



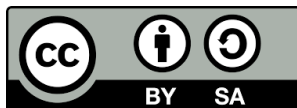
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΑΝΟΙΚΤΑ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ
ΜΑΘΗΜΑΤΑ**



**Διαχείριση ανθρώπινου
δυναμικού στο
εκπαιδευτικό σύστημα**

**Προγραμματισμός αναγκών σε
ανθρώπινο δυναμικό**

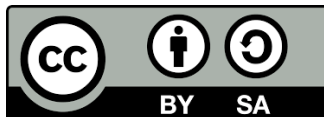
**Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής Θωμάς
Μπάκας**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

για το μάθημα

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Από τις παραδόσεις
του Επικ. Καθηγητή Θωμά Σ. Μπάκα

ΙΩΑΝΝΙΝΑ
Δεκέμβριος 2014

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Εισαγωγή

Με τον όρο στελέχωση εννοούνται εκείνες οι λειτουργίες που διασφαλίζουν ότι η οργάνωση έχει στο παρόν, και θα έχει στο κοντινό μέλλον, επαρκές σε αριθμό και κατάλληλο, από την άποψη των γνώσεων και δεξιοτήτων, προσωπικό. Σε γενικές γραμμές οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνουν τον *προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού*, δηλαδή την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, και την *επιλογή προσωπικού*, δηλαδή τη διαδικασία εξεύρεσης των προσώπων που θα καλύψουν τις κενές θέσεις της οργάνωσης.

2.1. Ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό.

Προϋπόθεση για την επιτυχία της διαδικασίας επιλογής είναι να γίνει σωστά ο προσδιορισμός των αναγκών σε προσωπικό, δηλαδή α) να εκτιμηθεί σωστά ο αριθμός και το είδος των θέσεων που πρέπει να πληρωθούν. β) να περιγραφούν με ακρίβεια τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις (τυπικά και ουσιαστικά προσόντα) κάθε θέσης και γ) να καθοριστούν οι όροι και οι συνθήκες εργασίας.

Για την περιγραφή των απαιτήσεων της θέσης χρησιμοποιούνται, συχνά, κατηγορίες χαρακτηριστικών όπως αυτές:

- **Φυσικά χαρακτηριστικά** (υγεία, εμφάνιση, τρόπος ομιλίας κ.λπ.)
 - **Επιτεύγματα** (σπουδές, εμπειρία, ειδικές γνώσεις κ.ά.)
 - **Γενική ευφυΐα** (νοητική ικανότητα)
 - **Ειδικές δεξιότητες** (δεξιοτεχνία, χρήση μηχανών γραφείων ή άλλων, ευγλωττία, ικανότητα στα μαθηματικά, στη γλώσσα κ.α.)
 - **Ενδιαφέροντα** (πνευματικά, πρακτικά, κοινωνικά, καλλιτεχνικά, αθλητικά)
 - **Χαρακτηριστικά προσωπικότητας** (ηγετικές ικανότητες, αξιοπιστία, αυτενέργεια σταθερότητα, πρωτοβουλία)
- Συνθήκες** (οικογενειακές υποχρεώσεις κ.λπ.)

Οι απαιτήσεις θα πρέπει να διαχωρίζονται σε *υποχρεωτικές και επιθυμητές*, ώστε τα προσόντα των υποψηφίων να αξιολογούνται ανάλογα.

Κατά την περιγραφή των απαιτήσεων της θέσης δύο είναι οι πιθανοί κίνδυνοι: η υπερβολή ή η υποβάθμιση των απαιτήσεων σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες της θέσης. Η εμπειρία, όμως, έχει δείξει ότι ο πρώτος κίνδυνος είναι αυτός που εμφανίζεται συχνότερα.

Οι όροι και οι συνθήκες εργασίας (ωράριο, βάρδιες, αμοιβή, εκπαίδευση, δυνατότητες εξέλιξης, μετακινήσεις κ.λπ.) θα πρέπει να καθορίζονται και να γίνονται γνωστοί εξ αρχής, ώστε να μπορούν οι υποψήφιοι να κρίνουν την καταλληλότητα και την επιθυμία τους για μία ορισμένη θέση. Με τον τρόπο αυτό αποτρέπεται το ενδεχόμενο παραίτησης ενός ατόμου που μόλις έχει προσληφθεί. (Χατζηπαντελή, 1999: 52-53)

Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η διαδικασία της από κάθε άποψη άρτιας συγκρότησης της εργαζόμενης δύναμης όπως αναφέρθηκε πιο πάνω αποτελεί ζωτική ανάγκη αλλά και μέγιστο συμφέρον για κάθε υπηρεσία, επιχείρηση, ή οργανισμό.

Η εργασία αυτή όμως είναι δυσχερέστατη γιατί αναφέρεται στην επίλυση ενός από τα δυσκολότερα προβλήματα των σύγχρονων οργανώσεων.

Ο προγραμματισμός πρέπει να περιλαμβάνει τον κατά κατηγορία, φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και εμπειρία, αριθμητικό προσδιορισμό του αναγκαίου προσωπικού για τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες της μονάδας.

Πρέπει να είναι εύκαμπτος και να επιτρέπει την ομαλή εξέλιξη του προσωπικού ώστε να επιτυγχάνεται η απρόσκοπτη κάλυψη των κενών, σε στελέχη, που θα δημιουργούνται με την

πάροδο του χρόνου.

Επίσης να προβλέπει τη δυνατότητα λειτουργίας της υπηρεσίας, του οργανισμού, της υπηρεσίας ή της επιχείρησης σε κάποιες κρίσιμες περιόδους (π.χ. *απουσία των ανδρών σε περίπτωση επιστράτευσης, απουσίες των γυναικών κατά την περίοδο της εγκυμοσύνης κ.α.*)

Η σχέση ανδρών και γυναικών, αποφοίτων Λυκείων ή Τεχνικών Σχολών και Πανεπιστημίων, η ηλικιακή διαφορά του προσωπικού, ώστε να μη συμπέσει η ομαδική αποχώρηση των στελεχών συνεπεία συνταξιοδότησής τους, είναι μερικά από τα πολλά προβλήματα που πρέπει να επιλύσει η Υπηρεσία Προσωπικού.

Ένα άλλο σοβαρό θέμα για εξέταση από την Υπηρεσία Προσωπικού είναι η διαμόρφωση και η διατήρηση της κατάλληλης οργανωτικής πυραμίδας της υπαλληλικής ιεραρχίας.

Η διάρθρωση αυτής σε βαθμίδες αναφέρεται στην ορθολογική κατανομή των καθηκόντων των στελεχών κατά θέσεις και τάξεις και στη δυνατότητα ικανοποιητικής εποπτείας των εργαζομένων.

Μια λογική αναλογία στελεχών και λοιπών εργαζομένων ανταποκρίνεται στην προσδοκία όλων όπως τύχουν ομαλής υπηρεσιακής εξέλιξης και ικανοποιητικής αμοιβής.

Αντίθετα μια υπέρμετρη διόγκωση των στελεχών, μιας ή περισσότερων ιεραρχικών βαθμίδων, επιφέρει τη μείωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, την απογοήτευση και την αδιαφορία τους. (Δήμου, 2003: 121-122).

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητος σε κάθε εργασία (οργανισμό, υπηρεσία ή επιχείρηση) ώστε να μπορεί να προβλέψει τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες (με χρονικό ορίζοντα 1-2 ετών) ανάγκες της σε προσωπικό και να έχει κάποιο σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει.

Στάδια του προγραμματισμού. Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει πέντε στάδια: την *απογραφή* του υπάρχοντος προσωπικού, την *πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό* (δηλαδή την πρόβλεψη της ζήτησης), την *πρόβλεψη της προσφοράς* (δηλαδή την πρόβλεψη της κατάστασης που θα επικρατεί στην αγορά εργασίας τη στιγμή που θα εκδηλωθεί η ανάγκη κάλυψης θέσεων), τη *διαμόρφωση της πολιτικής και των σχεδίων* για την κάλυψη των θέσεων και, τέλος, την *εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων*.

Απογραφή. Το πρώτο βήμα για την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών είναι η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και των μεταβολών που είναι γνωστό ότι θα επέλθουν μέχρι το τέλος της χρονικής περιόδου για την οποία γίνεται η πρόβλεψη. Για το σκοπό αυτό συγκεντρώνονται και ταξινομούνται στοιχεία που αφορούν τόσο στον αριθμό του υπάρχοντος προσωπικού όσο και σε ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η εμπειρία, η απόδοση, η δυνατότητα εξέλιξης κ.ά. Κατά το στάδιο αυτό δημιουργούνται πίνακες του προσωπικού ανά ειδικότητα, επίπεδο γνώσεων, οργανική μονάδα, λειτουργία ή θέση, ιεραρχική βαθμίδα και, γενικά, ανά κάθε κατηγορία που μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες και μας βοηθά να αποκτήσουμε εικόνα των ανθρώπινων πόρων που έχει στη διάθεση της η μονάδα, η υπηρεσία, ο οργανισμός κλπ.. Ακόμη, καταγράφεται η κατανομή του προσωπικού σε ηλικιακές ομάδες (προφίλ ηλικιών), έτσι ώστε να διαφανούν τυχόν κίνδυνοι μαζικών αποχωρήσεων, ή ανησυχητικής συγκέντρωσης πληθυσμού μεγάλης ή μικρής ηλικίας. Μία άλλη χρήσιμη καταγραφή είναι αυτή των αναλογιών μεταξύ, για παράδειγμα, του διοικητικού προς το τεχνικά προσωπικό, των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους, των εκπαιδευτικού προς το διοικητικό ή βοηθητικό προσωπικό, των ειδικευμένων προς τους ανειδίκευτους κλπ.

Πρόβλεψη ζήτησης. Η πρόβλεψη της ζήτησης είναι η προσπάθεια να εκτιμηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της υπηρεσιακής μονάδας, ή του οργανισμού σε προσωπικό. Οι ανάγκες αυτές προκύπτουν από τα στρατηγικά σχέδια και τα σχέδια δράσης του οργανισμού και συνδέονται με αλλαγές στην κλίμακα δραστηριοτήτων, στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης κλπ.

Πρόβλεψη προσφοράς. Κατά το τρίτο στάδιο γίνεται εκτίμηση της διαθεσιμότητας κατάλληλου προσωπικού, μέσα και έξω από τον οργανισμό.

Αρχίζοντας από το εσωτερικό του οργανισμού, ανιχνεύονται οι τάσεις που ενδεχομένως παρατηρούνται στις αποχωρήσεις, στις προαγωγές και στις μεταθέσεις.

Αντίστοιχη ανάλυση θα πρέπει να γίνει για τις αναμενόμενες προαγωγές και μεταθέσεις, ώστε ο οργανισμός να είναι σε θέση να προβλέψει το προσωπικό που θα έχει στη διάθεση του κατά τη ζητούμενη χρονική στιγμή.

Διαμόρφωση πολιτικής και σχεδίων. Κατά το στάδιο αυτό αποφασίζεται, με γνώμονα τις προβλέψεις για την προσφορά και τη ζήτηση, η πολιτική που θα ακολουθηθεί και τα συγκεκριμένα μέτρα που θα ληφθούν ώστε η υπηρεσία ή ο οργανισμός να έχει ανά πάσα στιγμή το προσωπικό που χρειάζεται. Οι αποφάσεις του σταδίου αυτού αφορούν σε πολλούς τομείς της οργανωτικής λειτουργίας, όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, οι προαγωγές, οι αμοιβές και, συχνά, ο σχεδιασμός της εργασίας.

Ένα σημαντικό ζήτημα πολιτικής στο θέμα των προσλήψεων είναι αν η κάλυψη των κενών θέσεων των υψηλών βαθμίδων θα γίνεται καταρχήν από το προσωπικό της ίδιας της οργάνωσης ή από το ευρύτερο περιβάλλον, δηλαδή από την εσωτερική ή την εξωτερική αγορά εργασίας.

Το κυριότερο πλεονέκτημα της άντλησης προσωπικού από την εσωτερική αγορά εργασίας είναι η ελαχιστοποίηση του κινδύνου κακής επιλογής, δεδομένου ότι οι υποψήφιοι είναι γνωστοί και η απόδοσή τους έχει ήδη αξιολογηθεί. Εξάλλου, με τη χρησιμοποίηση της εσωτερικής αγοράς εργασίας η πιθανότητα προαγωγής για τα στελέχη της είναι αυξημένη, γεγονός που επιδρά θετικά στην παρακίνηση τους. Τέλος, η αίσθηση ότι η αξία και η προσφορά των υπαλλήλων στη μονάδα/οργανισμό/υπηρεσία αναγνωρίζονται συμβάλλει στην επικράτηση ευνοϊκού εργασιακού κλίματος.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα, με πιο σημαντικό το γεγονός ότι όταν δεν απευθύνεται και στην εξωτερική αγορά εργασίας η μονάδα έχει περιορισμένο φάσμα επιλογής και δεν αποκτά κατ' ανάγκη τον καλύτερο υποψήφιο. Ακόμη, η μη ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού, σε όλες τις βαθμίδες της, μπορεί να έχει ως συνέπεια την αποκοπή της από τις εξελίξεις που αφορούν στον τομέα της και στο ευρύτερο περιβάλλον που την επηρεάζει-μπορεί επίσης να έχει ως συνέπεια την επικράτηση ενιαίου τρόπου σκέψης, που αποβαίνει σε βάρος της ευρηματικότητας και της δημιουργικότητας στην οργάνωση. Ένα ζήτημα που πρέπει επίσης να σκεφτόμαστε όταν εξετάζουμε το δίλημμα της εσωτερικής ή της εξωτερικής αγοράς εργασίας είναι ότι η πρώτη οδηγεί ενδεχομένως στον αποκλεισμό άξιων υποψηφίων που βρίσκονται σε άλλες μονάδες.

Εφαρμογή και αξιολόγηση των σχεδίων. Η μετάφραση των σχεδίων σε συγκεκριμένες ενέργειες δεν είναι πάντα απλή. Στην πράξη εμφανίζονται δυσχέρειες τόσο στην υλοποίηση όσο και στην αποδοχή των σχεδίων. Γι' αυτό τα σχέδια που αναπτύσσονται θα πρέπει να παρέχουν περισσότερες από μία εναλλακτικές λύσεις και να προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές συνθηκών. Ακόμη, η εφαρμογή τους θα πρέπει να παρακολουθείται στενά και η αποτελεσματικότητά τους να αξιολογείται τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά την εφαρμογή. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί (π.χ. επιλογή προσωπικού συγκεκριμένων ειδικοτήτων, εκπαίδευση μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα), ελέγχοντας παράλληλα την οικονομική αποδοτικότητα των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό. (Χατζηπαντελή, 1999: 43-49)

2.3. Η προσέλκυση υποψηφίων

Τον προσδιορισμό των αναγκών ακολουθεί η αναζήτηση υποψηφίων. Σε περίπτωση που η οργάνωση, περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα, αλλά και στο δημόσιο, αποφασίσει να αναζητήσει υποψηφίους έχει τέσσερις, κυρίως, τρόπους για την προσέλκυση τους:

Καταχώρηση στον τύπο (αγγελία)

Χρησιμοποίηση γραφείου ευρέσεως εργασίας

Ανάθεση σε σύμβουλο επιλογής προσωπικού

Προσέγγιση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων

Η επιλογή μεταξύ των τεσσάρων δυνατοτήτων είναι συνάρτηση του κόστους, της ταχύτητας και της πιθανότητας που έχει η κάθε μέθοδος να αναδείξει τους κατάλληλους υποψηφίους.

Η καταχώρηση στον τύπο θα πρέπει να προσφέρει συνοπτικές πληροφορίες για την υπηρεσία, τη θέση εργασίας, τα απαιτούμενα προσόντα, τις απολαβές και τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο ενδιαφερόμενος (π.χ. αποστολή βιογραφικού σημειώματος).

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας. Στη χώρα μας για την αναζήτηση εργασίας στον ιδιωτικό τομέα λειτουργούν τα Γραφεία Εργασίας του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ). Με το νόμο 2639/98 επιτράπηκε και η σύσταση ιδιωτικών γραφείων, "με αντικείμενο την εξεύρεση για Λογαριασμό του εργοδότη ορισμένων κατηγοριών θέσεων εργασίας σε ημεδαπούς ή αλλοδαπούς" (άρθρο 5). Για τον καθορισμό των κατηγοριών των θέσεων εργασίας για την εξεύρεση των οποίων επιτρέπεται η σύσταση ιδιωτικών γραφείων, των όρων και των προϋποθέσεων για τη σύστασή τους, καθώς και της διαδικασίας για τη χορήγηση της ειδικής εγκριτικής άδειας λειτουργίας τους καθώς και άλλες λεπτομέρειες καθορίζονται με σχετικό προεδρικό διάταγμα.

Η ανάθεση σε γραφείο ή σύμβουλο επιλογής προσωπικού, λόγω του υψηλού κόστους της, συνιστάται για την κάλυψη ειδικευμένων και υψηλόβαθμων θέσεων. Έχει το πλεονέκτημα ότι απαλλάσσει την επιχείρηση στον ιδιωτικό τομέα από σημαντικό φόρτο εργασίας, ενώ ταυτόχρονα δίνει περισσότερες εγγυήσεις για το αποτέλεσμα, λόγω των ειδικών γνώσεων και της εμπειρίας που έχουν κατά κανόνα οι σύμβουλοι. Προϋποθέσεις για την επιτυχία της ανάθεσης είναι α) να έχουν δοθεί στο σύμβουλο όλες οι πληροφορίες που αφορούν στη θέση εργασίας, στις απαιτήσεις της κλπ. και β) να παρακολουθείται διαρκώς από την επιχείρηση η διαδικασία επιλογής, ώστε να προλαμβάνονται ή να διορθώνονται εγκαίρως ενέργειες που δεν έχουν την έγκρισή της. Οι σύμβουλοι καταλήγουν, συνήθως, σε ένα μικρό πίνακα υποψηφίων, από τον οποίο την τελική επιλογή κάνει η επιχείρηση.

Η προσέγγιση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ιδίως της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, χρησιμοποιείται όταν δεν απαιτείται από τους υποψηφίους επαγγελματική εμπειρία. Έχει τα πλεονεκτήματα ότι προσφέρει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ πολλών υποψηφίων, ότι δίνει πρόσβαση σε αρκετά λεπτομερή στοιχεία για τις επιδόσεις τους και, ακόμη, ότι έχει σχετικά μικρό κόστος.

Ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο θα προσελκυσθούν οι υποψήφιοι, κατά την επιλογή προκύπτει το ζήτημα ποιος λαμβάνει την οριστική απόφαση ή ποιος συμμετέχει στη λήψη της. Υπάρχουν διάφορες απόψεις, που προβάλλουν το δικαίωμα της ανώτατης διοίκησης, του διευθυντή προσωπικού και του άμεσου προϊσταμένου του μελλοντικού υπαλλήλου. Στην πράξη, πολλές επιχειρήσεις ή οργανισμοί χρησιμοποιούν επιτροπές, άλλοτε με αποφασιστικό και άλλοτε με συμβουλευτικό χαρακτήρα. (Χατζηπαντελή, 1999: 53-54)

2.3. Η επιλογή και πρόσληψη του νέου προσωπικού.

Η κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό γίνεται συνήθως με την πρόσληψη νέου προσωπικού, μετά από μία διαδικασία επιλογής. Τα βήματα και οι μέθοδοι που μπορούν να ακολουθηθούν σε μια τέτοια διαδικασία εξετάζονται στη συνέχεια.

Η ενέργεια αυτή περιλαμβάνει όπως και πιο πάνω τονίστηκε την αναζήτηση (με πληροφορίες, αγγελίες κλπ), εξεύρεση, επιλογή (με τεστ, συνεντεύξεις, διαγωνισμούς κλπ) πρόσληψη και τοποθέτηση, των προσληφθέντων ατόμων μέσα στη μονάδα.

Ο στόχος της αναζήτησης και της επιλογής των προσώπων είναι η εξεύρεση των κατάλληλων ατόμων, τα οποία θα καλύψουν τις θέσεις που έχουν καθορισθεί με το οργανόγραμμα και έχουν προκύψει από ανάλυση των προσόντων που απαιτεί κάθε θέση εργασίας, ώστε να

επιτευχθεί τελικά το ποθούμενο αποτέλεσμα και να επαληθευθεί το αξίωμα «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

Η όλη λειτουργία αποτελεί την «πολιτική προσλήψεων» και συνίσταται στη χάραξη κατευθυντηρίων γραμμών, για την σύνθεση του προσωπικού που θα προσληφθεί. Αυτές αφορούν:

α) Το *βαθμό μόρφωσης*. Πόσους αποφοίτους Λυκείου και πόσους πτυχιούχους ή κατόχους Μάστερ-μεταπτυχιακών σπουδών χρειάζεται η υπηρεσία, ο οργανισμός ή η επιχείρηση. Πόσους γλωσσομαθείς και γνώστες ποιών γλωσσών χρειάζονται οι συγκεκριμένες θέσεις.

β) Τα *βασικά προσόντα* και τις *ικανότητες*. Βασικά προσόντα είναι η *εντιμότητα*, η *ακεραιότητα χαρακτήρα* και η *αξιοπιστία*. Βασικές ικανότητες είναι αυτές που προέρχονται από την εξειδίκευση, την τεχνική κατάρτιση και την εμπειρία, προκειμένου περί τεχνικών, την *μόρφωση*, την *πείρα*, την *καλή χρήση της ελληνικής γλώσσας*, την *ευχέρεια ορθής σύνταξης υπηρεσιακών εγγράφων και εκθέσεων*, προκειμένου περί διοικητικών υπαλλήλων.

γ) Το *φύλο*. Επειδή οι γυναίκες, έχει αποδειχθεί, ότι στην πλειονότητα τους έχουν, από τη φύση τους, μεγαλύτερη έφεση και ικανότητα στη διεκπεραίωση λεπτομερειακών εργασιών εκτελεστικής φύσης, πρέπει να εξετασθεί ποιες εργασίες της επιχείρησης, της υπηρεσίας ή του οργανισμού προσιδιάζουν στις γυναίκες και ποιες πρέπει να ανατεθούν σε άνδρες. Ποια πρέπει να είναι η λογική αναλογία μεταξύ ανδρών και γυναικών και ποιου φύλου πρέπει να είναι ο επικεφαλής των γυναικείων τμημάτων.

5) Την *ηλικία*. Η ταυτόχρονη πρόσληψη εργατοϋπαλληλικού προσωπικού της αυτής ηλικίας μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην υπηρεσία, τον οργανισμό ή την επιχείρηση, εξ αιτίας του ενδεχόμενου ομαδικής αποχώρησης αυτού συνεπεία συμπλήρωσης του προς συνταξιοδότηση απαιτούμενου χρόνου.

ε) Την *υγεία*. Είναι γενικά παραδεκτό ότι άτομα με όχι καλή υγεία αποδίδουν λιγότερο των υγείων και απουσιάζουν συχνότερα, λόγω ασθενειών ή αναρρωτικών αδειών.

Γι' αυτό, προτού γίνει κάθε πρόσληψη, πρέπει να εξετάζεται η υγιεινή κατάσταση των υποψηφίων ατόμων. (Δήμου, 2003: 123-124).

2.4. Μέθοδοι επιλογής προσωπικού

Η χρησιμοποίηση ενός και μόνον τρόπου από αυτούς που αναφέρθηκαν παραπάνω δε διασφαλίζει συνήθως την άριστη επιλογή. Αντίθετα η κατάλληλη και συνδυασμένη εφαρμογή, μερικών από τις χρησιμοποιούμενες δοκιμασίες ή κριτήρια, επιτρέπει την αποτελεσματικότερη εξακρίβωση των προσόντων και των ικανοτήτων του υποψήφιου.

Η επιλογή είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εκτιμάται και συγκρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων για μια ορισμένη θέση. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό είναι πολλές και διάφορες, ενώ συχνοί είναι και οι συνδυασμοί τους.

Η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί για την επιλογή του νέου προσωπικού βασίζεται σε τέσσερα, κυρίως, χαρακτηριστικά, ως προς τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν οι μέθοδοι επιλογής:

Εγκυρότητα. Πρόκειται για την ικανότητα της μεθόδου να προβλέπει με ακρίβεια τη μελλοντική απόδοση των υποψηφίων. Είναι συνάρτηση, κυρίως, της συνάφειας μεταξύ του περιεχομένου της θέσης εργασίας (δηλαδή των καθηκόντων που θα κληθεί να ασκήσει ο εργαζόμενος) και του αντικειμένου της διαδικασίας επιλογής. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, διότι οι μέθοδοι επιλογής τείνουν να "μετρούν" παραμέτρους (π.χ. χαρακτηριστικά της προσωπικότητας) που δεν είναι πάντα σχετικές προς το αντικείμενο εργασίας. Η εγκυρότητα αποτελεί το πιο ουσιώδες κριτήριο για την αξιολόγηση μιας μεθόδου επιλογής προσωπικού.

Δικαιοσύνη. Ως δίκαιη χαρακτηρίζεται μία μέθοδος όταν δεν οδηγεί σε διακρίσεις με βάση το φύλο, την ηλικία, τη φυλή ή άλλα τυχαία γνωρίσματα των υποψηφίων. Όπως και η εγκυρότητα, η δικαιοσύνη μίας μεθόδου μπορεί να έχει διάφορους βαθμούς. Παρόλο που με-

ρικές φορές τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι μία μέθοδος οδηγεί σε διάκριση, η "αδικία" είναι δύσκολο να αποδειχθεί και η πηγή της είναι δύσκολο να εντοπισθεί.

Πεδίο εφαρμογής. Αναφέρεται στο φάσμα των θέσεων εργασίας και των υποψηφίων για τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί μία μέθοδος. Ορισμένες μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ένα ευρύ φάσμα επαγγελματών (π.χ. συνέντευξη), ενώ άλλες είναι ειδικές για ένα μόνο επάγγελμα (π.χ. ακρόαση).

Κόστος. Αν και συχνά αγνοείται από αυτούς που αναζητούν την τέλεια μέθοδο, το κόστος είναι κρίσιμος παράγοντας κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, δεδομένου ότι οι διάφορες μέθοδοι διαφέρουν αισθητά ως προς τις δαπάνες που συνεπάγονται. Έτσι, η οικονομική αποδοτικότητα μιας μεθόδου, δηλαδή το κόστος σε σχέση με την αποτελεσματικότητά της, είναι σημαντικό κριτήριο για την επιλογή της.

Αν και τα τέσσερα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν μπορούν να κατευθύνουν την έρευνα μας θα πρέπει να περιμένουμε ότι η στάθμιση δεν θα μας οδηγήσει σε μία βέλτιστη μέθοδο επιλογής. Τέτοια μέθοδος δεν υπάρχει και θα πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι να "ανταλλάξουμε" π.χ. ένα βαθμό εγκυρότητας, για να διασφαλίσουμε τη δικαιοσύνη ή το χαμηλό κόστος της επιλογής. (Χατζηπαντελή, 1999: 54-56)

Οι πιο ευρύτερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής προσωπικού.

Παραθέτουμε στη συνέχεια ορισμένες από τις ευρύτερα χρησιμοποιούμενες μεθόδους επιλογής προσωπικού, σχολιάζοντας ταυτόχρονα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους.

Το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο, που συμπληρώνεται χειρόγραφα και ιδιόγραφα από τον υποψήφιο, είναι μέσο συλλογής πληροφοριών για την ατομική και οικογενειακή κατάσταση του υποψήφιου, τις σπουδές, την προϋπηρεσία, τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα του, τις ασχολίες του κ.λπ.

Η σαφής διατύπωση των ερωτήσεων και η ειλικρινής απάντηση σ' αυτές παρέχουν τη δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων που αναδεικνύουν τις διαθέσεις του υποψηφίου έναντι της εργασίας, τις προσδοκίες του και τις συναισθηματικές αντιδράσεις του.

Με το ερωτηματολόγιο γίνεται προσπάθεια να φανούν τα **10 βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου**, που είναι:

- 1) Η σταθερότητα, η υπομονή και η λογική τάξη
- 2) Ο συναισθηματικός κόσμος του
- 3) Η συγκρότηση και η αυτοκυριαρχία του
- 4) Η βεβαιότητα με την οποία υποστηρίζει τις απόψεις του
- 5) Η δραστηριότητα και η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών
- 6) Η πίστη στις ιδέες του και η ικανότητα του να τις μεταδίδει
- 7) Η υπευθυνότητα, στην ανάληψη πρωτοβουλιών
- 8) Η ευθυκρισία, στην αντιμετώπιση πραγματικών καταστάσεων
- 9) Η σωστή εκτίμηση των άλλων ανθρώπων και
- 10) Η δυνατότητα επικοινωνίας του με τους άλλους ανθρώπους (χρήστες της υπηρεσίας ή πελάτες, προϊσταμένους του, υφισταμένους κλπ.).

Ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να αποτελείται από πολύ μεγάλο αριθμό, κατανοητών όμως ερωτήσεων, που απαντιούνται συνήθως σε περιορισμένο χρόνο.

Η αξιολόγησή του γίνεται μετά από επαλήθευση ορισμένων στοιχείων του και το αποτέλεσμα και η τελική κρίση, που πρέπει να είναι επαρκώς αιτιολογημένα, ανακοινώνεται στη συνέχεια στον ενδιαφερόμενο. (Δήμου, 2003: 126-127).

Συνέντευξη. Είναι η συνηθέστερη μέθοδος επιλογής, είτε μόνη της είτε σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους-για τις οποίες αποτελεί κατά κανόνα την τελική φάση. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική, ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που συνομιλούν με τον υποψήφιο. Ακόμη, μπορεί να είναι μία ελεύθερη συζήτηση ή μία δομημένη υποβολή ερωτήσεων που δεν διαφέρει πολύ από την προφορική εξέταση.

Η επιτυχία μιας συνέντευξης προϋποθέτει:

A) Σωστή προετοιμασία. Στο στάδιο της προετοιμασίας μελετώνται τα στοιχεία που έχει ήδη δώσει ο υποψήφιος (π.χ. Βιογραφικό σημείωμα) και παρατίθενται με τις απαιτήσεις της θέσης. Έτσι, επισημαίνονται τα σημεία εκείνα που χρειάζονται διευκρινίσεις ή περαιτέρω ανάπτυξη, καθώς και τα σημεία που δημιουργούν αμφιβολίες για την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση. Με βάση τη μελέτη αυτή, συντάσσεται ένας γραπτός κατάλογος ερωτήσεων που θα βοηθήσουν ώστε να σχηματισθεί πλήρης εικόνα για τις γνώσεις και τις δεξιότητες του υποψηφίου.

B) Τεχνική. Κατά τη διεξαγωγή μιας συνέντευξης θα πρέπει να ακολουθούνται ορισμένοι πρακτικοί κανόνες που, χωρίς να διασφαλίζουν την επιτυχία, συμβάλλουν ώστε να αποτρέπονται οι πιο κοινοί κίνδυνοι.

Τέτοιοι κανόνες είναι, για παράδειγμα; α) Το κλίμα της συνέντευξης θα πρέπει από την αρχή να είναι άνετο και φιλικό, β) Είναι σκόπιμο η συνέντευξη να αρχίζει με μια σύντομη αναφορά στην υπηρεσία και στη θέση. γ) Ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι αυτός που μιλά περισσότερο, δ) Οι ερωτήσεις θα πρέπει να δίνουν στον υποψήφιο τη δυνατότητα να αναπτύξει τις σκέψεις του και όχι να απαντώνται μονολεκτικά, ε) Οι ερωτήσεις θα πρέπει να εστιάζονται σε συγκεκριμένα παραδείγματα από την προηγούμενη εμπειρία και δράση του υποψηφίου, έτσι ώστε να μπορεί να προβλεφθεί η μελλοντική απόδοσή του. στ) Οι δύσκολες ερωτήσεις θα πρέπει να τίθενται προς το τέλος της συνέντευξης, ζ) Στο τέλος της συνέντευξης ο υποψήφιος θα πρέπει να ερωτάται αν θέλει να προσθέσει κάτι για να υποστηρίξει την υποψηφιότητά του.

Η έρευνα έχει δείξει ότι η εγκυρότητα της συνέντευξης ως μεθόδου επιλογής προσωπικού είναι πολύ μικρή (ποσοστό επιτυχών προβλέψεων μικρότερο του 20%). Παρόλα αυτά, εξακολουθεί να είναι η δημοφιλέστερη μέθοδος, ίσως λόγω του χαμηλού κόστους της, ή λόγω της εντύπωσης που δίνει ότι είναι μία απλή διαδικασία που ο καθένας μπορεί να χειριστεί με επιτυχία. Στην πράξη, όμως, η συνέντευξη μας δείχνει κυρίως τις διαπροσωπικές δεξιότητες και την ευφυΐα του υποψηφίου, οι οποίες επηρεάζουν κατά πολύ την εικόνα που αποκτά αυτός που θέτει τις ερωτήσεις. Για το λόγο αυτό κατά τη συνέντευξη θα πρέπει να γίνεται μόνο συλλογή στοιχείων και όχι επεξεργασία τους ή λήψη της απόφασης επιλογής. Η κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των στελεχών που διενεργούν συνεντεύξεις να αποκομίζουν χρήσιμες πληροφορίες κατά την εκτέλεση τους. Αν τα στοιχεία που συγκεντρώνονται για τους υποψηφίους είναι επαρκή-και δεν περιορίζονται σε αόριστες εντυπώσεις-και ακολουθήσει η κατάλληλη επεξεργασία, η εγκυρότητα της συνέντευξης ως μεθόδου επιλογής προσωπικού μπορεί να αυξηθεί σημαντικά. (Χατζηπαντελή, 1999: 56-57)

Η *συνέντευξη* επιτρέπει στα αρμόδια με τις προσλήψεις όργανα της υπηρεσίας, του οργανισμού ή της επιχείρησης να γνωρίσουν, με προσωπική επαφή, τον υποψήφιο, να εκτιμήσουν τις ικανότητες και τις δυνατότητες του και να σχηματίσουν γνώμη για την προσωπικότητα και την συμπεριφορά του.

Η συνέντευξη, που έχει διαγνωστικό κατ' εξοχήν χαρακτήρα, ολοκληρώνει τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης του κατάλληλου προσωπικού.

Και εάν κρίνεται χρήσιμη για την πρόσληψη προσωπικού γενικά, είναι απαραίτητη ιδιαίτερα για την επιλογή στελεχών.

Ευνόητο είναι ότι τα πρόσωπα που θα επιφορτισθούν με το έργο της συνέντευξης πρέπει να έχουν τις ανάλογες γνώσεις και να είναι ειδικευμένα στην τεχνική των συνεντεύξεων.

Οφείλουν να ξέρουν να ερωτούν, να ακούν, να παρατηρούν, να καταγράφουν με ακρίβεια,

περιληπτικά και αντικειμενικά, τα ουσιώδη στοιχεία της συνέντευξης και να εξάγουν τα βαθύτερα συμπεράσματα. (Δήμου, 2003: 127-128).

Ψυχομετρικά τεστ. Με τα ψυχομετρικά τεστ επιχειρείται να αξιολογηθούν κάποια εγγενή ή επιγενή ανθρώπινα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση στη δουλειά. Ανάλογα με το περιεχόμενο τους τα ψυχομετρικά τεστ διακρίνονται σε τρεις βασικές ομάδες: *τεστ νοημοσύνης, τεστ ικανότητας και καταλληλότητας* και, τέλος, *τεστ προσωπικότητας και ενδιαφερόντων*.

Τεστ νοημοσύνης. Εδώ και πολλά χρόνια χρησιμοποιούνται ευρέως ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, χάρη στην κοινή πεποίθηση ότι η υψηλή νοημοσύνη οδηγεί σε υψηλή απόδοση στο χώρο εργασίας. Τέτοια συνάρτηση δεν έχει επαληθευτεί από την έρευνα, αν και λαμβάνοντας ως κριτήριο τις αξιολογήσεις που κάνουν οι προϊστάμενοι για τους υπαλλήλους τους εμφανίζεται να υπάρχει συσχέτιση. Αυτή όμως, μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της ατέλειας του τρόπου αξιολόγησης. Τα τεστ νοημοσύνης έχουν κατηγορηθεί ότι ευνοούν τη μεσαία τάξη και ότι αδικούν τις μειονότητες. Ακόμη, ότι οι ερωτήσεις που θα τεθούν επιλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε να προκατασκευάζεται το αποτέλεσμα.

Τεστ ικανότητας και καταλληλότητας. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται τα διάφορα τεστ που επιχειρούν να εκτιμήσουν την ύπαρξη στον υποψήφιο συγκεκριμένων ομάδων ικανοτήτων οι οποίες θεωρούνται ως αναγκαίες για την προς κάλυψη θέση. Παραδείγματα αποτελούν τα τεστ μαθηματικών, χειρισμού μηχανών (π.χ. δακτυλογράφηση, οδήγηση), γνώσεων, κριτικής σκέψης, καλής λειτουργίας αισθητηρίων οργάνων, δεξιοτεχνίας κ.ά.

Τα τεστ αυτά έχουν περιορισμένο πεδίο εφαρμογής, δηλαδή το κάθε ένα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ένα μικρό φάσμα εργασιών, αν όχι για μία, μόνο, εργασία. Ακόμη, αν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος, αποδεικνύονται δαπανηρά και χρονοβόρα. Όταν, όμως, είναι προσεκτικά επιλεγμένα και ελεγμένα ως προς τα αποτελέσματά τους, δηλαδή αν η ικανότητα τους να προβλέπουν την απόδοση έχει ελεγχθεί π.χ. σε ένα δείγμα ήδη εργαζομένων, αποδεικνύονται πολύ έγκυρα.

Τεστ προσωπικότητας και ενδιαφερόντων. Τα τεστ αυτά είναι, κατά κανόνα, ερωματολόγια στα οποία ο υποψήφιος δίνει πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά, τα ενδιαφέροντα, τις αρχές, τις εμπειρίες και τον τρόπο συμπεριφοράς του. Οι απαντήσεις συνθέτουν μία πολυδιάστατη εικόνα, η οποία στη συνέχεια συγκρίνεται προς ένα επιθυμητό πρότυπο. Ακόμη, είναι δυνατό να απομονωθεί ένα χαρακτηριστικό, το οποίο θεωρείται ως ενδεικτικό για την καταλληλότητα του υποψηφίου, και να "μετρηθούν" οι υποψήφιοι ως προς αυτό.

Τα τεστ προσωπικότητας είναι τα πιο αμφιλεγόμενα. Οι μελέτες για την εγκυρότητα τους εμφανίζουν ποικίλους βαθμούς επιτυχών προβλέψεων (από 14 έως 39%). Οι υποστηρικτές τους ισχυρίζονται ότι, αν απομακρυνθούμε από τα παλιά τεστ, που αποσκοπούσαν στη διάγνωση διαταραχών της προσωπικότητας, και στραφούμε προς νέα, ειδικά σχεδιασμένα για την εκτίμηση της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας, τα οποία θα οργανώνονται και θα αξιολογούνται από ειδικούς, τα αποτελέσματα θα είναι ενθαρρυντικά. Ακόμη, ένα δεύτερο σημείο αμφισβήτησης για τα τεστ προσωπικότητας είναι η "αδιακρίσια" τους. Πολλοί υποψήφιοι αισθάνονται ότι οι ερωτήσεις στις οποίες πρέπει να απαντήσουν αφορούν σε θέματα προσωπικά και λεπτά που, επιπλέον, είναι τελείως άσχετα με τη συγκεκριμένη δουλειά. (Χατζηπαντελή, 1999: 56-58)

Το βιογραφικό σημείωμα. Το βιογραφικό σημείωμα είναι ένα στοιχείο που ζητείται προτού γίνει η συνέντευξη και συνήθως το περιεχόμενο του συζητείται κατά τη διάρκεια αυτής.

Πρόκειται για στοιχεία, δεδομένα που αφορούν τόσο σε πραγματολογικά, επαληθεύσιμα στοιχεία (π.χ. σπουδές, δημογραφικά στοιχεία κ.ά.) όσο και σε υποκειμενικά θέματα (όπως είναι τα ενδιαφέροντα και οι δεξιότητες). Από τα στοιχεία αυτά επιλέγονται εκείνα που θεωρούνται ως τα πιο άμεσα συνδεδεμένα με τις απαιτήσεις της θέσης.

Το βιογραφικό χρησιμοποιείται ευρέως ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, με το σκεπτικό ότι οι δραστηριότητες, τα ενδιαφέροντα και η συμπεριφορά που επιδείξαμε στο παρελθόν

προδιαγράφουν αυτό που θα κάνουμε στο μέλλον. Φαίνεται ότι το σκεπτικό αυτό είναι σωστό: γιατί οι μελέτες δείχνουν ότι η εγκυρότητα τους είναι υψηλή (περίπου 50%). Τα βιογραφικά δεδομένα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα ως μέθοδος για μία πρώτη διαλογή όταν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος. (Χατζηπαντελή, 1999: 59)

Στους σύγχρονους οργανισμούς την πρώτη αξιολόγηση των βιογραφικών κάνουν οι υπολογιστές που, χρησιμοποιώντας λέξεις-κλειδιά, αναζητούν εκείνα τα βιογραφικά που συγκεντρώνουν τα περισσότερα κριτήρια για την κατάληψη μιας συγκεκριμένης θέσης.

Έτσι οι υπεύθυνοι των προσλήψεων καταλήγουν να διαβάζουν μόνον λίγα βιογραφικά, αυτά που δεν έχει απορρίψει ο ηλεκτρονικός υπολογιστής.

Γι' αυτό, κατά τη σύνταξη ενός βιογραφικού, θα πρέπει να επιλέγονται εκείνες οι λέξεις που περιγράφουν παραστατικότερα τα προσόντα του υποψηφίου και σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης που επιθυμεί να καταλάβει.

Παρ' όλο που δεν υπάρχει γενικό σχέδιο για το γράψιμο ενός βιογραφικού, υπάρχει κάποια συμφωνία πάνω στο τι πρέπει να περιλαμβάνεται σ' αυτό και τι πρέπει να εξαιρείται. Στο βιογραφικό, συνήθως περιλαμβάνονται οι ακόλουθες πληροφορίες:

1. *Πληροφορίες επαφής*: Το όνομα, η διεύθυνση και οι αριθμοί τηλεφώνων που μπορούν να επικοινωνούν.

2. *Αντικείμενα εργασίας*: Δοσμένα σε μια πρόταση, επικεντρωμένη σε συγκεκριμένους τομείς ειδικότητας,

3. *Προϋπηρεσία*: Εργασίες, με ή χωρίς μισθό, ξεκινώντας από την πιο πρόσφατη.

4. *Μόρφωση*: Πτυχία, σχολεία και χρόνια απασχόλησης σε κάποιους τομείς που σχετίζονται άμεσα με την εργασία.

5. *Στρατιωτική θητεία* (για τους άντρες): Περιλαμβάνει αξιώματα, υπηρεσίες και επιτεύξεις, ικανότητες και δυνατότητες.

6. *Επαγγελματική εμπειρία*: Θέσεις, υπεύθυνα καθήκοντα, κατοχή αξιωμάτων.

7. *Ανάμειξη στα κοινά*: Σύλλογοι, οργανώσεις κ.λπ., με ημερομηνίες.

8. *Πρόσθετες γνώσεις*: Ξένες γλώσσες.

9. *Ενδιαφέροντα και δραστηριότητες*: Μόνο αυτά που σχετίζονται με το αντικείμενο σας.

10. *Συστάσεις*: Μόνο μια πρόταση που να λέει ότι οι συστάσεις είναι διαθέσιμες αν ζητηθούν.

Στην παραπάνω λίστα δεν περιλαμβάνονται προσωπικές πληροφορίες, όπως το ύψος, βάρος, ηλικία, φύλο, γάμος, υγεία, φυλή, θρησκεία ή πολιτικούς δεσμούς, ούτε περιλαμβάνεται κάποια αναφορά στο μισθό. (Δήμου, 2003: 138-140).

Συστατικές επιστολές. Υπάρχουν δύο είδη συστατικών επιστολών: αυτές που απλώς επαληθεύουν τα στοιχεία που έχει δώσει ο υποψήφιος και αυτές που σχολιάζουν - και κατά κανόνα υποστηρίζουν - την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση. Οι μετρήσεις δείχνουν ότι η εγκυρότητα των συστατικών επιστολών είναι μικρή (περίπου 15%). Γενικά, η χρήση συστατικών επιστολών φαίνεται να είναι αποτελεσματική στον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων αλλά όχι στην υπόδειξη των κατάλληλων. (Χατζηπαντελή, 1999: 59)

Οι πληροφορίες, σε συνδυασμό με τις συστάσεις, που προέρχονται από συστατικές επιστολές αξιόλογων προσώπων, βοηθούν τους οργανισμούς να έχουν μια πρώτη εκτίμηση του «προφίλ» του υποψηφίου και της καταλληλότητάς του για τη θέση που τον προορίζουν.

Συνεπώς, είναι επόμενο, η αξία των πληροφοριών να εξαρτάται από την αντικειμενικότητα και από τον χαρακτήρα αυτού που τις παρέχει. (Δήμου, 2003: 140-141).

Οι διαγωνισμοί. Οι διαγωνισμοί, είναι το σύνθημα μέσο επιλογής προσωπικού, κυρίως όταν αφορά αυτός στην πρόσληψη μεγάλου αριθμού προσώπων.

Η μέθοδος του διαγωνισμού, όταν μάλιστα είναι αντικειμενικός, είναι ο ασφαλέστερος τρόπος απόκτησης ικανού προσωπικού, τουλάχιστον από άποψη γνώσεων.

Βέβαια δεν πρέπει να παραβλέπεται το μειονέκτημα αυτού του τρόπου να φέρει στην

πρώτη γραμμή επιτυχίας άτομο που έχει μεν πολλές γραμματικές γνώσεις ή μόρφωση, αλλά δεν διακρίνεται για το ζήλο, την επιμέλεια, την τάξη και πιθανώς, στερείται διοικητικών προσόντων.

Ο διαγωνισμός δεν είναι σωστό να θεωρείται αλάνθαστο κριτήριο και μοναδικό μέσο εκτίμησης των ικανοτήτων του υποψήφιου αλλά συμπληρωματικός τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων.

Μια μορφή διαγωνισμού είναι και η εξέταση των γνώσεων, της εξυπνάδας και της ετοιμότητας των διαγωνιζομένων με τα τεστ. Χρειάζεται όμως ιδιαίτερη εμπειρία για τη μορφή, το περιεχόμενο και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους. (Δήμου, 2003: 141).

Οι αγγελίες. Οι αγγελίες είναι ένα συνηθισμένο μέσο που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για την πρόσληψη προσωπικού. Συνήθως η μορφή αυτή χρησιμοποιείται για μαζικές προσλήψεις. (Δήμου, 2003: 141-142).

Η ιατρική εξέταση. Η ιατρική εξέταση χρησιμοποιείται ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, γιατί έχει μεγάλη σημασία για τις διάφορες υπηρεσίες, η καλή υγεία και καλή φυσική κατάσταση των ατόμων που πρόκειται να προσληφθούν, ιδιαίτερα μάλιστα όταν σε μερικές θέσεις απαιτούνται ξεχωριστές σωματικές ικανότητες (μεταφορείς, αποθηκάριοι, φύλακες κ.λπ.). (Δήμου, 2003: 142).

Δείγμα εργασίας. Τα δείγματα εργασίας αποτελούν μία από τις ασφαλέστερες μεθόδους επιλογής προσωπικού, με βαθμό εγκυρότητας που υπερβαίνει το 50%. Αυτό που ελέγχεται εδώ είναι η ίδια η απόδοση στη δουλειά και όχι κάποιο στοιχείο που την "αντιπροσωπεύει"

Ορισμένα από τα τεστ ικανότητας και καταλληλότητας (π.χ. η οδήγηση και η δακτυλογράφηση) μπορούν να θεωρηθούν ως δείγματα εργασίας. (Χατζηπαντελή, 1999: 59-60)

Η πρόσληψη με δοκιμή. Η πρόσληψη με δοκιμή επιτρέπει στην υπηρεσία, την επιχείρηση ή τον οργανισμό να εξετάσει τον προσληφθέντα υπάλληλο στην πράξη, να διαπιστώσει τις ικανότητες του και να βεβαιωθεί ότι ικανοποιεί, με τα προσόντα του, τις απαιτήσεις της θέσης στην οποία τοποθετήθηκε.

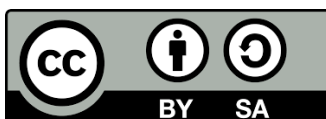
Στις περισσότερες Τράπεζες και στους μεγαλύτερους Οργανισμούς εφαρμόζεται η μέθοδος αυτή για χρονικό διάστημα, συνήθως ενός ή δύο ετών γιατί οι μέθοδοι που προαναφέρθηκαν παρέχουν ενδείξεις μόνον για το τι μπορεί να αποδώσει ο υπάλληλος στη συγκεκριμένη θέση και όχι αποδείξεις. (Δήμου, 2003: 142).

Αλλά και στο δημόσιο ο υπάλληλος πριν τη μονιμοποίησή του διανύει θεωρητικά την πρώτη διετία ως δόκιμος υπάλληλος.

Κέντρα επιλογής. Τα κέντρα επιλογής χρησιμοποιούν συνδυασμούς μεθόδων (συνεντεύξεις, τεστ, παίξιμο ρόλων κ.ά.) με σκοπό να πλησιάσουν όσο περισσότερο γίνεται τις πραγματικές συνθήκες εργασίας. (Χατζηπαντελή, 1999: 60)

Ηθικά ζητήματα της επιλογής προσωπικού. Κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού αναφέρονται ορισμένα ηθικά ζητήματα, που σχετίζονται με τον κίνδυνο της περιττής αδιακρίσιας, καθώς και με το ενδεχόμενο της χρησιμοποίησης μεθόδου η οποία οδηγεί σε διακρίσεις εις βάρος φύλων, φυλών ή μειονοτήτων. Μία άλλη συνιστώσα της ηθικής διάστασης αυτής της διαδικασίας είναι η εν γένει συμπεριφορά προς τους υποψήφιους. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με εντιμότητα, σεβασμό και ευγένεια. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει, για παράδειγμα, να τους παρέχονται ακριβείς πληροφορίες για την υπηρεσία που θα εργαστούν και, ακόμη, να ενημερώνονται για την πορεία και τα αποτελέσματα της αίτησης τους. Ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, και χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να επιδιώκουμε να αποκτήσουμε πλήρη εικόνα, δεν θα πρέπει να τοποθετούμε τον υποψήφιο σε θέση απολογούμενου. (Χατζηπαντελή, 1999: 60)

Τέλος Ενότητας



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Σημειώματα

Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0.

Έχουν προηγηθεί οι κάτωθι εκδόσεις:

- Έκδοση 1.0 διαθέσιμη εδώ.

<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

Σημείωμα Αναφοράς

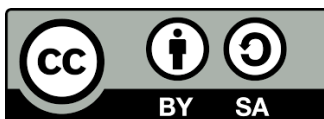
Copyright Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων,
Διδάσκων: Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής
Θωμάς Μπάκας. «Διαχείριση
ανθρώπινου δυναμικού στο
εκπαιδευτικό σύστημα.

Προγραμματισμός αναγκών σε
ανθρώπινο δυναμικό». Έκδοση: 1.0.
Ιωάννινα 2014. Διαθέσιμο από τη
δικτυακή διεύθυνση:

<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

Σημείωμα Αδειοδότησης

- Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Παρόμοια Διανομή, Διεθνής Έκδοση 4.0 [1] ή μεταγενέστερη.



- [1] <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.