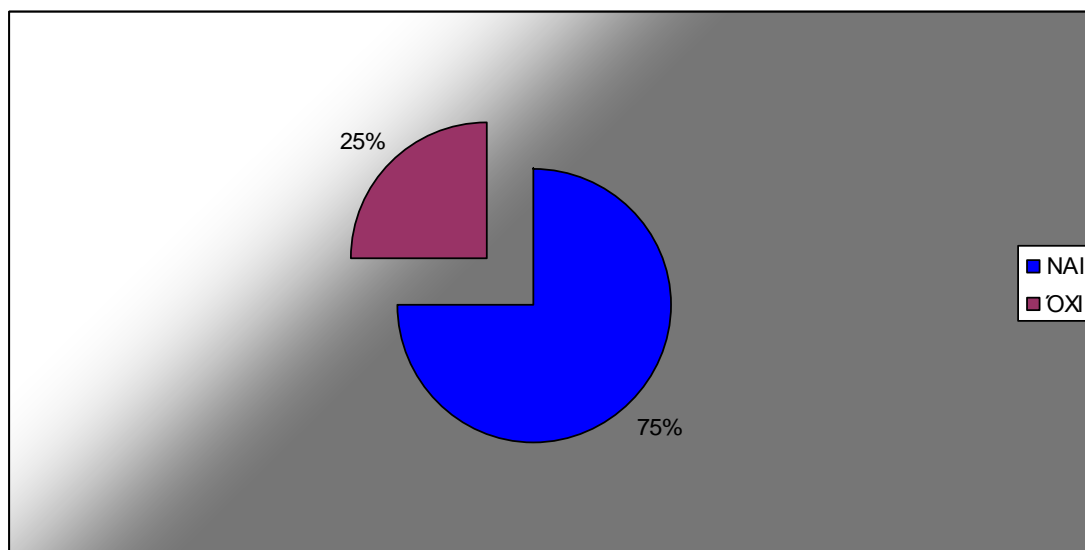


Η απόκλιση των ποσοστών αυτών με την προηγούμενη ερώτηση δείχνει ότι παρόλο που οι υπάλληλοι έχουν σχέση με κάποιο στέλεχος, ταυτόχρονα έχουν τα προσόντα και τις ικανότητες να καλύψουν αποδοτικά της ανάγκες της θέσης στην οποία διορίστηκαν.

7) Κρίνετε ότι η επιχείρηση επιλέγει πάντα τον καταλληλότερο υποψήφιο;

A) ΝΑΙ

B) ΟΧΙ

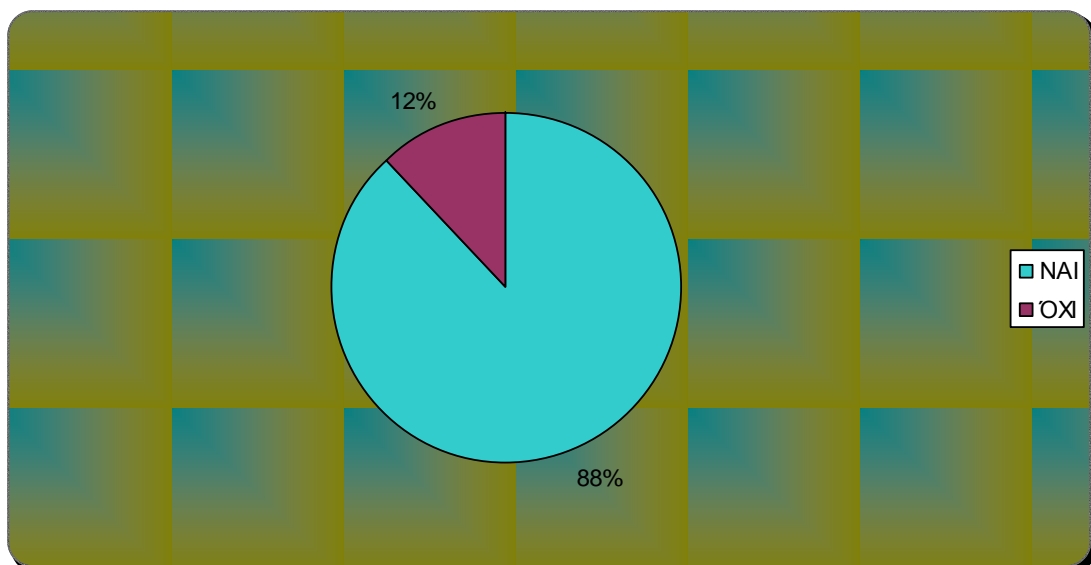


Ο κάθε υπάλληλος πιστεύει ότι είναι ο πιο κατάλληλος για την θέση που βρίσκεται και γι' αυτό τον λόγο συμφωνεί με τις μεθόδους επιλογής προσωπικού της επιχείρησης όπως φαίνεται και από το ποσοστό που απάντησε θετικά στην συγκεκριμένη ερώτηση ενώ το υπόλοιπο 25% απεικονίζει την άποψη κάποιων εργαζομένων για κάποιους συναδέλφους τους πως δεν βρίσκονται με την αξία τους στην θέση που έχουν, άποψη η οποία πολλές φορές προκύπτει από προσωπικές εμπάθειες ή λόγω των σχέσεων που διατηρούν κάποιοι συνάδελφοι τους με ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

8) Χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας τη συνέντευξη ως μέση αποτελεσματική πρόσληψη;

A) ΝΑΙ

B) ΟΧΙ

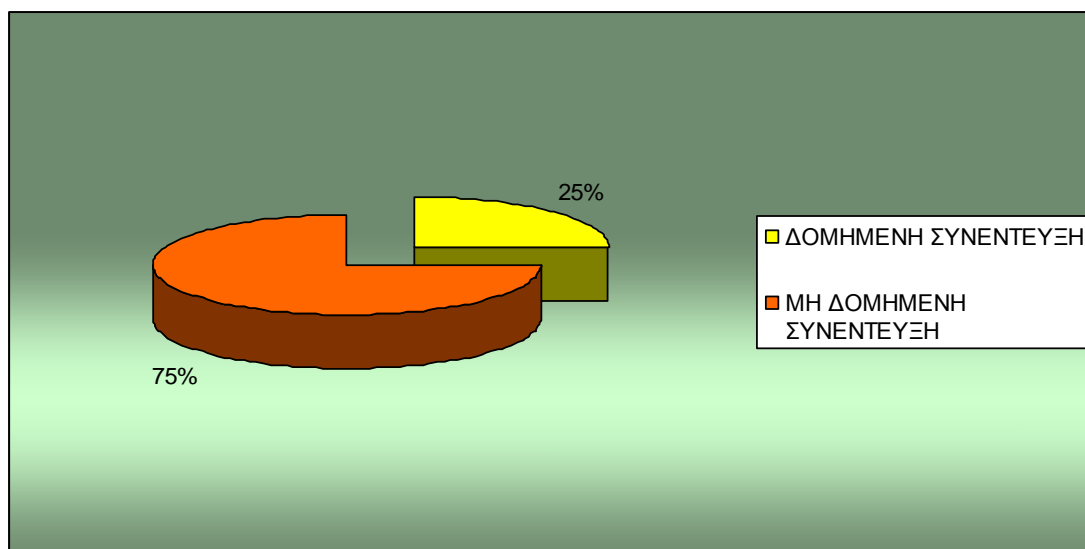


Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί πάντα τη συνέντευξη για την αποτελεσματική πρόσληψη. Οι απαντήσεις τους προκύπτουν από την προσωπική τους εμπειρία αλλά και από τη λογική, καθώς η συνέντευξη είναι το πιο διαδεδομένο μέσο για αποτελεσματική πρόσληψη.

9) Ποια μορφή συνέντευξης χρησιμοποιεί η διεύθυνση της εταιρείας σας για την επιλογή προσωπικού;

A) Δομημένη Συνέντευξη

B) Μη Δομημένη Συνέντευξη

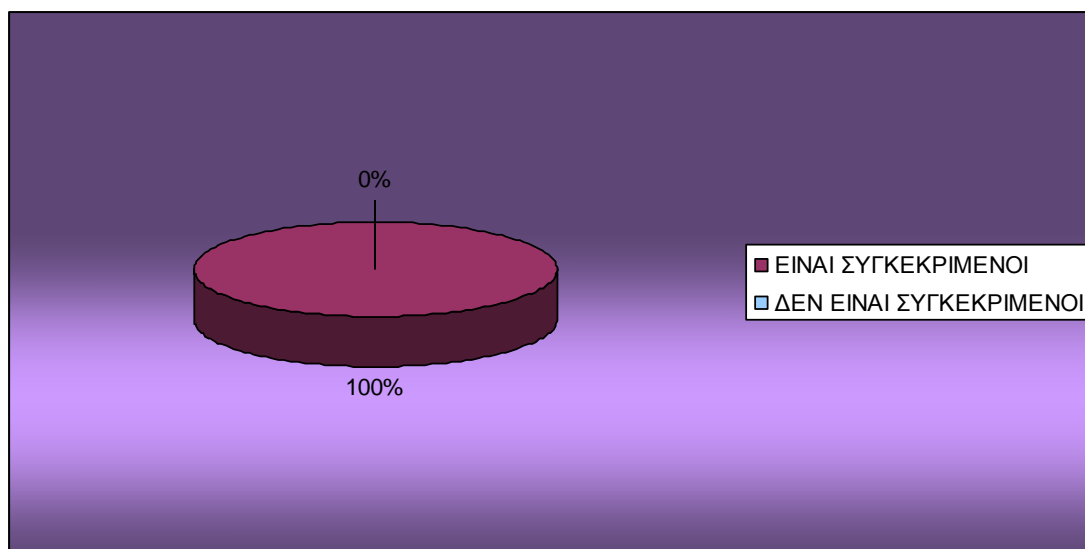


Ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι της άποψης ότι χρησιμοποιείται κυρίως η μη δομημένη συνέντευξη. Η άποψη αυτή είναι απολύτως λογική διότι κάθε θέση εργασίας αλλά και κάθε υποψήφιος έχει τις ιδιαιτερότητές του και για το λόγο αυτό θα πρέπει να προσαρμόζονται οι ερωτήσεις της συνέντευξης στις απαιτήσεις της προσφερόμενης θέσης αλλά και στην προσωπικότητα του κάθε υποψηφίου.

10) Είναι συγκεκριμένοι οι υπάλληλοι που παίρνουν τις συνεντεύξεις ή η επιχείρηση ορίζει κάθε φορά και διαφορετικό άτομο;

A) Είναι Συγκεκριμένοι

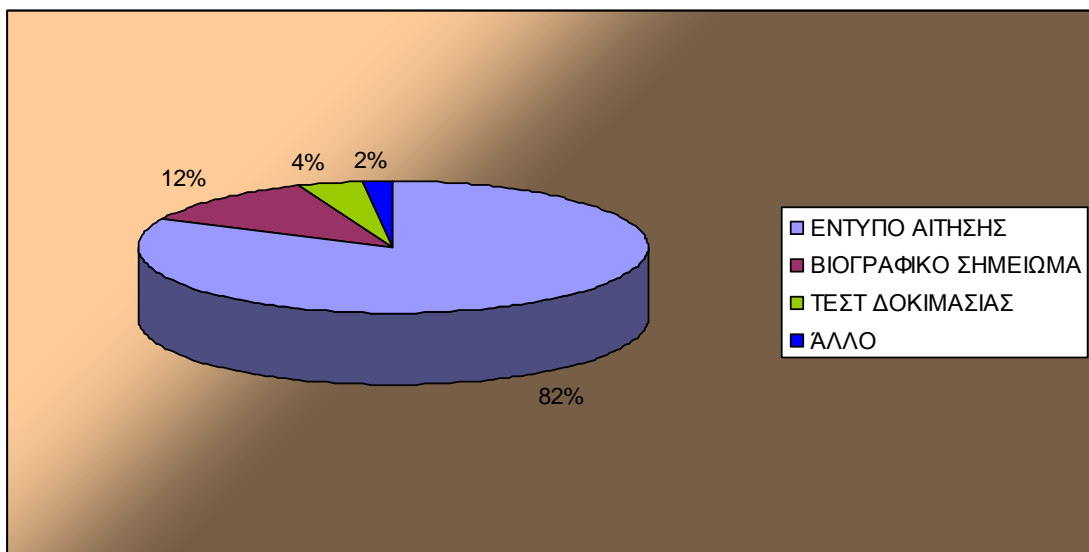
B) Δεν είναι Συγκεκριμένοι



Όπως απεικονίζει και το διάγραμμα, είναι απόλυτα σαφές στους εργαζομένους της επιχείρησης, ότι τις συνεντεύξεις τις διεξάγει μόνο το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό συμβαίνει με σκοπό να βγαίνουν ασφαλή συμπεράσματα από τις συνεντεύξεις, καθώς το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ειδικευμένο στις συνεντεύξεις και στην αξιολόγηση του κάθε υποψηφίου. Η εμπειρία τους στη συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματική κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας.

11) Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για να επιτύχει την σωστότερη επιλογή των υποψηφίων, ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί εκτός από τη συνέντευξη;

- A) Έντυπο Αίτησης
- B) Βιογραφικό Σημείωμα
- Γ) Τεστ Δοκιμασίας
- Δ) Άλλο



Το Έντυπο Αίτησης είναι το επικρατέστερο μέσο μετά τη συνέντευξη, αν και πολλές φορές τα δύο μέσα συνδυάζονται. Το συγκεκριμένο έντυπο είναι πολύ διαδεδομένο και πολλές φορές το άτομο που πραγματοποιεί τη συνέντευξη χρησιμοποιεί όσα έχει γράψει ο υποψήφιος στο έντυπο αίτησης ώστε να κατευθύνει την συνέντευξη. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί η μη χρησιμοποίηση των τεστ δοκιμασίας κυρίως λόγω έλλειψης του απαραίτητου χρόνου που απαιτείται για την ανάπτυξη και υλοποίησή τους.



### ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τη μελέτη που προηγήθηκε δεν μπορούμε να αμφισβητήσουμε το γεγονός ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί έναν ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του Management. Η σπουδαιότητα του ρόλου του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχη και αυτό διότι χωρίς τους κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς την κατάλληλη υποκίνησή τους είναι αδύνατο να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην εποχή μας, όπου οι εξελίξεις σε όλους τους τομείς είναι ραγδαίες, απαιτείται σωστή και έγκαιρη αντίδραση από τους οργανισμούς ώστε να επιτύχουν ομαλή μεταβολή στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους. Ως αποτέλεσμα των εξελίξεων προκύπτει η ανάδειξη της γνώσης ως βασικός παραγωγικός συντελεστής, γεγονός το οποίο αναδεικνύει τον άνθρωπο ως κυρίαρχο στοιχείο. Η ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συνδέεται άμεσα με κοινωνικούς, οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες, οι οποίοι είναι συνεχώς μεταβαλλόμενοι.

Από τις πιο σημαντικές ενέργειες που αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η ανάπτυξη σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφετέρου δε τη διαρκή ανάπτυξη των ικανοτήτων του. Επίσης πολύ σημαντική ενέργεια του τμήματος είναι η αναδιοργάνωση μέσω των διαδικασιών που περιλαμβάνονται στην οργανωσιακή αλλαγή, οι οποίες καλούνται να βοηθήσουν στην ανάπτυξη του οργανισμού και στην επίλυση τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν.

Βγάζουμε λοιπόν το συμπέρασμα ότι εφαρμόζοντας την οργανωσιακή αλλαγή με ενέργειες όπως η επανατοποθέτηση ατόμων ή ομάδων σε ένα καινούριο περιβάλλον, στο οποίο θα λειτουργούν πιο αποτελεσματικά θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.

Οι αλλαγές αυτές αφορούν κυρίως το σύστημα παραγωγής και τον ανθρώπινο παράγοντα και η σωστή εφαρμογή της αλλαγής αυτής εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των φορέων της. Οι φορείς θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για τις αντιδράσεις, είτε θετικές είτε αρνητικές, οι οποίες είναι αναμενόμενες και θα πρέπει να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες, ώστε να μειώσουν και να εμποδίσουν τις αρνητικές και να προωθήσουν τις θετικές.

Είναι άξιο αναφοράς ότι ένας οργανισμός για να μπορεί σε ένα βαθμό να προβλέψει τη μορφή της αντίδρασης σε μια αλλαγή θα πρέπει αρχικά να εφαρμόσει μια δοκιμαστική αλλαγή μικρότερης κλίμακας και διάρκειας ώστε να καταγράψει και να αξιολογήσει τις αντιδράσεις που θα προκύψουν.

Μία από τις πιο βασικές και σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε έναν οργανισμό αποτελεί η επιλογή προσωπικού. Η λειτουργία αυτή είναι υπεύθυνη για τη στελέχωση της επιχείρησης με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Ένα αρχικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η διαδικασία της επιλογής είναι αρκετά πολύπλοκη λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού μεταξύ των υποψηφίων, όπου υπάρχει μεγάλη ποικιλομορφία όσον αφορά τα προσόντα, τις γνώσεις, τις ικανότητες και την εμπειρία. Γι' αυτό θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από τους οργανισμούς σαν μια λειτουργία μείζονος σημασίας και με μεγάλη υπευθυνότητα από ανθρώπους άρτια καταρτισμένους στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Λόγω της πολυπλοκότητας της λειτουργίας, έχουν αναπτυχθεί πολλές μέθοδοι και

διαδικασίες με σκοπό την ικανοποίηση της ανάγκης για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση.

Σύμφωνα με τη μελέτη που προηγήθηκε, η συνηθέστερη και πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού είναι η συνέντευξη, στην οποία υποβάλλονται όλοι οι υποψήφιοι που ενδιαφέρουν περισσότερο την επιχείρηση αφού έχουν επιλεγεί από το σύνολο των βιογραφικών σημειωμάτων και των αιτήσεων πρόσληψης που είχαν συγκεντρωθεί για την κάλυψη μίας προσφερόμενης θέσης εργασίας. Η συνέντευξη δίνει την δυνατότητα στον μεν υποψήφιο να αναδείξει τις γνώσεις και τις ικανότητές του και στον δε συνεντευκτή να βγάλει συμπεράσματα για την καταλληλότητα του υποψηφίου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης.

Συνοψίζοντας, η οργανωσιακή αλλαγή και η επιλογή προσωπικού είναι από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και μεγάλης σημασίας για ολόκληρη την επιχείρηση. Οι μεν οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στην επίλυση προβλημάτων που ίσως προκύψουν και η δε επιλογή προσωπικού είναι υπεύθυνη για τη στελέχωση της επιχείρησης που είναι διαδικασία κρίσιμης σημασίας αφού πρέπει να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση ώστε να μπορέσει η επιχείρηση σαν σύνολο να επιτύχει υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, παίρνοντας από κάθε εργαζόμενο το μέγιστο της απόδοσής του.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι**  
**ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**



## Έντυπο Αξιολόγησης Συνέντευξης

1. Επίθετο: \_\_\_\_\_  
 3. Επιθυμητή Θέση: \_\_\_\_\_  
 5. Διαθέσιμος/η από: \_\_\_\_\_

2. Όνομα: \_\_\_\_\_  
 4. 2η Επιλογή: \_\_\_\_\_  
 6. Εργασιακή Σχέση:  Πλήρης απασχόληση  
 Μερική απασχόληση

Βαθ.	Εμφάνιση	Συμπεριφορά	Έκφραση	Γνώση αντι/μένου	Υποκίνηση	Προσωπικότητα
1	<input type="checkbox"/> Ατημέλητη, απεριποίητη εμφάνιση	<input type="checkbox"/> Κακή διαγωγή/ στάση σώματος,	<input type="checkbox"/> Έλλειψη επικοινωνίας χωρίς ξεκάθαρη σκέψη	<input type="checkbox"/> Καμία σχετική εμπειρία	<input type="checkbox"/> Αδιάφορο άτομο, χωρίς κίνητρα	<input type="checkbox"/> Δυσάρεστη προσωπικότητα
2	<input type="checkbox"/> Απρόσεκτη εμφάνιση, ενδυμασία	<input type="checkbox"/> Δείχνει συχνά αβέβαιος/η, απρόσεκτη στάση σώματος	<input type="checkbox"/> Φτωχός ομιλητής χωρίς συγκροτημένη σκέψη και ιδέες	<input type="checkbox"/> Θα χρειαστεί αρκετή εκπαίδευση	<input type="checkbox"/> Αμφίβολο ενδιαφέρον για τη θέση	<input type="checkbox"/> Αδιάφορη προσωπικότητα
3	<input type="checkbox"/> Απέριτη εμφάνιση, φροντισμένη ενδυμασία	<input type="checkbox"/> Καλό παρουσιαστικό, δείχνει αυτοπεποίθηση	<input type="checkbox"/> Καλός ομιλητής, εκφράζει τις ιδέες του με σαφήνεια	<input type="checkbox"/> Βασικές γνώσεις, θα χρειαστεί εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας	<input type="checkbox"/> Δείχνει ενδιαφέρον για τη θέση	<input type="checkbox"/> Συμπαθητική προσωπικότητα
4	<input type="checkbox"/> Πολύ καλή εμφάνιση	<input type="checkbox"/> Άτομο με αυτοπεποίθηση, εμπνέει εμπιστοσύνη	<input type="checkbox"/> Μιλάει και σκέφτεται καθαρά με αυτοπεποίθηση	<input type="checkbox"/> Πολύ καλή γνώση του αντικειμένου, δεν χρειάζεται λίγη εκπαίδευση	<input type="checkbox"/> Μεγάλο ενδιαφέρον για τη θέση, κάνει ερωτήσεις	<input type="checkbox"/> Ευχάριστη προσωπικότητα
5	<input type="checkbox"/> Εξαιρετική εμφάνιση	<input type="checkbox"/> Υψηλή αυτοπεποίθηση, εμπνέει & επιβάλλεται στους άλλους	<input type="checkbox"/> Εξαιρετική ικανότητα επικοινωνίας, μιλάει καθαρά με αυτοπεποίθηση	<input type="checkbox"/> Άριστη γνώση του αντικειμένου, δεν απαιτείται περαιτέρω εκπαίδευση	<input type="checkbox"/> Υψηλά αυτο-υποκινούμενο άτομο, δείχνει προθυμία, κάνει πολλές ερωτήσεις	<input type="checkbox"/> Εξαιρετικά ευχάριστη προσωπικότητα, γοητευτικό άτομο

<b>Γενική εντύπωση:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1-15 βαθμοί Μη Ικανοποιητική	16-18 βαθμοί Μέτρια	19-21 βαθμοί Ικανοποιητική	22-25 βαθμοί Πολύ καλή	26-30 βαθμοί Εξαιρετική

**7. Προσωπικά Χαρακτηριστικά:**

Πατέρας: \_\_\_\_\_ Μητέρα: \_\_\_\_\_

**8. Απόφαση:**

Προς Πρόσληψη	1 <sup>η</sup> Επιλογή / Short Listed	Σε αναμονή / On Hold	Απόρριψη / Rejected
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Αιτιολόγηση Αποτελέσματος**

10. Εκπαίδευση:
▪
▪
▪
▪
▪

11. Επαγγελματική Εμπειρία:
▪  Αιτία αποχώρησης:
▪  Αιτία αποχώρησης:
▪  Αιτία αποχώρησης:

12. Οικονομικές Απαιτήσεις:

**Συνέντευξη από** \_\_\_\_\_ **Ημ/νία:** \_\_\_\_\_  
**(Όνοματεπώνυμο):**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ**  
**ΑΙΤΗΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ**

## Στόχοι Καριέρας

Έχετε υποβάλει ξανά αίτηση εργασίας στην ECDL Ελλάς;

Ναι

Όχι

Σύμφωνα με τις δεξιότητες και τα προσόντα σας ποια θέση πιστεύετε ότι είναι ιδανική για εσάς;


Αναφέρατε τους μελλοντικούς σας στόχους σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.


### Συστάσεις

Εταιρεία / Φορέας	Όνοματεπώνυμο	Θέση εργασίας	Τηλέφωνο

### ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι όλα τα παραπάνω στοιχεία και πληροφορίες, για τα οποία και θα προσκομίσω τα αντίστοιχα έγγραφα όταν μου ζητηθούν, είναι απολύτως ακριβή. Συνομολογώ και αποδέχομαι ότι η παραποίηση ουσιαστών γεγονότων ή στοιχείων μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την απόρριψη αυτής της αίτησης, αποτελεί δε στοιχείο καταγγελίας της σύμβασης εργασίας σε περίπτωση που επιβεβαιωθεί μετά την πρόσληψη, η δε εταιρεία επιφυλάσσεται όλων των νόμιμων δικαιωμάτων της, συμπεριλαμβανομένης της αξίωσης για αποζημίωση. Συμφωνώ και αποδέχομαι τα στοιχεία μου να τηρηθούν στο αρχείο της εταιρείας για τους υποψηφίους, που τηρείται σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου 2472/1997 περί προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και να χρησιμοποιηθούν όπου και όπως προβλέπει ο νόμος.

Υπογραφή Υποψηφίου

\_\_\_\_\_



**ECDL Ελλάς**  
Όμιλος Εταιρειών

## Αίτηση Υποψηφίου

Όνοματεπώνυμο Υποψηφίου

\_\_\_\_\_

Ημερομηνία

\_\_\_\_\_



**Επαγγελματική Εμπειρία** Παρακαλώ συμπληρώστε όλα τα πεδία ξεκινώντας από την πιο πρόσφατη εργασία

Εργοδότης:		Από (Μήνας/Έτος):
Αντικείμενο:		
Τίτλος Θέσης:	Αρ. Υφισταμένων:	Έως (Μήνας/Έτος):
Συγκεκριμένες Αρμοδιότητες:		
		Μικτός Μισθός:
		Bonus:
Λόγοι αποχώρησης:		Παροχές:
Μπορούμε να επικοινωνήσουμε με αυτόν τον εργοδότη σας; Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>		
Στοιχεία Εργοδότη:		

Εργοδότης:		Από (Μήνας/Έτος):
Αντικείμενο:		
Τίτλος Θέσης:	Αρ. Υφισταμένων:	Έως (Μήνας/Έτος):
Συγκεκριμένες Αρμοδιότητες:		
		Μικτός Μισθός:
		Bonus:
Λόγοι αποχώρησης:		Παροχές:
Μπορούμε να επικοινωνήσουμε με αυτόν τον εργοδότη σας; Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>		
Στοιχεία Εργοδότη:		

Εργοδότης:		Από (Μήνας/Έτος):
Αντικείμενο:		
Τίτλος Θέσης:	Αρ. Υφισταμένων:	Έως (Μήνας/Έτος):
Συγκεκριμένες Αρμοδιότητες:		
		Μικτός Μισθός:
		Bonus:
Λόγοι αποχώρησης:		Παροχές:
Μπορούμε να επικοινωνήσουμε με αυτόν τον εργοδότη σας; Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>		
Στοιχεία Εργοδότη:		

**Λοιπές Πληροφορίες**

Γλώσσα	Γραφή			Ομιλία			Πιστοποιητικό
	Άριστα	Καλά	Μέτρια	Άριστα	Καλά	Μέτρια	
Αγγλικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Γαλλικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Γερμανικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Πορτογαλικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Τούρκικα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Κινέζικα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Άλλη Γλώσσα: .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Χρήση Η/Υ** (Σημειώστε με **X** στο αντίστοιχο πλαίσιο και συμπληρώστε άλλες εφαρμογές που γνωρίζετε)

Πρόγραμμα	Άριστα	Καλά	Μέτρια	Πιστοποιητικό
MS Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MS Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MS Access	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MS Power Point	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MS Outlook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MS Internet Explorer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MS Visio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
MS Project	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Άλλες εφαρμογές:				

Είστε κάτοχος ECDL; Ναι  Όχι  Τίτλος Πιστοποιητικού:Είστε κάτοχος διπλώματος οδήγησης; Ναι  Όχι  Κατηγορία:

Πώς μάθατε για τη θέση εργασίας; Αγγελία Πολυμέσων  Εταιρική Ιστοσελίδα   
Άλλο (αναφέρατε)

Εργάζεται κάποιος γνωστός σας στον Όμιλο; Ναι  Όχι   
Εαν Ναι, ποιός;

Εργάζεται κάποιος συγγενής σας στον Όμιλο; Ναι  Όχι   
Εαν Ναι, ποιός;

Αναφέρατε τον βαθμό συγγενείας:

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΣΥΓΓΡΑΜΜΑΤΑ**

- Κανελλόπουλος Χ., 1995, Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ., 1998, Αξιοποίηση Προσωπικού, Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ., 2002, Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ., 2008, Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα
- Βιταντζάκης Ν. – Descoins C., 1993, Επιλογή Προσωπικού, Εκδόσεις Ελλήν, Αθήνα
- Αθανασόπουλος Κ., 2006, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Φαναριώτης Π., 2004, Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

### **ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ**

- HR Professional, Μάιος 2010, Εκδόσεις Boussias Communications, Αθήνα
- HR Guide, Φεβρουάριος 2010, Εκδόσεις Boussias Communicatios, Αθήνα

### **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

- <http://www.euro2day.gr/>
- <http://e-psychology.gr/index.php>
- <http://www.icedr.org/>
- <http://www.peoplecert.org>