

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση Προσωπικού



Η Στελέχωση – 2

Η προσέλκυση υποψηφίων

- Όταν η οργάνωση, περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα, αλλά και στο δημόσιο, αποφασίσει να αναζητήσει υποψηφίους έχει **τέσσερις**, κυρίως, τρόπους για την προσέλκυση τους:
- **Καταχώρηση στον τύπο (αγγελία)**
- **Χρησιμοποίηση γραφείου ευρέσεως εργασίας**
- **Ανάθεση σε σύμβουλο επιλογής προσωπικού**
- **Προσέγγιση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων**

- ο Η επιλογή μεταξύ των τεσσάρων δυνατοτήτων είναι συνάρτηση του κόστους, της ταχύτητας και της πιθανότητας που έχει η κάθε μέθοδος να αναδείξει τους κατάλληλους υποψήφιους.
- ο Η **καταχώρηση στον τύπο** θα πρέπει να προσφέρει συνοπτικές πληροφορίες για την υπηρεσία, τη θέση εργασίας, τα απαιτούμενα προσόντα, τις απολαβές και τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί ο ενδιαφερόμενος.



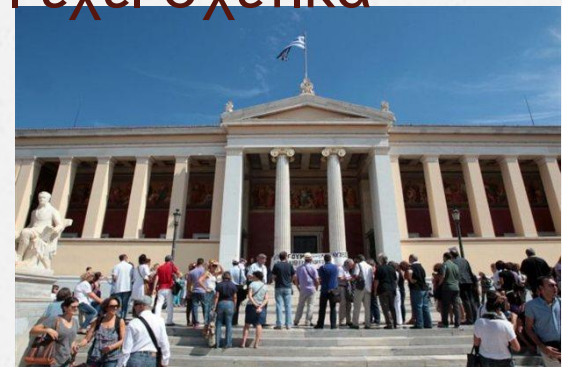
- ο **Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας.**
- ο Στη χώρα μας για την αναζήτηση εργασίας στον ιδιωτικό τομέα λειτουργούν τα Γραφεία Εργασίας του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ).
- ο Με το νόμο 2639/98 επιτράπηκε και η σύσταση ιδιωτικών γραφείων, *"με αντικείμενο την εξεύρεση για Λογαριασμό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



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



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



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

Η επιλογή και πρόσληψη του νέου προσωπικού.

- ο Ο στόχος της αναζήτησης και της επιλογής των προσώπων είναι η εξεύρεση των κατάλληλων ατόμων, τα οποία θα καλύψουν τις θέσεις που έχουν καθορισθεί με το οργανόγραμμα και έχουν προκύψει από ανάλυση των προσόντων που απαιτεί κάθε θέση εργασίας, ώστε να επιτευχθεί τελικά το ποθούμενο αποτέλεσμα και να επαληθευθεί το αξίωμα **«ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση»**.

- ο Η όλη λειτουργία αποτελεί την **«πολιτική προσλήψεων»** και συνίσταται στη χάραξη κατευθυντηρίων γραμμών, για την σύνθεση του προσωπικού που θα προσληφθεί.
- ο Αυτές αφορούν:
- ο α) **Το βαθμό μόρφωσης.**
- ο Πόσους αποφοίτους Λυκείου και πόσους πτυχιούχους ή κατόχους Μάστερ-μεταπτυχιακών σπουδών χρειάζεται η υπηρεσία, ο οργανισμός ή η επιχείρηση. Πόσους γλωσσομαθείς και γνώστες ποιών γλωσσών χρειάζονται οι συγκεκριμένες θέσεις.
- ο β) **Τα βασικά προσόντα και τις ικανότητες.**
- ο Βασικά προσόντα είναι η *εντιμότητα, η ακεραιότητα χαρακτήρα και η αξιοπιστία*. Βασικές ικανότητες είναι αυτές που προέρχονται από την εξειδίκευση, την τεχνική κατάρτιση και την εμπειρία, προκειμένου περί τεχνικών, *την μόρφωση, την πείρα, την καλή χρήση της ελληνικής γλώσσας, την ευχέρεια ορθής σύνταξης υπηρεσιακών εγγράφων και εκθέσεων, προκειμένου περί διοικητικών υπαλλήλων.*

ο γ) **Το φύλο.**

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

ο δ) **Την ηλικία.**

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

ο ε) **Την υγεία.**

ο Είναι γενικά παραδεκτό ότι άτομα με όχι καλή υγεία αποδίδουν λιγότερο των υγειών και απουσιάζουν συχνότερα, λόγω ασθενειών ή αναρρωτικών αδειών.

ο Γι' αυτό, προτού γίνει κάθε πρόσληψη, πρέπει να εξετάζεται η υγιεινή κατάσταση των υποψηφίων ατόμων.

Μέθοδοι επιλογής προσωπικού

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

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

ο **Δικαιοσύνη**. Ως δίκαιη χαρακτηρίζεται μία μέθοδος όταν δεν οδηγεί σε διακρίσεις με βάση το φύλο, την ηλικία, τη φυλή ή άλλα τυχαία γνωρίσματα των υποψηφίων.

Όπως και η εγκυρότητα, η δικαιοσύνη μίας μεθόδου μπορεί να έχει διάφορους βαθμούς.

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

- ο **Πεδίο εφαρμογής.** Αναφέρεται στο φάσμα των θέσεων εργασίας και των υποψηφίων για τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί μία μέθοδος. Ορισμένες μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ένα ευρύ φάσμα επαγγελμάτων (π.χ. συνέντευξη), ενώ άλλες είναι ειδικές για ένα μόνο επάγγελμα (π.χ. ακρόαση).
- ο **Κόστος.** Αν και συχνά αγνοείται από αυτούς που αναζητούν την τέλεια μέθοδο, το κόστος είναι κρίσιμος παράγοντας κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, δεδομένου ότι οι διάφορες μέθοδοι διαφέρουν αισθητά ως προς τις δαπάνες που συνεπάγονται. Έτσι, η οικονομική αποδοτικότητα μιας μεθόδου, δηλαδή το κόστος σε σχέση με την αποτελεσματικότητά της, είναι σημαντικό κριτήριο για την επιλογή της.

Οι πιο ευρύτερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής προσωπικού.

- ο **Το ερωτηματολόγιο.**
- ο Το ερωτηματολόγιο, που συμπληρώνεται χειρόγραφα και ιδιόγραφα από τον υποψήφιο, είναι μέσο συλλογής πληροφοριών για την ατομική και οικογενειακή κατάσταση του υποψηφίου, τις σπουδές, την προϋπηρεσία, τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα του, τις ασχολίες του κ.λπ.
- ο Η σαφής διατύπωση των ερωτήσεων και η ειλικρινής απάντηση σ' αυτές παρέχουν τη δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων που αναδεικνύουν τις διαθέσεις του υποψηφίου έναντι της εργασίας, τις προσδοκίες του και τις συναισθηματικές αντιδράσεις του.



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

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

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

ο Η αξιολόγησή του γίνεται μετά από επαλήθευση ορισμένων στοιχείων του και το αποτέλεσμα και η τελική κρίση, που πρέπει να είναι επαρκώς αιτιολογημένα, ανακοινώνεται στη συνέχεια στον ενδιαφερόμενο.

- ο **Συνέντευξη.**
- ο Είναι η συνηθέστερη μέθοδος επιλογής, είτε μόνη της είτε σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους για τις οποίες αποτελεί κατά κανόνα την τελική φάση.
- ο Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική, ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που συνομιλούν με τον υποψήφιο. Ακόμη, μπορεί να είναι μία ελεύθερη συζήτηση ή μία δομημένη υποβολή ερωτήσεων που δεν διαφέρει πολύ από την προφορική εξέταση.
- ο Η επιτυχία μιας συνέντευξης προϋποθέτει:
 - ο *A) Σωστή προετοιμασία.*
 - ο Στο στάδιο της προετοιμασίας μελετώνται τα στοιχεία που έχει ήδη δώσει ο υποψήφιος (π.χ. Βιογραφικό σημείωμα) και παρατίθενται με τις απαιτήσεις της θέσης. Έτσι, επισημαίνονται τα σημεία εκείνα που χρειάζονται διευκρινίσεις ή περαιτέρω ανάπτυξη, καθώς και τα σημεία που δημιουργούν αμφιβολίες για την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση. Με βάση τη μελέτη αυτή, συντάσσεται ένας γραπτός κατάλογος ερωτήσεων που θα βοηθήσουν ώστε να σχηματισθεί πλήρης εικόνα για τις γνώσεις και τις δεξιότητες του υποψηφίου.



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

- ο Η έρευνα έχει δείξει ότι η εγκυρότητα της συνέντευξης ως μεθόδου επιλογής προσωπικού είναι πολύ μικρή (ποσοστό επιτυχών προβλέψεων μικρότερο του 20%).
- ο Παρόλα αυτά, εξακολουθεί να είναι η δημοφιλέστερη μέθοδος, ίσως λόγω του χαμηλού κόστους της, ή λόγω της εντύπωσης που δίνει ότι είναι μία απλή διαδικασία που ο καθένας μπορεί να χειριστεί με επιτυχία.
- ο Στην πράξη, όμως, η συνέντευξη μας δείχνει κυρίως τις διαπροσωπικές δεξιότητες και την ευφυΐα του υποψήφιου, οι οποίες επηρεάζουν κατά πολύ την εικόνα που αποκτά αυτός που θέτει τις ερωτήσεις. Για το λόγο αυτό κατά τη συνέντευξη θα πρέπει να γίνεται μόνο συλλογή στοιχείων και όχι επεξεργασία τους ή λήψη της απόφασης επιλογής. Η κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα των στελεχών που διενεργούν συνεντεύξεις να αποκομίζουν χρήσιμες πληροφορίες κατά την εκτέλεση τους. Αν τα στοιχεία που συγκεντρώνονται για τους υποψηφίους είναι επαρκή και δεν περιορίζονται σε αόριστες εντυπώσεις και ακολουθήσει η κατάλληλη επεξεργασία, η εγκυρότητα της συνέντευξης ως μεθόδου επιλογής προσωπικού μπορεί να αυξηθεί σημαντικά.
- ο Ευνόητο είναι ότι τα πρόσωπα που θα επιφορτισθούν με το έργο της συνέντευξης πρέπει να έχουν τις ανάλογες γνώσεις και να είναι ειδικευμένα στην τεχνική των συνεντεύξεων.
- ο Οφείλουν να ξέρουν να ερωτούν, να ακούν, να παρατηρούν, να καταγράφουν με ακρίβεια, περιληπτικά και αντικειμενικά, τα ουσιώδη στοιχεία της συνέντευξης και να εξαγάγουν τα βαθύτερα συμπεράσματα.

- ο **Ψυχομετρικά τεστ.**
- ο Με τα ψυχομετρικά τεστ επιχειρείται να αξιολογηθούν κάποια εγγενή ή επιγενή ανθρώπινα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση στη δουλειά.
- ο Ανάλογα με το περιεχόμενο τους τα ψυχομετρικά τεστ διακρίνονται σε τρεις βασικές ομάδες:
- ο *Τεστ νοημοσύνης, τεστ ικανότητας και καταλληλότητας και, τέλος, τεστ προσωπικότητας και ενδιαφερόντων.*
- ο *Τεστ νοημοσύνης.*
- ο Εδώ και πολλά χρόνια χρησιμοποιούνται ευρέως ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, χάρη στην κοινή πεποίθηση ότι η υψηλή νοημοσύνη οδηγεί σε υψηλή απόδοση στο χώρο εργασίας.
- ο Τέτοια συνάρτηση δεν έχει επαληθευτεί από την έρευνα, αν και λαμβάνοντας ως κριτήριο τις αξιολογήσεις που κάνουν οι προϊστάμενοι για τους υπαλλήλους τους εμφανίζεται να υπάρχει συσχέτιση.
- ο Αυτή όμως, μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της ατέλειας του τρόπου αξιολόγησης. Τα τεστ νοημοσύνης έχουν κατηγορηθεί ότι ευνοούν τη μεσαία τάξη και ότι αδικούν τις μειονότητες. Ακόμη, ότι οι ερωτήσεις που θα τεθούν επιλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε να προκατασκευάζεται το αποτέλεσμα.



- ο *Τεστ ικανότητας και καταλληλότητας.*
- ο Στην κατηγορία αυτή υπάγονται τα διάφορα τεστ που επιχειρούν να εκτιμήσουν την ύπαρξη στον υποψήφιο συγκεκριμένων ομάδων ικανοτήτων οι οποίες θεωρούνται ως αναγκαίες για την προς κάλυψη θέση.
- ο Παραδείγματα αποτελούν τα τεστ μαθηματικών, χειρισμού μηχανών (π.χ. δακτυλογράφηση, οδήγηση), γνώσεων, κριτικής σκέψης, καλής λειτουργίας αισθητηρίων οργάνων, δεξιοτεχνίας κ.ά.
- ο Τα τεστ αυτά έχουν περιορισμένο πεδίο εφαρμογής, δηλαδή το κάθε ένα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ένα μικρό φάσμα εργασιών, αν όχι για μία, μόνο, εργασία.
- ο Ακόμη, αν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος, αποδεικνύονται δαπανηρά και χρονοβόρα. Όταν, όμως, είναι προσεκτικά επιλεγμένα και ελεγμένα ως προς τα αποτελέσματά τους, δηλαδή αν η ικανότητα τους να προβλέπουν την απόδοση έχει ελεγχθεί π.χ. σε ένα δείγμα ήδη εργαζομένων, αποδεικνύονται πολύ έγκυρα.

- ο **Τεστ προσωπικότητας και ενδιαφερόντων.**
- ο Τα τεστ αυτά είναι, κατά κανόνα, ερωτηματολόγια στα οποία ο υποψήφιος δίνει πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά, τα ενδιαφέροντα, τις αρχές, τις εμπειρίες και τον τρόπο συμπεριφοράς του. Οι απαντήσεις συνθέτουν μία πολυδιάστατη εικόνα, η οποία στη συνέχεια συγκρίνεται προς ένα επιθυμητό πρότυπο. Ακόμη, είναι δυνατό να απομονωθεί ένα χαρακτηριστικό, το οποίο θεωρείται ως ενδεικτικό για την καταλληλότητα του υποψηφίου, και να "μετρηθούν" οι υποψήφιοι ως προς αυτό.
- ο Τα τεστ προσωπικότητας είναι τα πιο αμφιλεγόμενα. Οι μελέτες για την εγκυρότητα τους εμφανίζουν ποικίλους βαθμούς επιτυχών προβλέψεων (από 14 έως 39%).
- ο Οι υποστηρικτές τους ισχυρίζονται ότι, αν απομακρυνθούμε από τα παλιά τεστ, που αποσκοπούσαν στη διάγνωση διαταραχών της προσωπικότητας, και στραφούμε προς νέα, ειδικά σχεδιασμένα για την εκτίμηση της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας, τα οποία θα οργανώνονται και θα αξιολογούνται από ειδικούς, τα αποτελέσματα θα είναι ενθαρρυντικά.
- ο Ακόμη, ένα δεύτερο σημείο αμφισβήτησης για τα τεστ προσωπικότητας είναι η "αδιακρίσία" τους. Πολλοί υποψήφιοι αισθάνονται ότι οι ερωτήσεις στις οποίες πρέπει να απαντήσουν αφορούν σε θέματα προσωπικά και λεπτά που, επιπλέον, είναι τελείως άσχετα με τη συγκεκριμένη δουλειά.

- ο **Το βιογραφικό σημείωμα.**
- ο Το *βιογραφικό σημείωμα* είναι ένα στοιχείο που ζητείται προτού γίνει η συνέντευξη και συνήθως το περιεχόμενο του συζητείται κατά τη διάρκεια αυτής.
- ο Πρόκειται για στοιχεία, δεδομένα που αφορούν τόσο σε πραγματολογικά, επαληθεύσιμα στοιχεία (π.χ. σπουδές, δημογραφικά στοιχεία κ.ά.) όσο και σε υποκειμενικά θέματα (όπως είναι τα ενδιαφέροντα και οι δεξιότητες). Από τα στοιχεία αυτά επιλέγονται εκείνα που θεωρούνται ως τα πιο άμεσα συνδεόμενα με τις απαιτήσεις της θέσης.
- ο Το βιογραφικό χρησιμοποιείται ευρέως ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, με το σκεπτικό ότι οι δραστηριότητες, τα ενδιαφέροντα και η συμπεριφορά που επιδείξαμε στο παρελθόν προδιαγράφουν αυτό που θα κάνουμε στο μέλλον. Φαίνεται ότι το σκεπτικό αυτό είναι σωστό: γιατί οι μελέτες δείχνουν ότι η εγκυρότητα τους είναι υψηλή (περίπου 50%).
- ο Τα βιογραφικά δεδομένα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα ως μέθοδος για μία πρώτη διαλογή όταν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος.
- ο Στους σύγχρονους οργανισμούς την πρώτη αξιολόγηση των βιογραφικών κάνουν οι υπολογιστές που, χρησιμοποιώντας λέξεις-κλειδιά, αναζητούν εκείνα τα βιογραφικά που συγκεντρώνουν τα περισσότερα κριτήρια για την κατάληψη μιας συγκεκριμένης θέσης. Έτσι οι υπεύθυνοι των προσλήψεων καταλήγουν να διαβάζουν μόνον λίγα βιογραφικά, αυτά που δεν έχει απορρίψει ο ηλεκτρονικός υπολογιστής.

- ο Παρ' όλο που δεν υπάρχει γενικό σχέδιο για το γράψιμο ενός βιογραφικού, υπάρχει κάποια συμφωνία πάνω στο τι πρέπει να περιλαμβάνεται σ' αυτό και τι πρέπει να εξαιρείται. Στο βιογραφικό, συνήθως περιλαμβάνονται οι ακόλουθες πληροφορίες:
- ο 1. Πληροφορίες επαφής: Το όνομα, η διεύθυνση και οι αριθμοί τηλεφώνων που μπορούν να επικοινωνούν.
- ο 2. Αντικείμενα εργασίας: Δοσμένα σε μια πρόταση, επικεντρωμένη σε συγκεκριμένους τομείς ειδικότητας,
- ο 3. Προϋπηρεσία: Εργασίες, με ή χωρίς μισθό, ξεκινώντας από την πιο πρόσφατη.
- ο 4. Μόρφωση: Πτυχία, σχολεία και χρόνια απασχόλησης σε κάποιους τομείς που σχετίζονται άμεσα με την εργασία.
- ο 5. Στρατιωτική θητεία (για τους άντρες): Περιλαμβάνει αξιώματα, υπηρεσίες και επιτεύξεις, ικανότητες και δυνατότητες.
- ο 6. Επαγγελματική εμπειρία: Θέσεις, υπεύθυνα καθήκοντα, κατοχή αξιωμαίων.
- ο 7. Ανάμειξη στα κοινά: Σύλλογοι, οργανώσεις κ.λπ., με ημερομηνίες.
- ο 8. Πρόσθετες γνώσεις: Ξένες γλώσσες.
- ο 9. Ενδιαφέροντα και δραστηριότητες; Μόνο αυτά που σχετίζονται με το αντικείμενο σας.
- ο 10. Συστάσεις: Μόνο μια πρόταση που να λέει ότι οι συστάσεις είναι διαθέσιμες αν ζητηθούν.

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

o Τέλος Παρουσίασης - 3