

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ : Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ
ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΕΣ:
ΛΙΟΛΙΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΣΙΑΜΠΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΚΑΙΤΗ ΜΠΟΓΚΑ-ΚΑΡΤΕΡΗ**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ. 1
1. ΘΕΜΑ-ΣΤΟΧΟΙ	σελ. 2
<i>1.1 Έρευνα της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης προσωπικού μικρών επιχειρήσεων της Βορείου Ελλάδος</i>	σελ. 2
<i>1.2 Στόχοι της έρευνας</i>	σελ. 2
<i>1.2.1 Γενικός Στόχος</i>	σελ. 2
<i>1.2.2 Ειδικοί Στόχοι</i>	σελ. 2
<i>1.3 Εξειδίκευση Πληροφοριών</i>	σελ. 3
2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	σελ. 4
<i>2.1 Γενικά</i>	σελ. 4
<i>2.2 Σύσταση ενός τμήματος προσωπικού</i>	σελ. 5
<i>2.3. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού</i>	σελ. 8
<i>2.4 Στρατολόγηση και επιλογή Προσωπικού</i>	σελ. 11
<i>2.4.1 Στρατολόγηση</i>	σελ. 11
<i>2.4.2 Επιλογή και Πρόσληψη Προσωπικού</i>	σελ. 16
<i>2.5 Η περίπτωση της ACT</i>	σελ. 21
<i>2.5.1 Περίληψη</i>	σελ. 21
<i>2.5.2 Στοιχεία οργανισμού</i>	σελ. 21
2.5.2.1 Ιστορικό και προϊόντα	σελ. 21
2.5.2.2 Διοικητική δομή	σελ. 22
2.5.2.3 Οικονομική κατάσταση – οικονομικό κλίμα	σελ. 23
<i>2.5.3 Προκαταρκτικά θέματα</i>	σελ. 24
2.5.3.1 Entry-level hiring	σελ. 24
2.5.3.2 Πλαίσιο ικανοτήτων (competencies)	σελ. 25
<i>2.5.4 Περιγραφή περίπτωσης</i>	σελ. 25
2.5.4.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	σελ. 25
2.5.4.2 Προσέλκυση προσωπικού	σελ. 26
2.5.4.2.1 Προσδιορισμός τυπικών προσόντων	σελ. 27
2.5.4.2.2 Δημοσίευση αγγελίας	σελ. 27
2.5.4.2.3 Λήψη βιογραφικών σημειωμάτων	σελ. 28
2.5.4.3 Επιλογή προσωπικού	σελ. 29
2.5.4.3.1 Αξιολόγηση βιογραφικών σημειωμάτων	σελ. 29
2.5.4.3.2 Παρουσίαση της εταιρείας/θέσης στους υποψηφίους & συμπλήρωση ψυχομετρικών τεστ	σελ. 29
2.5.4.3.3 Πρώτη συνέντευξη με υποψηφίους	σελ. 30
2.5.4.3.4 Δείγμα έργου – Case study	σελ. 31
2.5.4.3.5 Δομημένη συνέντευξη	σελ. 32
2.5.4.3.6 Προσφορά εργασίας	σελ. 32
<i>2.5.5 Τρέχουσες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός</i>	σελ. 33
2.5.5.1 Μείωση της «δεξαμενής» υποψηφίων λόγω πολιτικής entry-level hiring	σελ. 33

2.5.5.1.1 Χρονική διάρκεια της διαδικασίας	σελ. 33
2.5.5.1.2 Υψηλό κόστος	σελ. 33
2.5.6 Συμπεράσματα και συζήτηση	σελ. 33
3. ΕΡΕΥΝΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	σελ. 35
<i>3.1 Μεθοδολογία έρευνας</i>	σελ. 35
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	σελ. 36
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	σελ. 48
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	σελ. 49
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	σελ. 51

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αυτή αφορά τη μελέτη και έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις μικρές επιχειρήσεις της Βορείου Ελλάδος για την διερεύνηση των μεθόδων που χρησιμοποιούν αυτές στη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης προσωπικού. Η συγκέντρωση των πρωτογενών στοιχείων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια της δημοσκοπήσης μέσω ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια αυτά περιλαμβάνουν ερωτήσεις που το δείγμα μας καλείται να απαντήσει ειλικρινά ώστε και τα τελικά μας συμπεράσματα να είναι σωστά. Επίσης αποτέλεσαν σημαντικό όργανο για τη συγκέντρωση πληροφοριών και μας βοήθησαν στο να κατανοήσουμε και να προβλέψουμε τις απόψεις και τις στάσεις του ερευνώμενου πληθυσμού σχετικά με το θέμα. Η μέθοδος δημοσκοπήσης που ακολουθήσαμε ήταν η προσωπική συνέντευξη, γιατί με τον τρόπο αυτό θελήσαμε να έρθουμε σε μια πιο άμεση επαφή με τους ερωτηθέντες ώστε να γίνει πιο σαφής η κατανόηση του ερωτηματολογίου και των απαντήσεων καθώς και να δοθούν οι απαραίτητες διευκρινίσεις προς αυτούς. Βασισμένοι στη μέθοδο αυτή επιδιώξαμε να έχουμε όσο το δυνατόν ορθότερα αποτελέσματα. Επίσης κρίθηκε σκόπιμο να συμπεριληφθούν στην εργασία αυτή δυο μελέτες περιπτώσεων ώστε να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη άποψη, διαπιστώνοντας και στην πράξη πως λειτουργεί η όλη διαδικασία.

1. ΘΕΜΑ-ΣΤΟΧΟΙ

1.1 Έρευνα της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης προσωπικού μικρών επιχειρήσεων της Βορείου Ελλάδος

Το θέμα της έρευνας είναι οι στάσεις και οι απόψεις των μικρών επιχειρήσεων της βορείου Ελλάδος για τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης των εργαζομένων κατά τη χρονική περίοδο Ιουνίου-Σεπτεμβρίου 2007.

1.2 Στόχοι της έρευνας

1.2.1 Γενικός Στόχος

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να διερευνηθεί ποιες είναι οι απόψεις, η στάσεις και η συμπεριφορά των επιχειρήσεων της βορείου Ελλάδος σχετικά με τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης εργαζομένων καθώς και ποια τα κριτήρια και οι μέθοδοι που ακολουθούν και κατά πόσο αυτές είναι αποτελεσματικές.

1.2.2 Ειδικοί Στόχοι

- Ποιες μεθοδολογίες χρησιμοποιούν οι εταιρίες για την επιλογή και την πρόσληψη εργαζομένων
- Από ποιόν παράγοντα επηρεάζονται περισσότερο
- Αν υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την πρόσληψη κάποιου εργαζομένου και ποιοι είναι αυτοί.
- Αν το μέγεθος της εταιρίας επηρεάζει τη διαδικασία της επιλογής.
- Αν το φύλο των υποψηφίων επηρεάζει την επιλογή
- Αν ηλικία επηρεάζει την πρόσληψη κάποιου εργαζομένου
- Εάν και κατά πόσο ο βαθμός μόρφωσης ενός υποψηφίου επηρεάζει την επιλογή κάποιου υποψηφίου
- Ποιες είναι οι πηγές πρόσληψης των εργαζομένων
- Ποιες πηγές θεωρούνται πιο σημαντικές
- Αν ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση επηρεάζει τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης

1.3 Εξειδίκευση Πληροφοριών

Εφόσον ως αρχικός στόχος της έρευνας τέθηκε η διερεύνηση των απόψεων, των στάσεων και των συμπεριφορών των μικρών επιχειρήσεων της βορείου Ελλάδος για τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης εργαζομένων, η αναζήτηση των πληροφοριών επικεντρώθηκε στις επιχειρήσεις αυτές. Επίσης όσον αφορά στη μορφή πληροφοριών έγινε προσπάθεια να χωριστούν οι απαντήσεις που δόθηκαν από το δείγμα σε κατηγορίες, όπου ως κριτήριο τέθηκε το μέγεθος των επιχειρήσεων. Δηλαδή το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από επιχειρήσεις το προσωπικό των οποίων κυμαίνεται μεταξύ 1 και 50 ατόμων. Οι πληροφορίες εντάχθηκαν σε δύο κατηγορίες: Η πρώτη κατηγορία αφορά γενικές πληροφορίες για την διαδικασία επιλογής και πρόσληψης εργαζομένων και αποτελεί τα δευτερογενή στοιχεία. Η δεύτερη κατηγορία αφορά ειδικές πληροφορίες σχετικά με τις απόψεις και τις στάσεις των επιχειρήσεων αυτών και αποτελεί τα πρωτογενή στοιχεία.

2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Γενικά

Η στρατολόγηση προσωπικού μπορεί να θεωρηθεί σαν μια θετική ενέργεια, αφού επιδιώκει να πείσει τους ανθρώπους να προσέλθουν στην επιχείρηση για εργασία, ενώ, η επιλογή μπορεί να θεωρηθεί σαν αρνητική ενέργεια, αφού απορρίπτει ένα σημαντικό μέρος από τους προσερχόμενους. Η διοίκηση της επιχείρησης αποφεύγει την πρόσληψη υπαλλήλου που προβλέπεται ότι θα αποχωρήσει, γιατί, ενδεχομένως η εργασία στη συγκεκριμένη επιχείρηση δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του. Έπειτα, μεγάλο είναι το κόστος συνήθως της στρατολόγησης κι εκπαίδευσης (Στην Αμερική έχει υπολογιστεί ότι το κόστος είναι εκατοντάδες δολάρια για τους ανειδίκευτους και χιλιάδες δολάρια για τα επιστημονικά ή διοικητικά στελέχη). Επιπλέον, τα μέτρα των συνδικαλιστικών ενώσεων και οι προσδοκίες των υπαλλήλων και του κοινωνικού περιβάλλοντος μπορούν να συντελέσουν στον περιορισμό της δυνατότητας της διοίκησης ν' απαλλαγεί απ' αυτούς, που υπολείπονται σε απόδοση. Σε πολλές χώρες μάλιστα, οι νόμοι ελέγχουν σοβαρότερα τέτοιες αποφάσεις. Αυτές οι πιέσεις έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στις ανεπτυγμένες χώρες στην αποφυγή δεσμεύσεων και στη χρησιμοποίηση προσωρινών εργατοϋπαλλήλων, που τους προμηθεύουν γραφεία ειδικευμένα στο «δανεισμό» εργατικού δυναμικού και με πληρωμή μιας καθημερινής αμοιβής για κάθε υπάλληλο, βασισμένης στην απαιτούμενη δεξιότητα, ενώ ο υπάλληλος παραμένει στην κατάσταση πληρωμής του γραφείου. Ακόμη πρέπει να σημειωθεί ότι πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν το σύστημα μιας δοκιμαστικής περιόδου για τον νεοπροσλαμβανόμενο, ο οποίος δεν μπορεί να γίνει μόνιμος, πριν συμπληρώσει με επιτυχία μια δοκιμασία ενός μέχρι τριών μηνών ή ακόμα και ενός έτους.

Το ξεκαθάρισμα των ακατάλληλων υποψηφίων αποτελεί μια πρωταρχική ενέργεια της επιλογής. Μερικά από τα κριτήρια γι' αυτό στηρίζονται στην αμφισβητήσιμη υπόθεση πως υπάρχει ένας «κατάλληλος τύπος» για την επιχείρηση, από την άποψη της φυσικής εμφάνισης, της κατάρτισης, της ηλικίας και άλλων παρόμοιων χαρακτηριστικών. Π.χ. κατά μια έρευνα στην Αμερική, οι τράπεζες προσπαθούν να διατηρούν μια πολύ ομοιογενή ομάδα υπαλλήλων, όλοι των οποίων τοποθετούν τη σιγουριά πάνω από την προαγωγή, στερούνται επιθετικότητας και προτιμούν μια δουλειά στην οποία μπορούν να εργάζονται μόνοι. Υπάρχει ένδειξη πως ακόμα και όταν η επιχείρηση δεν βάζει επίσημους περιορισμούς, μια ανεπίσημη πορεία αυτοεπιλογής θα λειτουργήσει. Μερικοί τύποι ανθρώπων ρέπουν και 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. Όταν τα περισσότερα έργα σε μια επιχείρηση απαιτούν τεχνική ικανότητα, τότε ένα ελάχιστο σε μόρφωση για όλους τους εισερχόμενους μπορεί να υπάρξει σαν μέτρο, π.χ. απολυτήριο μέσης σχολής ή πτυχίο ανώτατης (βέβαια, είναι δυνατόν, κάποιος καλός υποψήφιος να έχει πετύχει ίση ικανότητα, χωρίς το παραπάνω μέτρο, το οποίο, έτσι να αποδεικνύει πως είναι χωρίς λόγο υψηλό)

Συχνά, η διοίκηση κινείται στο άλλο άκρο και επιδιώκει να ταιριάσει τη δουλειά στους ανθρώπους. Π.χ. κατά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, πολλά έργα για άντρες με μικρές αλλαγές έγιναν κατάλληλα για γυναίκες. Και κατά τα πρόσφατα χρόνια, μεγάλη πρόοδος έχει γίνει προς την κατεύθυνση αυτή και έτσι που πολλές εργασίες υπάρχουν κατάλληλες για τον τυφλό, τον αδύνατο κ.λπ. Πειράματα πάνω στην διευθέτηση των ωρών εργασίας, για να χρησιμοποιηθούν νοικοκυρές σε διακεκομμένες βάρδιες έχουν αποδειχτεί πετυχημένα. Εργασίες τεχνικών έχουν καταμεριστεί έτσι, που να μπορούν να εκμαθηθούν από σχετικά απαίδευτους αρχάριους. Αντίθετα, τα τυπικά προγράμματα επιλογής επιδιώκουν το ταίριασμα των υποψηφίων στα ειδικά έργα, με τη σκέψη πως οι απαιτήσεις ενός δεδομένου έργου και τα χαρακτηριστικά ενός δεδομένου υποψηφίου μπορούν να ταιριάσουν.

Σε πολλές περιπτώσεις ένα άτομο μπορεί να αποτύχει, εξαιτίας του κοινωνικού περιβάλλοντος της εργασίας, έστω και αν έχει σε υψηλό βαθμό όλα τα προσόντα να εκτελέσει κάποιο έργο. Π.χ. σε μια επιχείρηση, μια πολύ ελκυστική νέα 21 ετών, προσελήφθη σαν στενογράφος σε μια υπηρεσία, στην οποία εργάζονταν διάφοροι μηχανικοί και δυο μεσόκοπες και με πολλά χρόνια υπηρεσία γυναίκες. Παρόλο που η στενογράφος έκανε πολύ καλά τη δουλειά της και οι άντρες την εκτιμούσαν, αναγκάστηκε να παραιτηθεί, εξαιτίας του ανταγωνισμού των δυο γυναικών, που τη ζήλευαν για την εμφάνισή της. Υπάρχουν, ωστόσο και παράγοντες τύχης, που μπορούν να συντελέσουν στην αποτυχία του υποψηφίου σε μια φάση, όπως π.χ. γιατί δεν αρέσει σ' αυτόν που κάνει τη συνέντευξη η φάτσα του, γιατί οι συνθήκες της συνέντευξης δεν είναι ευνοϊκές κ.λπ. Γι' αυτό, σε τέτοιες περιπτώσεις, πρέπει να κρίνεται το όλο του ατόμου.

2.2 Σύσταση ενός τμήματος προσωπικού

Της ίδρυσης ενός τμήματος προσωπικού θα πρέπει να προηγείται μια προσεκτική ανάλυση των αναγκών του οργανισμού. Σε ένα πολύ μικρό οργανισμό, ο Διευθυντής Προσωπικού μπορεί να είναι ο μόνος πλήρους απασχόλησης ειδικός, ενώ σε ένα μεγάλο οργανισμό μπορεί να πλαισιώνεται από μια ομάδα πλήρους απασχόλησης ειδικών που είναι υπεύθυνοι απέναντι σ' αυτόν.

Σύμφωνα με τους Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, ένα τμήμα προσωπικού εκτός από το ειδικευμένο επαγγελματικό δυναμικό, πρέπει να έχει επαρκή υποστήριξη από υπαλλήλους. Η τήρηση προσωπικών αρχείων, η διεξαγωγή ανάλυσης της κίνησης προσωπικού και των απουσιών, η ανάλυση ατυχημάτων, η παρουσίαση υποψηφίων σε άλλους διευθυντές για συνέντευξη και η τεκμηρίωση των προσλήψεων είναι όλες χρονοβόρες εργασίες που πρέπει να καλύπτονται από υπαλληλικό προσωπικό. Η εμπιστευτική φύση της εργασίας του Διευθυντή Προσωπικού πρέπει να σημαίνει ότι του χρειάζεται τουλάχιστον ένα γραφείο που δε θα μοιράζεται με κανέναν άλλο. Αυτό θα δίνει τη δυνατότητα στον καθένα, είτε εκτός, είτε εντός οργανισμού, είτε εργαζόμενο, ή διευθυντή ή και στέλεχος εργατικού σωματείου, να αισθάνεται ότι τη συζήτησή τους δεν την «κρυφακούει» κανείς.

Μια επιχείρηση που σκοπεύει να σχεδιάσει για το μέλλον και να θέσει στον εαυτό της στόχους που φαίνονται να είναι υλοποιήσιμοι, πρέπει να έχει μια σταθερή και αξιόπιστη πηγή κατάλληλων πληροφοριών «ελέγχου»

«Ο Διευθυντής Προσωπικού μπορεί να παίζει ένα πολύ ουσιαστικό ρόλο στην υποβοήθηση της ανάπτυξης κατάλληλων τεχνικών πρόβλεψης και προϋπολογισμού σχετικών με, για παράδειγμα, την ανάπτυξη αγοράς, την ικανότητα παραγωγής και ορθολογικοποίησης της, την ανάπτυξη εξυπηρέτησης και διοικητικών λειτουργιών, καθώς και την παροχή δικών της προβλέψεων που να καλύπτουν τις ανάγκες σε εργατικό δυναμικό, τη διαθεσιμότητα για στρατολόγηση, το δυναμικό εκπαίδευσης και τους προϋπολογισμούς μισθών. Προσοχή μπορεί επίσης να δοθεί, σ' αυτό το στάδιο, στις περιπλοκές της νομοθεσίας για την απασχόληση (για παράδειγμα σχετικά με τις συμβάσεις εργασίας, τους πλεονασματικούς εργαζόμενους, την υγιεινή και ασφάλεια, την παροχή των ευκαιριών, τις φυλετικές σχέσεις κλπ.), προβλήματα η εμφάνιση των οποίων μπορεί να αναμένεται σε διαπραγματεύσεις βιομηχανικών σχέσεων και στις απαιτήσεις συμβουλίων βιομηχανικής εκπαίδευσης.»

Ζευγαρίδης, Σταματιάδης (1997)

Σύμφωνα με τους Ζευγαρίδη και Σταματιάδη (1997), κατά το σχεδιασμό για την επίτευξη μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων αντικειμενικών σκοπών είναι ουσιαστικής σημασίας η λειτουργία του προσωπικού να διασυνδέεται με άλλες λειτουργίες, στα πλαίσια της συνολικής στρατηγικής. Είναι άχρηστο να σχεδιάζεται η κατασκευή ενός νέου εργοστασίου ή η προσθήκη επεκτάσεων και, μετά την κατασκευή, ξαφνικά να συνειδητοποιείται ότι κανείς δεν έκανε καμία σκέψη όσον αφορά στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου πρόσθετου προσωπικού ή τις δυνατότητες εξεύρεσης εξειδικευμένων ειδικοτήτων. Σαν αποτέλεσμα της ανάμιξης του στον εταιρικό σχεδιασμό, ο Διευθυντής Προσωπικού Είναι σε θέση να εξετάζει την επίδραση ορισμένων εξελίξεων σε επιμέρους τμήματα και μπορεί να θέτει στον εαυτό του στόχους όσον αφορά στην παροχή κατάλληλων υπηρεσιών προσωπικού. Για παράδειγμα, μια επέκταση στην ανάπτυξη της αγοράς μπορεί να σημαίνει τη στρατολόγηση και εκπαίδευση επιπλέον αντιπροσώπων πωλήσεων, που χρειάζεται να επεκταθεί σε μια μεγάλη χρονική περίοδο.

Ένα παράδειγμα διακήρυξης Πολιτικής Προσωπικού είναι το ακόλουθο:

**Κανόνες για τους υπαλλήλους το 1980,
από τον ιδιοκτήτη της Mt Copy Iron Works**

1. Οι υπάλληλοι των γραφείων καθημερινά, θα καθαρίζουν τα πατώματα, θα ξεσκονίζουν τα έπιπλα, τα ράφια και τα ντουλάπια
2. Κάθε μέρα θα γεμίζουν τις λάμπες, θα καθαρίζουν τα λαμπόγυαλα και θα ψαλιδίζουν τα φιτίλια.
3. Ο κάθε υπάλληλος θα φέρνει ένα δοχείο με νερό και έναν κουβά κάρβουνο για τις καθημερινές ανάγκες.
4. Να ξύνετε τα μολύβια σας καθημερινά και σύμφωνα με τα προσωπικά σας γούστα.
5. Αυτό το γραφείο θα ανοίγει στις 7 π.μ. και θα κλείνει στις 8 μ.μ. κάθε μέρα, εκτός Σαββάτου που θα μένει κλειστό.

6. Στους άρρενες υπάλληλους θα δίνεται ένα βραδινό για να βγαίνουν με τη γυναίκα ή φίλη τους, ή δύο βραδινά κάθε βδομάδα, αν πάνε τακτικά στην εκκλησία
7. Κάθε υπάλληλος πρέπει να βάζει στην πάντα ένα καλό ποσό από την κάθε πληρωμή του για τα γεράματα του για να μη γίνει φορτίο στη φιλανθρωπία εκείνων που είναι καλύτεροί του.
8. Κάθε υπάλληλος που καπνίζει ισπανικά πούρα, πίνει οπωσδήποτε οινοπνευματώδες ποτό, ξυρίζεται στο κουρείο και συχνάζει στα καφενεία θα μας δίνει την αιτία να υποπτευτούμε την αξία του, τις προθέσεις του, την ακεραιότητα και τιμιότητά του.
9. Ο υπάλληλος που θα έχει εκτελέσει την εργασία του πιστά και χωρίς λάθη για μια περίοδο πέντε ετών στην υπηρεσία μας, ο οποίος θα είναι λιτοδίαιτος και τακτικός στα θρησκευτικά του καθήκοντα, ο οποίος θεωρείται από τους συναδέλφους του φιλόνομος πολίτης, θα παίρνει αύξηση πέντε σεντς τη μέρα επιπλέον, αρκεί τα κέρδη της επιχειρήσεως να το επιτρέπουν

Η υπόσχεσή μας

Υποσχόμαστε, όσο οι υποθέσεις αυτές της επιχείρησης είναι στα χέρια μας, ότι οι ακόλουθες αρχές θα κυβερνάνε τις σχέσεις μας με τους εργαζόμενους σ' αυτήν:

1. Θα πληρώνουμε αμοιβές που πάντοτε θα συγκρίνονται με εκείνες των επιχειρήσεων στην περιοχή για κάθε έργο. Κάθε εργαζόμενος ή ομάδα εργαζομένων μπορούν οποτεδήποτε να ζητούν σχετική έρευνα για να διαπιστώνεται τούτο.
2. Με φιλική διάθεση θα δεχόμαστε να συζητάμε με τους εργαζόμενους ή αντιπροσωπεία τους πάνω σε βελτιώσεις συνθηκών εργασίας, ωραρίου, πολιτικής, της επιχείρησης, και εφαρμογής της.
3. Κάθε παράπονο θα αντιμετωπίζεται αμέσως και με δικαιοσύνη σύμφωνα με την καθιερωθείσα Πολιτική Παραπόνων.
4. Ενέργειες σχετικές με τις πληρωνόμενες διακοπές, αργίες, υπερωρίες, χρόνο υπηρεσίας, αποζημιώσεις συνταξιοδοτήσεων, τις γενικές συνθήκες ασφαλείας, καθαριότητας κλπ., πάντοτε θα συγκρίνονται ευνοϊκά με ότι συμβαίνει στις επιχειρήσεις της περιοχής.
5. Θα αφιερώσουμε τις καλύτερες προσπάθειες και σκέψεις μας για την ανάπτυξη της επιχείρησης μέσα στην οποία θα κυριαρχεί μια ατμόσφαιρα φιλίας και αρμονίας, με σιγουριά στη δουλειά και ευκαιρίες για όλους.

(Ζευγαρίδης, Σταματιάδης 1997)

2.3. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1997) ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βάση στην οποία θα στηριχθεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και αποτελεί τη συστηματική πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών. Οι Παπαβασιλείου και Τζεκίνης (1988) σημειώνουν ότι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με τα συγκεκριμένα έργα, που πρόκειται να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι. Τα έργα αυτά, επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και την αναζήτηση και στρατολόγηση εργαζομένων, ανάλογα με τον τρόπο που τα σχεδίασε η οργάνωση και με τις συνθήκες εργασίας.

«Ο προγραμματισμός των αναγκών σε προσωπικό είναι μια πολύ παλιά αρχή που εφαρμόζεται από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να συνεργάζονται. Εκείνο που είναι καινούριο είναι ότι συνειδητοποιήθηκε η σημασία του και συμπεριλήφθηκε στα καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπιζόμενος συστηματικά και επιστημονικά. Η κίνηση ξεκίνησε από το Ινστιτούτο Tavistock επιχειρησιακούς ερευνητές που προσπάθησαν να εφαρμόσουν στο θέμα αυτό τις αρχές της μαθηματικής επιστήμης. Είναι φανερό ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης δηλ. τις μακροχρόνιες ανάγκες τις, δεδομένου ότι της εξασφαλίζει το αναγκαίο σε αριθμό και ικανότητες προσωπικό τη χρονική στιγμή που αυτό χρειάζεται. Ο σχεδιασμός των ενεργειών γίνεται σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, τη Διοίκηση και το Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων και απαιτεί τη γνώση των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης.

Έτσι τα διευθυντικά στελέχη:

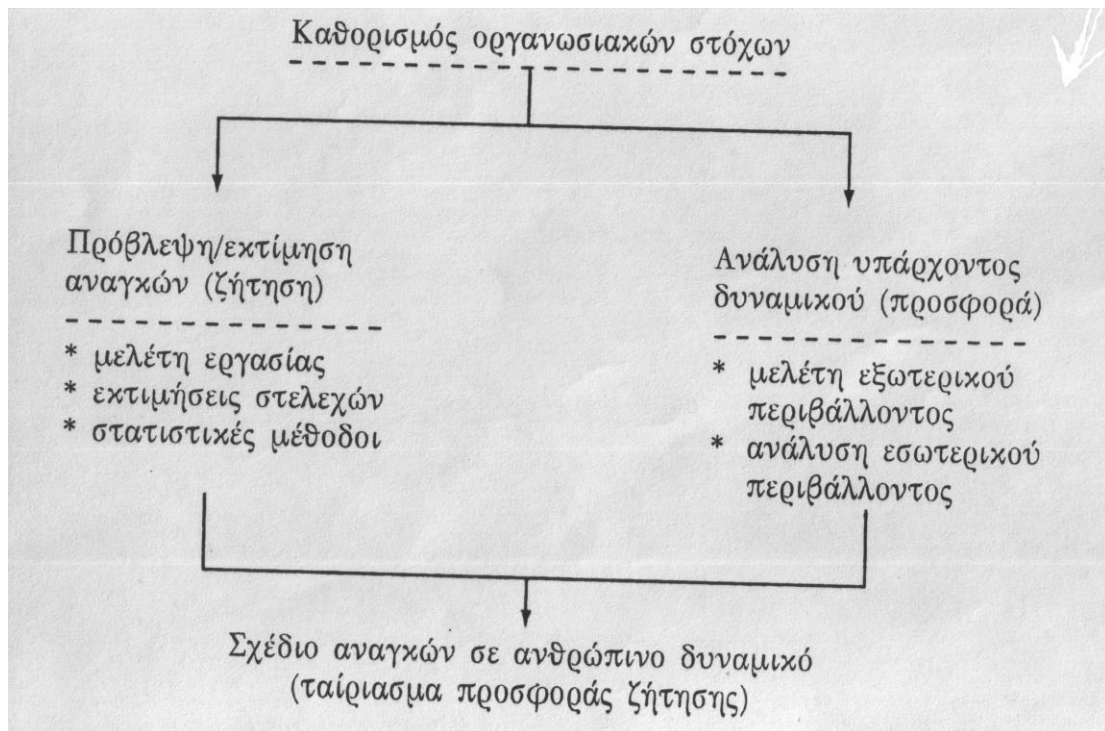
- Προβλέπουν πόσους εργαζόμενους θα χρειασθούν στο τμήμα τους.
- Καθορίζουν τα προσόντα τους.
- Προτείνουν τη διαδοχή τους δηλ. ποιος θα αντικαταστήσει ποιόν και τις προαγωγές

Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων

- Καταγράφει το υπάρχον δυναμικό από άποψη ηλικίας, προσόντων, γνώσεων, δυνατοτήτων.
- Συγκεντρώνει τα στοιχεία από τα επιμέρους τμήματα και κάνει προβλέψεις.
- Βοηθά στο σχεδιασμό των προγραμμάτων διαδοχής.
- Σχεδιάζει και συντονίζει όλες τις παραπάνω ενέργειες.»

(Κανελλόπουλος 1997)

Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:



Σχ. 1 Διαδικασία Προγραμματισμού ανθρώπινου Δυναμικού

«Είναι φανερό ότι η δραστηριότητα του προγραμματισμού αποτελεί τη βάση για τις προσλήψεις και το σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης.

1. **Οι οργανωσιακοί στόχοι** αποτελούν το σημείο εκκίνησης δεδομένου ότι καθορίζουν τι θα παράγει ή τι θα προσφέρει η επιχείρηση, ποιο θα είναι το επίπεδο ποιότητας, ποια η θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, ποια τα επίπεδα των κερδών που θέλει να πετύχει, σε ποιες περιοχές ή προϊόντα θέλει να επεκταθεί.

2. **Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (ζήτηση)** αναφέρεται στην εκτίμηση του αριθμού και του τύπου του προσωπικού που απαιτείται για να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολο να οδηγήσει σε ακριβείς υπολογισμούς, δεδομένου ότι δεν μας ενδιαφέρει απλά και μόνο η ποσότητα αλλά και η ποιότητα. Έτσι χρησιμοποιείται συνήθως συνδυασμός μεθόδων και φυσικά πάντα και οι προσωπικές εκτιμήσεις των έμπειρων στελεχών. Καμία πρόβλεψη δεν μπορεί να είναι αξιόπιστη αν δεν βασιστεί σε σωστά στοιχεία δηλ. σε αυτά που πραγματικά χρειαζόμαστε (αναγκαίο) και όχι σε αυτά που καλά θα ήταν «να υπάρχουν». Αυτό σημαίνει ότι οποιοσδήποτε κάνει τις προβλέψεις πρέπει να γνωρίζει καλά τις διαδικασίες αλλά και το έργο που εκτελείται. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να έχει προηγηθεί η ανάλυση κάθε εργασίας, γεγονός που θα αποτελέσει το βασικό οργανωτικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα δομηθούν οι προβλέψεις.

Η ανάλυση της εργασίας είναι μια διαδικασία που έχει σαν στόχο την περιγραφή των αρμοδιοτήτων και απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας καθώς και την περιγραφή

των προσόντων που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Άρα η διαδικασία ανάλυσης της εργασίας έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία δυο βασικών εγγράφων:

- Την περιγραφή εργασίας (job description) και
- την περιγραφή των προσόντων (job specification)»

(Ζευγαρίδης, Σταματιάδης 1997)

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1997) η περιγραφή εργασίας είναι ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών, που περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις δεξιότητες και την εκπαίδευση που απαιτείται, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγεται η εργασία, τις σχέσεις με άλλες θέσεις εργασίας και τις ατομικές απαιτήσεις της εργασίας. Η περιγραφή των προσόντων αποτελεί προϊόν της ανάλυσης της εργασίας και αναφέρεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά τα απαιτούμενα για την εκτέλεσή της.

Από τους Παπαβασιλείου, Τζεκίνη (1988) και τον Κανελλόπουλο (1997) ξέρουμε ότι η σπουδαιότητα του έργου δεν περιορίζεται μόνο στη θεμελίωση μιας σωστής επιλογής αλλά αποτελεί και την αφετηρία για σωστή ρύθμιση κι άλλων βημάτων προς την αξιοποίηση του ανθρώπινου συντελεστή. Συνοπτικά οι ενέργειες που γίνονται για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της εργασίας είναι συνοπτικά οι εξής:

- Επιλογή των εργασιών που θα αναλυθούν
- Καθορισμός του ή των ατόμων που θα συλλέξουν τις απαραίτητες πληροφορίες
- Ενημέρωση των εργαζομένων για την έναρξη του προγράμματος
- Εκπαίδευση αυτών που θα λάβουν μέρος στη διαδικασία ανάλυσης των εργασιών
- Συλλογή των απαραίτητων στοιχείων με παρατήρηση, συνέντευξη, τήρηση ημερολογίων, ερωτηματολόγια
- Παρουσίαση των πληροφοριών σε μορφή χρήσιμη για τα στελέχη δηλ. σε μια συνοπτική ή αναλυτική μορφή περιγραφής των εργασιών
- Συλλογή πληροφοριών για τον προσδιορισμό των προσόντων από: τη νομοθεσία (αν ο νόμος καθορίζει ειδικά προσόντα), την παράδοση κάθε επιχείρησης (π.χ. πολιτική στελεχών με υψηλού επιπέδου μορφωτικά προσόντα), τις εκτιμήσεις του εργοδότη, τις εκτιμήσεις των έμπειρων στελεχών και φυσικά αυτών που είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Σύμφωνα με τους Ζευγαρίδη και Σταματιάδη (1997) ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στη διαδικασία αυτή είναι να τη σχεδιάσει και να τη συντονίσει, να αποφασίσει για τις μεθόδους συλλογής των στοιχείων, να εκπαιδεύσει όσους λάβουν μέρος, να συνεργασθεί με τους μηχανικούς της παραγωγής και τους προϊσταμένους, να γράψει τις περιγραφές και να οργανώσει την ενημέρωση των εργαζομένων.

3. Ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού (προσφορά).

«Για να αναλύσουμε πλήρως την προσφορά πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τόσο την προσφορά του εξωτερικού περιβάλλοντος (δηλαδή τα χαρακτηριστικά της εργατικής δύναμης τουλάχιστον της περιοχής μας) όσο και αυτήν του εσωτερικού (δηλ. το ανθρώπινο δυναμικό που ήδη απασχολούμε).

- Το εξωτερικό περιβάλλον. Ενδιαφέρει να το διερευνήσουμε και παρακολουθούμε τις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό σε συνεχή βάση, γιατί από αυτό θα αντλήσουμε το δυναμικό μας τόσο σε περιπτώσεις απώλειας προσωπικού

όσο και σε περίπτωση επέκτασης των δραστηριοτήτων μας. Συγκεκριμένα παρακολουθούμε την εξέλιξη των ειδικοτήτων, τις τάσεις στην εκπαίδευση, τη νομοθεσία που αφορά τις διάφορες κατηγορίες εργαζόμενων (γυναίκες, άτομα με ειδικές ανάγκες), τις προϋποθέσεις συνταξιοδότησης και τη μερική απασχόληση.

• Το εσωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα περιλάβει την ανάλυση των αναμενόμενων μεταβολών στο προσωπικό μας κατά τα προσεχή χρόνια δηλ. τις αναμενόμενες αποχωρήσεις και τις αναμενόμενες προσελεύσεις.

(Ζευγαρίδης, Σταματιάδης 1997)

4. Σχέδιο αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (ταίριασμα προσφοράς και ζήτησης)

«Αφού προσδιορισθούν οι ανάγκες σε προσωπικό πρέπει να προγραμματισθούν οι ενέργειες που θα γίνουν για να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες αυτές. Τέτοιες ανάγκες μπορεί να είναι:

- Στρατολόγηση νέου προσωπικού εφόσον πρέπει να προσληφθούν εργαζόμενοι από την αγορά εργασίας
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτών που κρίνεται ότι μπορούν να προωθηθούν,
- Απόλυση όσων περισσεύουν ή μείωση ωρών εργασίας ή εθελούσια έξοδος (δηλ. αποχώρηση με κάποια αυξημένη μορφή αποζημίωσης) πρόωρη συνταξιοδότηση.

Η πολιτική που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες που αυτή αντιμετωπίζει ενώ η αξιολόγηση της δραστηριότητας αυτής γίνεται από το βαθμό στον οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες της επιχείρησης προσφέροντας τα κατάλληλα άτομα στην κατάλληλη θέση και στον κατάλληλο χρόνο ώστε η επιχείρηση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του περιβάλλοντος.»

(Ζευγαρίδης, Σταματιάδης 1997)

2.4 Στρατολόγηση και επιλογή Προσωπικού

2.4.1 Στρατολόγηση

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1991) η στρατολόγηση είναι η σειρά ενεργειών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία, οι οποίοι έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και στάσεις για να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους της. Η στρατολόγηση σχετίζεται άμεσα με ένα αριθμό δραστηριοτήτων της διοικήσεως προσωπικού. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχειρήσεως ή υπηρεσίας είναι ένα από τα σπουδαιότερα ενεργητικά της. Η απόκτηση συνεπώς ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα ορίζει την επιτυχία μιας επιχειρήσεως τόσο, όσο και τα οικονομικά μέσα, οι πρώτες ύλες, ή οι αγορές. Γι' αυτό, η πολιτική αποκτήσεως προσωπικού βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για: Εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους, εκτίμηση των δυνατοτήτων, τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής (της επιχείρησης) αγοράς εργασίας, καθορισμό των μεθόδων στρατολογήσεως και ανάπτυξη μεθόδων για επιλογή ανάμεσα από υπάρχοντες υποψηφίους.

«Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν όπως; Το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, οι προβλεπόμενες αποχωρήσεις (turnover) και οι ευκαιρίες προαγωγής.

Μια προσεκτική ανάλυση αυτών των αναγκών οδηγεί σε αποτελέσματα που δείχνουν;

1. Τις εργασίες (ή θέσεις εργασίας) για τις οποίες νέοι υπάλληλοι είναι δυνατόν να χρειαστούν.
2. Τα προσόντα (δεξιότητες) που απαιτούν αυτές οι εργασίες.
3. Τις δυνατότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν για προαγωγή σε ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.»

(Κανελλόπουλος 1991)

Οι Κανελλόπουλος (1991), Παπαβασιλείου & Τζεκίνης (1988) αναφέρουν ότι τα προβλήματα στρατολογήσεως προσωπικού διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Ένας υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων, οι οποίες περικλείουν εκούσιες παραιτήσεις, απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις, σημαίνει πως η υπηρεσία προσωπικού πρέπει να συνεχίσει να ψάχνει για νέους υπαλλήλους. Π.χ. ένα εμπορικό κατάστημα με ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό νέων, ανύπαντρων γυναικών σαν υπαλλήλων, αναγκάζεται να προσλαμβάνει κάθε χρόνο δυο-τρεις φορές περισσότερες από τον συνολικό αριθμό γυναίκες υπαλλήλους και τούτο εξαιτίας παραιτήσεων λόγω γάμου ή τεκνοποίησης. Ενώ, σε μια επιχείρηση, όπου απασχολούνται άνδρες υπάλληλοι, με περισσότερη από 15 χρόνια υπηρεσία, το πρόβλημα στρατολογήσεως είναι μηδαμινό.

Σε περίπτωση που θα γίνουν τεχνολογικές μεταβολές, ή αν νέα προϊόντα αντικαταστήσουν τα παλιά, τότε το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή πρέπει να μετεκπαιδευτεί, ή αλλιώς καινούριο αίμα πρέπει να ζητηθεί απ' έξω (εκτός της μονάδας) για την πλήρωση μερικών θέσεων. Ακόμα, μπορεί να δημιουργηθούν κενά για καίριες διοικητικές, επιστημονικές και τεχνικές θέσεις, για τις οποίες δεν υπάρχουν στην επιχείρηση άνθρωποι με προσόντα, οπότε αναγκαστικά γίνεται προσφυγή σε προσλήψεις απ' έξω. Μια επιχείρηση κατά δυο τρόπους μπορεί να χρειαστεί τις σε προσωπικό απαιτήσεις. Δηλ. μπορεί, ή συστηματικά να προβλέψει και να σχεδιάσει για το μέλλον, ή να περιμένει μέχρις ότου δημιουργηθούν ορισμένα κενά (ή να είναι επικείμενα) και τότε να προβεί σε αντικαταστάσεις, ή προσθήκες. Ο δεύτερος τρόπος που είναι και ο πιο κοινός ταιριάζει περισσότερο ίσως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σε αυτές που για κάθε εργασία έχουν έναν, ή λίγους υπαλλήλους και οι αποχωρήσεις είναι ελάχιστες, όπως μπορεί να συμβεί αν πετυχαίνουν φήμη καλού τόπου εργασίας οπότε και μπορούν να στρατολογήσουν άξια ταλέντα, όταν πραγματικά τα χρειαστούν.

Από τους Παπαβασιλείου και Τζεκίνη (1988) ξέρουμε ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις, υπεύθυνος για τη στρατολόγηση είναι το τμήμα διοικήσεως προσωπικού, που ονομάζεται και τμήμα ή γραφείο απασχόλησης. Είναι επανδρωμένο με ειδικούς για συνεντεύξεις και υπαλλήλους γραφείου. Επίσης, αυτή η ομάδα κάνει και την αρχική επιλογή. Τα γραφεία απασχολήσεως είναι εξειδικευμένες μονάδες, όπου οι υποψήφιοι μπορούν να απευθύνονται. Κάνουν τη στρατολόγηση τόσο μέσα στο χώρο εργασίας, όσο και έξω από αυτόν. Στις μικρές επιχειρήσεις, στελέχη, με πολλές δραστηριότητες

κάνουν τη στρατολόγηση, παράλληλα με τα άλλα τους καθήκοντα, η γραμμικοί προϊστάμενοι είναι δυνατό να διαθέσουν χρόνο για στρατολόγηση και συνέντευξη υποψηφίων. Μερικές φορές, η επιχείρηση αναθέτει τη στρατολόγηση σε επιτροπή από γραμμικά στελέχη και ειδικούς του γραφείου προσωπικού.

«Οι επιχειρήσεις που επεκτείνονται και εκείνες που έχουν υψηλό ρυθμό αποχωρήσεων πρέπει συστηματικά να υπολογίζουν τις άμεσες, καθώς και τις μακροχρόνιες ανάγκες τους σε ανθρώπους (πρόβλεψη ύψους εργασιών, ωρών και ημερών εργασίας, σύγκριση με το υπάρχον δυναμικό για να βρεθούν οι περαιτέρω ανάγκες). Συγχρόνως όμως με τον υπολογισμό της ποσότητας των απαιτούμενων για την εργασία ατόμων πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες από την ανάλυση της εργασίας (job analysis), οι οποίες οδηγούν στον καθορισμό των έργων που περικλείουν ειδικά καθήκοντα και ευθύνες, όπως και στον προσδιορισμό απαιτήσεων της εργασίας (job Specification), που κάνουν δυνατή τη γνώση για τα προσόντα αυτών που επιλέγονται. Για τις τελείως νέες εργασίες που δημιουργούνται, τα αρχικά διαγράμματα είναι κάπως δοκιμαστικά, το δε περιεχόμενο και τα όρια τους καθορίζονται αφού επανδρωθούν οι θέσεις και η εργασία γίνει για μερικούς μήνες.»

(Κανελλόπουλος 1997)

Μια και θα 'χουμε αποφασίσει για το ποιες είναι οι ανάγκες μας σε ανθρώπινο δυναμικό, η επόμενη ερώτηση είναι: Που θα το βρούμε; Ένας απλός τρόπος κατάταξης των πηγών είναι να τις διαιρέσουμε σε δυο κατηγορίες, που είναι:

α) Οι εσωτερικές πηγές

«Αν δημιουργηθεί κάποιο κενό, μπορεί να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή ενός υπαλλήλου σ' αυτή τη θέση από το προσωπικό που υπάρχει. Φυσικά, σε τέτοια περίπτωση, πρέπει οπωσδήποτε να ακολουθηθεί η διαδικασία επιλογής, που, ωστόσο, σημαίνει ότι οι ήδη εργαζόμενοι έχουν την πρώτη προτίμηση για οποιαδήποτε καλύτερη θέση, πριν εξετασθούν άλλοι ερχόμενοι για πρώτη φορά στον οργανισμό.

Σε μια τέτοια περίπτωση, γίνεται μια έρευνα των προσωπικών στοιχείων και των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τον διευθυντή του προσωπικού και των στελεχών, για να επισημανθούν οι υποψήφιοι, που έχουν προσόντα. Συχνά, γίνονται νέες αξιολογήσεις, σε συνέχεια συγκαλείται μια σύσκεψη και λαμβάνεται απόφαση να ανατεθεί το έργο σ' έναν από τους υποψήφιους που ερευνηθήκαν. Συνηθίζεται μάλιστα οι ενδιαφερόμενοι να μην γνωρίζουν τίποτα μέχρι τη στιγμή, που θα ανακοινωθεί η επιλογή.

Παρόλο που έτσι είναι δυνατόν να παραβλεφθούν δυναμικοί και με προσόντα υποψήφιοι – κάτι που αποτελεί μειονέκτημα – η διαδικασία αυτή είναι η πιο συνηθισμένη στις επιχειρήσεις, που, μερικές φορές συμπληρώνεται με τη γραπτή ανακοίνωση των κενών σ' όλα τα αρμόδια στελέχη, τα οποία οφείλουν να ερευνηθούν το καθένα τους δικούς του υφιστάμενους και να υποβάλουν προτάσεις στο γραφείο προσωπικού, το οποίο τότε συντονίζει το θέμα της επιλογής και τοποθέτησης.»

(Κανελλόπουλος 1991)

β) Οι εξωτερικές πηγές και οι μέθοδοι στρατολόγησης

«Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε πηγές και σε τρόπους στρατολόγησης που εξαρτώνται από την πολιτική της διοίκησης, το είδος των έργων, που θέλουμε να συμπληρώσουμε την προσφορά υποψηφίων, τη σχετική με τη ζήτηση και τη φύση των παραγόντων της αγοράς εργασίας, όπως είναι οι κρατικές υπηρεσίες απασχόλησης, οι εργατικές ενώσεις κ.λ.π.

- (1) *Νυχτερινές τεχνικές και επαγγελματικές σχολές*, που οι μαθητές τους πρέπει να 'χουν ορισμένο αριθμό ωρών πρακτικής άσκησης.
- (2) *Κρατικοί οργανισμοί απασχόλησης*. Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού είναι κρατικός οργανισμός απασχόλησης με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας και επιπλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας και επιδομάτων.
- (3) *Ιδιωτικά γραφεία απασχόλησης*. Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες πλεονάζουν τα τέτοια γραφεία, τα οποία, έναντι κάποιας αμοιβής, που συνήθως πληρώνει ο εργαζόμενος (μετά την πρόσληψή του), αλλά μερικές φορές και ο εργοδότης, βοηθούν για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους αυτών που ζητάνε εργασία. Και στη χώρα μας άρχισε μια τέτοια κίνηση. Και είναι δε τέτοια γραφεία εκείνα που ενεργούν μια προσεκτική συνέντευξη και, γενικά, ένα ξεκαθάρισμα των υποψηφίων για να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του εργοδότη, αναφορικά με τις δυνατότητες και τα προσόντα τους. Η δραστηριότητα των τέτοιων γραφείων περιορίζεται σε υπαλλήλους και στελέχη, καθώς και προσωπικό πωλήσεων, όπου υπάρχει υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων.
- (4) *Εργατικές και επαγγελματικές ενώσεις*. Σ' αυτές καταφεύγουν οι μικρές, συνήθως, επιχειρήσεις και για ορισμένα επαγγέλματα, όπως τα ναυτικά και εκείνα των κατασκευών.
- (5) *Αιτήσεις απευθείας στην επιχείρηση*. Είναι η πιο συνήθης πηγή προσλήψεων για έργα κυρίως χειρωνακτικά, πωλήσεων, κ.λ.π. Διευκολύνεται η προσέλευση με τις διάφορες μορφές δημοσίων σχέσεων (προγράμματα επικαίρων, περιοδικό επιχειρήσεων κ.λ.π.)
- (6) *Στρατολόγηση διαμέσου των ήδη εργαζόμενων*. Μερικές επιχειρήσεις ανακοινώνουν στους υπαλλήλους τους ότι επιθυμούν πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού με ορισμένα προσόντα, οι δε υπάλληλοι μεταφέρουν το μήνυμα σε φίλους, γνωστούς και συγγενείς που, ενδεχομένως, επιζητούν δουλειά. Η τέτοια μέθοδος έχει αποδειχτεί πολύ αποδοτική, όταν ιδίως λειτουργούν καλά οι ανθρώπινες σχέσεις. Για τον ίδιο σκοπό γίνονται και ανακοινώσεις στον σχετικό πίνακα και προπαρασκευάζονται ειδικά φυλλάδια με τις σχετικές πληροφορίες για διανομή στους υπαλλήλους. Ακόμη και σε συσκέψεις εποπτών με τους υφιστάμενους τους γίνονται σχετικές συζητήσεις. Και βασικά συνιστώνται στην περίπτωση αυτή άνθρωποι με προσόντα, κάτι δηλαδή το οποίο πρέπει να αναγνωρίζεται στον υπάλληλο, που 'κανε την υπόδειξη, όπως και στον ίδιο πρέπει να εξηγείται γιατί δεν προσελήφθη κάποιος άλλος.
- (7) *Προκηρύξεις*. Συνήθως για θέσεις, που πρόκειται να καταληφθούν μετά από διαγωνισμό, σε χρήση από δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς δημοσίου δικαίου και πιστωτικά ιδρύματα.
- (8) *Διαφήμιση*. Η μέθοδος της διαφήμισης σ' εφημερίδες και επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά, χρησιμοποιείται ευρύτατα και είναι αποδοτική. Συνίσταται όμως να δηλώνεται και η ταυτότητα της επιχείρησης ή του

οργανισμού και όχι μόνο κάποια ταχυδρομική θυρίδα, όπως συνηθίζεται, γιατί τότε ο οργανισμός αποκτά άλλη σοβαρότητα και επιπλέον αποκλείεται και η περίπτωση να υπάρξει υποψήφιος κάποιος δυσαρεστημένος υπάλληλος της επιχείρησης, όπως συμβαίνει μερικές φορές με τις χωρίς ταυτότητα διαφημίσεις.

(9) *Αναζήτηση εκτός του εθνικού χώρου.* Την προσφέρουν υπανάπτυκτες χώρες με την μετανάστευση.»

(Κανελλόπουλος 1991)

Οι Παπαβασιλείου και Τζεκίνης (1988) αναφέρουν ότι κατά γενικό κανόνα, οι επιχειρήσεις σπάνια έχουν δυσκολίες για πρόσληψη υπαλλήλων για χειρωνακτικά έργα. Αλλά στην εποχή μας, που διακρίνεται για γρήγορη τεχνολογική πρόοδο και για τον περίπλοκο πολιτισμό, δημιουργείται, όλο και μεγαλύτερη, ανάγκη για άτομα με υψηλή μόρφωση και ειδικευμένο ταλέντο, όπως π.χ. νοσοκόμοι, γιατροί, καθηγητές, μηχανικοί, χημικοί, φυσικοί, μαθηματικοί και υψηλού επιπέδου διοικητικά στελέχη. Λύση σ' αυτό το πρόβλημα πετυχαίνεται με ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης, με οικονομική υποστήριξη ατόμων για εκπαίδευση σε διάφορες σχολές όπως και με μαθητεία. Για τις επειγόμενες όμως επιχειρήσεις και οργανισμούς, που αντιμετωπίζουν έλλειψη τέτοιου προσωπικού, άλλοι τρόποι για στρατολόγηση είναι οι ακόλουθοι:

α) *Διαφήμιση σε εφημερίδες κύρους*

Μ' αυτή δίνονται ειδικές πληροφορίες για την εργασία και τις απαιτήσεις της, για τις ευκαιρίες προόδου, για την επιχείρηση και τα σχέδια της για τα ωφελήματα που παρέχονται στον εργαζόμενο. Έμφαση δίνεται στην αξιοπρέπεια και τις επαγγελματικές απόψεις του έργου, όπως και ότι το άτομο αμείβεται σ' αυτό με την αναγνώριση που του δίνεται. Φυσικά, οι υπερβολές πρέπει να αποφεύγονται για λόγους που αναφέρονται στην απογοήτευση όταν είναι ανύπαρκτες οι διαφημιζόμενες συνθήκες. Η αγγελία πρέπει να' ναι «καλοζυγισμένη», για να αποκλειστούν οι παρενέργειες (π.χ. προσέλκυση μεγάλου αριθμού, που επιβαρύνει τις υπηρεσίες σε χρόνο και κόπο κ.λπ.)

β) *Σεμινάρια για καθηγητές ανωτάτων σχολών*

Πολύ συνήθης μέθοδος στις ανεπτυγμένες χώρες. Διαρκούν 1-2 ημέρες. Συζητούνται διάφορα θέματα της επιχείρησης και δίνεται η ευκαιρία να δουν τις εγκαταστάσεις της και τον τρόπο λειτουργίας (και όλα με έξοδα της επιχείρησης) και έτσι που να μπορούν στη συνέχεια να προβάλλουν τη δεδομένη αυτή επιχείρηση, στους σπουδαστές τους σαν τόπο θαυμάσιο για εργασία. Αποτελεί δηλ. η μέθοδος έμμεσο τρόπο στρατολόγησης.

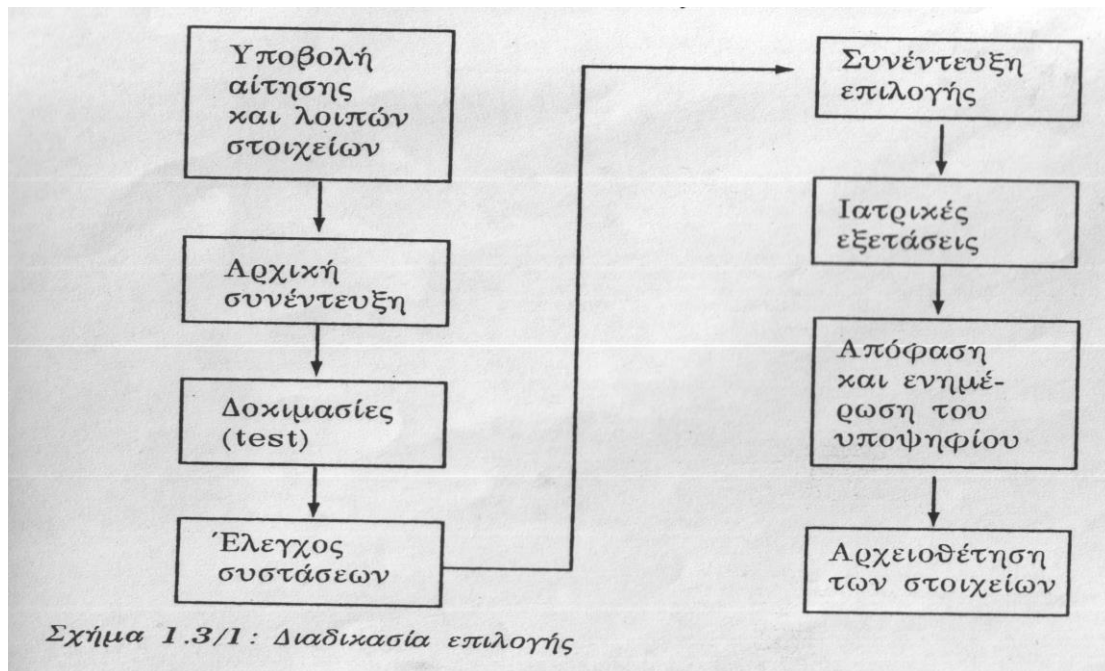
γ) *Συσκέψεις επιστημονικών ενώσεων*

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

(Παπαβασιλείου, Τζεκίνης 1988)

2.4.2 Επιλογή και Πρόσληψη Προσωπικού

Η Μπόγκα-Καρτέρη (2003) σημειώνει ότι αναφορικά με τον σκοπό της επιλογής, έργο της Διοίκησης είναι να διακρίνει και να επιλέγει τα άτομα εκείνα, τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Η επιλογή δεν είναι εύκολο έργο. Ο Κανελλόπουλος (1991) αναφέρει ότι η απόφαση για την επιλογή ενός εργαζόμενου βασίζεται σε πληροφορίες και στοιχεία που συγκεντρώνονται από διάφορες πηγές. Η συλλογή των πληροφοριών αυτών περνά από διάφορα στάδια τα οποία συνήθως συνοψίζονται ως ακολούθως:



Σχ. 2 Διαδικασία επιλογής

Οι πληροφορίες που συλλέγονται σε κάθε στάδιο, αποτελούν τη βάση για το επόμενο βήμα. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε στάδιο λαμβάνεται απόφαση αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία ή θα αποκλεισθεί. Η απόφαση για τον αποκλεισμό ενός υποψηφίου λαμβάνεται με πολλή περίσκεψη και μόνο εφόσον είμαστε βέβαιοι για την αξιοπιστία των στοιχείων μας, γιατί διαφορετικά μπορεί να αποκλεισθεί ένας υποψήφιος που πραγματικά έχει επιθυμητά χαρακτηριστικά για τη συγκεκριμένη θέση. Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί στο σημείο αυτό ότι η έκταση της διαδικασίας της επιλογής και οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν εξαρτώνται, μεταξύ άλλων, από τα χρηματικά ποσά που είναι διατεθειμένη να διαθέσει μια επιχείρηση, αλλά και από τις απαιτήσεις που έχει η θέση που πρέπει να καλυφθεί. Δεδομένου π.χ. ότι οι διάφορες δοκιμασίες (test) κοστίζουν πολύ περισσότερο από την αρχική ή τελική συνέντευξη, μια επιχείρηση θα μπορούσε, ενδεχομένως, να χρησιμοποιήσει εξειδικευμένες μεθόδους για θέσεις «κλειδιά» στις οποίες συνίσταται η συχνή αλλαγή και λιγότερο δαπανηρές μεθόδους για θέσεις μικρότερης σημασίας. Από την άλλη πάλι πλευρά θα πρέπει να τονίσουμε ότι η απόφαση επιλογής δε βασίζεται σε πληροφορίες που θα συλλέγουν με μια μόνο μέθοδο.

(Παπαβασιλείου, Τζεκίνης 1988)

Δεδομένου ότι η αξιοπιστία κάθε μεθόδου διαφέρει συνίσταται η χρησιμοποίηση περισσότερων. Οι κυριότερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού συνοψίζονται στις εξής:

α. Βιογραφικά σημειώματα: Η Μπόγκα-Καρτέρη (2003) σημειώνει ότι τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις (στην περίπτωση αυτή ζητούνται και άλλες πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη εργασία του), τα ενδιαφέροντά του κλπ.

«Τα βιογραφικά αυτά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς, μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα εκφράσεως του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητα του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα γι' αυτόν που θα διενεργήσει αργότερα τη συνέντευξη και αποτελούν χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης.»

(Μπόγκα-Καρτέρη 2003)

«Τελευταία, γίνεται πολλή χρήση του μέσου αυτού για την επιλογή προσωπικού. Υπάρχουν ενδείξεις ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ ορισμένων βιογραφικών στοιχείων και επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις. Έτσι π.χ. τα εξής χαρακτηριστικά συνδέονται με επιτυχία σε διοικητικές θέσεις: υψηλή επίδοση στις σπουδές, ενασχόληση με τουλάχιστον ένα ανταγωνιστικό άθλημα, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα κλπ. Αντίθετα, σε ορισμένες εργασίες που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μια μέση επίδοση στις σπουδές έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.»

(Κανελλόπουλος 1991)

β. Συνέντευξη: Σύμφωνα με την Μπόγκα-Καρτέρη (2003) η συνέντευξη μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε το άτομο ολοκληρωμένο και να αξιολογήσουμε άμεσα τη συμπεριφορά του. Μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, αυτός που διενεργεί τη συνέντευξη μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερα, σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψηφίου, ο υποψήφιος πάλι έχει τη δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για τη συγκεκριμένη εργασία για την οποία ενδιαφέρεται. Η συνέντευξη αν γίνει σωστά και από πεπειραμένο πρόσωπο, προσφέρει μια αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου. Όσο και προετοιμασμένος να είναι για να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εικόνα, ένας πεπειραμένος συνομιλητής μπορεί να μαζέψει πολύτιμες πληροφορίες για τα θέματα που τον ενδιαφέρουν (π.χ. γιατί ο υποψήφιος έλκεται από ορισμένες εργασίες και απωθείται από άλλες, ποια επίδραση είχε επάνω του το περιβάλλον μέσα στο οποίο έζησε, αν έχει τάση για δραστηριοποίηση των ικανοτήτων του, ποια η ικανότητά του να αντιμετωπίζει τις διάφορες καταστάσεις που πιθανόν θα δυσκολέψουν ή θα ικανοποιήσουν τις επιδιώξεις του, ποια η διαπραγματευτική του ικανότητα ή ποια η ικανότητά του να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να διευθετεί καταστάσεις, ποια η στάση του απέναντι στις διάφορες αξίες κ.α.).

«Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει τη δυνατότητα σ' αυτόν που τη διεξάγει να ελιχθεί και να αποκαλύψει τόσο τις τεχνικές ικανότητες ενός υποψηφίου όσο και τη βαθύτερη προσωπικότητά του. Επειδή όμως η επιτυχία της εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο που τη διενεργεί, είναι δυνατό να υπεισέλθει σφάλμα εκτιμήσεως και να οδηγηθούμε σε εσφαλμένα τελείως συμπεράσματα. Γι'

αυτό, αν θέλουμε να υπάρχει αντικειμενική κρίση, πρέπει διαφορετικά πρόσωπα να συζητήσουν με τον ίδιο υποψήφιο, ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και στο τέλος μια αντιπροσωπευτική εικόνα του υποψηφίου. Γενικά πάντως η συνέντευξη δε φαίνεται να έχει μεγαλύτερη αξιοπιστία από τις δοκιμασίες (τα τεστ), που η αξιοπιστία τους είναι ήδη κάπως χαμηλή. Είναι επίσης σκόπιμο να εφαρμόσουμε, στις περιπτώσεις που έχουμε πολλούς υποψηφίους, την κατευθυνόμενη συνέντευξη, η οποία ακολουθεί ένα σχέδιο και περιλαμβάνει όμοιες για όλους τους υποψηφίους ερωτήσεις, πράγμα που μας επιτρέπει να κάνουμε συγκρίσεις.»

(Κανελλόπουλος 1991)

γ. Δοκιμασίες (τεστ): Τα «τεστ» αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου οι οποίες δεν είναι δυνατόν να φανούν με τις άλλες μεθόδους που είδαμε μέχρι τώρα. Τα «τεστ» παίζουν ρόλο στην επιλογή και γι' αυτό θα ασχοληθούμε λίγο περισσότερο με αυτά. Τα «τεστ» που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στην περίπτωση της επιλογής είναι τα εξής:

Test επίδοσης: Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανής δοκιμασία, γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται. Οι υποψήφιοι π.χ. δακτυλογράφοι καλούνται να δακτυλογραφήσουν ορισμένες σελίδες και υπολογίζουμε την ταχύτητα και ακρίβεια τους σ' αυτή τη δοκιμασία. Τα «τεστ» αυτά χρησιμοποιούνται, όπως είναι ευνόητο, για επιλογή προσωπικού σε εργασίες σχετικά απλές, στις οποίες προέχουν οι τεχνικές δεξιότητες. Όταν τα καθήκοντα είναι πιο πολύπλοκα και απαιτούνται πνευματικές δεξιότητες (π.χ.) διευθυντής παραγωγής, πωλητής, προϊστάμενος προσωπικού κ.λ.π.), δεν μπορούμε βέβαια να εφαρμόσουμε αυτά τα «τεστ».

Test νοημοσύνης: Με αυτά τα «τεστ» μπορούμε να διευρύνουμε και να βαθμολογήσουμε όχι μόνο το επίπεδο ευφυΐας (βαθμό νοημοσύνης) αλλά και διάφορες άλλες νοητικές λειτουργίες όπως την προσοχή, τη μνήμη, την κριτική ικανότητα κ.λ.π. Οι μέθοδοι για τη διερεύνηση της νοημοσύνης κατατάσσονται σε τρεις ομάδες:

- Τις γενικές μεθόδους με τις οποίες μετράται το γενικό επίπεδο της νοημοσύνης και εκφράζεται με έναν αριθμό, ο οποίος μας επιτρέπει να κατατάξουμε το άτομο σε ένα ανώτερο, μέτριο ή κατώτερο επίπεδο νοημοσύνης.

- Τις αναλυτικές μεθόδους, με τις οποίες εξετάζονται οι διάφορες νοητικές λειτουργίες χωριστά (μνήμη, προσοχή, ικανότητα προσαρμογής, φαντασία, ικανότητα μαθήσεως κ.α) και τα αποτελέσματα αυτής της εξέτασης μας δίνουν την πνευματική φυσιολογία του ατόμου.

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

Τα ευρετήρια ή κλίμακες ενδιαφερόντων: Τα οποία αποσκοπούν στο να διαπιστώσουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Τα ευρετήρια αυτά αποτελούνται από διάφορα ερωτήματα στα οποία το άτομο καλείται να πάρει θέση,

όσο είναι δυνατό βέβαια με τις μεθόδους αυτές, να διαγνώσουμε αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για θέση για την οποία προορίζεται.

Τα test προσωπικότητας: Οι κλίσεις ενδιαφερόντων που αναφέραμε παραπάνω μελετούν ένα κομμάτι μόνο της προσωπικότητας του υποψηφίου. Υπάρχουν πάρα πολλά «τεστ» τα οποία διερευνούν την προσωπικότητα σαν σύνολο και τα οποία μπορούν να μας δώσουν πολλές ενδείξεις για τη μελλοντική συμπεριφορά του ανθρώπου που εξετάζουμε. Η εξέταση αυτή της προσωπικότητας, έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερα για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, όπου απαιτείται μια ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα.

(Μπόγκα-Καρτέρη 2003)

Είναι συχνό το φαινόμενο κατά το οποίο επιχειρήσεις υιοθετούν απαιτήσεις προσόντων, για τα οποία δεν υπάρχει αποδεδειγμένη σχέση με την επιτυχία ή αποτυχία στη δουλειά. Αυτά δε, τα όχι ρεαλιστικά μέτρα πρόσληψης, είναι δυο ειδών

α) **Τυπικά προσόντα:** Η σχολική επίδοση αποτελεί ένα ουσιαστικό εμπόδιο επιλογής, που χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις. Η σχολική επίδοση, σαν επινόηση κοσκινίσματος κατά την επιλογή, έχει μεγάλη αξία, γιατί αυτοί που πέρασαν τις δοκιμασίες του σχολείου με επιτυχία, υποτίθεται πως θα έχουν το ταλέντο και τις κοινωνικές και τεχνικές δεξιότητες. Όμως, απόλυτη εμπιστοσύνη σε ένα απολυτήριο γυμνασίου ή ένα πτυχίο ανώτατης σχολής γι' απασχόληση, έχει και μερικά καθαρά μειονεκτήματα όπως: Αυτόματα αποκλείει εκείνους που διέκοψαν το σχολείο για διάφορους λόγους (φτωχούς, απροσάρμοστους στην πειθαρχία του σχολείου κλπ.) και οι οποίοι δεν σημαίνει πως στερούνται δυνατοτήτων. Άλλωστε είναι γνωστό, πως ευφύεστατοι άνθρωποι είναι δυνατόν να μην έχουν καλή σχολική επίδοση (πχ. Αϊνστάιν, Τσόρτσιλ), που σήμαινε πως τέτοια άτομα μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της δουλειάς σαν τους δοθεί η ευκαιρία γι' αυτό.

Μια ρεαλιστική πολιτική είναι να καθοριστούν γενικά μορφωτικά προσόντα για τα διάφορα έργα μιας επιχείρησης βασισμένα σε ένα σωστό πρόγραμμα ανάλυσης έργου, αλλά εσκεμμένα να αφεθεί ένα ποσοστό 5-15% του συνολικού αριθμού γι' αυτούς που στερούνται μεν των μορφωτικών προσόντων που απαιτούνται, αλλά όμως δίνουν υπόσχεση μιας λογικής επιτυχίας, εξαιτίας της εμπειρίας τους στην εργασία, του ενδιαφέροντός τους και της σχετικής για τούτο βεβαίωσης από αρμόδιους παρατηρητές. Πρόσθετη εκπαίδευση μπορεί να αποκτηθεί μετά την πρόσληψή σε νυκτερινά σχολεία ή σε εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης.

(Παπαβασιλείου, Χ. Τζεκίνης 1988)

β) **Ιδιοσυγκρασίες,** βασισμένες σε προκαταλήψεις ή σε πεπαλαιωμένα κριτήρια. Όπως π.χ., άρνηση για απασχόληση στους αριστερόχειρες, ή στους μικρόσωμους στον τομέα των πωλήσεων, ενώ καμία ένδειξη δεν υπάρχει αναφορικά με τη σχέση επιτυχίας και του ύψους. Γι' αυτό και οι διοικούντες είναι πιο σίγουροι όταν χρησιμοποιούν επιστημονικές μεθόδους, όπου μπορούν.

(Παπαβασιλείου, Χ. Τζεκίνης 1988)

Φυσικά όσον αφορά τη διαδικασία της επιλογής υπάρχουν και κάποιες διακρίσεις που γίνονται από πλευράς επιχειρήσεων. Οι κυριότερες είναι:

Διάκριση Φύλου: Παρ' όλο που σήμερα μας ανεπτυγμένες χώρες η θέση μας εργαζόμενης γυναίκας είναι πολύ βελτιωμένη, εντούτοις και εκεί κάποτε η γυναίκα αντιμετώπιζε για την απασχόλησή μας πολλά εμπόδια μας: μικρότερες πληρωμές, είσοδο μόνο σε μερικά επαγγέλματα (δασκάλας, νοσοκόμας κλπ.), απόλυση αν παντρευόταν κλπ. Τώρα μας αυτά ανήκουν στο παρελθόν και η γυναίκα μπορεί να εργάζεται σχεδόν σε κάθε κατηγορία επαγγέλματος μας και ο άνδρας. Και στη χώρα μας έχουμε προχωρήσει αρκετά στα θέματα αυτά, αλλά πρέπει να γίνουν ακόμα πολλά. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 1995)

Διάκριση ηλικίας: Σε πολλές κατηγορίες επαγγελμάτων, από του ανειδίκευτου μέχρι και του ανώτατου διοικητικού στελέχους, υπάρχει σε πολλούς οργανισμούς η τάση πρόσληψης νέων ανθρώπων. Έτσι, συχνό είναι το φαινόμενο διαφημίσεων στις εφημερίδες που καθορίζουν όρια ηλικίας, όπως π.χ., πλασιέ 21-35 ετών, πωλήτριες 18-40, μηχανικοί 21-40, κλπ. Επομένως, όταν κάποιος, έστω και αν είναι ανώτατο στέλεχος, βρεθεί χωρίς εργασία μετά την ηλικία των 40-45, θα συναντήσει πολλές δυσκολίες για να βρει κάποια ικανοποιητική θέση. Και η φιλοσοφία πίσω απ' αυτή την πολιτική είναι: οι νέοι διαμορφώνονται καλύτερα και εργάζονται με ταχύτερο ρυθμό παρά οι μεγαλύτεροι στην ηλικία. Όμως, και οι τελευταίοι πρέπει να εργαστούν, να ζήσουν και να φάνε. Και επιπλέον συμβαίνει και τούτο: ο ρυθμός των απουσιών, των αποχωρήσεων και των ατυχημάτων είναι χαμηλότερος στους με κάποια ηλικία εργαζόμενους παρά στους νέους. «Ο φιλονεισμός αυτός κυρίως των Αμερικανικών επιχειρήσεων άρχισε να υποχωρεί τελευταία (όπως με την τοποθέτηση πριν μερικά χρόνια του επικεφαλής της General Motors ανθρώπου 62 ετών) και να λαμβάνεται υπόψη το παράδειγμα της Ευρώπης, όπου, επικεφαλής των μεγάλων εταιριών βρίσκονται μάλιστα (κυρίως δημιουργοί των επιχειρήσεων) ηλικίας κατά μέσον όρο άνω των 55 ετών, οι οποίοι κρίνονται τώρα και στην Αμερική σαν εγγύηση αποδοτικότητας. Οι «κάποιος ηλικίας» διευθυντές των επιχειρήσεων θεωρούνται ότι συγκεντρώνουν αναντικατάστατη εμπειρία, γνώση του κόσμου, των προσώπων και των πραγμάτων και πολύτιμες γνωριμίες. Φυσικά, απαιτήσεις σωματικής καταλληλότητας μπορεί σε μερικές περιπτώσεις να αποτελούν τη βάση νόμιμων περιορισμών ηλικίας.

(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1995)

Υποψήφιοι με επιρροή στη διοίκηση: Αλήθεια, τι γίνεται με εκείνους τους υποψήφιους που έχουν προσωπικές επαφές με ανθρώπους που βρίσκονται σε υψηλές διοικητικές θέσεις μέσα στον οργανισμό; Παρόλο που τα ανώτατα στελέχη σε πολλές επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να παραδεχτούν ότι έχουν ειδική προτίμηση σε αυτούς που έχουν κάποιο «μέσο» στον οργανισμό, στην πράξη για μερικά είδη θέσεων αυτό το στοιχείο παίζει κάποιο σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία μερικών προγραμμάτων απασχολήσεως. Τούτο σημαίνει πως η ικανότητα μόνη δεν αποτελεί το πρωταρχικό κριτήριο για την επιλογή, κάτι δηλ. που μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα το αδυνάτισμα των μέτρων επιλογής. Εντούτοις είναι σημαντικό ότι το στοιχείο αυτό συνεχώς περιορίζεται και παίζει μεγαλύτερο ρόλο η προσωπική αξία.

Άλλο πρόβλημα στενά σχετιζόμενο με το προηγούμενο είναι το εάν πρέπει να προσλαμβάνονται συγγενείς των ήδη εργαζόμενων (παιδιά, σύζυγοι). Κάτι τέτοιο για ένα πολύ μεγάλο οργανισμό γενικά δεν δημιουργεί δυσκολίες, φτάνει ένα τέτοιο συγγενικό άτομο να μην τοποθετηθεί κάτω από την εξουσία ενός συγγενή, ο οποίος

μπορεί να εκδηλώσει εúνοια, ή μεροληψία. Στις μικρές όμως επιχειρήσεις το πράγμα απαιτεί μεγάλη προσοχή, γιατί πολλοί συγγενικοί δεσμοί μπορούν να δημιουργήσουν κάμψη στα μέτρα αποδόσεως.

(Κανελλόπουλος 1991)

Η διαδικασία της επιλογής ολοκληρώνεται με την πρόσληψη και εγκατάσταση του ατόμου στην επιχείρηση. Η προσαρμογή του ατόμου στην οργάνωση περιλαμβάνει δυο στάδια: Το πρώτο είναι κατά τη διαδικασία εισόδου και το δεύτερο κατά τη διάρκεια της καριέρας του. Η διαδικασία της προσαρμογής είναι συνεχής γιατί:

-Τόσο το άτομο όσο και η οργάνωση της επιχείρησης αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και

-Υπάρχει σταθερή μετακίνηση εργατικού δυναμικού, δηλαδή προσλήψεις, προαγωγές, παραιτήσεις και απολύσεις.

Επομένως κατά την επιλογή, η μεν οργάνωση επιλέγει τα άτομα δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στα προσόντα των ατόμων και στην τοποθέτησή τους στις κατάλληλες εργασίες, τα δε άτομα επιλέγουν την επιχείρηση με βάση το ικανοποιητικό οργανωτικό κλίμα.

(Μπόγκα-Καρτέρη 2003)

2.5 Η περίπτωση της ACT

2.5.1 Περίληψη

Η ACT Hellas αποτελεί μια αρκετά γνωστή πολυεθνική επιχείρηση που λειτουργεί στην Ελλάδα. Ταυτόχρονα, πρόκειται για μια επιχείρηση η οποία διεθνώς δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού της μέσω της εφαρμογής σύγχρονων συστημάτων προσέλκυσης, επιλογής και ανάπτυξης των εργαζομένων της. Στη μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί θα παρουσιαστεί η διαδικασία προγραμματισμού, προσέλκυσης και επιλογής διοικητικών στελεχών δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση του κέντρου επιλογής ως αναπόσπαστο στάδιο της διαδικασίας της επιλογής. Η εταιρεία έχει λάβει τη στρατηγική απόφαση να στηρίζει την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση, χρησιμοποιώντας σχεδόν αποκλειστικά την εσωτερική επιλογή για τη στελέχωση των κενών θέσεων που δημιουργούνται σε μεσαίο και ανώτερο επίπεδο μέσω προαγωγών και εξελίξεων. Αντίστοιχα, η εξωτερική επιλογή χρησιμοποιείται σχεδόν αποκλειστικά σε εισαγωγικές (entry-level) θέσεις, απόφοιτους δηλαδή ΑΕΙ/ΤΕΙ χωρίς μεγάλη εργασιακή εμπειρία ή κάποιον μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, γιατί όπως χαρακτηριστικά πιστεύουν στην ACT, «We recruit the character and we train the skills» («Προσλαμβάνουμε ανθρώπους και εκπαιδεύουμε ικανότητες»).

2.5.2 Στοιχεία οργανισμού

2.5.2.1 Ιστορικό και προϊόντα

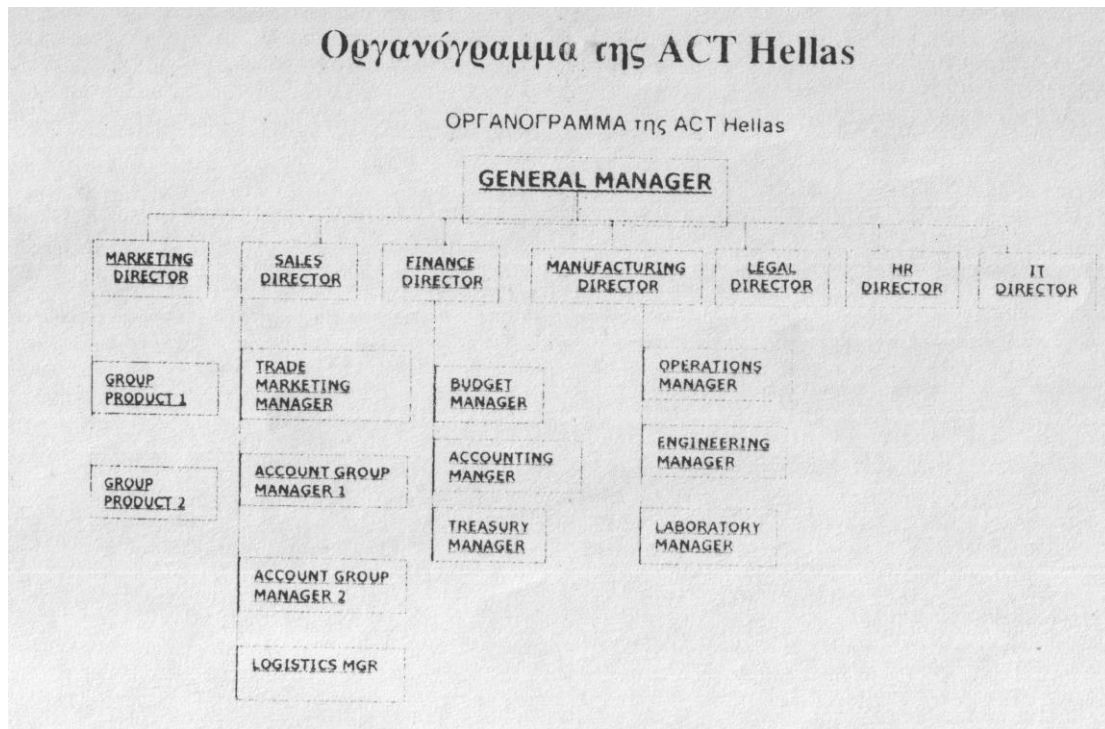
Η ACT Hellas δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από τις αρχές της δεκαετίας του 1950. πρόκειται για μια δυναμική επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα των καταναλωτικών προϊόντων ευρείας χρήσης (FMCG-Fast Moving Consumer Goods). Από το 1958 έως και το 1968 η εταιρεία ακολουθεί μια δυναμική πορεία παραγωγής και λανσαρίσματος νέων προϊόντων ευρείας κατανάλωσης, τα οποία όλα καταλαμβάνουν σημαντικά μερίδια στην αγορά, συμβάλλοντας στην αύξηση του τζίρου και στην εδραίωση της εταιρείας στην ελληνική αγορά. Το έτος 1970 η εταιρεία, εκτός από την παραγωγή, αναλαμβάνει πλέον και την διακίνηση και διανομή των προϊόντων της στην Ελλάδα. Η δεκαετία 1970-1980 σηματοδοτεί την έντονη αναπτυξιακή πορεία της εταιρείας με την τοποθέτηση στην αγορά πληθώρας νέων προϊόντων και επεκτάσεων ή ανανεώσεων όλων των υφισταμένων προϊόντων. Κατά τη δεκαετία 1980-1990 αναδιαρθρώνεται το σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας και οργάνωσης της εταιρείας, με σοβαρές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του εργοστασίου και την προοδευτική αύξηση της εισαγωγής κάποιων προϊόντων από το εξωτερικό. Τα μέσα της δεκαετίας του 1990 βρίσκουν την ACT οικονομικά πανίσχυρη και με εδραιωμένες ηγετικές θέσεις στις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων όπου δραστηριοποιείται.

Από το 1995 μέχρι σήμερα, διαθέτοντας την κατάλληλη οικονομική και επιχειρηματική ισχύ η εταιρεία υλοποιεί ένα εκτεταμένο πρόγραμμα εκσυγχρονισμού όλων των τομέων της βιομηχανικής και εμπορικής δραστηριότητάς της αλλά και των συστημάτων της, με αποκορύφωμα την υλοποίηση εφαρμογής του ενοποιημένου λογισμικού SAP με αντίστοιχη αναδιάταξη του συνόλου σχεδόν των διαδικασιών της το 2002. Κατά την ίδια περίοδο σημειώνεται και η σημαντική ανάπτυξη της εξαγωγικής δραστηριότητας της εταιρείας.

Ολοκληρώνοντας το 2004, η δραστηριότητα της εταιρείας είναι εξίσου πλούσια σε νέα προϊόντα και η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της προδιαγράφεται αρκετά επιτυχώς. Καθίσταται έτσι δυνατό να σημειώσουμε ότι η ACT κατέχει μια εξέχουσα θέση στην ελληνική αγορά από πλευράς δεικτών ανάπτυξης όγκου πωλήσεων, οικονομικών δεικτών και δεικτών απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Για τους ίδιους λόγους, ιδιαίτερα ξεχωριστή είναι η θέση της ελληνικής εταιρείας και μεταξύ των ανά τον κόσμο αδελφών εταιρειών της ACT.

2.5.2.2 Διοικητική δομή

Η διοικητική δομή της ACT είναι αρκετά επίπεδη, με λίγα ιεραρχικά επίπεδα. Αυτό συνεπάγεται ότι η εξέλιξη των εργαζομένων είναι αρκετά γρήγορη, ενώ ταυτόχρονα σημαντικές αρμοδιότητες κατανέμονται προς τα χαμηλότερα επίπεδα. Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζεται ένα οργανόγραμμα με τη βασική δομή και τα τμήματα της εταιρείας στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.



Σχ. 3. Οργανόγραμμα της ACT Hellas

Κάποιες ιδιαιτερότητες που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε για τη διοικητική δομή της εταιρείας είναι οι εξής:

- Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει μια οργανωσιακή δομή τύπου matrix: Οι Διευθυντές των τμημάτων αναφέρονται τόσο στον Γενικό Διευθυντή της χώρας, όσο και στον υπεύθυνο της συγκεκριμένης λειτουργίας στην Ευρώπη.
- Υπάρχουν πολλές διατμηματικές ομάδες που συνεργάζονται για έργα που επηρεάζουν περισσότερες από μία λειτουργίες της επιχείρησης.
- Υπάρχει ιδιαίτερα έντονος ο δεσμός ανάμεσα σε κάθε τμήμα, με αποτέλεσμα οι περισσότερες αποφάσεις να λαμβάνονται συλλογικά μέσα από συναντήσεις, τηλεδιασκέψεις ή άλλα μέσα.

2.5.2.3 Οικονομική κατάσταση – οικονομικό κλίμα

Η ACT διεθνώς είναι ένας κολοσσός των περίπου 20 δις δολαρίων. Στην Ελλάδα τα αποτελέσματά της είναι εξίσου αξιοθαύμαστα, από πλευράς τόσο των μεριδίων όσο και κερδοφορίας. Σε πρόσφατη αξιολόγηση, δε, το ελληνικό εργοστάσιο ανακηρύχθηκε μεταξύ των πέντε καλύτερων παγκοσμίως, με βάση KPIs αποτελεσματικότητας.

Η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η ACT είναι μια αγορά κορεσμένη, με εύκολη πρόσβαση σε ανταγωνιστές κάθε μεγέθους. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια έχουν εισέλθει δυναμικά στο παιχνίδι και οι μεγάλες αλυσίδες super market με τα δικά τους προϊόντα που προσφέρονται σε χαμηλότερες τιμές, αλλά και τα discounters, δηλαδή τα super market εκπτώσεων που δεν προσφέρουν καμιά από τις επώνυμες μάρκες προϊόντων κι πουλούν πολύ φθηνότερα. Παρόλο που ο ανταγωνισμός αυξάνεται και οι γενικότερες οικονομικές συγκυρίες δεν είναι ιδιαίτερα ευνοϊκές, τα μερίδια αγοράς της ACT αυξάνονται.

2.5.3 Προκαταρκτικά θέματα

2.5.3.1 Entry-level hiring

Η ACT έχει ως πολιτική την ανάπτυξη των στελεχών της και όχι την «αγορά έτοιμων στελεχών». Για το λόγο αυτό έχει επιλέξει να προσλαμβάνει μόνο ανθρώπους με ελάχιστη ή καθόλου προϋπηρεσία και να τους εκπαιδεύει μέσα στην επιχείρηση. Ταυτόχρονα, όταν χηρεύει μια θέση σε μεσαίο ή ανώτερο επίπεδο, καλύπτεται είτε μέσω προαγωγής είτε μέσω οριζόντιας μετακίνησης και αντίστοιχης πρόσληψης σε χαμηλό επίπεδο (entry level). Προκαλούνται δηλαδή αλυσιδωτές αντιδράσεις που έχουν κοινό παρανομαστή την κάλυψη των υψηλότερων θέσεων εκ των έσω και την προσφυγή στην αγορά για την κάλυψη εισαγωγικών θέσεων. Στις περιπτώσεις που εκκενώνεται κάποια θέση σε μεσαίο ή ανώτερο επίπεδο και δεν μπορεί να βρεθεί ενδοεταιρικά ο κατάλληλος υποψήφιος, τότε η εταιρεία μπορεί να καταφύγει σε συμβουλευτικές εταιρείες πρόσληψης και επιλογής ή εναλλακτικά στην πλήρωση της θέσης με μετακίνηση στελέχους από το εξωτερικό. Η παραπάνω πολιτική δεν ακολουθείται με τον ίδιο τρόπο σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς σε εταιρείες ανά τον κόσμο καταφεύγουν και σε προσέλκυση για στελέχη μεσαίου επιπέδου. Την πολιτική προσέλκυσης την καθορίζει κάθε χώρα ξεχωριστά, ανάλογα με τις ανάγκες της, τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, το όνομα της εταιρείας στην τοπική κοινωνία, το εκπαιδευτικό σύστημα της εκάστοτε χώρας κ.λπ.

Ολόκληρη η διαδικασία προγραμματισμού, προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη προσοχή στις αρχές της επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας. Δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα σε όλες τις πτυχές της:

- Σεβασμός στους υποψηφίους σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής. Η επιλογή του καταλλήλου υποψηφίου γίνεται με γνώμονα τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης.
- Παροχή αναλυτικών πληροφοριών για τη διαδικασία επιλογής, την επιχείρηση, τη θέση και τα καθήκοντά της, για να μπορούν οι υποψήφιοι να κρίνουν από μόνοι τους κατά πόσο τους ταιριάζει η προς πλήρωση θέση και να είναι καλύτερα πληροφορημένοι πριν προχωρήσουν σε μια τελική απόφαση.
- Απόλυτη εμπιστευτικότητα σε κάθε είδους πληροφορίες που δίνουν οι υποψήφιοι και στα βιογραφικά που αποστέλλονται στην εταιρεία.
- Επικοινωνία με όλους τους υποψηφίους που δεν επιτυγχάνουν στα τεστ επαγγελματικών ικανοτήτων, όπου δίνεται ειλικρινές feedback σε όσους το επιθυμούν.

2.5.3.2 Πλαίσιο ικανοτήτων (competencies)

Οι ικανότητες των υποψηφίων αποτελούν το βασικό πυρήνα και τον συνδετικό κρίκο μεταξύ όλων των συστημάτων και των πολιτικών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και των επιχειρησιακών στόχων. Οι θεμελιώδεις ικανότητες της ACT αποτελούν έναν πυρήνα που επηρεάζει τόσο τη διαδικασία της πρόσληψης, όσο και τις διαδικασίες αξιολόγησης, εκπαίδευσης και προγραμματισμού διαδοχής. Οι διαδικασίες αυτές επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων και -κατ' επέκταση- της επιχείρησης.

Οι ιδιαίτερες δεξιότητες και συμπεριφορές που πρέπει να διαθέτουν και προσπαθούν να αναπτύξουν όλοι οι εργαζόμενοι της ACT, έχουν οριστεί σε παγκόσμιο επίπεδο και έχουν ενσωματωθεί και στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων. Τις δεξιότητες αυτές προσπαθούν να εντοπίσουν και στους υποψήφιους στελέχωσης μιας θέσης οι υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με τους προϊστάμενους των τμημάτων.

Σε κάθε περίπτωση διακρίνονται από το σύνολο των δεξιοτήτων οι πιο σημαντικές για τη συγκεκριμένη θέση και κάποια κοινά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που πρέπει να διαθέτουν όλοι οι υποψήφιοι. Έτσι, για να αναφέρουμε ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν καλή αναλυτική σκέψη, αλλά ένας πωλητής πρέπει να έχει πιο ανεπτυγμένη την επικοινωνιακή ικανότητα λόγω της φύσης της εργασίας του.

2.5.4 Περιγραφή περίπτωσης

2.5.4.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί την εισαγωγική διαδικασία της επιστημονικής επιλογής προσωπικού. Θα περίμενε κάποιος ότι σε ένα μεγάλο οργανισμό ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού θα γινόταν βάσει οργανωμένων και τεχνολογικά προηγμένων μεθόδων με τη βοήθεια πολύπλοκων στατιστικών μοντέλων και δεικτών. Ωστόσο, η πραγματικότητα βρίσκεται αρκετά μακριά από αυτό τον τρόπο προγραμματισμού γεγονός το οποίο οφείλεται στη σχετική σταθερότητα του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η ACT τα τελευταία χρόνια. Οι ανάγκες της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό είναι σχετικά σταθερές τα τελευταία χρόνια. Αντίστοιχα, σταθερός –σε γενικές γραμμές- είναι και ο αριθμός των εργαζομένων της. Εδώ βέβαια θα πρέπει να σημειώσουμε ότι σε διεθνές επίπεδο, η ACT παρουσιάζει ιδιαίτερα έντονη δραστηριότητα σε θέματα προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων με συνεχείς εξαγορές, συγχωνεύσεις, εξωτερική ανάθεση υπηρεσιών (outsourcings), υπηρεσίες αποκατάστασης στελεχών (outplacements) και όλο το σχεδιασμό που αυτά συνεπάγονται. Στην Ελλάδα όμως, οι κινήσεις αυτές ελάχιστα έχουν επηρεάσει την εταιρεία, με αποτέλεσμα να μην είναι απαραίτητος κάποιος ειδικά οργανωμένος προγραμματισμός.

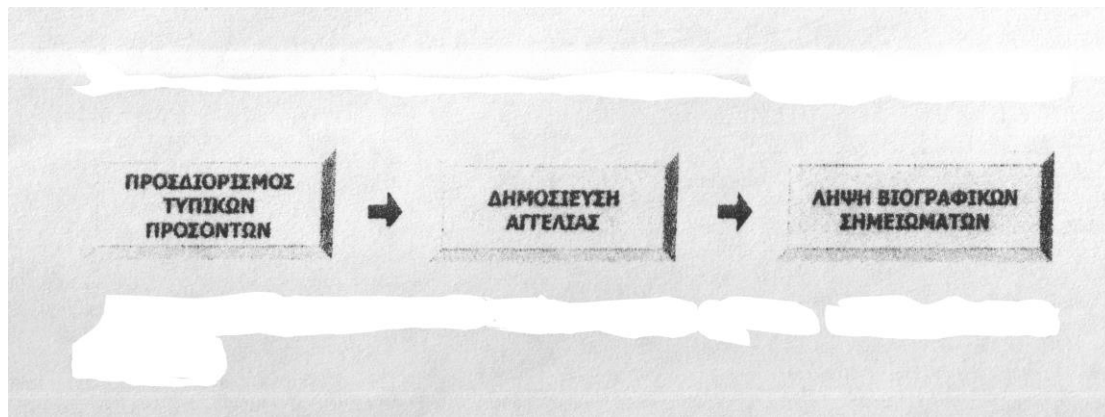
Στην πράξη, η εταιρεία παρακολουθεί αρκετά στενά τον αριθμό των εργαζομένων της, υπολογίζοντας δείκτες όπως ο ρυθμός αποχώρησης ή το κόστος και η παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο για το χώρο του εργοστασίου. Επιπλέον, συλλέγονται στοιχεία για τις μελλοντικές δραστηριότητες της επιχείρησης και συνδυάζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων της, όπως για παράδειγμα η ηλικία ή η οικογενειακή κατάσταση. Στον χώρο παραγωγής ο υπολογισμός των αναγκών σε εργατικό προσωπικό γίνεται μέσα από λεπτομερείς υπολογισμούς με τόνους παραγωγής και κόστος των παραγομένων προϊόντων ανά άτομο. Προγραμματισμός χρειάζεται κατά την περίοδο των θερινών διακοπών, καθώς και σε άλλες περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα αν κάποιος συνταξιοδοτηθεί ή αν κάποια γυναίκα εργαζόμενη σχεδιάζει να λάβει άδεια εγκυμοσύνης, ορίζεται πώς και ποιος θα την αντικαταστήσει προσωρινά. Με βάση τα στοιχεία αυτά συνάγονται συμπεράσματα για την ανάγκη μείωσης ή αύξησης του αριθμού των εργαζομένων, τα οποία όμως, σπάνια ξεπερνούν τον ορίζοντα του ενός έτους ή ακόμα και μερικών μηνών για τον χώρο παραγωγής. Για τις ανώτερες κυρίως θέσεις η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, σε συνεργασία με τους διευθυντές κάθε τμήματος σχεδιάζει και παρακολουθεί τα πλάνα διαδοχής, τα οποία όμως συνεπάγονται και ανακατανομές σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, εφόσον ακολουθείται η τακτική της κάλυψης των κενών θέσεων εκ των έσω. Όποτε λοιπόν προκύψει άνοιγμα κάποιας θέσης λόγω προαγωγής, συνταξιοδότησης, μετακίνησης ή ακόμα και αποχώρησης κάποιου εργαζομένου μπαίνει σε εφαρμογή το πλάνο μετακινήσεων εντός τμήματος και στη συνέχεια πρόσληψης νέων εργαζομένων σε εισαγωγική θέση (entry level)

Δεδομένου ότι η εταιρεία πρέπει να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε μια αγορά που στη συγκεκριμένη περίοδο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κορεσμένη, η εταιρεία καταβάλει προσπάθειες για διατήρηση του αριθμού του προσωπικού σε σταθερά επίπεδα. Επομένως, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού προσανατολίζεται κυρίως στην ανακατανομή καθηκόντων με τέτοιο τρόπο που να εξασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα σε σχέση με το υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό και τους διαθέσιμους πόρους. Αυτό φυσικά έχει συνέπειες και στα ακόλουθα στάδια της προσέλκυσης και της επιλογής προσωπικού, καθώς στόχο αποτελεί η πρόσληψη ιδιαίτερα αφοσιωμένων, ευέλικτων και εργατικών ατόμων.

Ταυτόχρονα, από τα κεντρικά γραφεία της ACT στην Ευρώπη ο προγραμματισμός προσωπικού και η κατανομή των προϊόντων στα διάφορα εργοστάσια γίνονται βάσει των δεικτών κόστους και αποδοτικότητας των εργαζομένων κάθε χώρας, κάτι το οποίο εντείνει την πίεση για ορθολογικοποίηση του αριθμού των εργαζομένων κάθε χώρας με ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγής.

2.5.4.2 Προσέλκυση προσωπικού

Το σύστημα προσέλκυσης προσωπικού που εφαρμόζει η ACT για τη στελέχωση θέσεων entry-level απεικονίζεται διαγραμματικά ως εξής:



Σχ. 4. Σύστημα Προσέλκυσης Προσωπικού της ACT

Συγκεκριμένα, κάθε στάδιο περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

2.5.4.2.1 Προσδιορισμός τυπικών προσόντων

Ο καθορισμός προσόντων γίνεται από τον Διευθυντή του Τμήματος όπου υπάγεται η κενή θέση εργασίας, σε συνεργασία με τον Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων, Στοιχεία που λαμβάνουν υπόψη τους είναι:

- Οι ικανότητες που έχει καθορίσει συνολικά η ACT και τις οποίες επιθυμεί να διαθέτει ο κάθε νέος εργαζόμενός της. Από αυτές επιλέγονται κάποιες ως πιο σημαντικές για τη συγκεκριμένη θέση και κάποιες ως λιγότερο σημαντικές.

- Οι προδιαγραφές της θέσης
- Η περιγραφή της θέσης
- Τυχόν ειδικές γνώσεις που χρειάζεται να έχει ο υποψήφιος.

Λαμβάνονται επίσης υπόψη οι ικανότητες και ειδικές γνώσεις του προκατόχου της θέσης, εάν πρόκειται για υφιστάμενη θέση εργασίας.

2.5.4.2.2 Δημοσίευση αγγελίας

Μετά τον καθορισμό των τυπικών προσόντων, ακολουθεί η σύνταξη της αγγελίας για καταχώριση στον τύπο από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι αγγελίες για τους υπαλλήλους γραφείου και τα στελέχη της εταιρείας δημοσιεύονται στα αγγλικά, προκειμένου να γίνεται αισθητή η ανάγκη ευχέρειας των υποψηφίων στην αγγλική γλώσσα, αλλά και για να προβάλλεται ο διεθνής χαρακτήρας της εταιρείας. Οι αγγελίες ωστόσο για τους εργατές παραγωγής, όπως είναι αναμενόμενο, δημοσιεύονται στα ελληνικά.

Η ACT χρησιμοποιεί μια σειρά από διαφορετικά μέσα προβολής των αγγελιών της, τα οποία επιλέγονται ανάλογα με την αναγνωσιμότητα και το αντικείμενο με το οποίο σχετίζεται η θέση εργασίας. Οι κυριότεροι τρόποι προβολής είναι οι ακόλουθοι:

- **Εφημερίδες**

Η εταιρεία συχνά επιλέγει να προωθήσει κενές θέσεις εργασίας στον ημερήσιο τύπο, και συγκεκριμένα σε εφημερίδες τις οποίες διαλέγει βάσει κυκλοφορίας και αναγνωσιμότητας.

- **Μηχανές αναζήτησης εργασίας (job search engines)**

Η εταιρεία χρησιμοποιεί ως μέσο προσέλκυσης συγκεκριμένο ελληνικό ιστότοπο αναζήτησης εργασίας με μεγάλους αριθμούς επισκεπτών, στον οποίο και ανακοινώνει τις αγγελίες της.

- **Εταιρικός ιστότοπος**

Ταυτόχρονα, η ACT αναγγέλλει τις αγγελίες της και στον εταιρικό της ιστότοπο, σε συγκεκριμένη σελίδα που τιτλοφορείται «Ευκαιρίες απασχόλησης», στην οποία οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να δουν κενές θέσεις εργασίας και να αποστείλουν το βιογραφικό τους σημείωμα. Η συγκεκριμένη ιστοσελίδα έχει πολύ μεγάλο αριθμό επισκεπτών που φτάνει το 50% του συνόλου των επισκεπτών της κεντρικής ιστοσελίδας της εταιρείας.

- **Συμμετοχή σε Ημέρες Καριέρας**

Παράλληλα με τα παραδοσιακά μέσα προβολής των διαθέσιμων θέσεων, η ACT επιδιώκει να λαμβάνει τακτικά μέρος σε Ημέρες Καριέρας προσεκτικά επιλεγμένων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με κατεύθυνση Διοίκησης Επιχειρήσεων ή/και Οικονομικών, στις οποίες στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού δέχονται βιογραφικά σημειώματα και διεξάγουν συνεντεύξεις. Η επαφή με τους συγκεκριμένους πανεπιστημιακούς φορείς δεν περιορίζεται στην συμμετοχή της ACT σε Ημέρες Καριέρας, αλλά περιλαμβάνει συμμετοχή της εταιρείας σε προγράμματα πρακτικής άσκησης των φοιτητών και διαλέξεις των στελεχών της σε σχετικές εκδηλώσεις. Στόχος της συμμετοχής της ACT σε τέτοιου τύπου διοργανώσεις είναι περισσότερο η προβολή της εταιρείας και η γνωριμία με πιθανά στελέχη και λιγότερο η άμεση κάλυψη μιας θέσης εργασίας. Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι υποψήφιοι που τελικά επιλέχθηκαν για την κάλυψη μιας θέσης προήλθαν από εκδηλώσεις όπως είναι οι Ημέρες Καριέρας.

Για την αξιολόγηση των μέσων προσέλκυσης των υποψηφίων της, η εταιρεία φροντίζει να ελέγχει την πηγή πληροφόρησης των υποψηφίων. Με τον τρόπο αυτό επαναξιολογεί συνεχώς την αποδοτικότητα των μέσων που χρησιμοποιεί και ανάλογα αναπροσαρμόζει την πολιτική της, ενώ ταυτόχρονα έχει και τη δυνατότητα να πειραματίζεται με καινούριους συνεργάτες (π.χ. άλλους ιστότοπους) και αμέσως να ελέγχει την αποδοτικότητά τους. Η επιλογή των μέσων, συνεπώς, βασίζεται σε απτά στοιχεία, βάσει της συνεχούς παρακολούθησης των πληροφοριών που δίνουν οι υποψήφιοι.

2.5.4.2.3 Λήψη βιογραφικών σημειωμάτων

Κάθε φορά που η εταιρεία δημοσιεύει μια αγγελία, λαμβάνει 500-600 βιογραφικά σημειώματα κατά μέσο όρο για τις θέσεις των στελεχών, και 150 περίπου βιογραφικά για τις θέσεις που αφορούν σε εργατοτεχνικό προσωπικό. Ο μεγάλος αριθμός βιογραφικών σημειωμάτων, παρόλο που σημαίνει υψηλό διαχειριστικό κόστος,

αποτελεί έναν πολύ καλό δείκτη αναγνωρισιμότητας της εταιρείας στην αγορά εργασίας και τη φήμη που έχει αποκτήσει ως πολύ καλός εργοδότης. Ταυτόχρονα, σε περιόδους που δεν υπάρχει δημοσιευμένη κάποια αγγελία, η εταιρεία δέχεται 10-30 βιογραφικά σημειώματα την εβδομάδα (ανάλογα με την περίοδο), τα οποία και διατηρεί στη βάση της για περίπου 6 μήνες. Τα βιογραφικά αυτά, αφού αξιολογηθούν, συνενώνονται με αυτά που έρχονται στην περίοδο ανοίγματος της θέσης και από αυτά επιλέγεται το τελικό δείγμα υποψηφίων για τη θέση.

2.5.4.3 Επιλογή προσωπικού

2.5.4.3.1 Αξιολόγηση βιογραφικών σημειωμάτων

Καθώς η εταιρεία λαμβάνει πολύ μεγάλο αριθμό βιογραφικών σημειωμάτων, είναι απαραίτητο να γίνει ένα αρχικό ξεκαθάρισμα, μια πρώτη αξιολόγηση σύμφωνα με κάποια δεδομένα που τίθενται για να καθοριστεί ποιοι υποψήφιοι καλύπτουν τις ελάχιστες προϋποθέσεις της θέσης εργασίας. Τα στοιχεία που αξιολογεί αρχικά ο Υπεύθυνος Προσέλκυσης και στη συνέχεια ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού (κυρίως σε περιπτώσεις αμφιβολίας) σε κάθε ένα βιογραφικό, είναι λίγο-πολύ τα γνωστά στοιχεία που αξιολογούν οι περισσότερες επιχειρήσεις σε αυτή τη διαδικασία:

- Εκπαίδευση (κύρος πανεπιστημίου, σχετικότητα αντικειμένου, βαθμός πτυχίου/μεταπτυχιακού, χρόνοι εισαγωγής και περάτωση σπουδών)
- Προϋπηρεσία, σε περίπτωση που υπάρχει, ακριβή καθήκοντα και σχέση με την προς πλήρωση θέση
- Γνώση αγγλικής γλώσσας και ηλεκτρονικών υπολογιστών
- Ηλικία
- Εμφάνιση – οργάνωση των στοιχείων του βιογραφικού
- Συνοδευτική επιστολή, στην οποία δίνεται και η δυνατότητα να διαφανούν περισσότερα στοιχεία για την προσωπικότητά του υποψηφίου, τα ενδιαφέροντά του, τους λόγους που ενδιαφέρεται να εργαστεί στην ACT και να αναλάβει την θέση.
- Άλλες δραστηριότητες/ενδιαφέροντα

Από αυτά τα στοιχεία συνάγεται η όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εικόνα των υποψηφίων και από το αρχικό δείγμα επιλέγονται περίπου 80-100 βιογραφικά, που αντιστοιχούν στους υποψηφίους που θα κληθούν να συμμετάσχουν στο επόμενο στάδιο αξιολόγησης.

2.5.4.3.2 Παρουσίαση της εταιρείας/θέσης στους υποψηφίους & συμπλήρωση ψυχομετρικών τεστ

Το πρώτο στάδιο του Κέντρου Επιλογής που εφαρμόζει η εταιρεία είναι μια συνάντηση με τους υποψηφίους που προέκυψαν από το πρώτο ξεκαθάρισμα των βιογραφικών σημειωμάτων. Η συνάντηση λαμβάνει χώρα εκτός εταιρείας, συνήθως

σε αίθουσα μεγάλου κεντρικού ξενοδοχείου, διαρκεί περίπου 3 ώρες και έχει ως στόχο:

1. Την ενημέρωση των υποψηφίων για την εταιρεία: Πραγματοποιείται μια παρουσίαση της εταιρείας, των αρχών, των αξιών της κουλτούρας και του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της, και κάποιων βασικών οικονομικών αποτελεσμάτων.
2. Την ενημέρωση των υποψηφίων για τη θέση εργασίας: Πραγματοποιείται από τον άμεσο προϊστάμενο της θέσης μια παρουσίαση των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων, της γραμμής αναφοράς, της θέσης στο οργανόγραμμα και φυσικά των απαιτήτων προσόντων που πρέπει να έχει ο κατάλληλος υποψήφιος για την εν λόγω θέση. Με τον τρόπο αυτό δίνεται μία όσο το δυνατόν πλήρης εικόνα της θέσης εργασίας στους υποψηφίους.
3. Τη διεξαγωγή των ψυχομετρικών τεστ (Τεστ γλωσσικού και Αριθμητικού Συλλογισμού). Πρόκειται για off-the-shelf tests που η εταιρεία έχει προμηθευτεί από εξωτερικούς συμβούλους. Για την χορήγηση των τεστ έχει γίνει συγκεκριμένη εκπαίδευση στους κύριους συμμετέχοντες από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Με το πέρας της συμπλήρωσης των ψυχομετρικών τεστ, οι υπεύθυνοι αναλύουν τον τρόπο αξιολόγησης τους δείχνοντας στους υποψηφίους την καμπύλη της κανονικής κατανομής και επικοινωνώντας τους ότι η εταιρεία επιλέγει για το επόμενο στάδιο τους υποψηφίους εκείνους που βρίσκονται πάνω από ένα συγκεκριμένο ποσοστό της κατανομής αυτής. Το ποσοστό αυτό αντιστοιχεί σε συγκεκριμένες ελάχιστες βαθμολογίες (cut off scores), που ισχύουν για όλες τις θέσεις των υπαλλήλων της εταιρείας και δεν είναι διαπραγματεύσιμες. Ο αριθμός των υποψηφίων που θα περάσουν τελικά την διαδικασία των ψυχομετρικών τεστ δεν είναι συγκεκριμένος και μεταβάλλεται κατά περίπτωση.

Η σειρά των σταδίων ακολουθεί τη ροή που προαναφέρθηκε, και παρόλο που μπορεί να κουράσει κάποιους υποψηφίους που έχουν έρθει να την παρακολουθήσουν αμέσως μετά την εργασία τους, έχει εσκεμμένα επιλεγεί γιατί δίνει τη δυνατότητα σε κάποιους υποψηφίους να καθυστερήσουν για οποιοδήποτε λόγο χωρίς να αποκλειστούν από τη συμμετοχή στα ψυχομετρικά τεστ, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει σε όποιον κρίνει ότι η θέση δεν τον καλύπτει να μην συμμετάσχει στην υπόλοιπη διαδικασία.

2.5.4.3.3 Πρώτη συνέντευξη με υποψηφίους

Οι υποψήφιοι που συγκέντρωσαν την ελάχιστη απαιτούμενη βαθμολογία στα ψυχομετρικά τεστ καλούνται σε μια πρώτη συνέντευξη με τους υπευθύνους της εταιρείας στα γραφεία της. Η συνέντευξη αυτή διαρκεί περίπου 30 λεπτά, γίνεται από τον Υπεύθυνο Προσλήψεων και τον προϊστάμενο της θέσης, και μπορεί να χαρακτηριστεί ως βιογραφική, καθώς η ροή των ερωτήσεων βασίζεται στο βιογραφικό σημείωμα που έχει αποστείλει ο υποψήφιος.

Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της πρώτης συνέντευξης, τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της ACT προσπαθούν να συγκεντρώσουν στοιχεία για:

- Τις σπουδές του υποψηφίου, δηλαδή το επίπεδο, το ενδιαφέρον του για το αντικείμενο, την απόδοση του, κατά πόσο ήταν συνειδητή επιλογή του, αν ήταν ένας στόχος που έθεσε και πέτυχε, ή κάτι περισσότερο τυχαίο.

- Την εργασιακή εμπειρία, τι αποκόμισε, τι προσδοκίες είχε, για ποιους λόγους επιθυμεί να αλλάξει θέση.
- Κάποια γενικά ατομικά χαρακτηριστικά του, στοιχεία που αφορούν στην προσωπικότητά του.
- Το επίπεδο μισθού και αποδοχών που έχει στην παρούσα εργασία του ή απολαβές που θα επιθυμούσε να έχει αν τελικά προσληφθεί στην ACT.
- Τα διαθέσιμα, δηλαδή το χρονικό διάστημα στο οποίο μπορεί ή επιθυμεί να ξεκινήσει να εργάζεται στην εταιρεία.

Οι υποψήφιοι που δεν προχωρούν στην επόμενη φάση ειδοποιούνται τηλεφωνικά.

2.5.4.3.4 Δείγμα έργου – Case study

Το επόμενο στάδιο της διαδικασίας είναι μια πρακτική άσκηση – case study την οποία καλούνται να περάσουν 4-7 άτομα, τα οποία ήταν επιτυχημένα σε όλα τα προηγούμενα στάδια. Λαμβάνει χώρα στην εταιρεία, και στην ομάδα των αξιολογητών συμμετέχουν ο διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων, ο διευθυντής του τμήματος όπου αναφέρεται η θέση εργασίας, ο άμεσος, προϊστάμενος της θέσης και ο Υπεύθυνος Προσλήψεων. Το δείγμα έργου είναι μια μελέτη περίπτωσης, όπου δίνεται στον υποψήφιο ένα θέμα σχετικό με τη θέση προς πλήρωση, κάθε υποψήφιος έχει στη διάθεσή του μια ώρα για να την προετοιμάσει και μια ώρα για να παρουσιάσει τις απαντήσεις του.

Η εν λόγω άσκηση έχει ως στόχο να αξιολογήσει πολλά στοιχεία για τον υποψήφιο, τα οποία διαφέρουν από θέση σε θέση. Κάποια από αυτά που είναι κοινά για όλες τις θέσεις είναι τα ακόλουθα:

- Αναλυτική, συνθετική ικανότητα
- Οργάνωση δεδομένων
- Διαχείριση χρόνου
- Επικοινωνιακές ικανότητες
- Γνώσεις πάνω στο αντικείμενο
- Τεχνικές παρουσίασης
- Ευελιξία, καθώς μπορεί στην διάρκεια της συζήτησης να του αλλάξουν τα δεδομένα
- Αντοχή στην πίεση, καθώς σε κάποια σημεία ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει και σε συγκεκριμένες ερωτήσεις εμβάθυνσης των αξιολογητών.
- Δεκτικότητα στο feedback
- Προσοχή στη λεπτομέρεια

Η αξιολόγηση των υποψηφίων πραγματοποιείται αμέσως μετά το πέρας κάθε παρουσίασης και γίνεται με βάση συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά που προκύπτουν από τις θεμελιώδεις ικανότητες της ACT. Οι συγκεκριμένες μελέτες περίπτωσης προετοιμάζονται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με τα επί μέρους τμήματα της επιχείρησης. Μεγάλη έμφαση δίνεται κάθε φορά στις επιλεγμένες ικανότητες που ζητούνται από τους υποψηφίους καθώς και στη συνάφεια/σχετικότητα του επιπέδου των ασκήσεων με το επίπεδο των θέσεων εργασίας προς πλήρωση. Επιπλέον, γίνεται προσπάθεια η άσκηση αυτή να δίνει όσο το δυνατόν πιο ακριβή και πλήρη εικόνα σχετικά με τα καθήκοντα της θέσης

εργασίας, προκειμένου να αντιλαμβάνεται και ο υποψήφιος κατά πόσο τον ενδιαφέρει η θέση και αν μπορεί να είναι αποτελεσματικός. Τέλος, οι υποψήφιοι που δεν προχωρούν στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας ειδοποιούνται τηλεφωνικά(μετά την επιλογή και αποδοχή από τον καλύτερο υποψήφιο) και αν το ζητήσουν, τους παρέχεται feedback για την απόδοσή τους.

2.5.4.3.5 Δομημένη συνέντευξη

Το επόμενο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας είναι αυτό της δομημένης συνέντευξης. Στο στάδιο αυτό περνούν 2-4 άτομα τα οποία είχαν την καλύτερη επίδοση σε όλα τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας. Στη συνέντευξη αυτή συμμετέχουν ο διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων, ο διευθυντής του τμήματος όπου αναφέρεται η θέση εργασίας, ο προϊστάμενος και ο Υπεύθυνος Προσλήψεων. Η συνέντευξη αυτή είναι δομημένη –με την ευρεία έννοια του όρου- καθώς είναι βασισμένη στο μοντέλο ικανοτήτων της εταιρείας. Συγκεκριμένα, γίνονται ερωτήσεις που αφορούν και εξετάζουν τόσο τις ικανότητες που πρέπει να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας, όσο και τα KSAOS της θέσης εργασίας στην οποία αναζητούν νέο στέλεχος. Η εν λόγω συνέντευξη είναι καταστασιακή και συμπεριφορική, περιέχει δηλαδή ερωτήσεις που αφορούν στον τρόπο που είχε συμπεριφερθεί ο υποψήφιος στο παρελθόν σε κάποιες καταστάσεις που του παρουσιάστηκαν, αλλά και την πιθανή αντίδραση που θα είχε σε κάποιες υποθετικές περιστάσεις-σενάρια που του παρουσιάζονται και θα μπορούσαν να του συμβούν στο μέλλον. Με την ολοκλήρωση και αυτού του σταδίου, η διαδικασία επιλογής στην ACT έχει πλέον φτάσει στο τέλος της και όλοι όσοι έλαβαν μέρος οφείλουν να κάνουν μια τελική αξιολόγηση. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε ότι η τελική επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου γίνεται από κοινού από τη διεύθυνση του τμήματος στο οποίο θα ενταχθεί ο νέος εργαζόμενος.

2.5.4.3.6 Προσφορά εργασίας

Εφόσον έχει γίνει η τελική αξιολόγηση, γίνεται η τελική προσφορά εργασίας στον υποψήφιο με τη μεγαλύτερη τελική βαθμολογία. Η προσφορά εργασίας συνήθως πραγματοποιείται με προσωπική συνάντηση, όπου ανακοινώνεται η επιτυχία στη διαδικασία, ο μισθός και οι παροχές που θα απολαμβάνει ο εργαζόμενος, το ωράριο εργασίας, η ημερομηνία έναρξης της εργασιακής σχέσης, ενώ δίνεται και feedback αναφορικά με την απόδοση του υποψηφίου στην διαδικασία επιλογής. Ύστερα από την αποδοχή της προσφοράς, ενημερώνονται οι υπόλοιποι υποψήφιοι για τα αποτελέσματα της διαδικασίας και –εφόσον το επιθυμούν- για τους λόγους για τους οποίους απορρίφθηκαν.

Αξίζει να αναφερθεί ότι ενδέχεται η διαδικασία επιλογής να μην καταλήξει σε επιλογή κάποιου υποψηφίου που να πληροί τα πρότυπα της εταιρείας. Στην περίπτωση αυτή, η διαδικασία πρόσληψης επαναλαμβάνεται.

2.5.5 Τρέχουσες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός

2.5.5.1 Μείωση της «δεξαμενής» υποψηφίων λόγω πολιτικής entry-level hiring

Η επιλογή της εταιρείας να προσλαμβάνει μόνο σε χαμηλές θέσεις και να αναπτύσσει τα στελέχη της, έχει γίνει βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων και παρουσιάζει ιδιαίτερα πλεονεκτήματα. Ωστόσο, η συγκεκριμένη επιλογή μπορεί να παρουσιάσει στο μέλλον προκλήσεις για την ACT. Οι προκλήσεις αυτές προέρχονται από την ευκαιρία που ίσως χάνει η εταιρεία να κερδίσει από την εμπειρία, την τεχνογνωσία, ακόμα και τις νέες ιδέες στελεχών που ήδη εργάζονται κάποια χρόνια στην αγορά. Μια τέτοια πρακτική θα μπορούσε ενδεχομένως να ανανεώσει την τεχνοτροπία, τον τρόπο λειτουργίας και παραγωγής, ακόμα και την κουλτούρα της εταιρείας. Η απάντηση της ACT στην πρόκληση αυτή είναι η ανταλλαγή ιδεών, τεχνογνωσίας και βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των ACT όλου του κόσμου, μέσω της μετακίνησης στελεχών από τη μία χώρα στην άλλη.

2.5.5.1.1 Χρονική διάρκεια της διαδικασίας

Η ολοκλήρωση όλων των σταδίων του κέντρου επιλογής της ACT μπορεί να γίνει χρονοβόρα, τόσο για τους υποψηφίους που ανυπομονούν να βρουν την πρώτη τους – συνήθως- δουλειά, όσο και για τους προϊσταμένους των τμημάτων που περιμένουν να καλυφθεί η κενή θέση. Κατά συνέπεια, ο υποψήφιος που συγκεντρώνει την υψηλότερη βαθμολογία στη διαδικασία επιλογής μπορεί να έχει στο μεταξύ συμφωνήσει με άλλη επιχείρηση που του έκανε γρηγορότερα προσφορά, και με τον τρόπο αυτό να χαθεί η πρώτη επιλογή της εταιρείας όπως προκύπτει από την διαδικασία.

2.5.5.1.2 Υψηλό κόστος

Το κόστος όλης της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής φτάνει ετησίως σε ένα αρκετά υψηλό ποσό, τόσο για τα οργανωτικά έξοδα (π.χ. ξενοδοχεία, δικαιώματα χρήσης ψυχομετρικών τεστ), όσο και για να καλυφθεί το κόστος του χρόνου των συμμετεχόντων στελεχών της εταιρείας στην διαδικασία. Αυτό το κόστος θα μπορούσε να περιοριστεί με την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας και των σύγχρονων εργαλείων που προσφέρει.

2.5.6 Συμπεράσματα και συζήτηση

Η ACT επιδιώκει να επιλέξει τους κατάλληλους εργαζομένους για την κατάλληλη θέση και την κατάλληλη χρονική στιγμή. Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού έχει άμεση σχέση με τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, γιατί με ελλιπές ανθρώπινο δυναμικό αδυνατεί να ανταποκριθεί στις επιχειρησιακές ανάγκες, ενώ το πλεονάζον προσωπικό επιβαρύνει την εταιρεία με κόστος. Επιπλέον, με την τακτική της ανάπτυξης εκ των έσω, αποφεύγει πολυέξοδες και δύσκολες διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής μεσαίων ή υψηλών στελεχών.

Έχοντας ως φιλοσοφία την εσωτερική κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας μέσω της εξέλιξης των εργαζομένων της, δίνει μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη των υπαλλήλων της και εξαντλεί όλα τα περιθώρια πριν φτάσει στην πρόσληψη από την εξωτερική αγορά. Η προσπάθεια εσωτερικών προαγωγών και μετακινήσεων αποτελεί μια καλή επιλογή, αφού η εταιρεία ήδη γνωρίζει τον υπάλληλο αλλά και ο υπάλληλος ξέρει την κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, ίσως δε και του τμήματος όπου θα κληθεί να μετακινηθεί.

Αναφορικά με τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, η ACT διακρίνεται ιδιαίτερα για την τήρηση των αρχών δεοντολογίας και διαφάνειας κατά τη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης. Υπάρχει όμοια αντιμετώπιση προς όλους τους υποψηφίους, χωρίς διακρίσεις ως προς την προέλευση, τη θρησκεία ή το φύλο (εκτός από τις περιπτώσεις εκείνες που τα χαρακτηριστικά ενός φύλου είναι αναγκαία για την εκτέλεση της εργασίας). Τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και υπάρχει επανατροφοδότηση σε κάθε φάση της διαδικασίας προς τους υποψηφίους.

Αναμφίβολα, όμως, τα ηγετικά μερίδια της εταιρείας στην ελληνική αγορά, η υψηλή ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού από πλευράς τόσο τυπικών όσο και «ουσιαστικών» προσόντων, οι συγκριτικά χαμηλοί ρυθμοί εθελουσίων αποχωρήσεων, καθώς και το γεγονός ότι η ελληνική εταιρεία αποτελεί μια εξαιρετική «πηγή τροφοδότησης» εργαζομένων σε άλλες θυγατρικές εταιρείες του ιδίου οργανισμού, αποτελούν ισχυρές ενδείξεις της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής.

(Νικολάου 2006)

3. ΕΡΕΥΝΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

3.1 Μεθοδολογία έρευνας

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ (N)

- **Μονάδα πληθυσμού:** Όλες οι μικρές επιχειρήσεις της Βορείου Ελλάδος
- **Μονάδα δειγματοληψίας:** Όλες οι μικρές επιχειρήσεις των πολεοδομικών συγκροτημάτων Θεσσαλονίκης, Κοζάνης, Κιλκίς και Δράμας
- **Έκταση:** Πολεοδομικά συγκροτήματα Θεσσαλονίκης, Κοζάνης, Κιλκίς και Δράμας
- **Χρόνος:** Αύγουστος – Οκτώβριος 2007

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

- **Προσδιορισμός του πλαισίου δειγματοληψίας:** Δεν χρησιμοποιήθηκε πλαίσιο δειγματοληψίας
- **Προσδιορισμός της μονάδας δειγματοληψίας:** Μικρές επιχειρήσεις των πολεοδομικών συγκροτημάτων Θεσσαλονίκης, Κοζάνης, Δράμας και Κιλκίς
- **Προσδιορισμός της μεθόδου της δειγματοληψίας:** Χρησιμοποιήθηκε δειγματοληψία χωρίς πιθανότητες – κατευθυνόμενη δειγματοληψία και συγκεκριμένα δειγματοληψία ευκολίας.
- **Προσδιορισμός του μεγέθους του δείγματος:** Πλήθος στατιστικών μονάδων (n)=20
- **Μέθοδος συγκέντρωσης πρωτογενών στοιχείων:** Δημοσκόπηση με προσωπική συνέντευξη

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΠΙΝΑΚΕΣ ΜΟΝΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΕΡΩΤΗΣΗ 1

ΘΕΜΑ: Σε ποιόν Τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

Απαντήσεις	N	%
Βιομηχανία/Μεταποίηση	6	30
Εμπόριο	9	45
Υπηρεσίες	5	25
Σύνολο	20	100

Από τον πίνακα προκύπτει ότι σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον τομέα του εμπορίου (45%)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΕΡΩΤΗΣΗ 2

ΘΕΜΑ: Ποιος ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στην επιχείρησή σας;

Απαντήσεις	N	%
1-10	10	50
11-20	6	30
21-30	3	15
31-40	1	5
41-50	0	0
Σύνολο	20	100

Από τον Πίνακα διακρίνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων απασχολούν από 1 έως 20 άτομα

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΕΡΩΤΗΣΗ 3

ΘΕΜΑ: Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο τμήμα που αναλαμβάνει αποκλειστικά Την διαδικασία επιλογής και πρόσληψης;(τμήμα προσωπικού)

Απαντήσεις	N	%
Ναι	2	10
Όχι	18	90
Σύνολο	20	100

Από το σύνολο των επιχειρήσεων βλέπουμε ότι μόνο το 10% διαθέτει τμήμα προσωπικού

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 **ΕΡΩΤΗΣΗ 4**

ΘΕΜΑ: Ποιος είναι υπεύθυνος για την επιλογή και πρόσληψη των εργαζομένων;

Απαντήσεις	N	%
Ο Γενικός Διευθυντής	11	61,1
Ο προϊστάμενος του τμήματος για το οποίο προορίζεται η πρόσληψη	2	11,1
Άλλος	5	27,8
Σύνολο	18	100

Από τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν τμήμα προσωπικού ο Γενικός Διευθυντής σε μεγαλύτερο ποσοστό είναι αυτός που παίρνει τις αποφάσεις προσλήψεων ενώ για ένα μεγάλο ποσοστό (30%) επιχειρήσεων αποφασίζει κάποιος άλλος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 **ΕΡΩΤΗΣΗ 5**

ΘΕΜΑ: Πόσο συχνά χρησιμοποιείται κάθε μια από τις παρακάτω μεθόδους κατά τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης;

	Ποτέ		Σπάνια		Περιστασιακά		Συχνά		Πάντοτε		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Βιογραφικό	1	5	3	15	3	15	6	30	7	35	20	100
Συνέντευξη	0	0	2	10	6	30	3	15	9	45	20	100
Δοκιμασίες	1	5	1	5	4	20	7	35	7	35	20	100

Από τον πίνακα διακρίνουμε ότι σε μεγάλο βαθμό όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το βιογραφικό, τη συνέντευξη και τις δοκιμασίες συχνά ενώ άλλες

πάντοτε. Αξιοσημείωτο είναι ότι ένα 30% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν περιστασιακά τη συνέντευξη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 **ΕΡΩΤΗΣΗ 6**

ΘΕΜΑ: Ποιες είναι οι πηγές εύρεσης εργαζομένων που χρησιμοποιεί η εταιρεία σας;

Απαντήσεις	N	%
Αγγελίες σε εφημερίδες	15	75
Αγγελίες σε site εύρεσης εργασίας ή στο site της εταιρείας	6	30
Μέσω γνωστών – φίλων	15	75
Μέσω ιδιωτικών γραφείων εύρεσης προσωπικού	3	15
Μέσω των Γραφείων Διασύνδεσης των πανεπιστημίων	3	15
Από αρχείο βιογραφικών που υπάρχει στην εταιρεία	11	55
Άλλο	5	25

Παρατηρούμε ότι το πιο μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τις αγγελίες σε εφημερίδες και γνωστούς-φίλους ως πηγές εύρεσης εργαζομένων ενώ οι μισές σχεδόν (55%) από τις επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αρχείο βιογραφικών που υπάρχει στην εταιρεία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 **ΕΡΩΤΗΣΗ 7**

ΘΕΜΑ: Είναι απαραίτητη κάποια προϋπηρεσία προκειμένου να προσληφθεί κάποιο άτομο στην επιχείρησή σας;

Απαντήσεις	N	%
Ναι	7	35
Όχι	13	65
Σύνολο	20	100

Παρατηρούμε ότι το 65% δεν θέλει απαραίτητα κάποια προϋπηρεσία για να γίνει η πρόσληψη ,ενώ το 35% απάντησε πως θεωρεί απαραίτητη την προϋπηρεσία

ΠΙΝΑΚΑΣ 8
ΕΡΩΤΗΣΗ 8

ΘΕΜΑ:Είναι απαραίτητη η γνώση κάποιας ξένης γλώσσας προκειμένου να προσληφθεί κάποιος στην επιχείρησή σας;

Απαντήσεις	N	%
Όχι	10	50
Ναι, τουλάχιστον μία	8	40
Ναι, τουλάχιστον δύο	2	10
Ναι, από τρεις και πάνω	0	0
Σύνολο	20	100

Οι μισές επιχειρήσεις (50%) δεν θεωρούν απαραίτητη προϋπόθεση την γνώση κάποιας ξένης γλώσσας, ενώ το 40% απαντά ναι, τουλάχιστον μια.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9
ΕΡΩΤΗΣΗ 9

ΘΕΜΑ:Επηρεάζει κάποιος από τους παρακάτω παράγοντες την επιλογή ή όχι κάποιου υποψηφίου;

Απαντήσεις	N	%
Φύλλο	11	55
Ηλικία	12	60
Επίπεδο μόρφωσης	8	40
Όχι, κανένας	2	10

Ο κυριότερος παράγοντας που επηρεάζει την επιλογή κάποιου υποψηφίου είναι η ηλικία και ακολουθεί ο παράγοντας φύλλο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10
ΕΡΩΤΗΣΗ 10

ΘΕΜΑ: Πέραν των δημογραφικών στοιχείων υπάρχουν κάποιοι άλλοι παράγοντες που θα επηρέαζαν αρνητικά την επιλογή κάποιου υποψηφίου;

Απαντήσεις	N	%
Κανένας	12	60
Πολιτικές Πεποιθήσεις	2	10
Καταγωγή / Εθνικότητα	7	35
Θρήσκευμα	3	15
Άλλος	2	10

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι πάνω από τις μισές εταιρίες δεν επηρεάζονται αρνητικά από κάποιον παράγοντα ενώ ένα μικρότερο ποσοστό πιστεύει ότι ο παράγοντας καταγωγή/εθνικότητα παίζει ρόλο στην επιλογή προσωπικού.

ΠΙΝΑΚΕΣ ΔΙΠΛΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ

ΠΙΝΑΚΑΣ 11
ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ Νο 2 ΜΕ Νο 4

Υπεύθυνος για πρόσληψη	Γενικός Διευθυντής		Προϊστάμενος τμήματος		Άλλος		Ανεξάρτητο τμήμα (Τμήμα Προσωπικού)		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1-10	7	70	0	0	3	30	0	0	10	50
		63,6		0		60		0		
11-20	2	33,3	1	16,7	2	33,3	1	16,7	6	30
		18,2		50		40		50		
21-30	2	66,7	0	0	0	0	1	33,3	3	15
		18,2		0		0		50		
31-40	0	0	1	100	0	0	0	0	1	5
		0		50		0		0		
41-50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0		0		0		0		
Σύνολο	11	100%	2	100%	5	100%	2	100%	20	100%

Βλέπουμε ότι στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (1-10 άτομα) τον κύριο λόγο για τις προσλήψεις έχει ο Γενικός Διευθυντής, φαινόμενο που παρατηρείται και στις κάπως μεγαλύτερες επιχειρήσεις που απασχολούν 21-30 άτομα. Υπεύθυνος για τις προσλήψεις, φαίνεται να είναι ο προϊστάμενος του τμήματος για το οποίο προορίζεται η πρόσληψη στις επιχειρήσεις με 31-40 άτομα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 12
ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ Νο 2 ΜΕ Νο 6

Πηγές εύρεσης εργαζομ ένων	Αγγελίες σε εφημερίδες		Αγγελίες σε site		Μέσω γνωστών- φίλων		Μέσω ιδιωτικώ ν γραφείων εύρεσης προσωπι κού		Μέσω γραφείων Διασύνδεσ ης		Αρχείο Βιογραφικ ών		Άλλο			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1-10	9	90 60	3	30 60	8	80 50	1	10 25	1	10 50	4	40 36,3	3	30 60	10	50
11-20	4	66,6 26,6	2	33,3 40	5	83,3 31,2	2	33,3 50	0	0 0	4	66,6 36,3	2	33,3 40	6	30
21-30	1	33,3 6,6	0	33,3 0	2	66,7 12,5	1	33,3 25	1	33,3 50	3	100 27,2	0	0 0	3	15
31-40	1	100 6,6	0	0 0	1	100 6,2	0	0 0	0	0 0	0	0 0	0	0 0	1	5
41-50	0	0 0	0	0 0	0	0 0	0	0 0	0	0 0	0	0 0	0	0 0	0	0
Σύνολο	15	75%	5	25%	16	80%	4	20%	2	20%	11	55%	5	25%	20	100%

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (90%) φαίνεται να χρησιμοποιεί τις αγγελίες σε εφημερίδες, καθώς και την εύρεση υπαλλήλων μέσω γνωστών-φίλων ενώ το αρχείο βιογραφικών και οι αγγελίες σε site ακολουθούν. Στις επιχειρήσεις με 11-20 άτομα βλέπουμε τα ίδια πάλι υψηλά ποσοστά για τις αγγελίες σε εφημερίδες και την εύρεση μέσω γνωστών και φίλων, αλλά και αυξημένο ποσοστό στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αρχείο βιογραφικών της εταιρίας ως πηγή εύρεσης εργαζομένων. Στις επιχειρήσεις με 21-30 άτομα βλέπουμε ότι όλες χρησιμοποιούν το αρχείο βιογραφικών ως πηγή εύρεσης εργαζομένων και σε μεγάλο ποσοστό τους γνωστούς-φίλους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13
ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ Νο 2 ΜΕ Νο 7

Προϋπηρεσία	ΝΑΙ		ΟΧΙ		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%
1-10	3	30	7	70	10	50
11-20	1	16,6	5	83,4	6	30
21-30	1	33,3	2	66,7	3	15
31-40	0	0	1	100	1	5
41-50	0	0	0	0	0	0
Σύνολο	5	25%	15	75%	20	100%

Είναι φανερό ότι σε μεγαλύτερο ποσοστό όλες οι επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου μεγέθους, δεν απαιτούν προϋπηρεσία για την πρόσληψη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14
ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ Νο 2 ΜΕ Νο 9

Παράγοντες	Φύλλο		Ηλικία		Επίπεδο μόρφωσης		Όχι, κανένας		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1-10	4	40 36,3	7	70 58,3	3	30 37,5	2	20 100	10	50
11-20	4	66,6 36,3	4	66,6 33,3	2	33,7 25	0	0 0	6	30
21-30	2	66,6 18,1	1	33,7 8,3	2	66,6 25	0	0 0	3	15
31-40	1	100 9,1	0	0 0	1	100 12,5	0	0 0	1	5
41-50	0	0 0	0	0 0	0	0 0	0	0 0	0	0
Σύνολο	11	55%	12	60%	8	40%	2	10%	20	100%

Από τον πίνακα είναι φανερό ότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (1-10) άτομα επηρεάζονται από την ηλικία του υποψηφίου, αλλά και σε μεγάλα ποσοστά από το φύλο και το επίπεδο μόρφωσης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις βλέπουμε ότι κατά το ίδιο ποσοστό (66,6%) λαμβάνουν υπόψη το φύλο και την ηλικία του υποψηφίου, ενώ οι επιχειρήσεις με (21-30 άτομα) κατά το ίδιο ποσοστό (66,6%) λαμβάνουν υπόψη το φύλο και το επίπεδο μόρφωσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 15
ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ Νο 1 ΜΕ Νο 7

Προϋπηρεσία	ΝΑΙ		ΟΧΙ		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%
Τομέας Δραστηριοποίησης						
Βιομηχανία/Μεταποίηση	2	33,3 25	4	66,7 33,3	6	30
Εμπόριο	3	33,3 37,5	6	66,7 50	9	45
Υπηρεσίες	3	60 37,5	2	40 16,6	5	25
Σύνολο	8	40%	12	60%	20	100%

Από τον πίνακα παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της Βιομηχανίας / Μεταποίησης , σε μεγαλύτερο ποσοστό (66,7%) δεν απαιτούν προϋπηρεσία προκειμένου για την πρόσληψη. Το ίδιο αυξημένο ποσοστό (66,7%) παρατηρείται και στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εμπόριο. Αντίθετα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, βλέπουμε ότι σε μεγαλύτερο ποσοστό (60%) θέλουν απαραίτητα προϋπηρεσία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 16
ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ Νο 1 ΜΕ Νο 8

Απαραίτητη ξένη γλώσσα	Όχι		Τουλάχιστον μια		Τουλάχιστον δυο		Τρεις και πάνω		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Τομέας Δραστηριοποίησης										
Βιομηχανία/Μεταποίηση	3	50 30	3	50 37,5	0	0 0	0	0 0	6	30
Εμπόριο	6	66,6 60	2	22,2 25	1	11,2 50	0	0 0	9	45
Υπηρεσίες	1	20 10	3	60 37,5	1	20 50	0	0 0	5	25
Σύνολο	10	50%	8	40%	2	10%	0	0%	20	100%

Από τον πίνακα βλέπουμε ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της Βιομηχανίας / Μεταποίησης, οι μισές δεν απαιτούν την γνώση κάποιας ξένης γλώσσας ενώ οι άλλες μισές θέλουν τουλάχιστον μία. Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του εμπορίου σε μεγαλύτερο ποσοστό δεν απαιτούν την γνώση κάποιας ξένης γλώσσας. Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών βλέπουμε ότι στην πλειοψηφία απαιτούν τη γνώση μιας τουλάχιστον ξένης γλώσσας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 17
ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΡΩΤΗΣΗΣ Νο 1 ΜΕ Νο 9

Παράγοντες	Φύλλο		Ηλικία		Επίπεδο Μόρφωσης		Όχι, κανένας		Σύνολο	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Τομέας Δραστηριοποίησης										
Βιομηχανία/Μεταποίηση	5	83,3	3	50	4	66,6	0	0	6	60%
		50		25		57,1		0		
Εμπόριο	2	22,2	4	44,4	2	22,2	2	22,2	9	50%
		20		33,3		28,5		100		
Υπηρεσίες	3	60	5	100	1	20	0	0	5	45%
		30		41,6		14,2		0		
Σύνολο	10	50%	12	60%	7	35%	2	10%	20	100%

Στον πίνακα διακρίνουμε ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της Βιομηχανίας / Μεταποίησης επηρεάζονται σε μεγάλα ποσοστά από το φύλλο, την ηλικία αλλά και το επίπεδο μόρφωσης. Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του εμπορίου βλέπουμε ότι τα ποσοστά αυτά είναι κατά πολύ μειωμένα. Τέλος, στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών διακρίνουμε ότι σε μεγάλα ποσοστά επηρεάζονται από το φύλλο και την ηλικία του υποψηφίου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Για να μπορέσουμε στο στάδιο αυτό να εξάγουμε τα συμπεράσματα μας, θα πρέπει να δώσουμε απάντηση στους αρχικούς στόχους που θέσαμε. Όσον αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις βλέπουμε ότι σε μεγάλο ποσοστό χρησιμοποιούν συχνά, και επίσης σε μεγάλο ποσοστό πάντοτε τα βιογραφικά, τις συνεντεύξεις και τα τεστ για τη διαδικασία της επιλογής και πρόσληψης υποψηφίων. Παράγοντες που επηρεάζουν σε σχετικά μεγάλα ποσοστά είναι το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο μόρφωσης, ενώ αξιοπρόσεκτο είναι και το ποσοστό (35) των επιχειρήσεων που επηρεάζεται αρνητικά από την καταγωγή/Εθνικότητα. Σε πολύ μικρά ποσοστά βλέπουμε ότι επηρεάζουν το θρήσκευμα και οι πολιτικές πεποιθήσεις των υποψηφίων. Μία διαπίστωση ακόμα είναι ότι το μέγεθος των επιχειρήσεων δεν επηρεάζει τη διαδικασία πρόσληψης διότι τα ποσοστά είναι τα ίδια περίπου σε όλα τα μεγέθη των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται σε μεγάλο ποσοστό από το φύλο των υποψηφίων και πιο συγκεκριμένα, οι μισές από τις επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι επηρεάζονται από το φύλο δραστηριοποιούνται στον τομέα της Βιομηχανίας/Μεταποίησης, ενώ ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εμπόριο και τις υπηρεσίες. Η ηλικία επίσης βλέπουμε ότι επηρεάζει σε μεγάλο ποσοστό την πρόσληψη κάποιου εργαζομένου ενώ ο βαθμός μόρφωσης επηρεάζει και αυτός ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που επηρεάζονται από το επίπεδο μόρφωσης ανήκει στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της Βιομηχανίας/Μεταποίησης και ακολουθούν με χαμηλότερα ποσοστά επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εμπόριο και τις υπηρεσίες. Σε αρκετά μεγάλο ποσοστό(75%) οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως πηγές εύρεσης εργαζομένων αγγελίες σε εφημερίδες και γνωστούς-φίλους, επίσης οι μισές περίπου από τις επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αρχείο βιογραφικών που υπάρχει. Σε μικρότερο ποσοστό (30%) βλέπουμε ότι χρησιμοποιούν αγγελίες σε site εύρεσης εργασίας και σε ακόμα μικρότερα ποσοστά ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας και τα γραφεία διασυνδέσεων των πανεπιστημίων. Πιο σημαντικές πηγές για τις εταιρίες φαίνεται να είναι οι αγγελίες σε εφημερίδες και μέσω γνωστών-φίλων. Όσον αφορά τον τομέα δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων διακρίνουμε ότι σε σχετικά μεγάλο ποσοστό (66,7%) οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους τομείς της Βιομηχανίας/Μεταποίησης και στον τομέα του εμπορίου δεν απαιτούν προϋπηρεσία ενώ οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών απάντησαν σε μεγαλύτερο ποσοστό (60%) πως είναι απαραίτητη κάποια προϋπηρεσία προκειμένου να προσληφθεί κάποιος. Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο είναι πάνω από τις μισές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εμπόριο δεν απαιτούν την γνώση κάποιας ξένης γλώσσας και οι μισές των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη Βιομηχανία/Μεταποίηση απαιτούν τη γνώση τουλάχιστον μιας ξένης γλώσσας ενώ οι άλλες μισές όχι. Τέλος όσον αφορά τον τομέα των υπηρεσιών το μεγαλύτερο ποσοστό (60%) απάντησε ότι είναι απαραίτητη η γνώση τουλάχιστον μιας ξένης γλώσσας για την πρόσληψη στην επιχείρησή τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1997. *Διοίκηση Προσωπικού: Μια Σύγχρονη Προσέγγιση Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων*, Παν. Μακεδονίας
1997. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21^{ου} Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*, Παν Μακεδονίας
- Βιτατζάκης, Ν. 1993. *Επιλογή Προσωπικού*. Εκδόσεις Έλλην
- Ζευγαρίδης, Σ. και Σταματιάδης, Γ. 1997. *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*. 145-180σελ.
- Κανελλόπουλος, Χ. 1991. *Διοίκηση Προσωπικού – Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μανατζμεντ*. Αθήνα, 121-150σελ.
- Κανελλόπουλος, Χ. *Management + Αποτελεσματική Διοίκηση*. 143-170σελ.
- Μπόγκα – Καρτέρη, Κ. 2003. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. University Studio Press, Θεσσαλονίκη. Σελ. 135
- Νικολάου, Ι. 2006. *Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο: Ελληνικές Μελέτες Περιπτώσεων*. 61-109σελ.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. 1995. *Διοίκηση Προσωπικού*. Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη, 15-39σελ.
- Παπαβασιλείου, Μ. και Τζεκίνης, Χ. 1988. *Πρακτικά Θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού*. Εκδόσεις Γαλαίος, 117-168σελ.
- Σαρμανιώτης, Χ. 2000. *Μανατζμεντ η Διοικητική Διαδικασία στην επιχείρηση*. Εκδόσεις Όμηρος, σελ. 387
- Τηλικίδου, Ε. 2004. *Η Έρευνα του Μάρκετινγκ*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ αρ:...

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ: Λιόλιος Ι. , Σιαμπανόπουλος Γ.

ΘΕΜΑ: Οι Στάσεις και οι απόψεις των μικρών επιχειρήσεων της βορείου Ελλάδος για τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης των εργαζομένων κατά τη χρονική περίοδο Ιουνίου-Σεπτεμβρίου 2007.

Το παρόν ερωτηματολόγιο δίνεται στα πλαίσια της εκπόνησης πτυχιακής εργασίας υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας Καίτη Μπόγκα-Καρτέρη. Οι απαντήσεις σας θα είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο στα πλαίσια της εργασίας μας. Η βοήθειά σας μας είναι πολύτιμη, ευχαριστούμε για τον χρόνο σας.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επωνυμία επιχείρησης: _____

Διεύθυνση: _____

Τηλέφωνο/Fax: _____

Υπεύθυνος επικοινωνίας: _____

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Σε ποιόν τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

- 1. Βιομηχανία/Μεταποίηση
- 2. Εμπόριο
- 3. Υπηρεσίες

2. Ποιος ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στην επιχείρησή σας;

- 1. 1-10
- 2. 11-20
- 3. 21-30
- 4. 31-40
- 5. 41-50

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο τμήμα που αναλαμβάνει αποκλειστικά την διαδικασία επιλογής και πρόσληψης (τμήμα προσωπικού);

- 1. Ναι
- 2. Όχι

(Αν απαντήσατε ΝΑΙ προχωρήστε στην ερώτηση 5)

(Αν απαντήσατε ΟΧΙ συνεχίστε στην ερώτηση 4)

4. Ποιος είναι υπεύθυνος για την επιλογή και πρόσληψη των εργαζομένων;

- 1. Ο Γενικός Διευθυντής
- 2. Ο προϊστάμενος του τμήματος για το οποίο προορίζεται η πρόσληψη
- 3. Άλλος _____

5. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε κάθε μια από τις παρακάτω μεθόδους κατά τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης;

	Ποτέ 1	Σπάνια 2	Περιστασιακά 3	Συχνά 4	Πάντοτε 5
1.Βιογραφικό					
2.Συνέντευξη					
3.Δοκιμασίες (tests)					

6. Ποιες είναι οι πηγές εύρεσης εργαζομένων που χρησιμοποιεί η εταιρεία σας;

1. Αγγελίες σε εφημερίδες
2. Αγγελίες σε site εύρεσης εργασίας ή στο site της εταιρείας
3. Μέσω γνωστών-φίλων
4. Μέσω ιδιωτικών γραφείων εύρεσης προσωπικού
5. Μέσω των Γραφείων Διασύνδεσης των πανεπιστημίων
6. Από αρχείο βιογραφικών που υπάρχει στην εταιρεία
7. Άλλο _____

7. Είναι απαραίτητη κάποια προϋπηρεσία προκειμένου να προσληφθεί κάποιο άτομο στην επιχείρησή σας;

1. Ναι
2. Όχι

8. Είναι απαραίτητη η γνώση κάποιας ξένης γλώσσας προκειμένου να προσληφθεί κάποιος στην επιχείρησή σας;

1. Όχι
2. Ναι, τουλάχιστον μια
3. Ναι, τουλάχιστον δύο
4. Ναι, από τρεις και πάνω

9. Επηρεάζει κάποιος από τους παρακάτω παράγοντες την επιλογή ή όχι κάποιου υποψηφίου; (1-3 επιλογές)

1. Φύλλο
2. Ηλικία
3. Επίπεδο μόρφωσης
4. Όχι, κανένας

10. Πέραν των δημογραφικών στοιχείων υπάρχουν κάποιοι άλλοι παράγοντες που θα επηρέαζαν αρνητικά την επιλογή κάποιου υποψηφίου; (1-4 επιλογές)

1. Κανένας
2. Πολιτικές πεποιθήσεις
3. Καταγωγή/εθνικότητα
4. Θρήσκευμα
5. Άλλος _____

11. Σας παρακαλούμε να εκφράσετε ελεύθερα τυχόν σχόλια, παρατηρήσεις, προτάσεις για το θέμα της έρευνας

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ
ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ**

**ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΚΡΙΣΗ
ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

96/280/ΕΚ: Σύσταση της Επιτροπής, της 3ης Απριλίου 1996, σχετικά με τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Κείμενο που παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον ΕΟΧ)

Επίσημη Εφημερίδα αριθ. L 107 της 30/04/1996 σ. 0004 - 0009

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΝΕΚΡΙΝΕ Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Άρθρο 1

1. Ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που στο εξής θα καλούνται «ΜΜΕ», ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες:

- απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους,
- έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 40 εκατομμύρια Ecu ή έχουν ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια Ecu,
- και πληρούν το κριτήριο της ανεξαρτησίας, όπως ορίζεται στην παράγραφο 3 του παρόντος άρθρου.

2. Όταν είναι απαραίτητο να γίνει διάκριση μεταξύ μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, ως «μικρή επιχείρηση» ορίζεται η επιχείρηση η οποία:

- απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους,
- έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 7 εκατομμύρια Ecu ή έχει ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 5 εκατομμύρια Ecu,
- και πληροί το κριτήριο της ανεξαρτησίας, όπως ορίζεται στην παράγραφο 3.

3. Ανεξάρτητες επιχειρήσεις είναι εκείνες που δεν ανήκουν, κατά ποσοστό 25 % ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μία επιχείρηση ή, από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ ή της μικρής επιχείρησης (ανάλογα με την περίπτωση). Υπέρβαση αυτού του ανώτατου ορίου επιτρέπεται στις εξής δύο περιπτώσεις:

- αν η κυριότητα της επιχείρησης ανήκει σε δημόσιες εταιρείες συμμετοχών, σε εταιρείες παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου ή θεσμικούς επενδυτές, και υπό τον όρο ότι δεν ασκείται έλεγχος ούτε ατομικά ούτε από κοινού,

- αν το κεφάλαιο είναι διεσπαρμένο κατά τέτοιον τρόπο ώστε να μην είναι δυνατόν να καθοριστεί ποιος το κατέχει και αν η επιχείρηση δηλώνει ότι μπορεί εύλογα να υποθέσει ότι δεν ανήκει, κατά ποσοστό 25 % ή περισσότερο, σε μία επιχείρηση ή, από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ ή της μικρής επιχείρησης (ανάλογα με την περίπτωση).

4. Κατά τον υπολογισμό των ορίων που αναφέρονται στις παραγράφους 1 και 2 είναι σκόπιμο να αθροίζονται τα σχετικά στοιχεία που αφορούν τη δικαιούχο επιχείρηση και όλες τις επιχειρήσεις που ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα απ' αυτήν μέσω κατοχής ποσοστού τουλάχιστον 25 % του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου.

5. Όταν πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ των πολύ μικρών επιχειρήσεων και των υπόλοιπων ΜΜΕ, ως «πολύ μικρές επιχειρήσεις» νοούνται εκείνες οι οποίες απασχολούν λιγότερους από 10 εργαζομένους.

6. Όταν κατά την τελική ημερομηνία κατάρτισης του ισολογισμού, μια επιχείρηση βρίσκεται πάνω ή κάτω από τα όρια τα σχετικά με τον αριθμό εργαζομένων ή τα προαναφερθέντα χρηματοοικονομικά όρια, η κατάσταση αυτή έχει ως αποτέλεσμα την απόκτηση ή την απώλεια, εκ μέρους της επιχείρησης αυτής, του καθεστώτος «ΜΜΕ», «επιχείρησης μεσαίου μεγέθους», «μικρής επιχείρησης» ή «πολύ μικρής επιχείρησης», μόνο όταν το φαινόμενο αυτό επαναλαμβάνεται επί δύο διαδοχικά οικονομικά έτη.

7. Ο μέγιστος αριθμός απασχολούμενων ατόμων αντιστοιχεί στον αριθμό ετήσιων μονάδων εργασίας (ΕΜΕ), δηλαδή στον αριθμό εργαζομένων πλήρους απασχόλησης που εργάστηκαν επί ένα έτος. Οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης και τα άτομα που εργάζονται σε εποχική βάση αντιστοιχούν σε κλάσματα ΕΜΕ. Το έτος αναφοράς που λαμβάνεται υπόψη είναι το έτος της τελευταίας κλεισμένης διαχειριστικής χρήσης.

8. Τα όρια κύκλου εργασιών και συνολικού ισολογισμού είναι εκείνα της τελευταίας δωδεκάμηνης κλεισμένης χρήσης. Στην περίπτωση νεοσύστατων επιχειρήσεων, οι λογαριασμοί των οποίων δεν έχουν κλείσει ακόμη, τα όρια που λαμβάνονται υπόψη πρέπει να προκύπτουν από αξιόπιστες εκτιμήσεις που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους.