



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:**  
**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΚΑΙ ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΑ**  
**ΕΡΓΑΛΕΙΑ**

**ΕΙΡΗΝΗ Κ. ΘΕΟΧΑΡΟΠΟΥΛΟΥ**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Μιχαήλ Δημήτριος**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (Δ.Π.Μ.Σ.) στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Σεπτέμβριος 2022

*Στους γονείς μου, που χωρίς αυτούς τίποτα δεν θα ήτανε εφικτό...*

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω πρώτα απ' όλους τον καθηγητή μου, κύριο Δημήτριο Μιχαήλ, για την υποστήριξη και την βοήθεια στην συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης, ένα τεράστιο ευχαριστώ στους ανθρώπους της οικογένειάς μου, Εύα, Κώστα, Θεοδώρα και τους φίλους μου που ήταν δίπλα μου σε όλες τις στιγμές του μεταπτυχιακού προγράμματος. Σας ευχαριστώ όλους για την υπομονή και τη κατανόησή που μου δείξατε!

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο την εξέταση των σύγχρονων μεθόδων που χρησιμοποιούν οι HR Managers για την επιλογή μελλοντικού προσωπικού, με μεγαλύτερη έμφαση στην επαγγελματική συνέντευξη και στα ψυχομετρικά εργαλεία ως αποτελεσματικότερη μέθοδο επιλογής.

Ειδικότερα, η μελέτη θα επικεντρωθεί στην εξέταση και αναφορά των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου, με έμφαση στην ανάλυση της δομής της επαγγελματικής συνέντευξης. Όσον αφορά την τελευταία, επιχειρείται η σκιαγράφηση του τρόπου με τον οποίο η ίδια διασφαλίζει την ανεύρεση του ιδανικότερου προσωπικού για τις ανάγκες της εκάστοτε εταιρείας. Τέλος, η εργασία ορίζει και παρουσιάζει τη δομή και την εφαρμογή των ψυχομετρικών εργαλείων, ως μέσο διασφάλισης και εγκυρότητας των αποτελεσμάτων.

**Λέξεις Κλειδιά:** Προσέλκυση υποψηφίων, επιλογή υποψηφίων, αξιολόγηση προσωπικού, Ανθρώπινο Δυναμικό, επαγγελματική συνέντευξη, ψυχομετρικά εργαλεία

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to examine the modern methods used by HR Managers for the selection of future personnel, with a greater emphasis on the professional interview and psychometric tools as a more effective selection method.

In particular, the study will focus on examining and reporting the methods used by modern businesses to select the most suitable candidate, with an emphasis on analyzing the structure of the job interview. Regarding the latter, an attempt is made to outline the way in which it ensures the finding of the most ideal personnel for the needs of each company. Finally, the paper defines and presents the structure and application of psychometric tools, as a means of ensuring and validating the results.

**Keywords:** Candidate recruitment, candidate selection, staff assessment, Human Resources, job interview, psychometric tools

## Πίνακας περιεχομένων

<b>1</b>	<b>Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ....</b>	<b>10</b>
1.1	Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) .....	10
1.1.1	Ορισμός .....	10
1.1.2	Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	11
1.2	Οι στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
<b>2</b>	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Δ.Α.Δ.....</b>	<b>15</b>
2.1	Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resource Management).....	15
2.1.1	Ορισμός .....	15
2.2	Είδη Στρατηγικών Ανθρώπινου Δυναμικού.....	19
<b>3</b>	<b>Η ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....</b>	<b>22</b>
3.1	Καθορισμός απαιτούμενων προσόντων .....	22
3.1.1	Χρήση προσέγγισης βάσει ικανοτήτων .....	23
3.2	Η προσέλκυση των υποψηφίων .....	24
3.3	Η επιλογή υποψηφίων .....	24
<b>4</b>	<b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....</b>	<b>26</b>
4.1	Είδη Συνεντεύξεων .....	26
4.1.1	Δομημένη και μη Δομημένη συνέντευξη.....	26
4.2	Τρόπος Διεξαγωγής Συνεντεύξεων .....	29
4.3	Προετοιμασία Συνέντευξης.....	30
4.4	Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας των Προσλήψεων και Επιλογής.....	31
4.5	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Επαγγελματικής Συνέντευξης .....	31
<b>5</b>	<b>ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ .....</b>	<b>32</b>
5.1	Ψυχομετρικά Τεστ .....	32
5.1.1	Ιστορική εξέλιξη των Ψυχομετρικών Τεστ .....	32
5.1.2	Ορισμός .....	34
5.1.3	Σκοπός .....	34
5.1.4	Χαρακτηριστικά ενός καλού Ψυχομετρικού Τεστ.....	37
5.2	Είδη Ψυχομετρικών Τεστ.....	37
5.3	Επιλογή ψυχομετρικών εργαλείων .....	40
5.4	Αξιοπιστία και εγκυρότητα των ψυχομετρικών εργαλείων .....	41
5.5	Η Χρήση Ψυχομετρικών Εργαλείων Διεθνώς.....	42
5.6	Η Χρήση Ψυχομετρικών Εργαλείων στην Ελλάδα.....	42

<b>6</b>	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>46</b>
<b>_____</b>	<b>ΠΗΓΕΣ.....</b>	<b>47</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, δεν αποτελεί απλά μια λειτουργία αλλά κρίνεται ως ο ακρογωνιαίος λίθος, ο οποίος αποτελεί τον σημαντικότερο πόρο του οργανισμού αλλά και τον βασικότερο συντελεστή επίτευξης των στόχων του. Για τον λόγο αυτό, η σωστή διαδικασία στελέχωσης κρίνεται ως πρωταρχικής σημασίας όταν αναφερόμαστε στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμη και αν έχει υπάρξει πλήρης οργάνωση και μέριμνα σχετικά με τον εξοπλισμό που συντελεί τον οργανισμό (κτίρια, μηχανήματα), τίποτα από αυτά δεν θα μπορέσει να λειτουργήσει με επιτυχία και να αποφέρει απόδοση, εάν δεν υπάρξει στελέχωση με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Η στρατηγική σημασίας στελέχωσης των επιχειρήσεων, η οποία κρίνεται αναγκαία για την επιβίωση τους αλλά και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος φαίνεται να έγινε αντιληπτή στην Ελλάδα από τις αρχές του 1952, όπου η Ν.Α. Καλογεροπούλου σε άρθρο της με τίτλο «Μέθοδοι επιλογής και προσλήψεως προσωπικού» στο περιοδικό «*Η ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ*», αναφέρεται στην σπουδαιότητα της πρόσληψης ικανού εργατικού δυναμικού, εμβαθύνοντας στις μεθόδους επιλογής προσωπικού με την διαδικασία της επαγγελματικής συνέντευξης καθώς και στην αναγκαιότητα της ανάλυσης της θέσης εργασίας αλλά και στην «εξακρίβωση της ικανότητας του υποψηφίου» μέσω ψυχολογικών δοκιμασιών» (τεστ).

Λαμβάνοντας υπόψιν ότι η διαδικασία στελέχωσης περιλαμβάνει τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την περιγραφή της θέσης εργασίας, το προφίλ του κάθε υποψηφίου, την προσέλκυση, την τελική επιλογή, την τοποθέτηση, την υποδοχή και εκπαίδευση του προσωπικού, την καθιστά μια δύσκολη διαδικασία. Η ανάγκη απλοποίησης των διαδικασιών πρόσληψης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν οδηγήσει την Επιστήμη των Ανθρώπινων Πόρων σε σημαντικές εξελίξεις και έρευνες σχετικά με τις μεθόδους επιλογής, την εγκυρότητα, αξιοπιστία τους, τον βαθμό αποδοχής τους αλλά και της αρνητικής επίδρασης τους σε κάποιες κατηγορίες εργαζομένων.

Ως εκ τούτου στο πρώτο μέρος της εργασίας επιχειρείται η παρουσίαση των σύγχρονων μεθόδων επιλογής προσωπικού. Ειδικότερα, εστιάζουμε στην επαγγελματική συνέντευξη, στο περιεχόμενο, την προετοιμασία της, καθώς και στους πλέον σύγχρονους τρόπους διεξαγωγής της. Το δεύτερο μέρος επικεντρώνεται στα ψυχομετρικά εργαλεία, παρουσιάζοντας τα είδη, τα



χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους αλλά και την ίδια τη θέση που κατέχουν στον διεθνή και εγχώριο χώρο.

Τέλος, η μέθοδος που ακολουθήσαμε στηρίχθηκε στη βιβλιογραφική έρευνα, επιδιώκοντας να δώσει απάντηση σε ερωτήματα χωρίς τη συλλογή ερευνητικών-εμπειρικών δεδομένων ποσοτικής ή ποιοτικής έρευνας. Πολύ περισσότερο αντλήσαμε βιβλιογραφικά δεδομένα, όπως εμπειρικές, θεωρητικές μελέτες ή άλλες βιβλιογραφικές έρευνες και συγγράμματα.

Ευελπιστούμε η παρούσα εργασία να συμβάλει όσο το δυνατό στον εμπλουτισμό της σχετικής με το θέμα βιβλιογραφίας.

# **1 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

## **1.1 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)**

### **1.1.1 Ορισμός**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) αποτελεί μια λειτουργία ενός οργανισμού, η οποία ορίζεται ως μία στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση της διαχείρισης των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν και είτε ατομικά, είτε συλλογικά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της. (Armstrong, 2006).

Για να μπορέσουμε όμως να κατανοήσουμε καλύτερα τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, θα πρέπει να αναλύσουμε καλύτερα τους όρους «οργανισμός», «μάνατζερ» και «μάνατζμεντ». Ως «οργανισμό» μπορούμε να ορίσουμε μία ομάδα αποτελούμενη από άτομα με επίσημα καθορισμένους ρόλους που συνεργάζονται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ως «μάνατζερ» ορίζεται κάποιος ο οποίος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού αλλά τη διαχείριση των προσπαθειών των ανθρώπων του. Ως «μάνατζμεντ» ορίζονται οι πέντε βασικές διαδικασίες που ακολουθεί ο εκάστοτε μάνατζερ: α) ο σχεδιασμός, β) η οργάνωση, γ) η στελέχωση, δ) η ηγεσία και ε) ο έλεγχος. Όλα τα παραπάνω μας βοηθάνε να κατανοήσουμε την έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, την οποία αποτελεί η παροχή και η διαδικασία εκπαίδευσης, η αξιολόγηση και η ρύθμιση των αμοιβών των εργαζομένων, όπως επίσης και η παρακολούθηση των εργασιακών σχέσεων, της υγείας, της ασφάλειας και της διατήρηση της φερεγγυότητας. (Dessler, 2018). Αξίζει, επιπλέον, ν' αναφερθούμε και στον Storey (1989), ο οποίος αναφέρει πως η Δ.Α.Δ μπορεί να θεωρηθεί ως ένα «σύνολο αλληλένδετων πολιτικών με ιδεολογικά και φιλοσοφικά θεμέλια».

## 1.1.2 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο γενικός σκοπός της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να επιτύχει μέσω των ανθρώπων. Όπως παρατηρούν οι Ulrich και Lake (1990): «Τα συστήματα HRM μπορούν να αποτελέσουν την πηγή οργανωτικών δυνατοτήτων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μαθαίνουν και να αξιοποιούν νέες ευκαιρίες».

### 1.1.2.1 Ο ρόλος και οι λειτουργίες της Δ.Α.Δ.

Ο ρόλος της λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού είναι να επιτρέψει στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους υπαλλήλους του. Βασικός στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός αναπτύσσει στρατηγικές, πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που καλύπτουν αποτελεσματικά όλα όσα αφορούν την απασχόληση και την ανάπτυξη των ανθρώπων αλλά και τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού. Η λειτουργία ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, που επιτρέπει στους ανθρώπους να αξιολογήσουν και να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ικανότητες τους προς όφελος τόσο του οργανισμού όσο και των ίδιων. Ουσιαστικά, η λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού παρέχει συμβουλές και υπηρεσίες που επιτρέπουν στους οργανισμούς να επιτυγχάνουν σκοπούς μέσω των ανθρώπων του.

Πιο συγκεκριμένα, οι ρόλοι και οι λειτουργίες που περιλαμβάνει ένας οργανισμός, οι οποίοι αποτελούν παράλληλα και απαραίτητα προσόντα των Μάνατζερ για την διοίκηση του προσωπικού, είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διοίκηση και ο έλεγχος. Για να υπάρξει ορθότερη και πιο ολοκληρωμένη εικόνα κατανόησης των λειτουργιών που είναι απαραίτητοι, παρατίθενται και αναλύονται παρακάτω:

- **Σχεδιασμός:** Μέσω της διαδικασίας του σχεδιασμού (Planning), γίνεται ο καθορισμός των στόχων και προτύπων που ακολουθεί ο οργανισμός, όπως επίσης και η ανάπτυξη κανόνων, διαδικασιών, σχεδίων και προβλέψεων που θα οδηγήσουν σε υλοποίηση των στόχων.
- **Οργάνωση:** Η οργάνωση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο, όχι μόνο στην εκτέλεση των λειτουργιών της Δ.Α.Δ. αλλά και για όλο τον Οργανισμό, καθώς παρέχει σε κάθε

υφιστάμενο μία συγκεκριμένη εργασία και του αναθέτει εξουσία, δημιουργώντας συγχρόνως τα τμήματα του οργανισμού και συντονίζοντας την εργασία των υφισταμένων.

- **Στελέχωση:** Μια από τις πιο βασικές λειτουργίες και αρμοδιότητες της Δ.Α.Δ είναι η στελέχωση των τμημάτων του οργανισμού. Το τελευταίο περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του είδους των ατόμων που πρέπει να προσληφθούν, την διαδικασία επιλογής και πρόσληψης πιθανών εργαζομένων, τον καθορισμό προτύπων επιδόσεων, την αξιολόγηση των επιδόσεων, όπως επίσης και την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων.
- **Διοίκηση:** Η διοίκηση περιλαμβάνει την διασφάλιση των εργασιών που έχουν ανατεθεί στο προσωπικό του οργανισμού, την επίβλεψη της ολοκλήρωσής τους στο προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και τη διατήρηση του ηθικού, δίδοντας κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων.
- **Έλεγχος:** Η διαδικασία ελέγχου υφίσταται τον καθορισμό προτύπων όπως ποσοστά πωλήσεων, πρότυπα ποιότητας ή επίπεδα παραγωγής και σύγκριση αυτών των τελευταίων με τις πραγματικές επιδόσεις. Ταυτόχρονα, ο έλεγχος περιλαμβάνει και την λήψη διορθωτικών μέτρων ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, θα εστιάσουμε σε μία από τις αναφερόμενες λειτουργίες – τη λειτουργία Στελέχωσης. Η λειτουργία Στελέχωσης, η οποία αποτελεί το περιεχόμενο της Δ.Α.Δ., περιλαμβάνει:

1. Την διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας. Ο προσδιορισμός και η ανάλυση της φύσης των θέσεων και της εργασίας κάθε εργαζομένου αποτελεί ένα πολύ βασικό σημείο της Δ.Α.Δ.
2. Τον σχεδιασμό εργατικών αναγκών και πρόσληψη υποψηφίων για εργασία. Η λειτουργία αυτή σχετίζεται με τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού και βοηθάει στον προγραμματισμό για την κάλυψη τους.
3. Την επιλογή υποψηφίων και αναπτυσσόμενων διευθυντικών στελεχών για εργασία, καθώς το προσωπικό που θα στελεχώσει τον οργανισμό, πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις.
4. Τον προσανατολισμό και την εκπαίδευση νέων εργαζομένων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων κρίνεται απαραίτητη, καθώς καταρτίζει τον εργαζόμενο με στόχο την βελτίωση της απόδοσης του.

5. Την διαχείριση μισθών και ημερομισθίων και την αποζημίωση των εργαζομένων.
6. Την Παροχή κινήτρων και παροχών (π.χ. μόνους).
7. Την αξιολόγηση της απόδοσης. Η διαδικασία αυτή σχετίζεται με την αξιολόγηση των εργαζομένων βάση των στόχων της επιχείρησης.
8. Την Διοίκηση απόδοσης. Η Διοίκηση απόδοσης έχει ως στόχο την δημιουργία θέσεων και την προσέλκυση προσωπικού που θα αυξήσουν την απόδοση του οργανισμού.
9. Την επικοινωνία (συνεντεύξεις, συμβουλευτική, πειθαρχία).
10. Τις εργασιακές σχέσεις. Είναι οι σχέσεις αφορούν τα συνδικάτα και τις διαβουλεύσεις σχετικά με αμοιβές και παροχές. (Dessler,2018)

## 1.2 Οι στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες μας οδηγούν στους στόχους της Δ.Α.Δ., οι οποίοι αναφορικά με τον Caldwell (2004) είναι δώδεκα:

1. Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως πλεονέκτημα που είναι θεμελιώδες για το ανταγωνιστικό προτέρημα του οργανισμού.
2. Ευθυγράμμιση των πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού με τις επιχειρηματικές πολιτικές και την εταιρική στρατηγική.
3. Ανάπτυξη στενής εφαρμογής των πολιτικών, των διαδικασιών και των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ τους.
4. Δημιουργία ενός πιο ευέλικτου οργανισμού ικανού να ανταποκρίνεται πιο γρήγορα στην αλλαγή.
5. Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας πέραν των εσωτερικών οργανωτικών ορίων.
6. Δημιουργία μιας ισχυρής φιλοσοφίας «customer-first» σε όλο τον οργανισμό.
7. Ενδυνάμωση των εργαζομένων να διαχειρίζονται τη δική τους αυτο-ανάπτυξη και μάθηση.
8. Ανάπτυξη στρατηγικών ανταμοιβής σχεδιασμένες για την υποστήριξη μιας κουλτούρας που βασίζεται στην απόδοση.
9. Βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων μέσω καλύτερης εσωτερικής επικοινωνίας.
10. Οικοδόμηση μεγαλύτερης δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό.
11. Αύξηση της ευθύνης των Μάνατζερ για τις πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού.

12. Ανάπτυξη του καθοδηγητικού ρόλου των Μάνατζερ ως προς τους εργαζόμενους.

## **2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Δ.Α.Δ.**

### **2.1 Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resource Management)**

#### **2.1.1 Ορισμός**

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων είναι ότι είναι ο στρατηγικός χαρακτήρας της. Αυτό το χαρακτηριστικό εκφράζεται από την έννοια της στρατηγικής Δ.Α.Δ. – μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού που επιτρέπουν στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ένας από τους πιο γνωστούς, μεταξύ άλλων, είναι αυτός των Wright και McMahan (1992). Ειδικότερα τον ορίζουν ως: «το μοτίβο των προγραμματισμένων αναπτύξεων και δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στο να επιτρέψουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του».

Συμπληρωματικά, μπορούμε να αναφέρουμε και τον ορισμό του Boxall (2007), όπου το προσδιορίζει ως: «μία προσέγγιση του Μάνατζμεντ που περιλαμβάνει τις εν λόγω στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στη βελτίωση των οργανωτικών επιδόσεων και μετρά τον αντίκτυπο των στρατηγικών αυτών στις οργανωτικές επιδόσεις».

Ακόμη, ο Kaufman (2015) το περιγράφει ως «η επιλογή, η ευθυγράμμιση και η ενσωμάτωση του συστήματος Δ.Α.Δ. ενός οργανισμού, έτσι ώστε οι άνθρωποι πόροι του να συμβάλλουν αποτελεσματικότερα σε στρατηγικούς επιχειρηματικούς στόχους».

Ο κοινός παράγοντας σε αυτούς τους ορισμούς είναι ότι σκοπός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η προώθηση των στόχων του οργανισμού. Όπως δήλωσαν οι Fombrun et al (1984): «το κρίσιμο διαχειριστικό καθήκον είναι να ευθυγραμμιστούν η επίσημη δομή και τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να προωθήσουν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού».

### **2.1.1.1 Χαρακτηριστικά της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM)**

Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προθέσεις και τα σχέδια του οργανισμού με τη μορφή πολιτικών, προγραμμάτων και πρακτικών που αφορούν τη σχέση εργασίας, τους κανονισμούς, τη μάθηση, την ανάπτυξη, τη διαχείριση απόδοσης, την ανταμοιβή και τις σχέσεις των εργαζομένων. Η έννοια της στρατηγικής Δ.Α.Δ. προέρχεται από τις έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της στρατηγικής. Λαμβάνει το μοντέλο Δ.Α.Δ. με την εστίασή του στη στρατηγική, την ολοκλήρωση και τη συνοχή και προσθέτει σε αυτό τις βασικές έννοιες της στρατηγικής, δηλαδή τη στρατηγική πρόθεση, τη στρατηγική βάση πόρων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τη στρατηγική ικανότητα και τη στρατηγική προσαρμογή.

Αναμφίβολα, η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εννοιολογική. Υποστηρίζεται από μια σειρά καθιερωμένων θεωριών αλλά ασχολείται επίσης με την πρακτική της Δ.Α.Δ., τονίζοντας τη σημασία της επίτευξης ολοκλήρωσης ή «καταλληλότητας» μεταξύ του Ανθρώπινου Δυναμικού και των επιχειρηματικών στρατηγικών, καθώς και μεταξύ των επιμέρους πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού. Πολύ περισσότερο, τονίζει τα οφέλη από την πιο μακροπρόθεσμη άποψη για το προς τα που πρέπει να προσανατολίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, η ίδια παρέχει το πλαίσιο εντός του οποίου σχεδιάζονται και εφαρμόζονται γενικές ή ειδικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού και εφαρμόζεται σε συνδυασμό με την διαχειριστική γραμμή που ακολουθεί ο οργανισμός. (Armstrong and Brown 2019)

Οι πιο εξελιγμένες λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπούν στην επίτευξη στρατηγικής ολοκλήρωσης και συνοχής αλλά και στην ανάπτυξη και λειτουργία των πολιτικών και των πρακτικών απασχόλησης της Δ.Α.Δ. Η στρατηγική ολοκλήρωση θα μπορούσε να περιγραφεί ως η διαδικασία διασφάλισης της ενσωμάτωσης στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού με επιχειρηματικές στρατηγικές ή «κατάλληλες» επιχειρηματικές στρατηγικές. Ακόμα, η έννοια της συνοχής θα μπορούσε να οριστεί ως η ανάπτυξη ενός αλληλοενισχυόμενου και αλληλένδετα συνόλου πολιτικών και πρακτικών απασχόλησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. (Armstrong, 2006)



### **2.1.1.2 Στόχοι της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM)**

Ο θεμελιώδης στόχος της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να δημιουργήσει μία προοπτική για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αντιμετωπιστούν κρίσιμα ζητήματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους. Επιτρέπει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων που έχουν σημαντικό και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στη συμπεριφορά και την επιτυχία του οργανισμού, διασφαλίζοντας ότι ο οργανισμός έχει τους εξειδικευμένους, αφοσιωμένους και καλά παρακινημένους υπαλλήλους που χρειάζεται για να επιτύχει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κοντά σε αυτό, το σκεπτικό του είναι το πλεονέκτημα της συμφωνημένης και κατανοητής βάσης για την ανάπτυξη προσεγγίσεων στη διαχείριση των ανθρώπων μακροπρόθεσμα, παρέχοντας μια αίσθηση κατεύθυνσης σε ένα συχνά ταραχώδες περιβάλλον.

Χρειάζεται επίσης να σημειωθεί ότι σκοπός των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού είναι η καθοδήγηση των προγραμμάτων ανάπτυξης και υλοποίησης Δ.Α.Δ.. Παρέχουν ένα μέσο κοινοποίησης σε όλους τους ενδιαφερόμενους των προθέσεων του οργανισμού σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων του. Παρέχουν τη βάση για στρατηγικά σχέδια και επιτρέπουν στον οργανισμό να μετρά την πρόοδο και να αξιολογεί τα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους. Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού παρέχουν οράματα για το μέλλον, αλλά είναι επίσης οχήματα που καθορίζουν τις απαιτούμενες ενέργειες και τον τρόπο υλοποίησης του οράματος. Όπως σχολίασε η Gratton (2000): «δεν υπάρχει μεγάλη στρατηγική, μόνο μεγάλη εκτέλεση».

### **2.1.1.3 Διαφορές Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) και Στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRS)**

Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία που οδηγεί στη διαμόρφωση Στρατηγικών Ανθρώπινου Δυναμικού. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια γενική προσέγγιση που υποστηρίζεται από μια φιλοσοφία στη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με τις προθέσεις του οργανισμού για τη μελλοντική κατεύθυνση που θέλει να πάρει. Αυτό που προκύπτει από αυτή τη διαδικασία είναι μια ροή αποφάσεων με την πάροδο του χρόνου,

που αποτελούν το πρότυπο που υιοθετεί ο οργανισμός για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του και καθορίζουν τους τομείς στους οποίους πρέπει να αναπτυχθούν συγκεκριμένες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού θα επικεντρωθούν στις προθέσεις του οργανισμού σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και τι πρέπει να αλλάξει.

Ως εκ τούτου, η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η συνολική προσέγγιση που παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα βασικά ζητήματα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων μπορούν να αντιμετωπιστούν στρατηγικά, ώστε να υποστηριχθεί καλύτερα η επίτευξη των εταιρικών στόχων. Ωστόσο, αυτό μπορεί να γίνει πραγματικό μόνο όταν παράγει δράσεις και αντιδράσεις που μπορούν να θεωρηθούν στρατηγικές. Υπό αυτή την έννοια, οι τελευταίες είτε με τη μορφή συνολικών ή ειδικών στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού, είτε με στρατηγική συμπεριφορά εκ μέρους των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού που συνεργάζονται μαζί με τους διευθυντές. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παρέχει το εννοιολογικό πλαίσιο εντός του οποίου μπορεί να πραγματοποιηθεί στρατηγική διαχείριση και μπορούν να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν μεμονωμένες στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Boxall και Purcell (2016) το καθόρισαν ως «το κρίσιμο σύνολο οικονομικών και κοινωνικοπολιτικών επιλογών που κάνουν οι διευθυντές για την οικοδόμηση και τη διαχείριση ενός εργατικού δυναμικού». Ο Cascio και ο Boudreau (2012) δήλωσαν ότι: «η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι παράλληλη και να διευκολύνει την εφαρμογή του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου ενός οργανισμού. Η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμίζεται με το εν λόγω σχέδιο με τη δημιουργία της ικανότητας του εργατικού δυναμικού και του τρόπου οργάνωσής του που είναι απαραίτητος για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού». Σε ορισμένες περιπτώσεις, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται στην επιχειρηματική στρατηγική, έτσι ώστε να υπάρχουν μόνο σχέδια ανθρώπινου δυναμικού για την υλοποίηση οργανωτικών στρατηγικών που περιέχουν ένα στοιχείο εργατικού δυναμικού. Επιπλέον, ο Purcell J. (2001) ανέφερε ότι: «η στρατηγική στο ανθρώπινο δυναμικό, όπως και σε άλλους τομείς, αφορά τη συνέχεια και την αλλαγή, την καταλληλότητα των περιστάσεων, αλλά την πρόβλεψη του πότε αλλάζουν οι συνθήκες»..

Όπως παρατήρησε ο Boxall (2013): «Η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο μέρος ενός ευρύτερου επιχειρηματικού μοντέλου και αποτυγχάνει εάν δεν εξυπηρετεί τις οικονομικές επιταγές που είναι απαραίτητες για αυτό το μοντέλο» αλλά μπορεί

επίσης να υποστηριχθεί ότι η Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία αναπτύχθηκε σε μία εποχή κατά την οποία κυριαρχούσε η αύξηση του πληθωρισμού, η απελευθέρωση της αγοράς και η υπεροχή των εννοιών της αξίας των μετόχων, πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών, στην ευημερία των εργαζομένων καθώς και στα οικονομικά συμφέροντα των ιδιοκτητών.

Έρευνα που διεξήχθη από τους Wright et al (2004) προσδιόρισε δύο προσεγγίσεις που υιοθετούνται για τη χάραξη Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού. Η προσέγγιση «inside-out», ξεκινά με τη λειτουργία καθεστώτος στην Διοίκηση Ανθρώπινου Οργανισμού (όσον αφορά τις δεξιότητες, τις διαδικασίες, τις τεχνολογίες κ.λπ.) και στη συνέχεια επιχειρεί, με διαφορετικούς βαθμούς επιτυχίας να εντοπίσει συνδέσεις με την επιχείρηση (συνήθως εστιάζοντας σε «θέματα ανθρώπων»), κάνοντας μικρές προσαρμογές στις δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού στην πορεία.

Το «outside-in» ξεκινά με τον πελάτη, τον ανταγωνιστή και άλλα ζητήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Στη συνέχεια, η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού απορρέει άμεσα από αυτές τις προκλήσεις για τη «δημιουργία πραγματικών λύσεων και την προσθήκη πραγματικής αξίας». Οι Wright et al (2004) επισήμαναν ότι «η πιο προηγμένη σύνδεση ήταν η «ολοκληρωμένη» σύνδεση, στην οποία το ανώτερο στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού ήταν μέλος της ανώτερης διοικητικής ομάδας και ήταν σε θέση να καθίσει στο τραπέζι και να συμβάλει κατά την ανάπτυξη της επιχειρηματικής στρατηγική».

## **2.2 Είδη Στρατηγικών Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι δύο βασικοί τύποι στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να προσδιοριστούν ως: α) γενικές στρατηγικές και β) συγκεκριμένες στρατηγικές που σχετίζονται με τις διαφορετικές πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι γενικές στρατηγικές περιγράφουν τις γενικές προθέσεις του οργανισμού, για το πώς οι άνθρωποι πρέπει να διαχειρίζονται και να αναπτύσσονται, ποια μέτρα πρέπει να ληφθούν για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός μπορεί να προσελκύσει και να διατηρήσει τους ανθρώπους που χρειάζεται και να

διασφαλίσει στο βαθμό που είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να είναι αφοσιωμένοι, να έχουν κίνητρα και να ασχολούνται.

Είναι πιθανό να εκφράζονται ως ευρείες δηλώσεις στόχων και σκοπών που θέτουν την βάση για πιο συγκεκριμένες στρατηγικές. Παράλληλα, αφορούν τη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα -επίτευξη πλεονεκτήματος ανθρώπινου δυναμικού, όπως εξηγούν οι Boxall και Purcell (2003), απασχόληση «καλύτερων ανθρώπων σε οργανισμούς με καλύτερη εξέλιξη», αναπτύσσοντας συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και δημιουργώντας ένα εξαιρετικό περιβάλλον εργασίας.

Στο πλαίσιο αυτό, υπάρχουν τρεις πιθανές προσεγγίσεις, συγκεκριμένα η διαχείριση υψηλής απόδοσης βασισμένη σε πόρους (εργασία υψηλής απόδοσης) (Resource-based strategic HRM), η διαχείριση υψηλής απόδοσης (The high-performance management approach), η διαχείριση υψηλής δέσμευσης (The high-commitment management model) και διαχείριση υψηλής συμμετοχής (High-involvement management).

Αναλυτικότερα, η Διαχείριση Υψηλής Απόδοσης βασισμένη σε πόρους, (Resource-based strategic HRM) πρόκειται για μια προσέγγιση στρατηγικής Δ.Α.Δ., η οποία βασίζεται σε πόρους και επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του ανθρώπινου κεφαλαίου του οργανισμού. Όπως προτείνουν οι Purcell et al (2003), αυτό επιτυγχάνεται διασφαλίζοντας ότι η επιχείρηση έχει άτομα υψηλότερης ποιότητας από τους ανταγωνιστές της και ο οργανισμός επικεντρώνεται στη φροντίδα του να αναπτύσσεται, να καλλιεργείται και να ενθαρρύνεται η μάθηση. Μάλιστα υπάρχουν ειδικές για την οργάνωση αξίες αλλά και μία κουλτούρα που «συνδέουν τον οργανισμό και του δίνουν έμφαση».

Ο στόχος μιας προσέγγισης βασισμένης σε πόρους, (Resource-based strategic HRM) είναι η βελτίωση της ικανότητας των πόρων – η επίτευξη στρατηγικής προσαρμογής μεταξύ πόρων και ευκαιριών και η απόκτηση προστιθέμενης αξίας από την αποτελεσματική ανάπτυξη των πόρων. Σύμφωνα με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, η θεωρία βάσει πόρων τονίζει ότι οι επενδύσεις στους ανθρώπους προσθέτουν την αξία τους στην εταιρεία. Η στρατηγική βάσει πόρων μπορεί να αναπτύξει στρατηγική ικανότητα και να παράγει αυτό που οι Boxall και Purcell (2003) αποκαλούν «πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού».

Όσον αφορά τη Διαχείριση Υψηλής Απόδοσης (The high-performance management approach), η εργασία υψηλής απόδοσης περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας σειράς αλληλένδετων διαδικασιών που από κοινού επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης μέσω των ανθρώπων της σε τομείς όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα, τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, η ανάπτυξη, τα κέρδη και, τελικά, η παροχή αυξημένης αξίας των μετόχων. Το τελευταίο επιτυγχάνεται με την «ενίσχυση των δεξιοτήτων και τη συμμετοχή του ενθουσιασμού των εργαζομένων» (Stevens,1998). Η πρόοδος πρέπει να μετριέται συνεχώς και οι κύριοι παράγοντες για να υλοποιηθεί το τελευταίο είναι η ανάπτυξη των ικανοτήτων των ανθρώπων μέσω της μάθησης σε όλα τα επίπεδα, με ιδιαίτερη έμφαση στην αυτοδιαχείριση και τις ικανότητες της ομάδας – για την ενεργοποίηση και υποστήριξη της βελτίωσης των επιδόσεων και του οργανωτικού δυναμικού. Επίσης, διαδικασίες απόδοσης, λειτουργίας και διαχείρισης των πόρων που ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους, ώστε να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη, ενθουσιασμό και δέσμευση προς την κατεύθυνση που έχει αναλάβει ο οργανισμός. Οι πρακτικές διαχείρισης υψηλών επιδόσεων περιλαμβάνουν αυστηρές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, εκτεταμένες και συναφείς δραστηριότητες μάθησης και ανάπτυξης, συστήματα αμοιβών κινήτρων και διαδικασίες διαχείρισης επιδόσεων.

Τέλος, η Διαχείριση Υψηλής Δέσμευσης (The high-commitment management model) αντιστοιχεί σε ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι η έμφαση της σημασίας ενίσχυσης της αμοιβαίας δέσμευσης.

### **3 Η ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

Ο γενικός στόχος της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής θα πρέπει να είναι η επίτευξη με ελάχιστο κόστος του αριθμού και της ποιότητας των εργαζομένων που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό. Τα τρία στάδια πρόσληψης και επιλογής που εξετάζονται είναι:

1. Ο καθορισμός των απαιτήσεων – προετοιμασία περιγραφών και προδιαγραφών της θέσης εργασίας και ο ορισμός των όρων και προϋποθέσεων απασχόλησης.
2. Η προσέλκυση υποψηφίων – επανεξέταση και αξιολόγηση εναλλακτικών πηγών υποψηφίων, εντός και εκτός της εταιρείας, διαφήμισης, χρήσης πρακτορείων και συμβούλων.
3. Η επιλογή υποψηφίων – προσεκτικός έλεγχος των αιτήσεων, συνεντεύξεις, δοκιμές, αξιολόγηση υποψηφίων, λήψη αναφορών και προετοιμασία συμβάσεων εργασίας.

#### **3.1 Καθορισμός απαιτούμενων προσόντων**

Ο καθορισμός των απαιτήσεων της εκάστοτε θέσης, ορίζει τον συνολικό σκοπό του ρόλου, τις σχέσεις αναφοράς και τους βασικούς τομείς αποτελεσμάτων που απαιτούνται. Μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν κατάλογο των απαιτούμενων ικανοτήτων. Αυτές θα είναι τεχνικές ικανότητες (γνώσεις και δεξιότητες) και τυχόν ειδικές συμπεριφορικές ικανότητες που συνδέονται με την θέση. Το τελευταίο θα επιλεγεί από το πλαίσιο που ορίζει ο κάθε οργανισμός και θα τροποποιηθεί όπως απαιτείται για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του.

Για τους σκοπούς της πρόσληψης, το προφίλ επεκτείνεται ώστε να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις (αμοιβή, παροχές, ώρες εργασίας), ειδικές απαιτήσεις όπως κινητικότητα, ταξίδια ή ώρες εκτός ωραρίου, καθώς και ευκαιρίες κατάρτισης, ανάπτυξης και σταδιοδρομίας. Ο καθορισμός των απαιτούμενων προσόντων πρόσληψης παρέχει τη βάση για τις προδιαγραφές του ατόμου που θα επιλεγεί για την θέση. Πιο συγκεκριμένα οι βασικές απαιτήσεις ορίζονται από τις παρακάτω κατηγορίες:

- Τεχνικές ικανότητες – τι πρέπει να γνωρίζει και να είναι σε θέση να κάνει το άτομο για την εκτέλεση του ρόλου, συμπεριλαμβανομένων τυχόν ειδικών ικανοτήτων ή δεξιοτήτων που απαιτούνται.
- Συμπεριφορικές και διακριτικές απαιτήσεις – τα είδη συμπεριφορών που απαιτούνται για την επιτυχή απόδοση του ρόλου, σχετίζονται με τις βασικές αξίες και το πλαίσιο που ορίζει ο κάθε οργανισμός, ώστε να διασφαλίζεται ότι επιτυγχάνεται πολιτισμική προσαρμογή κατά την επιλογή των ατόμων. Ωστόσο, απαιτούνται επίσης ειδικές πληροφορίες σχετικά με τον ρόλο, οι οποίες θα πρέπει να αναπτυχθούν αναλύοντας τα χαρακτηριστικά των υφιστάμενων εργαζομένων που ασκούν αποτελεσματικά τον ρόλο τους. Με τον τρόπο αυτό, ο οργανισμός θα είναι σε θέση να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις, δηλαδή τι είδους στάσεις είναι πιθανό να οδηγήσουν σε κατάλληλες συμπεριφορές και επιτυχημένες επιδόσεις.
- Προσόντα και κατάρτιση – τα απαιτούμενα επαγγελματικά, τεχνικά ή ακαδημαϊκά προσόντα ή την κατάρτιση που θα πρέπει να έχει ο υποψήφιος.
- Εμπειρία – πιο συγκεκριμένα, κατηγορίες εργασίας ή οργανισμών, επιτεύγματα και δραστηριότητες που θα ήταν πιθανό να προβλέψουν την επιτυχία.
- Ειδικές απαιτήσεις – όπου ο κάτοχος της θέσης αναμένεται να επιτύχει σε συγκεκριμένους τομείς, π.χ. να αναπτύξει νέες αγορές, να βελτιώσει τις πωλήσεις ή να εισαγάγει νέα συστήματα.
- Οργανωτική προσαρμογή – η εταιρική κουλτούρα (π.χ. επίσημη ή ανεπίσημη) και η ανάγκη οι υποψήφιοι να μπορούν να εργαστούν μέσα σε αυτήν. (Zielinski, 2015)

Τα συμπεριφορικά και διακριτικά μέρη των προδιαγραφών του υποψηφίου χρησιμοποιούνται ως βάση για δομημένες συνεντεύξεις .

### **3.1.1 Χρήση προσέγγισης βάσει ικανοτήτων**

Μια προσέγγιση βασισμένη στις ικανότητες σημαίνει ότι οι ικανότητες που ορίζονται για μια θέση χρησιμοποιούνται ως πλαίσιο για τη διαδικασία επιλογής. Όπως περιγράφεται από τον Taylor (2002): «Μια προσέγγιση ικανοτήτων βασίζεται σε άτομα και όχι σε θέσεις εργασίας. Συνεπώς, το σημείο εκκίνησης δεν είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας, αλλά η ανάλυση των ανθρώπων και τα χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν την αποτελεσματική και ανώτερη απόδοσή τους».

Μια πρώτη προσέγγιση των ικανοτήτων μπορεί να συμβάλει στον προσδιορισμό των τεχνικών επιλογής, όπως οι ψυχολογικές δοκιμές ή τα κέντρα αξιολόγησης, είναι πιο πιθανό να παράγουν χρήσιμα στοιχεία για την αξιολόγηση. Παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για τη διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης, στην οποία οι ερωτήσεις μπορούν να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένους τομείς ικανοτήτων, ώστε να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο οι υποψήφιοι πληρούν τις προδιαγραφές.

### **3.2 Η προσέλκυση των υποψηφίων**

Η προσέλκυση υποψηφίων αφορά κυρίως τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη χρήση των καταλληλότερων πηγών υποψηφίων. Ωστόσο, σε περιπτώσεις όπου πληρούνται ή αναμένονται δυσκολίες στην προσέλκυση ή τη διατήρηση υποψηφίων, ενδέχεται να χρειαστεί να διεξαχθεί προκαταρκτική μελέτη των παραγόντων που ενδέχεται να προσελκύσουν ή να απωθήσουν τους υποψηφίους, δηλαδή, τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του οργανισμού ως εργοδότη. Η προσέλκυση των υποψηφίων περιλαμβάνει επίσης τον καθορισμό των επιλογών πρόσληψης (παραπομπές, διαδικτυακές διαφημίσεις κ.ο.κ.) και στη συνέχεια την αξιολόγηση των καλύτερων για την εν λόγω θέση εργασίας. Για την αξιολόγηση της καλύτερης πηγής υποψηφίων, οι περισσότεροι εργοδότες εξετάζουν το ποσοστό των αιτούντων που προσέλκυσε η πηγή. Ωστόσο, η ποσότητα δεν σημαίνει απαραίτητα ποιότητα. Ομοίως, το εμπορικό σήμα ή η φήμη του εργοδότη επηρεάζει την επιτυχία της πρόσληψης. (Phillips and Gully, 2012)

### **3.3 Η επιλογή υποψηφίων**

Οι Μάνατζερ πρέπει να κατανοήσουν γιατί είναι σημαντική η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων. Χωρίς αρκετούς υποψηφίους, οι εργοδότες δεν είναι σε θέση να συγκρίνουν αρκετούς ή να προσλάβουν τους καλύτερους. Μια καλή λύση είναι η πλήρωση ανοιχτών θέσεων από εσωτερικές πηγές υποψηφίων, η οποία έχει πολλά πλεονεκτήματα. Αυτό οφείλεται στο ότι υπάρχει μεγαλύτερη εξοικείωση σχετικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία των υποψηφίων και απαιτούν λιγότερη καθοδήγηση καθώς ήδη γνωρίζουν τις διαδικασίες και τον οργανισμό.

Ωστόσο, κύριος στόχος της επιλογής των εργαζομένων είναι η επίτευξη της επιλογής του σωστού ατόμου για την συγκεκριμένη εργασία. Αυτό σημαίνει αντιστοίχιση των γνώσεων, δεξιοτήτων και άλλων ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, με βάση την ανάλυση



εργασίας που έχει προηγηθεί, με τα προσόντα του αιτούντος. Φυσικά, ένας υποψήφιος μπορεί να θεωρείται σωστή επιλογή για μία συγκεκριμένη θέση αλλά να μην ταιριάζει στον οργανισμό. (Phillips and Gully, 2012) Επομένως, ενώ η αντιστοίχιση ατόμου-εργασίας είναι συνήθως το κύριο μέλημα, η αντιστοίχιση ατόμου-οργανισμού είναι επίσης σημαντική. Επιπλέον, η αποτελεσματική επιλογή υποψηφίων είναι σημαντική, διότι η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής είναι δαπανηρή. Αξίζει επίσης να σημειωθεί πως η πρόσληψη ακατάλληλων υποψηφίων μπορεί να έχει και νομικές συνέπειες. Οι εργασιακές νομοθεσίες απαιτούν διαδικασίες επιλογής χωρίς διακρίσεις και η αμελής πρόσληψη π.χ. υπαλλήλων με ποινικό μητρώο ή άλλων προβλημάτων μπορεί να δημιουργήσουν στην συνέχεια σοβαρές συνέπειες στον οργανισμό. (Ryan and Lasek, 1991)

## **4 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ**

Σκοπός των συνεντεύξεων επιλογής είναι η απόκτηση και αξιολόγηση πληροφοριών σχετικά με έναν υποψήφιο, οι οποίες θα επιτρέψουν την έγκυρη πρόβλεψη της μελλοντικής του επίδοσης στη θέση για την οποία προορίζεται, σε σύγκριση με τις προβλέψεις που έχουν γίνει για οποιονδήποτε άλλο υποψήφιο. Ως εκ τούτου, η συνέντευξη περιλαμβάνει την επεξεργασία και την αξιολόγηση στοιχείων σχετικά με τις ικανότητες ενός υποψηφίου σε σχέση με τις προδιαγραφές της θέσης.

Μερικά από τα στοιχεία που συλλέγονται υπάρχουν ήδη στο βιογραφικό ή στην αίτηση που υποβάλλει ο υποψήφιος, αλλά ο σκοπός της συνέντευξης είναι να συμπληρωθούν αυτά τα δεδομένα με περισσότερες λεπτομέρειες ή συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες, την εμπειρία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που μπορούν να ληφθούν σε μια πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση. Επιπλέον, μια τέτοια συνάντηση παρέχει επίσης την ευκαιρία στον υπεύθυνο προσλήψεων να κρίνει κατά πόσο ο υποψήφιος θα είναι σε θέση να εναρμονιστεί με τον οργανισμό, κάτι που ισχύει και για τον υποψήφιο.

Ειδικότερα, οι συνεντεύξεις έχουν ως στόχο να δώσουν απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Μπορεί ο υποψήφιος να κάνει τη δουλειά, διαθέτει τις ικανότητες;
- Ο υποψήφιος θα κάνει τη δουλειά, διαθέτει κίνητρα;
- Θα ταιριάζει ο υποψήφιος στην κουλτούρα του οργανισμού;

### **4.1 Είδη Συνεντεύξεων**

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για τη διεξαγωγή συνεντεύξεων επιλογής. Για παράδειγμα, μπορούμε να ταξινομήσουμε συνεντεύξεις επιλογής σύμφωνα με το πόσο δομημένες είναι, το «περιεχόμενό» τους, δηλαδή τα είδη των ερωτήσεων που περιέχουν και το πώς διαχειρίζεται ο οργανισμός τις συνεντεύξεις, π.χ. ατομική συνέντευξη, συνέντευξη από επιτροπή.

#### **4.1.1 Δομημένη και μη Δομημένη συνέντευξη**

Αρχικά, οι περισσότερες συνεντεύξεις ποικίλλουν ως προς τον τρόπο τον οποίο ο συνεντευξιαστής διαρθρώνει τη διαδικασία της συνέντευξης. (Knight,2015)

Στην περίπτωση των μη δομημένων συνεντεύξεων, ο υπεύθυνος προσλήψεων δεν ακολουθεί καθορισμένη μορφή ως προς την πορεία της συνέντευξης. Μερικές ερωτήσεις μπορεί να καθορίζονται εκ των προτέρων, αλλά συνήθως δεν είναι, ενώ σπάνια υπάρχει επίσημος οδηγός «σωστών» ή «λανθασμένων» απαντήσεων. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει σειρά τυπικών ερωτήσεων. Μπορεί να περιλαμβάνουν για παράδειγμα ερωτήσεις όπως: «Πείτε μου για τον εαυτό σας», «Γιατί νομίζετε θα ταιριάζατε σε αυτό τον οργανισμό»; ή «ποιες θα λέγατε ότι είναι οι κύριες δυνάμεις σας και αδυναμίες σας»; Ορισμένοι περιγράφουν το τελευταίο ως κάτι περισσότερο από μια γενική συζήτηση (Schultz and Schultz, 1998). Από την άλλη πλευρά, στις δομημένες συνεντεύξεις, ο συνεντευξιαστής κάνει ερωτήσεις που έχουν αποφασιστεί εκ των προτέρων και μπορεί ακόμη να συμπεριλαμβάνουν προκαθορισμένες απαντήσεις που θα επηρεάσουν την καταλληλότητα του υποψηφίου για την θέση.

Κατά γενική ομολογία, οι δομημένες συνεντεύξεις είναι γενικά οι καλύτερες καθώς σε όλους τους υποψηφίους γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις. Εν μέρει εξαιτίας αυτού, οι εν λόγω συνεντεύξεις τείνουν να είναι πιο συνεπείς, αξιόπιστες και έγκυρες. Έχοντας έναν τυποποιημένο κατάλογο ερωτήσεων, μπορεί επίσης να βοηθήσει λιγότερο ταλαντούχους συνεντευξιαστές να διεξάγουν καλύτερες συνεντεύξεις. (Levashina et al, 2014). Πιο συγκεκριμένα, η τυποποίηση της διαδικασίας της συνέντευξης ενισχύει τη σχέση της ίδιας με την εργασία (οι ερωτήσεις που επιλέγονται τείνουν να παρέχουν πληροφορίες στον τρόπο με τον οποίο το άτομο θα κάνει τη δουλειά). Επιπλέον, μειώνει τη συνολική υποκειμενικότητα και ως εκ τούτου το ενδεχόμενο προκατάληψης, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα να αντέξει νομικές προκλήσεις (Gollub and Williamson et al., 1996). Ωστόσο, η προσκόλληση σε μία δομημένη μορφή συνέντευξη ενδέχεται να μην παρέχει αρκετές ευκαιρίες για τον εντοπισμό σημείων κύριου ενδιαφέροντος με αποτελέσματα αυτά να παραλειφθούν.

#### **4.1.1.1 Συνεντεύξεις βάση Περιεχομένου (Ερωτήσεων)**

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω, μπορούμε επίσης να ταξινομήσουμε τις συνεντεύξεις με βάση το «περιεχόμενο» ή τους τύπους ερωτήσεων που κάνουν οι Μάνατζερ. Ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με καταστάσεις, συμπεριφορές και είναι σχετικές με τη θέση εργασίας είναι οι καλύτερες.

Σε μια συνέντευξη, η οποία θα εστίαζε στην αντιμετώπιση δεδομένων καταστάσεων (Situational interview), ο υποψήφιος θα μπορούσε να ερωτηθεί για το πώς θα αντιδρούσε σε μια υποθετική κατάσταση σήμερα ή αύριο (Williamson et al.,1996). Σε μια συνέντευξη που εστιάζει στην συμπεριφορά (Behavioral interview), θα μπορούσε να ζητηθεί από τον υποψήφιο να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο αντέδρασε σε πραγματικές καταστάσεις στο παρελθόν(Taylor and Small, 2002).

Θα ήτανε παράλειψη να μην αναφερθούμε στην τεχνική συνέντευξης που ονομάζεται «STAR». Πρόκειται για μια παγκοσμίως αναγνωρισμένη τεχνική που έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να παρέχει μια ουσιαστική και πλήρη απάντηση σε ερωτήσεις που χρειάζεται να απαντηθούν. Ταυτόχρονα, έχει το πλεονέκτημα ότι είναι μία αρκετά απλή τεχνική και εφαρμόζεται εύκολα. Κατά την διάρκεια αυτής της συνέντευξης οι υποψήφιοι ερωτώνται για μια συγκεκριμένη κατάσταση (Situation ) ή εργασία (Task) που αντιμετώπισαν, έτσι ώστε να αποκαλύψουν τις ενέργειες (Actions) που έλαβαν οι υποψήφιοι και το αποτελέσματα (Results) των ενεργειών τους. (Weinstein, 2013). Ακόμη, σε μια συνέντευξη που σχετίζεται με την εργασία (Job-related interview), ο συνεντευξιαστής ρωτά τους αιτούντες ερωτήσεις σχετικά με προηγούμενες εμπειρίες τους που σχετίζονται με την εργασία. Οι ερωτήσεις εδώ δεν περιστρέφονται γύρω από υποθετικές ή πραγματικές καταστάσεις ή σενάρια.

Αξίζει, επιπλέον ν' αναφερθούμε πως υπάρχουν και άλλοι, λιγότερο χρησιμοποιούμενοι τύποι ερωτήσεων. Παραδείγματος χάριν σε μια συνέντευξη που ο Μάνατζερ θέλει να εντοπίσει την ικανότητα του υποψηφίου να διατηρήσει την ψυχραιμία του σε καταστάσεις έντονου άγχους, ο συνεντευξιαστής επιδιώκει να κάνει τον αιτούντα να αισθάνεται άβολα με περιστασιακά αγενείς ερωτήσεις (Stress interview). Ο υποτιθέμενος στόχος είναι να εντοπιστούν ευαίσθητοι υποψήφιοι αλλά και εκείνοι με χαμηλό (ή υψηλό) άγχος. Η επεμβατική και ηθικά αμφίβολη φύση τέτοιου είδους συνέντευξης τονίζει ότι ο συνεντευξιαστής είναι τόσο εξειδικευμένος στη χρήση της όσο και σίγουρος ότι η δουλειά απαιτεί πραγματικά χειρισμό του άγχους ( Frase-Blunt, 2001).

## 4.2 Τρόπος Διεξαγωγής Συνεντεύξεων

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω, ο κάθε οργανισμός διαχειρίζεται διαφορετικά τον τρόπο με τον οποίο διεξάγει τις συνεντεύξεις του. Οι πιο συνηθισμένοι τρόποι είναι η ατομική ή από επιτροπή, διαδοχικά ή όλοι ταυτόχρονα σε ομάδες, μέσω υπολογιστή, προσωπικά, ή online.

Οι περισσότερες συνεντεύξεις επιλογής είναι κυρίως ένας προς έναν και σε διαδοχική σειρά. Σε μια τέτοιου είδους συνέντευξη, δύο άτομα συναντιούνται μόνα τους, και το ένα παίρνει συνέντευξη από το άλλο αναζητώντας προφορικές απαντήσεις σε προφορικές ερωτήσεις. Σε μία μη δομημένη διαδοχική συνέντευξη, ο συνεντευξιαστής κάνει γενικές ερωτήσεις που του έρχονται στο μυαλό. Ενώ, σε μια δομημένη διαδοχική συνέντευξη, ο συνεντευξιαστής αξιολογεί τους υποψηφίους μέσω μιας φόρμας αξιολόγησης, χρησιμοποιώντας τυποποιημένες ερωτήσεις. Στη συνέχεια, ο διευθυντής προσλήψεων εξετάζει αυτές τις αξιολογήσεις πριν αποφασίσει ποιον υποψήφιο θα προσλάβει (Murphy and Davidshofer, 2001).

Από την άλλη πλευρά μια συνέντευξη που διεξάγεται από επιτροπή, γνωστή και ως συνέντευξη του διοικητικού συμβουλίου, είναι μια συνέντευξη που διεξάγεται από μια ομάδα επαγγελματιών (συνήθως δύο έως τρεις), οι οποίοι θέτουν ερωτήσεις στον υποψήφιο όλοι μαζί και στη συνέχεια συνδυάζουν τις βαθμολογίες τους σχετικά με τις απαντήσεις που έδωσε ο κάθε υποψήφιος και δημιουργούν έναν τελικό βαθμολογικό πίνακα. Βάση αυτού του πίνακα και των βαθμολογιών επιλέγεται ο καταλληλότερος υποψήφιος. (Dixon et al., 2002)

Δεν πρέπει να λησμονούμε ακόμη ότι υπάρχουν ακόμη πολλοί και διάφοροι τρόποι διεξαγωγής συνεντεύξεων. Ειδικότερα:

- *Τηλεφωνικές Συνεντεύξεις:* Κάποιοι εργοδότες διεξάγουν επίσης συνεντεύξεις μέσω τηλεφώνου. Κάπως αντιθετικά, μια τέτοια συνέντευξη μπορεί στην πραγματικότητα να αποδειχθεί πιο χρήσιμη από τις συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο σχετικά με την κρίση της ευσυνειδησίας, της ευφυΐας και τις διαπροσωπικές ικανότητες του υποψηφίου. (Moynihan, 2003)
- *Συνέντευξη μέσω μηχανογραφημένου προγράμματος υπολογιστή:* Σε μια μηχανογραφημένη συνέντευξη οι προφορικές ή γραπτές ερωτήσεις μεταφέρονται συνήθως σε μια σειρά ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής σχετικά με το υπόβαθρο, την εμπειρία, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες, τις γνώσεις και την εργασιακή στάση του υποψηφίου. (Thornburg, 1998)

- *Online συνεντεύξεις μέσω τηλεδιάσκεψης ή βίντεο:* Με την πλέον ευρεία χρήση των ηλεκτρονικών συσκευών και του ίντερνετ μεγάλος αριθμός οργανισμών χρησιμοποιεί όλο και πιο συχνά διαδικτυακές συνεντεύξεις ή συνεντεύξεις μέσω βίντεο για την επιλογή και πρόσληψη προσωπικού. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι απαιτείται μικρότερη προετοιμασία και λιγότερος χρόνος για την επιτυχή διεξαγωγή μιας συνέντευξης (Thompson,2016).

### **4.3 Προετοιμασία Συνέντευξης**

Είναι πολύ σημαντικό να προηγηθεί μια ορθή προετοιμασία πριν από την συνέντευξη, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει προσεκτική μελέτη του βιογραφικού και των εξειδικεύσεων του υποψηφίου. Η προετοιμασία αυτή κρίνεται αναγκαία, ώστε να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου που δεν ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες της θέσης εργασίας, με σκοπό να διερευνηθούν περαιτέρω κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Είναι επίσης αναγκαίο να καθοριστεί εάν υπάρχουν κενά στο εργασιακό ιστορικό του υποψηφίου ή στοιχεία που απαιτούν περαιτέρω εξηγήσεις. Σε αυτό το στάδιο τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι τρία. Πολύ περισσότερο, α) ποια είναι τα κριτήρια που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή του υποψηφίου – αυτά μπορούν να ταξινομηθούν ως ουσιώδης ή επιθυμητά και μπορούν να αναφέρονται στην εμπειρία, τα προσόντα, στις απαιτήσεις, τις ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου, όπως αυτές ορίζονται στις προδιαγραφές του κατάλληλου ατόμου για την θέση, β) ποιες άλλες πληροφορίες είναι απαραίτητο να συλλεχθούν ώστε να διασφαλιστεί ότι ο υποψήφιος πληροί τα βασικά κριτήρια επιλογής, γ) ποιες περισσότερες πληροφορίες πρέπει να ληφθούν για να διασφαλιστεί ότι υπάρχει μια ακριβή εικόνα του πόσο καλά πληροί ο υποψήφιος τα κριτήρια.

Η προετοιμασία θα πρέπει, επίσης, να περιλαμβάνει σημειώσεις σχετικά με τις συγκεκριμένες ερωτήσεις που πρέπει να θέσει ο συνεντευξιαστής, για να διαπιστώσει τη συνάφεια της εμπειρίας του υποψηφίου και τον βαθμό στον οποίο διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες, γνώσεις και επίπεδο ικανοτήτων για την θέση. Καθώς οι υποψήφιοι έχουν ως στόχο να προωθήσουν όσο το δυνατό καλύτερα τον εαυτό τους, αυτό μπορεί να οδηγήσει υπερβολικές, ακόμη και ψευδείς, αξιώσεις σχετικά με την εμπειρία και τις δυνατότητές τους. (Armstrong,2006)

#### **4.3.1.1 Χρονοδιάγραμμα**

Ο χρόνος που χρειάζεται για μια ολοκληρωμένη συνέντευξη ορίζεται από την βαθμίδα της θέσης και την πολυπλοκότητα της εργασίας. Για μία συνέντευξη μίας απλής εργασίας θα μπορούσαν να αρκούν και 20-30 λεπτά, ενώ για μια πιο απαιτητική θέση η συνέντευξη θα μπορούσε να διαρκέσει έως και μία ώρα.

#### **4.4 Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας των Προσλήψεων και Επιλογής**

Μια προσέγγιση, η οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των προσλήψεων που γίνονται σε έναν οργανισμό, είναι η εστίαση στην αντιστοίχιση των ατόμων με τις απαιτήσεις του οργανισμού στο σύνολό του, καθώς και στις ιδιαίτερες ανάγκες της εκάστοτε εργασίας. Αρχικά, πρώτη προϋπόθεση για την ενίσχυση αυτής της θέσης είναι να καθοριστούν οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τους υποψηφίους. Δεύτερον, κρίνεται αναγκαία η χρήση ενός ευρύτερου φάσματος μεθόδων ώστε να προσδιοριστεί η καταλληλότερη βάση των προδιαγραφών.

#### **4.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Επαγγελματικής Συνέντευξης**

Η ευρεία χρήση των συνεντεύξεων ως κύρια μέθοδο επιλογής προσωπικού αντικατοπτρίζει τα πλεονεκτήματά της. Πρόκειται για έναν απλό και γρήγορο τρόπο συλλογής πληροφοριών. Μέσω αυτής της διαδικασίας οι εξειδικευμένοι συνεντευξιαστές μπορούν να εξάγουν σημαντικές πληροφορίες που είναι πολύτιμες για την σωστή επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου. Επιπλέον, ο υποψήφιος είναι σε θέση να εκφράσει τυχόν απορίες ή ανησυχίες του που σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να περνούσαν απαρατήρητες. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μειονέκτημα των επαγγελματικών συνεντεύξεων, είναι η πιθανή διαστρέβλωση πληροφοριών.(Cascio,1998) Αυτό συμβαίνει διότι, καθώς προηγείται ο καθορισμός των απαιτήσεων και οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας, ο υποψήφιος είναι πιθανό να αναφέρει και να προωθήσει δεξιότητες κατά την διάρκεια της συνέντευξης οι οποίες να είναι απόλυτα ταιριαστές για την εργασία αλλά να μην ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα ή στις δυνατότητες του υποψηφίου. (Morgeson, 2006)

## **5 ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ**

Κατά τη διάρκεια των πρώτων εκατό χρόνων επιστημονικής διαχείρισης και επιλογής προσωπικού, η χρήση ψυχομετρικών εργαλείων κατάφερε να θεμελιωθεί ως ένα ισχυρό και θεσμοθετημένο εργαλείο με ευρεία εφαρμογή σε όλους του επαγγελματικούς και ακαδημαϊκούς κλάδους. Οι προσπάθειες για την ανάπτυξη και τη δημιουργία τεστ με σκοπό την διευκόλυνση των εργοδοτών και των υπεύθυνων επιλογής προσωπικού κατάφεραν να αναδείξουν και να αναγνωρίσουν τη σημασία της χρήσης επιστημονικών μεθόδων και εργαλείων για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η ανάπτυξη των εργαλείων αξιολόγησης φαίνεται να ξεκίνησε στις αρχές του 20ου αιώνα, όπου η ψυχολογία σφετερίστηκε τη χρήση επιστημονικών μεθόδων που είχαν ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης, της επιλογής, των κινήτρων και της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου με στόχο την μεγαλύτερη δυνατή απόδοση. Ωστόσο, οι ψυχολόγοι δυσκολεύτηκαν αρκετά να προσδιορίσουν μέσα που έγιναν αποδεκτά και κρίθηκαν ευρέως χρήσιμα, καθώς το πιο σημαντικό ζήτημα που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν ήταν ο προσδιορισμός της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων. Αυτό συνέβη διότι ο πραγματικός ορισμός της εγκυρότητας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τις περιστάσεις, τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και την εφαρμογή (Cascio and Aguinis, 2005). Επεκτείνοντας το συλλογισμό μας, θα λέγαμε πως αν δεχτούμε τον ορισμό της ψυχομετρίας ως «επιστήμη μέτρησης των διανοητικών ικανοτήτων και διαδικασιών», τότε η ποιότητα αυτής της επιστήμης γίνεται ο προγνωστικός παράγοντας της επιτυχίας της.

### **5.1 Ψυχομετρικά Τεστ**

#### **5.1.1 Ιστορική εξέλιξη των Ψυχομετρικών Τεστ**

Η πρώτη ευρεία χρήση των ψυχομετρικών εργαλείων φαίνεται να ξεκίνησε από την Κίνα, όταν υπό την δυναστεία των Σούι (Sui) (581–618), δημιουργήθηκε ένα εθνικό σύστημα εξετάσεων δημόσιας διοίκησης, το οποίο αξιολογούσε τρεις ευρείς και σημαντικούς τομείς: α) την πολιτισμική γνώση, β) τον σχεδιασμό και διοίκηση και γ) τις πολεμικές τέχνες (Oakland, 2004). Όμως, η αφετηρία διαμόρφωσης ψυχομετρικών εργαλείων ξεκινάει από τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα, όπου αρχίζει να διαφαίνεται η διαφορετικότητα των ανθρώπων όχι μόνο σε σωματικό αλλά και σε ψυχολογικό επίπεδο, κάτι που απαιτεί την ανάπτυξη εξειδικευμένων εργαλείων, ώστε να



πραγματοποιηθούν σωστές μετρήσεις (Σταλίκας, Τριλίβα και Ρούση, 2012). Μεγάλη και πρωτοποριακή ήταν η συμβολή του Francis Galton (1822-1911) καθώς με το βιβλίο του “Hereditary Genius: an Inquiry into Laws and Consequences” (1869), ο ίδιος περιέγραψε πώς τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων τους κάνουν λιγότερο ή περισσότερο κατάλληλους για την κοινωνία και για τις θέσεις τους μέσα σε αυτήν. Για τον λόγο αυτό, συχνά αποκαλείται «ο πατέρας της ψυχομετρικής». Μια εξίσου σημαντική προσωπικότητα που αποτέλεσε την βάση για τα ψυχομετρικά εργαλεία που μετρούν την νοημοσύνη ήταν ο Alfred Binet (1857–1911) ο οποίος μαζί με τον συνεργάτη του έφεραν στην επιφάνεια την ιδέα της δημιουργίας βαθμολογιών ή νορμών. Ξεχωριστός λόγος, όμως, πρέπει να γίνει για τον James McKeen Cattell (1860–1944), ο οποίος ενστερνιζόμενος τις απόψεις του Galton θεμελίωσε τον όρο «τεστ νοημοσύνης» και υπήρξε ο πρώτος που υποστήριξε την χρησιμότητα διασφάλισης της αξιοπιστίας των τεστ, καθώς μόνο με την διασφάλιση των αποτελεσμάτων θα μπορούσε να μετατραπεί η ψυχολογία σε πραγματική επιστήμη.

Μεγάλη πρόοδος σημειώθηκε στην εξέλιξη των ψυχομετρικών εργαλείων κατά την διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου πολέμου, όπου τα ψυχομετρικά εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν από τον αμερικανικό στρατό για την επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού του. Ωστόσο, εξίσου μεγάλη πρόοδος σημειώθηκε και κατά την διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, όπου έγιναν προσπάθειες χρήσης ψυχομετρικών τεστ στην επιλογή, την εκπαίδευση και στην τοποθέτηση στρατιωτικών όπου σημειώθηκε μεγάλη επιτυχία. Το τελευταίο οδήγησε σε μεγαλύτερα ποσοστά εμπιστοσύνης και ζήτησης χρήσης των τεστ, καθώς διάφορες επαγγελματικές ομάδες ήταν έτοιμες να τα χρησιμοποιήσουν. Είναι φανερό ότι, παρόλο που τα ψυχομετρικά εργαλεία γνώρισαν μεγάλη ακμή κατά την διάρκεια των πολέμων, πλέον, έχουν επεκταθεί κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό στις επιχειρήσεις. Σήμερα, γίνεται εκτεταμένη χρήση των ψυχομετρικών εργαλείων στις επιχειρήσεις, με σχεδόν το 68% όλων των εργοδοτών στη Δυτική Ευρώπη και Αμερική να χρησιμοποιούν κάποια μορφή ψυχομετρικής αξιολόγησης ως μέρος των προσλήψεων και των διαδικασιών ανάπτυξης τους (Cripps,2017).

### 5.1.2 Ορισμός

Ως ψυχομετρικό εργαλείο ή τεστ ορίζουμε ένα σύνολο αντικειμένων που έχουν οριστεί για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών των ανθρώπων που σχετίζονται με τη συμπεριφορά. Υπάρχουν πολλοί τύποι συμπεριφοράς. Παραδείγματος χάριν υπάρχει η «εξωτερική συμπεριφορά», δηλαδή η συμπεριφορά του ατόμου, η οποία μπορεί να παρατηρηθεί από την παρατήρηση της δραστηριότητας ενός ατόμου. Απεναντίας, υπάρχει και η «συγκαλυμμένη συμπεριφορά», δηλαδή η συμπεριφορά που δεν μπορεί να παρατηρηθεί άμεσα. Ορισμένα τεστ προσπαθούν να μετρήσουν έτσι την παρελθούσα ή την τρέχουσα συμπεριφορά, ενώ κάποια άλλα προσπαθούν να προβλέψουν την μελλοντική συμπεριφορά ενός ατόμου. Όπως ορίζουν, και πιο συγκεκριμένα ο Smith και Robertson (1986), πρόκειται για «μία προσεκτικά επιλεγμένη, συστηματική και τυποποιημένη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει δείγμα απαντήσεων από υποψήφιους που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση ενός ή περισσότερων ψυχολογικών χαρακτηριστικών τους, με εκείνα ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος κατάλληλου πληθυσμού».

### 5.1.3 Σκοπός

Τα ψυχολογικά τεστ είναι όργανα μέτρησης, γι' αυτό συχνά αναφέρονται ως ψυχομετρικά τεστ. Ψυχομετρικό σημαίνει «νοητική μέτρηση». Σκοπός μιας ψυχολογικής δοκιμής είναι να παρέχει ένα αντικειμενικό μέσο μέτρησης μεμονωμένων ικανοτήτων ή χαρακτηριστικών. Για τον λόγο αυτό τα ψυχομετρικά τεστ χρησιμοποιούνται από τους υπεύθυνους προσλήψεων ως μέσα που θα τους επιτρέψουν να κατανοήσουν ή να προβλέψουν σε μεγαλύτερο βαθμό κατά πόσο ένας υποψήφιος είναι κατάλληλος για την θέση. Αξίζει, επιπλέον, ν' αναφερθούμε αναλυτικότερα στους λόγους για τους οποίους οι υπεύθυνοι προσλήψεων επιλέγουν τα ψυχομετρικά τεστ ως μέθοδο επιλογής:

- Για να επιβεβαιώσουν τα λεγόμενα των αιτούντων: Τα ψυχομετρικά τεστ παρέχουν ένα διαφορετικό είδος «μέτρησης» και πληροφοριών σχετικά με τον υποψήφιο από τις πληροφορίες που λαμβάνονται μέσω αιτήσεων ή συνεντεύξεων. Αυτό συμβαίνει διότι με γραπτή αίτηση – είτε πρόκειται για αίτηση μέσω φόρμας ή βιογραφικό και συνοδευτική επιστολή – ο υποψήφιος μπορεί να έχει δαπανήσει πολύ χρόνο για να διασφαλίσει ότι παρέχει πληροφορίες που τον καθιστούν ιδανικό και κατάλληλο για την θέση. Επιπροσθέτως, ο υποψήφιος μπορεί να έχει χρησιμοποιήσει βοήθεια για την διαδικασία -

ίσως χρησιμοποιώντας επαγγελματική βοήθεια ενός συμβούλου σταδιοδρομίας, ενός εμπειρογνώμονα ανθρώπινου δυναμικού ή ενός έμπειρου φίλου. Φυσικά, τα τεστ δεν θα μετρήσουν την ειλικρίνεια ενός ατόμου, αλλά μπορούν να βοηθήσουν στην επαλήθευση των ισχυρισμών των υποψηφίων ότι κατέχουν το σύνολο των σχετικών και επιθυμητών δεξιοτήτων.

- Για να γίνει διαχωρισμός των καλύτερων υποψηφίων σε μεγάλο αριθμό αιτούντων. Είναι σύνηθες μεγάλοι οργανισμοί να λαμβάνουν τεράστιο όγκο βιογραφικών και αιτήσεων από υποψηφίους. Για τον λόγο αυτό, απαιτείται η χρήση και άλλων εργαλείων πέραν μιας συνοδευτικής επιστολής ή του ακαδημαϊκού ιστορικού που αναγράφεται στο βιογραφικό. Συνεπώς, η χρήση των τεστ καταφέρνει να μειώσει την εργασία που απαιτείται για τον αρχικό διαχωρισμό.
- Για αποφυγή της υποκειμενικότητας. Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα ψυχομετρικά τεστ είναι ότι τα ίδια μειώνουν την υποκειμενικότητα που μπορεί να ελλοχεύει σε άλλες μεθόδους επιλογής. Με άλλα λόγια, ίσως αποτρέπει τις υποκειμενικές απόψεις του συνεντευξιαστή, οι οποίες έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην πρόσληψη.
- Για την μέτρηση της απόδοσης και τις δυνατότητες ανέλιξης. Έχει υπάρξει αύξηση στον αριθμό των εργοδοτών που χρησιμοποιούν διάφορα ψυχομετρικά εργαλεία ως τρόπο μέτρησης των επιδόσεων και ενίσχυσης της εξέλιξης της σταδιοδρομίας για τους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους, ιδίως όσον αφορά μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη. Αφενός ο οργανισμός μπορεί να το κάνει αυτό για λόγους αποτελεσματικότητας, επειδή θέλει να βεβαιωθεί ότι χρησιμοποιεί το προσωπικό του στους ρόλους και τις λειτουργίες για τις οποίες έχουν τα περισσότερα προσόντα, αφετέρου, μπορεί επίσης να προσφέρει αυτά τα εργαλεία για να βοηθήσει την ανέλιξη της καριέρα του προσωπικού. Αυτό οφείλεται στο ότι πολλοί οργανισμοί έχουν διαπιστώσει ότι η προσφορά καλών προοπτικών εξέλιξης της σταδιοδρομίας αυξάνουν τα ποσοστά διατήρησης προσωπικού, κάτι που έχει πραγματική σημασία, εφόσον δαπανώνται χρήματα και χρόνος για την κατάρτιση του προσωπικού, τα οποία θα σπαταληθούν εάν το προσωπικό επιλέξει να φύγει από τον οργανισμό. Παράλληλα, οι εργοδότες αντιμετωπίζουν πλέον μια ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά, όπου χαρακτηριστικά όπως η ικανότητα διαχείρισης αλλαγών και

η εργασία από το σπίτι γίνονται όλο και πιο σημαντικά. Τα εν λόγω τεστ θα βοηθήσουν τους εργοδότες να επιλέξουν το κατάλληλο προσωπικό στις κατάλληλες θέσεις.

- Για να γίνει η σωστή επιλογή. Εν ολίγοις, η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού είναι ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα για τον κάθε εργοδότη. Οι επιχειρήσεις, τα σχολεία, τα νοσοκομεία, τα τμήματα τοπικής αυτοδιοίκησης και οι τεχνικοί οργανισμοί χρειάζονται τους κατάλληλους ανθρώπους και ιδανικά χρειάζονται ανθρώπους που θα παραμείνουν. (Hodgson, 2013)
- Επαγγελματικός προσανατολισμός. Η συμβουλευτική σταδιοδρομίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλα τα στάδια της επαγγελματικής πορείας ενός ατόμου, συμπεριλαμβανομένης της περιόδου όπου οι νεαροί ενήλικες εξετάζουν για πρώτη φορά το εύρος των επαγγελμάτων που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν, αλλά και μετέπειτα εάν εξετάζεται το ενδεχόμενο αλλαγής σταδιοδρομίας μετά από μια παραίτηση ή απόλυση.
- Αύξηση των κινήτρων και δέσμευσης. Με την καλύτερη κατανόηση των αξιών, των κινήτρων (μέσω ερωτηματολογίων κινήτρων) και της προσωπικότητας των εργαζομένων μπορεί να είναι δυνατή η αποτελεσματικότερη επικοινωνία με τους εργαζομένους ή η προσαρμογή συγκεκριμένων στοιχείων στην εργασία τους που θα τους οδηγήσει σε αύξηση των κινήτρων τους.
- Διαχείριση ταλέντων. Αξιολογώντας τη γνωστική ικανότητα, τη στρατηγική σκέψη και την τυπική συμπεριφορά των εργαζομένων, οι εταιρείες μπορούν να εκτιμήσουν ποιος από τους υπαλλήλους τους παρουσιάζει τις μεγαλύτερες δυνατότητες πέρα από τους τρέχοντες ρόλους τους. Αν και οι εξαιρετικές επιδόσεις σε έναν τρέχοντα ρόλο μπορεί να είναι ενδεικτικές από αυτό, η ψυχομετρία μπορεί να παρέχει ενδείξεις σχετικά με τις δυνατότητες ενός ατόμου σε τομείς που δεν έχουν ακόμη δοκιμαστεί από την τρέχουσα θέση τους.
- Έρευνα. Η χρήση των ψυχομετρικών τεστ σε ένα τμήμα ή ομάδα του οργανισμού μπορεί να δημιουργήσει πολλά δεδομένα, τα οποία μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμα για το τμήμα της Δ.Α.Δ. αλλά και ολόκληρου του οργανισμού, καθώς έτσι μπορούν να μετρηθούν οι δυνάμεις, αδυναμίες αλλά και οι προοπτικές για περαιτέρω εξέλιξη.

#### **5.1.4 Χαρακτηριστικά ενός καλού Ψυχομετρικού Τεστ**

Ως «καλό» τεστ ορίζουμε αυτό που είναι σε θέση να παράσχει έγκυρα δεδομένα που επιτρέπουν την πραγματοποίηση αξιόπιστων προβλέψεων συμπεριφοράς και ως εκ τούτου βοηθούν στη διαδικασία λήψης μιας αντικειμενικής και αιτιολογημένης απόφασης κατά την επιλογή ατόμων για θέσεις εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά που καθιστούν ως «καλό», άρα ως λειτουργικό, ένα τεστ είναι πως πρόκειται για ένα ευαίσθητο όργανο μέτρησης που είναι σε θέση να κάνει ορθές διακρίσεις μεταξύ των υποκειμένων. Για να υπάρξει όμως αποτέλεσμα, είναι απαραίτητο να έχει υπάρξει η τυποποίηση των τεστ, βάση ενός αντιπροσωπευτικού και μεγάλου μέρους δείγματος πληθυσμού, έτσι ώστε η βαθμολογία κάθε ατόμου να μπορεί να ερμηνευθεί σε σχέση με εκείνη των άλλων. Επιπλέον, τα ψυχομετρικά τεστ θεωρούνται αξιόπιστα καθώς μετράνε πάντα τα ίδια πράγματα. Παραδείγματος χάριν, ένα τεστ που αποσκοπεί στην μέτρηση ενός ιδιαίτερου χαρακτηριστικού, όπως η νοημοσύνη, θα πρέπει να είναι σε θέση να μετρήσει το ίδιο χαρακτηριστικό όταν εφαρμόζεται σε διαφορετικούς ανθρώπους την ίδια στιγμή ή στο ίδιο άτομο σε διαφορετικές χρονικές στιγμές (Murphy and Davidshofer, 2001). Ταυτόχρονα, είναι έγκυρα υπό την έννοια ότι τα τεστ μετράνε τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που προορίζονται να μετρήσουν, παράγοντας συγκεκριμένα αποδεικτικά στοιχεία που αποκτώνται με συγκεκριμένες μεθόδους. Αυτό συμβαίνει διότι ένα τεστ που αποσκοπεί στην πρόβλεψη της επιτυχίας σε μια εργασία θα πρέπει να παράγει εύλογες (στατιστικά σημαντικές) προβλέψεις, αποδεικνύοντας την εγκυρότητα της συγκεκριμένης κατάστασης, στην οποία εφαρμόζεται (Armstrong, 2016). Με άλλα λόγια, κάθε είδους τεστ περιέχει δύο σημαντικά χαρακτηριστικά, αξιοπιστία και εγκυρότητα.

#### **5.2 Είδη Ψυχομετρικών Τεστ**

Ακριβώς όπως υπάρχουν πολλοί τύποι συμπεριφοράς, έτσι υπάρχουν και πολλών ειδών τεστ. Τα τεστ τα οποία μπορούν να δοθούν σε ένα μόνο άτομο κάθε φορά, είναι γνωστά ως μεμονωμένα τεστ, ενώ υπάρχουν και τα ομαδικά τεστ όπου ο εξεταστής δίνει το ίδιο τεστ σε ένα γκρουπ υποψηφίων. Επιπλέον, μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τα τεστ ανάλογα με τον τύπο συμπεριφοράς που μετρούν. Τα τεστ τα οποία μετρούν την ικανότητα περιέχουν στοιχεία που μπορούν να μετρήσουν π.χ. την ταχύτητα και την ακρίβεια ενός υποψηφίου. Σε ένα τέτοιου είδους

τεστ, όσο ακριβέστερες και γρήγορες είναι οι απαντήσεις του εξεταζόμενου, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η βαθμολογία. Ιστορικά, οι ειδικοί αναφέρουν πως υπάρχει διάκριση μεταξύ των επιτευγμάτων (Achievement), της ικανότητας (Aptitude) και της νοημοσύνης και τα τοποθετούν ως διαφορετικούς τύπους ικανότητας. Αναλυτικότερα, το επίτευγμα αναφέρεται στην προηγούμενη, ήδη κεκτημένη μάθηση του υποψηφίου. Η ικανότητα, αντίθετα, αναφέρεται στη δυνατότητα μάθησης ή απόκτησης μιας καινούργιας συγκεκριμένης δεξιότητας, ενώ η νοημοσύνη αναφέρεται στις γενικότερες δυνατότητες του ατόμου, όπως η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων ή η ικανότητα προσαρμογής ανάλογα των συνθηκών. Φυσικά, οι τρεις αυτές ικανότητες είναι ισχυρά αλληλένδετες και συμπεριλαμβάνονται στον όρο «ανθρώπινες ικανότητες».

### **Τεστ Νοημοσύνης**

Τα τεστ τα οποία μετράνε την νοημοσύνη του υποψηφίου (IQ) είναι δοκιμές γενικών πνευματικών ικανοτήτων. Τα τεστ τέτοιου είδους δεν μετράνε μόνο ένα χαρακτηριστικό, αλλά μια σειρά ικανοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της μνήμης, του λεξιλογίου, της λεκτικής ευχέρειας και της αριθμητικής ικανότητας. Η βαθμολογία IQ ενός ενήλικα αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο το άτομο που κάνει το τεστ είναι πάνω ή κάτω από τη βαθμολογία νοημοσύνης του «μέσου» ενήλικα. Η νοημοσύνη συχνά μετράται με μεμονωμένες δοκιμές όπως η «Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS)», η οποία αποτελεί μια κλίμακα νοημοσύνης ενηλίκων (Scherbaum and Goldstein, 2015). Προς διευκόλυνση των γενικότερων σκοπών επιλογής, ένα τεστ νοημοσύνης μπορεί να εξεταστεί και θεωρείται αποδοτικότερο, σε μια ομάδα υποψηφίων κατά την οποία δίνεται η δυνατότητα συσχέτισμού των αποτελεσμάτων τους με τον υπόλοιπο πληθυσμό γενικότερα ή σε μια συγκεκριμένη περιοχή.

### **Τεστ Επάρκειας**

Υπάρχουν επίσης τεστ που είναι σε θέση να μετρήσουν συγκεκριμένες διανοητικές ικανότητες, όπως ως ο παραγωγικός συλλογισμός, η λεκτική ευφράδεια, η μνήμη και η αριθμητική ικανότητα. Οι ψυχολόγοι συχνά αποκαλούν τέτοιου είδους τεστ «εξετάσεις επάρκειας», καθώς φιλοδοξούν να μετρήσουν την επάρκεια του υποψηφίου για την εν λόγω θέση εργασίας (Dessler, 2018).

Τα τεστ επάρκειας θα πρέπει να αξιολογούνται δεόντως. Η συνήθης διαδικασία είναι να ορίζονται οι ικανότητες που απαιτούνται βάση ανάλυσης της προσφερόμενης θέσης εργασίας. Έπειτα, ένα συγκεκριμένο τεστ δημιουργείται από τον οργανισμό ή από κάποια εξειδικευμένη εταιρεία, βάση

των αναγκών πρόσληψης του οργανισμού, χορηγείται σε ήδη εργαζόμενους του οργανισμού και τα αποτελέσματα συγκρίνονται με κάποια βασικές δεξιότητες που κατέχουν οι Μάνατζερς ή τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού. Εάν η συσχέτιση μεταξύ των αποτελεσμάτων του τεστ και των κριτηρίων είναι υψηλή, τότε το τεστ παρέχεται στους αιτούντες. Για την περαιτέρω επικύρωση των αποτελεσμάτων του τεστ, συνήθως διεξάγεται μελέτη παρακολούθησης των επιδόσεων των υποψηφίων που επιλέγονται από την διαδικασία. Παρότι πρόκειται για μια μακροσκελή διαδικασία, χωρίς αυτήν δεν μπορεί να προσαρτηθεί πραγματική εμπιστοσύνη στα αποτελέσματα οποιουδήποτε τεστ επάρκειας. (Armstrong,2006)

### **Τεστ ικανοτήτων**

Τα τεστ ικανοτήτων χρησιμοποιούνται ως εργαλείο αξιολόγησης ως προς τον βαθμό τον οποίο ο υποψήφιος είναι σε θέση να αποδώσει σε καταστάσεις που δεν συνδέονται με κάποια προκαθορισμένη γνώση ή εμπειρία. Τα τεστ αυτά μετρούν τη δυναμικότητα ενός ατόμου να αποκτά νέες γνώσεις, να επεξεργάζεται πληροφορίες διαφόρων ειδών και να επιλύει προβλήματα.

### **Ερωτηματολόγια προσωπικότητας**

Οι γνωστικές και σωματικές ικανότητες ενός ατόμου από μόνες τους σπάνια είναι σε θέση να προβλέψουν με ακρίβεια την απόδοση της δουλειάς του. Οι περισσότεροι άνθρωποι προσλαμβάνονται με βάση τα προσόντα, αλλά απολύονται λόγω στάσης, κινήτρου και ιδιοσυγκρασίας (Wagner, 2000). Τα τεστ προσωπικότητας μετρούν βασικές πτυχές της προσωπικότητας του αιτούντος. Οι «βιομηχανικοί ψυχολόγοι», (η βιομηχανική ψυχολογία αναφέρεται στην πρακτική της εφαρμογής ψυχολογικών θεωριών και αρχών στο περιβάλλον του χώρου εργασίας. Οι βιομηχανικοί ψυχολόγοι παρατηρούν και αξιολογούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και αλληλεπιδράσεις στον χώρο εργασίας και παρέχουν καθοδήγηση και συστάσεις για τη βελτίωση της ανθρώπινης και οργανωτικής αποτελεσματικότητας). συχνά επικεντρώνονται στις «πέντε μεγάλες» διαστάσεις της προσωπικότητας: α) εξωστρέφεια, β) συναισθηματική σταθερότητα/νευρωτισμός, γ) ευαρέσκεια, δ) ευσυνειδησία και ε) θέληση για απόκτηση εμπειρίας (Hogan et al., 2007). Ακριβέστερα, ο νευρωτισμός επιδεικνύει μια τάση για κακή συναισθηματική προσαρμογή όπου περιλαμβάνονται αρνητικές επιπτώσεις, όπως άγχος, ανασφάλεια και εχθρότητα. Απεναντίας, η εξωστρέφεια σε έναν εργαζόμενο επιδεικνύει μια τάση προς την κοινωνικότητα και την δυναμικότητα και συμπεριλαμβάνει θετικές επιπτώσεις, όπως η

ενεργητικότητα και ο ζήλος. Παράλληλα, η θέληση για απόκτηση εμπειρίας εμπεριέχει στοιχεία αντισυμβατικά και αυτόνομα, ενώ η ευσυνειδησία προάγει μια τάση εμπιστοσύνης, συμμόρφωσης, στοργής και ευγένειας. Τέλος, η ευσυνειδησία αποτελείται από δύο σχετικές πτυχές, την επίτευξη και την αξιοπιστία. (Judge et al., 2002)

Για την ορθότερη αξιολόγηση των παραπάνω χαρακτηριστικών, κάποια τεστ προσωπικότητας διενεργούνται με την παρουσίαση κάποιων λέξεων, εικόνων ή καταστάσεων από τον εξεταστή και το άτομο αντιδρά. Ο εξεταζόμενος με αυτό τον τρόπο προβάλλει την διαφορούμενη εικόνα της στάσης του, όπως π.χ. η ανασφάλεια. Επόμενο λοιπόν είναι τα αποτελέσματα των τεστ προσωπικότητας συχνά να συσχετίζονται με την απόδοση της εργασίας και για τον λόγο αυτό να χρησιμοποιούνται από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την διαδικασία των προσλήψεων (Judge and Pies, 2002). Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν αρκετά σημεία που δημιουργούν περιορισμούς για την ευρεία χρήση των τεστ προσωπικότητας. Πρώτον, τα τεστ είναι δύσκολο να ερμηνευτούν και να βαθμολογηθούν. Συνήθως απαιτείται η συμβολή από έναν ειδικό ώστε να αναλυθούν οι απαντήσεις των αποτελεσμάτων και να υπάρξουν έγκυρα αποτελέσματα. Δεύτερον, για αυτόν και άλλους λόγους μπορούν να προκαλέσουν νομικές προκλήσεις (Cadrain, 2005). Τρίτον, οι εξεταζόμενοι είναι σε θέση να δώσουν ψεύτικες απαντήσεις κατά την διάρκεια των τεστ, αλλοιώνοντας κατά αυτό τον τρόπο την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. (Morgeson et al., 2007)

### **5.3 Επιλογή ψυχομετρικών εργαλείων**

Ο υπεύθυνος πρόσληψης προσωπικού θα πρέπει να εξετάσει διάφορα δεδομένα πριν επιλέξει ένα συγκεκριμένο εργαλείο ή εργαλεία επιλογής. Αυτά περιλαμβάνουν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του εργαλείου βάση του σκοπού για τον οποίο πρόκειται να χρησιμοποιηθεί, την πρακτικότητά του (από την άποψη της ανάλυσης των αποτελεσμάτων), τις αντιδράσεις του αιτούντος (θετική εμπειρία), τις επιπτώσεις και το κόστος. Επιπλέον, θα πρέπει να λάβει υπόψιν του την χρήση του κάθε εργαλείου και σε τι βαθμό καλύπτει τις ανάγκες της διαδικασίας. Για να υπάρξει όμως καλύτερη κατανόηση των αναγκών της κάθε περίπτωσης, ειδικότερα εάν πρόκειται για διαδικασία πρόσληψης, βέλτιστη πρακτική αποτελεί η ανάλυση της θέσης εργασίας για την οποία προορίζεται η χρήση του εργαλείου. Στόχος της ανάλυσης εργασίας, είναι η κατανόηση της φύσης της εργασίας, των σχετικών απαιτήσεων, των δεξιοτήτων και των γνώσεων που κρίνονται απαραίτητες για την καλύτερη δυνατή απόδοση του εργαζομένου. Η διαδικασία αυτή έχει ως



αποτέλεσμα την περιγραφή της εργασίας και την περιγραφή των προδιαγραφών του ατόμου που προορίζεται για την θέση. Ακόμη, καίριο λόγο έχουν τα ποιοτικά και τεχνικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαλείου τα οποία εξαρτώνται από την επιστημονική προσέγγιση στην οποία στηρίχθηκε. Είναι χρήσιμο να τονιστεί επίσης, πως η αξιολόγηση ενός ψυχομετρικού τεστ θα πρέπει να γίνεται με άξονα των επίσημων οδηγιών και κριτηρίων όπως αυτή του Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures, 2018 από το “ American Psychological Association (APA) ”. (Evaluation, 2020)

Στο πλαίσιο αυτό κατανοούμε ότι οι υπεύθυνοι προσλήψεων που θέλουν να κάνουν χρήση των ψυχομετρικών εργαλείων για την πρόσληψη προσωπικού στον οργανισμό τους, θα πρέπει να έχουν μια σαφή ιδέα για το τι μπορεί να επιτευχθεί μέσω του εργαλείου της επιλογής τους, έχοντας ορίσει την ιδανική εφαρμογή, σκοπό και αποτέλεσμα. Θα πρέπει δηλαδή να υπάρχουν ικανοποιητικές απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Ποιες είναι οι συγκεκριμένες εφαρμογές για τις οποίες ο υπεύθυνος προσλήψεων θέλει να χρησιμοποιήσει τα ψυχομετρικά εργαλεία;
- Τι είδους προβλήματα είναι πιθανό να προκύψουν;
- Ποιο είναι το αναμενόμενο αποτέλεσμα; (π.χ. μείωση του κόστους της διαδικασίας προσλήψεων)

Ωστόσο, τα ψυχομετρικά εργαλεία δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνα τους, αλλά παράλληλα και με άλλες μεθόδους επιλογής για λόγους μεγαλύτερης απόδοσης και εγκυρότητας (Cripps, 2017).

#### **5.4 Αξιοπιστία και εγκυρότητα των ψυχομετρικών εργαλείων**

Ως έννοια της αξιοπιστίας των μετρήσεων ενός ψυχομετρικού εργαλείου ορίζουμε την ακρίβεια και την σταθερότητα του. Από την άλλη πλευρά, ως εγκυρότητα αναφερόμαστε στον βαθμό στον οποίο το τεστ μετρά την έννοια για την οποία κατασκευάστηκε. Αναλυτικότερα, η απόδοση του βαθμού αξιοπιστίας κυμαίνεται από το 1 έως το 10. Καθώς οι μεταβλητές κατατάσσονται σε θεωρητικές έννοιες που επηρεάζονται στην εκδήλωσή τους από πλήθος άλλων συγγενών εννοιών, σπάνια μπορεί να υπάρξει ακρίβεια 100%. Απεναντίας, η έννοια της εγκυρότητας διαφέρει από την έννοια της αξιοπιστίας, διότι το αποτέλεσμα ενός τεστ μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστο (με μια

μέτρηση ακριβή και σταθερή) αλλά να μην αντιπροσωπεύει την έννοια που υποτίθεται πως μετρά. Για τον ορθό χαρακτηρισμό ενός τεστ ως έγκυρου, απαιτείται μια σειρά μετρήσεων και δοκιμασιών που να το αποδεικνύει. (Σταλίκας, Τριλίβα και Ρούση, 2012)

## **5.5 Η Χρήση Ψυχομετρικών Εργαλείων Διεθνώς**

Η χρήση των τεστ είναι Διεθνής και η ανάπτυξή που γνώρισαν κατά την διάρκεια του 20<sup>ου</sup> αιώνα είναι εκπληκτική. Τα τεστ χρησιμοποιούνται ευρέως σχεδόν σε κάθε χώρα στην επιχειρηματική κοινότητα για να βοηθήσουν στην την επιλογή, την εκπαίδευση, τη διατήρηση και την προώθηση των εργαζομένων, καθώς και στην απόκτηση πιστοποίησης κρίσιμων ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ατόμων σε όλα τα επίπεδα. Αν και τα τεστ είναι ευρέως διαθέσιμα και απολαμβάνουν ευρεία χρήση σε πολλές χώρες, η διαθεσιμότητα και η χρήση τους διαφέρουν σημαντικά σε περισσότερες από 200 χώρες. Παρόλο, όπως αναφέραμε νωρίτερα, η χρήση τους είναι καθολική, η κατανομή τους δεν είναι ομοιόμορφη σε όλο τον κόσμο. Ορισμένες χώρες έχουν εκατοντάδες, ακόμη και χιλιάδες ειδών τεστ που έχουν αναπτυχθεί σε εθνικό επίπεδο, ενώ άλλες δεν έχουν κανένα. Συνθήκες εκτός της ψυχολογίας, όπως η κοινωνική, πολιτική, θρησκευτική, βιομηχανική και οικονομική φύση μιας χώρας· καθώς και οι στάσεις και αξίες της προς την επιστήμη και την τεχνολογία παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και χρήση των ψυχομετρικών εργαλείων σε αυτήν. Εκτιμάται ότι το 50% των τεστ που χρησιμοποιούνται αναπτύσσονται εντός άλλων χωρών και εισάγονται για χρήση από άλλες χώρες. Στις περισσότερες χώρες, τα τεστ που αναπτύχθηκαν σε χώρες του εξωτερικού χρησιμοποιούνται συχνότερα από τα τεστ που έχουν αναπτυχθεί σε εθνικό επίπεδο. Η υψηλότερη χρήση ψυχομετρικών εργαλείων παρατηρείται σε έθνη με αναπτυγμένη βιομηχανία και η χαμηλότερη σε χώρες που συλλογικά έχουν την πλειοψηφία του παγκόσμιου πληθυσμού (π.χ. Κίνα, Ινδία, Ινδονησία). Τα εργαλεία που αναπτύχθηκαν από στο εξωτερικό χρησιμοποιούνται συντριπτικά στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες και στις χώρες της Μέσης Ανατολής. (Oakland, 2004)

## **5.6 Η Χρήση Ψυχομετρικών Εργαλείων στην Ελλάδα**

Σε αντίθεση με τον διεθνή χώρο, η ανάπτυξη των ψυχομετρικών εργαλείων στην Ελλάδα δεν γνωρίζει την ίδια αναγνώριση με αυτή του εξωτερικού. Σύμφωνα με τους Σταλίκας, Τριλίβα και

Ρούσση (2012) στην Ελλάδα δεν έχει πραγματοποιηθεί ακόμη καμία διεξοδική επισκόπηση με σκοπό τον εντοπισμό των ειδών, των σκοπών και την συχνότητα χρήσης των ψυχομετρικών δοκιμασιών στο εργασιακό περιβάλλον. Με δεδομένα τα παραπάνω δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι φαίνεται να υπάρχει σύγχυση όσον αφορά τον ρόλο του ψυχολόγου και την ψυχομετρική αξιολόγηση στην Ελλάδα. Χρησιμοποιώντας στοιχεία ερευνών και κάνοντας δειγματοληπτική έρευνα σε 66 ιδρύματα του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως τόσο στην περίπτωση των ιδιωτικών, όσο και στην περίπτωση των δημόσιων ιδρυμάτων, η κυριότερη χρήση των ψυχομετρικών εργαλείων στην Ελλάδα είναι: α) η διάγνωση και β) η καταγραφή της προόδου. Καμία αναφορά δεν γίνεται για την χρήση ψυχομετρικών εργαλείων ως μεθόδου επιλογής και διατήρησης προσωπικού από ελληνικούς οργανισμούς, κάτι το οποίο φαίνεται να επηρεάζεται από το ευρύτερο πολιτιστικό και θεσμικό πλαίσιο της χώρας, καθώς η ανάπτυξη τους πρέπει να διέπεται από την διαθεσιμότητα τεστ, μετρήσεων, πληροφοριακού υλικού καθώς και επιστημονική και επαγγελματική υποστήριξη και προετοιμασία.

## 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ο κλάδος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σημειώσει πολύ σημαντικές εξελίξεις τα τελευταία χρόνια, αξιοποιώντας όλο και περισσότερο τις νέες έρευνες - εργαλεία που προκύπτουν και έχουν ως στόχο την διευκόλυνση επίτευξης των στόχων της. Πλέον οι οργανισμοί, έχοντας ως «όπλο» το εργατικό τους δυναμικό, είναι σε θέση να αναπτύξουν στρατηγικές, πολιτικές και πρακτικές που θα επιτρέψουν στους ανθρώπους τους να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτουν σε όφελος του οργανισμού αλλά και των ιδίων. Έχοντας εστιάσει στην σημαντικότητα της λειτουργίας της Στελέχωσης, που αποτελεί μια εκ των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, και αναγνωρίζοντας πως πλέον είναι ευρύτερα γνωστό ότι η επιτυχία των οργανισμών και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στηρίζεται στην αξιοποίηση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού της, διακρίνεται ότι οι οργανισμοί δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην διαδικασία πρόσληψης και στις μεθόδους που χρησιμοποιούν. Βάση των παραπάνω, η συνέντευξη και η προϋπηρεσία αποτελούν τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής, υποστηρίζοντας την αντίληψη πως μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης μπορεί να γίνει πρόβλεψη της συμπεριφοράς του υποψηφίου στο μέλλον, εφόσον εξετάζεται η συμπεριφορά που εκδηλώθηκε στο παρελθόν (προηγούμενη εργασία). Επιπλέον, κατά την διαδικασία της συνέντευξης, ο συνεντευξιαστής είναι σε θέση να αξιολογήσει το άτομο που έχει απέναντι του όπως εξίσου και τις ικανότητες που αναφέρει στο βιογραφικό του, κάνοντας συγκεκριμένες ερωτήσεις ώστε να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο ο κάθε υποψήφιος πληροί τις προδιαγραφές της θέσης. Ένα ακόμη σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής αποτελεί η προσέλκυση των υποψηφίων, όπου προτιμάται και θεωρείται καλύτερη λύση για πολλούς οργανισμούς η πλήρωση θέσεων από εσωτερικές πηγές ή μέσω συστάσεων, καθώς μπορεί να υπάρξει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, μικρότερη ανάγκη εκπαίδευσης και καθοδήγησης συνεπώς και μικρότερο κόστος για τον οργανισμό. Αυτό συμβαίνει διότι ο υποψήφιος είναι ήδη εξοικειωμένος με τις διαδικασίες και την κουλτούρα του οργανισμού.

Με δεδομένα τα παραπάνω δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι κατά την διαδικασία επιλογής μεγάλη βαρύτητα δίνεται και στα ψυχομετρικά τεστ, όπου συνήθως λειτουργούν συμπληρωματικά και συνοδεύουν μια επαγγελματική συνέντευξη. Όπως αναλύεται και στο κεφάλαιο 6.2, τα πιο διαδεδομένα ψυχομετρικά εργαλεία περιλαμβάνουν τεστ νοητικών και σωματικών ικανοτήτων και τεστ προσωπικότητας. Τα τεστ αυτά μπορούν να διεξαχθούν είτε από τον υπεύθυνο

προσλήψεων, είτε από κάποιο Κέντρο Αξιολόγησης, όταν πρόκειται για σύγκριση μεγάλου όγκου υποψηφίων, όταν απαιτούνται πολλές μέρες για την διεξαγωγή τους, όταν πρόκειται τόσο για την επιλογή αλλά όσο και για την αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού ή όταν θέλουν να παρέχουν μεγαλύτερα ποσοστά εγκυρότητας των αποτελεσμάτων. Το γεγονός ότι τα ψυχομετρικά τεστ έχουν μεγαλύτερο κόστος διεξαγωγής αποτρέπει πολλές εταιρείες από της χρήση τους. Παράλληλα, παρόλο που γνώρισαν ραγδαία ανάπτυξη τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, η χρήση τους αμφισβητείται ακόμη από μερικούς, διότι μπορεί να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα τους λόγω της μεταβλητότητας των παραγόντων που τα συνοδεύουν. Φυσικά όπως και στα ψυχομετρικά εργαλεία, έτσι και κατά της διαδικασία διεξαγωγής της επαγγελματικής μπορούν να προκύψουν συνήθη λάθη που να επηρεάσουν την διαδικασία. Μερικά από αυτά μπορεί να είναι οι βιαστικές κρίσεις, η έμφαση στις αρνητικές πληροφορίες, η άγνοια των απαιτήσεων της θέσης εργασίας, η πίεση για προσλήψεις, η ελκυστικότητα, η φυλή και η κολακεία. Για την αποφυγή τέτοιων λαθών προτείνεται η χρήση δομημένων συνεντεύξεων και κοινών ερωτήσεων σε όλους τους συνεντευξιαζόμενους, η χρήση δύο συνεντευξιαστών όπου ο ένας θα θέτει τις ερωτήσεις και ο άλλος θα ακούει τον υποψήφιο και θα κρατάει αναλυτικές σημειώσεις ή προτείνεται η ανάθεση αξιολόγησης μιας δεξιότητας ανά συνεντευξιαστή όπου θα ζητείται από τον υποψήφιο συγκεκριμένο παράδειγμα χρήσης της. Θετικά επίσης θα μπορούσε να λειτουργήσει και η άμεση αξιολόγηση του υποψηφίου ώστε να μην γίνει παράλειψη κάποιων δεδομένων.

## 7 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν οι περιορισμοί στους οποίους υποβλήθηκε η παρούσα εργασία. Το υλικό της έρευνας μας στηρίχθηκε στη βιβλιογραφική έρευνα, κυρίως στη συλλογή, ανάλυση, παρουσίαση σύγκριση, καθώς και ανάδειξη της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας επί του θέματος σε θεωρητικό πλαίσιο. Ως εκ τούτου, δεν προχωρήσαμε στη διεξαγωγή ποιοτικής ή ποσοτικής έρευνας, με τον «παραδοσιακό» τρόπο προετοιμασίας ερωτηματολογίων ή συνεντεύξεων, έτσι ώστε να γίνει συλλογή δειγμάτων για να τεκμηριωθεί το θεωρητικό πλαίσιο.

Πολύ περισσότερο, υπήρχε αδυναμία από πλευράς μας να μελετήσουμε διαφορετικές περιπτώσεις επιχειρήσεων, όπου θα υπήρχε η δυνατότητα εκμαίευσης αξιόπιστων πληροφοριών από ανθρώπους που εργάζονται ως managers στον αναπτυσσόμενο κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources). Το παραπάνω οφείλεται τόσο λόγω των περιοριστικών υγειονομικών μέτρων κατά της Covid-19, όσο και στην έλλειψη χρηματοδότησης της έρευνας. Ευελπιστούμε στο μέλλον να καταφέρουμε να διεξάγουμε μία μελέτη περίπτωσης εφαρμογής των ψυχομετρικών εργαλείων, κατά τη διαδικασία επιλογής των υποψήφιων εργαζόμενων μίας εταιρίας, έτσι ώστε να τεκμηριωθεί ή όχι το θεωρητικό πλαίσιο επί του θέματος.

## ΠΗΓΕΣ

- Armstrong, M. (2006). *“A Handbook of Human Resource Management Practice”*, 10th Edition, Kogan Page Publishing, London
- Armstrong, M. and Brown, D. (2019). *“Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance”*, Kogan Page Ltd, United Kingdom
- Boxall, P. F. and Purcell J., (2003). *“Strategy and Human Resource Management”*, 1st edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Boxall, P. F. and Purcell, J., (2016). *“Strategy and Human Resource Management”*, 4th edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Boxall, P. F., (2007). *“The goals of HRM”*, in (eds) Boxall P., Purcell J. and Wright P., Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford, Oxford University Press, pp 48-67
- Boxall, P. F., (2013). *“Building highly-performing work systems: analyzing HR systems and their contribution to organizational performance”*, in (eds) Paauwe J., Guest D. E., Wright P. M., HRM and Performance, Chichester, Wiley, pp 47-59
- Cadrain D., (2005). *“Reassess Personality Tests after Court Case,”* HR Magazine 50, no. 9, p. 30
- Caldwell, R., (2004). *“Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM”*, Industrial Relations Journal, 35(3), pp 196–215
- Cascio, W. and Boudreau, J. (2012). *“Short Introduction to Strategic Human Resource Management”*, New York, Cambridge University Press
- Cascio, W. F., and Aguinis, H. (2005). *“Applied psychology in human resource management”* (6th ed.). Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- Cascio, W., (1998). *“Applied Psychology in Human Resource Management”*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, pp. 142
- Cripps, B. (2017). *“Psychometric Testing: Critical Perspectives”*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, pp
- Dessler, G., (2018). *“Human resource management”*, 16th Edition, Pearson, New York
- Evalion, (2020). *“Τι είναι τα ψυχομετρικά τεστ στην αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού;”*, URL= <https://www.evalion-shl.com/post/ti-einai-psuxometrika-test-sthn?> (online: 11/06/2021)
- Fombrun, C. J. et al, (1984). *“Strategic Human Resource Management”*, Wiley, New York
- Frase-Blunt, M., (2001). *“Games Interviewers Play”*, URL= [HR Magazine, January 2001: Games Interviewers Play \(shrm.org\)](https://www.shrm.org/hr-magazine/2001/01/01/01-01-2001-games-interviewers-play) (online: 01/01/2001)
- Gratton, L. A., (2000), *“Real step change”*, People Management, pp 27-30

- Guest, D. E., (1989a). *“Human resource management: its implications for industrial relations, in J Storey”* (ed) New Perspectives in Human Resource Management, Routledge, London
- Hodgson, S., (2003). *“Brilliant Selection Test Results : Tests You Might Have to Sit, and How to Prepare for Them”*. Pearson Education Ltd, U K, p.p. 5-8
- Hogan J. et al., (2007). *“Personality Measurement, Faking, and Employee Selection”*. Journal of Applied Psychology 92, no. 5
- Judge T. And Ilies R., (2002). *“Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta Analytic Review,”* Journal of Applied Psychology 87, no. 4, pp. 797–807
- Judge T. et al., (2002). *“Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review”* Journal of Applied Psychology 87, no. 4, p. 765.
- Kaufman, B. E., (2015), *“The evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field”*, Human Resource Management, 54 (3), pp 389–407
- Knight, R., (2015). *“How to Conduct an Effective Job Interview”*, Harvard Business Review, URL=<https://hbr.org/2015/01/how-to-conduct-an-effective-job-interview> (online: 23/01/2015)
- Levashina, J. et all, (2014). *“The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review of the Research Literature”*, Personnel Psychology 67, pp. 241–293.
- Marlene Dixon et al., (2002). *“The Panel Interview: A Review of Empirical Research and Guidelines for Practice”*, Public Personnel Management 31, no. 3, pp. 397–429
- Morgeson F. et al., (2007). *“Reconsidering the Use of Personality Tests in Personnel Selection Contexts,”* Personnel Psychology 60, p. 683
- Morgeson, F. and Humphrey, S., (2006). *“The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work,”* Journal of Applied Psychology 91, no. 6, pp. 1321–1339
- Moynihan, L. M., et al, (2003). *“A Longitudinal Study of the Relationships Among Job Search Self-Efficacy, Job Interviews, and Employment Outcomes”*, Journal of Business and Psychology 18, no. 2 pp. 207–233
- Murphy, K. and Davidshofer, C., (2001). *“Psychological Testing”*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, pp. 430–431
- Murphy, K. and Davidshofer, C., (2001). *“Psychological Testing: Principles and Applications”*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, p. 73.
- Oakland, T. (2004). *“Use of Educational and Psychological Tests Internationally”*. Applied Psychology, 53(2), 157–172. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00166
- Phillips, J. and Gully, S., (2012). *“Strategic Staffing”*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, pp. 234–235
- Purcell, J. (2001), *“The meaning of strategy in human resource management”*, in Storey J



- (ed.), *Human Resource Management: A critical text*, 2nd edition, Thompson Learning, London, pp 59–77
- Purcell, J. et al, (2003), *“Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box”*, CIPD, London
  - Ryan, A M. and Lasek, M. (1991). *“Negligent Hiring and Defamation: Areas of Liability Related to Pre-Employment Inquiries”*, *Personnel Psychology* 44, no. 2 pp. 293–319
  - Scherbaum C. and Goldstein W., ( 2015). *“Intelligence and the Modern World of Work,”*. *Human Resource Management Review* 25, no. 1, pp. 1–3.
  - Schultz, D. and Schultz, S, (1998), *“Psychology and Work Today”*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, p. 830.
  - Smith, J. M. and Robertson, (1986). *“The Theory and Practice of Systematic Staff Selection”*. Macmillan, London
  - Stevens, S., (1998). *“High-performance Working is for Everyone”*, IPD, London
  - Taylor, P. J. and Small, B. (2002). *“Asking Applicants What They Would Do versus What They Did: A Meta-Analytic Comparison of Situational and Past Behavior Employment Interview Questions”*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, no. 3, pp. 277–295.
  - Taylor, S., (2002). *“People Resourcing”*, CIPD, London
  - Thompson, M, (2016). *“Goldman Sachs Is Making a Change to the Way It Hires”*. URL=<https://www.cnbc.com/2016/06/23/goldman-sachs-is-making-a-change-to-the-way-it-hires.html> (online: 23/06/2016)
  - Thornburg, L., (1998). *“Computer-assisted interviewing shortens hiring cycle”*, *HR Magazine*, pp. 73-79
  - Thornburg, L., (2014). *“Computer Assisted Interviewing Shortens Hiring Cycle”*, *HR Magazine*, pp. 73
  - Ulrich, D and Lake, D (1990) *Organizational Capability: Competing from the inside out*, Wiley, New York
  - Wagner W. , (2000). *“All Skill, No Finesse”*. *Workforce*, pp. 108–116.
  - Weinstein, M., (2013). *“You’re Hired!”* *Training* 48, no. 4, pp. 34–37
  - Williamson, L. M. et al., (1996). *“Employment Interview on Trial: Linking Interview Structure with Litigation Outcomes”*, *Journal of Applied Psychology* 82, no. 6, pp. 90
  - Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992), *“Theoretical perspectives for SHRM”*, *Journal of Management*, 8 (2), pp. 295-320
  - Wright, P. M. et al, (2004), *“Current approaches to HR strategies: inside-out versus outside-in”*, *Human Resource Planning*, 27 (4), pp 36-46
  - Zielinski, D. (2015). *“The Gamification of Recruitment”*. URL= <https://www.shrm.org/hr->

[today/news/hr-magazine/Pages/1115-gamification-recruitment.aspx](http://today/news/hr-magazine/Pages/1115-gamification-recruitment.aspx) (online: 01/11/2015)

- Καλογεροπούλου, Ν. Α., (1952). «Μέθοδοι επιλογής και προσλήψεως προσωπικού», Περιοδικό «Η ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ», τόμος 3 (ΣΤ'), σελ. 110-115
- Σταλίκας, Α., Τριλίβα Σ. και Ρούσση Π. (2012). «Τα Ψυχομετρικά Εργαλεία στην Ελλάδα», Αθήνα, Εκδόσεις Πεδίο Α.Ε.