



ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΠΟΣΟ ΕΥΚΟΛΟ ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΤΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ

Του Στέφανου Παπαδήμα*

Οι ταχύτατες αλλαγές σε εργασιακό επίπεδο, η υψηλή αβεβαιότητα, η αύξηση του κόστους παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, οι υψηλές πιέσεις για αποδοτικότητα, οι συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές, η αυξημένη ευελιξία που επιβάλλεται και η αύξηση του ανταγωνισμού καθιστούν τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και τις λειτουργίες που συνδέονται με αυτόν ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες για μια επιχείρηση ή έναν φορέα. Οι εν λόγω αλλαγές που συμβαίνουν στον ιδιωτικό τομέα επηρεάζουν ταυτόχρονα και τον Δημόσιο τομέα. Εξάλλου, τελευταία η ανάγκη για μείωση προσλήψεων στο Δημόσιο και η βέλτιστη αξιοποίηση του ήδη υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού είναι τόσο μεγάλη που πολλές φορές καθίσταται η μοναδική λύση. Σε αυτό το σημείο λαμβάνει δράση η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π), η οποία επιφορτίζεται με την διαχείριση του δυναμικού κάθε επιχείρησης και φορέα είτε του δημόσιου είτε του ιδιωτικού τομέα. Οι πρακτικές που θα εφαρμόσει μπορούν να βοηθήσουν την εκάστοτε επιχείρηση ή φορέα να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους αλλά συνάμα μια κακή διαχείριση μπορεί να αποτελέσει απειλή για τα θεμέλια της.

Άρα, η προσεκτική εφαρμογή και προσέγγιση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού παίζει καίριο ρόλο στην ύπαρξη και ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή ενός φορέα.

Δυο από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού:

Επιλογή Προσωπικού:

Οι σοβαρές συνέπειες τυχόν λανθασμένων αποφάσεων προσλήψεων καθιστούν την επιλογή προσωπικού ως μια καθοριστική διαδικασία για την επιχείρηση ή τον εκάστοτε φορέα. Είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων ή Διεύθυνση Διοικητικού, ως επιτελική υπηρεσία, όσο και τα στελέχη.

Δυο σημεία τα οποία θα ήταν καλό και αναγκαίο να προσεχθούν κατά την όλη διαδικασία επιλογής είναι τα εξής:

► Η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης ή του φορέα.

► Η αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών, που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση.

(Fisher, 1996, E.O.M.M.E.X, 2002.)

Διαδικασία επιλογής

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρω-



ση και αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε έναν, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής. (Χυτήρης, 2001)

Τα συνήθη βήματα –ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

- Αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό,
- Προκαταρκτική Συνέντευξη και Επαγγελματικά Τέστ,
- Έλεγχος συστάσεων και διαγνωστική συνέντευξη,
- Εξέταση φυσικής κατάστασης
- Απόφαση

Στάδιο 1: Βιογραφικό Σημείωμα και Αίτηση απασχόλησης

Συνήθως αυτά κατατίθενται μαζί ώστε να μην χάνεται πολύτιμος χρόνος για την επιχείρηση. Στο βιογραφικό σημείωμα κάθε υποψήφιος κοινοποιεί τα τυπικά του προσόντα (σπουδές, προϋπηρεσία, ξένες γλώσσες, γνώση Η/Υ) και τα δημογραφικά του στοιχεία (ηλικία, οικογενειακές και στρατιωτικές υποχρεώσεις). Σημαντικό ρόλο παίζει η οπτική εικόνα του βιογραφικού δηλαδή η εμφάνιση και η ποιότητα του λόγου (Χυτήρης, 2001).

Αμέσως μετά την κατάθεση αυτών στην ημερομηνία που έχει οριστεί, ο υπεύθυνος τα εξετάζει και όσοι δεν πληρούν τις προϋποθέσεις απορρίπτονται. Στην συνέχεια, οι υποψήφιοι συμπληρώνουν μια αίτηση όπου απαντούν σε ερωτήσεις σχετικές με τον εαυτό τους. Με την εν λόγω αίτηση διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της όλης διαδικασίας μιας και όλοι οι υποψήφιοι καλούνται να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις.

Τα τελευταία χρόνια μαζί με την αίτηση οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και ένα ερωτηματολόγιο βιοδεδομένων το οποίο αφορά σε πληροφορίες εμπειριών, προσωπικών ιστοριών κλπ και του οποίου η εγκυρότητα είναι σχετικά υψηλή. (Χυτήρης, 2001)

Στάδιο 2: Συνέντευξη

Το επόμενο βήμα είναι η συνέντευξη επιλογής, κατά την οποία οι υπεύθυνοι καλούνται να επιλέξουν έναν από τους παρακάτω τύπους:

► Ελεύτερη συνέντευξη, όπου ο υποψήφιος μιλάει για τον εαυτό του σε ανοιχτές-γενικές ερωτήσεις, ενώ κάθε



επόμενη ερώτηση βασίζεται στην προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Ένας τέτοιος τύπος συνέντευξης σαφώς και ηρεμεί τον υποψήφιο αλλά υστερεί ως προς την εξαγωγή βάσιμων και σημαντικών συμπερασμάτων.

► **Δομημένη συνέντευξη.** Στον συγκεκριμένο τύπο οι ερωτήσεις είναι καθορισμένες όπως βέβαια και τα σχετικά με την εργασιακή εμπειρία κριτήρια και η αξιολόγηση γίνεται με την μορφή βαθμολογίας. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στους εξεταστές να συγκρίνουν τις απαντήσεις και να καταλήξουν σε συμπεράσματα.

► **Ατομική συνέντευξη,** στην οποία κάθε υποψήφιος συνεντεύχεται με έναν μόνο εξεταστή. Επειδή όμως τα αποτελέσματα μπορεί να είναι μεροληπτικά υπέρ κάποιων, ο υποψήφιος πραγματοποιεί συνεντεύξεις και με άλλους εξεταστές.

► **Συμπεριφορική συνέντευξη,** στόχος της οποίας είναι να αξιολογήσει αν ο υποψήφιος διαθέτει ικανότητες που περιλαμβάνονται στο ιδανικό προφίλ του ατόμου για πρόσληψη. Σαν τρόπος είναι πολύ αξιόπιστος γιατί αναφέρεται σε πραγματικά γεγονότα σχετικά με τον κάθε υποψήφιο (πώς έδρασε, τι έγινε, τι αποτέλεσμα είχε).

► **Ομαδική συνέντευξη,** όπου οι υποψήφιοι αποτελούν μια ομάδα και όπου, είτε τους ανατίθεται μια συγκεκριμένη υποθετική κατάσταση και η επιτροπή βαθμολογεί τον τρόπο που λειτουργεί και ο καθένας αλλά και σαν ομάδα είτε, γίνονται ερωτήσεις σε όλους οι οποίες βασίζονται στην θέση εργασίας, στην προσωπικότητα των υποψηφίων κ.α.

► **Συνέντευξη από επιτροπή.** Η τεχνική αυτή επιτρέπει την αντικειμενικότερη αξιολόγηση. Υπάρχουν αρκετά μειονεκτήματα στον τρόπο αυτό όπως η αμηχανία του υποψηφίου, η προκατάληψη ενός εξεταστή κλπ.

► **Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης.** Είναι μια εναλλακτική τακτική, ανέξοδη για τους υποψηφίους αλλά και για τους υπευθύνους της επιχείρησης, η οποία χρησιμοποιείται αρκετά στην Ευρώπη και πολύ περισσότερο στην Αμερική. (Aryee, 1996, Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003)

Στάδιο 3:Τεστ

Τα τεστ είναι ένας αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού και χρησιμοποιούνται σχεδόν από όλες τις επιχειρήσεις παγκοσμίως. Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν.

► **Τεστ ευφυΐας,** τα οποία μετράνε τη διανοητική ικανότητα των υποψηφίων.

► **Τεστ ενδιαφερόντων,** τα οποία απευθύνονται είτε σε άτομα που έχουν τελειώσει το σχολείο με σκοπό τον εντοπισμό των επαγγελματικών ενδιαφερόντων τους είτε στην ανίχνευση του είδους εργασίας που ταιριάζει καλύτερα σε κάποιον υποψήφιο.

► **Τεστ ικανοτήτων μέσω του οποίου** μετριέται η ικανότητα του υποψηφίου στον γλωσσικό, αριθμητικό και δι-

αγραμματικό συλλογισμό αλλά και στην παρατηρητικότητα.

► **Τεστ προσωπικότητας.** Τα τεστ αυτά δίνουν πληροφορίες για το

σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές αντιδράσεις, την ωριμότητα και την διάθεση που το χαρακτηρίζει.

► **Τεστ εκπαίδευσης,** που μετρούν την ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση.

► **Τεστ γνώσεων** που μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες, κι γνώσεις που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος.

Τέλος, όσοι υποψήφιοι περάσουν επιτυχώς και την διαδικασία των τεστ ακολουθούν το επόμενο βήμα που είναι τα κέντρα αξιολόγησης. (Χυτήρης, 2001)

Στάδιο 4:Κέντρα αξιολόγησης

Είναι μια διαδικασία αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο από επιμέρους δραστηριότητες, μεθόδους και τεχνικές για την αξιολόγηση και επιλογή του προσωπικού. Αυτή η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει ομαδικές συζητήσεις αλλά και δραστηριότητες, παρουσιάσεις, ασκήσεις και δείγματα εργασίας, συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ, μελέτες περιπτώσεων και υπόδυση ρόλων. Η καθεμιά χρησιμοποιείται βέβαια ανάλογα με την ικανότητα του κάθε υποψηφίου την οποία μπορεί να διαγνώσει ο αξιολογητής. Σαν διαδικασία είναι αρκετά δαπανηρή και χρησιμοποιείται μόνο όταν πρόκειται για σημαντικές θέσεις εργασίας.

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Στάδιο 5:Τελική Αξιολόγηση-Επιλογή υποψηφίων

Αφού τελειώσουν όλες οι παραπάνω δοκιμασίες των υποψηφίων, οι υπεύθυνοι συγκεντρώνουν τα αποτελέσματα των υποψηφίων. Όσοι βρεθούν στην τελική ευθεία της επιλογής για την κάλυψη της θέσης εργασίας, πριν γίνει η επιλογή περνούν από ιατρικές εξετάσεις ώστε να εξακριβωθεί από την επιχείρηση ή τον φορέα αν οι υποψήφιοι είναι υγιείς ή έχουν κάποιο ιατρικό πρόβλημα. Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις, επειδή η πρόσληψη ενός νέου ατόμου αποτελεί επένδυση για

αυτές, δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην υγεία των εν δυνάμει εργαζομένων τους. Ο τομέας της υγείας είναι πλέον σημαντικό κομμάτι για την επιχείρηση και για αυτό οι επιχειρήσεις ζητάνε όλο το ιατρικό ιστορικό των υποψηφίων και πολλές φορές βάζουν και οι ίδιες τους υποψηφίους να εξεταστούν από δικό της γιατρό ώστε να μην υπάρχει αμφιβολία για το αποτέλεσμα αυτών.

Ολοκληρώνοντας και την διαδικασία των ιατρικών εξετάσεων, οι υπεύθυνοι αξιολογούν





τα αποτελέσματα και επιλέγουν αυτόν ή αυτούς που είναι οι κατάλληλοι για την πλήρωση της θέσης εργασίας. Αφού τελειώσει και αυτή η διαδικασία ο νέος πλέον εργαζόμενος εντάσσεται στο δυναμικό της επιχείρησης και εκτός του ότι αμείβεται, εντάσσεται και σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. (Βιτατζάκης, 1993)

Αξιολόγηση Προσωπικού

Ένας εξίσου σημαντικό τομέας με τον πρώτο είναι και η αξιολόγηση του προσωπικού. Αυτή γίνεται με βάση τις πληροφορίες που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις με τους υπαλλήλους, από τα τεστ και τις συζητήσεις. Ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση με όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, η οποία αφορά την πνευματική ικανότητα, την ωριμότητα, το ενδιαφέρον του αλλά και τις μελλοντικές του εκτιμήσεις για την απόδοση του στην επιχείρηση. Συνήθως, η αξιολόγηση βασίζεται στα κατωτέρω στοιχεία (Antony W, 1999):

Αξιολόγηση με βάση την μέτρηση της Αποδοτικότητας
Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για θέσεις εργασίας στις οποίες η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί με βάση το τι αυτός επιτυγχάνει στο τμήμα. Συνήθως, αυτή η μέθοδος διαρκεί λίγες μέρες και το αποτέλεσμα που εξάγεται είναι προσωρινό. Για παράδειγμα, η απόδοση του εργαζομένου μέσα σε μια βιομηχανία μπορεί να μετρηθεί είτε με βάση το αποτέλεσμα που είχε στην μονάδα που δουλεύει (παραγωγή προϊόντων), είτε με βάση συμφωνίες που ο ίδιος μπορεί να έκανε με προμηθευτές ή πελάτες της επιχείρησης και οι οποίες βέβαια θα είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης (Fisher, 1996).

Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων

Προϋπόθεση για αυτήν την μορφή αξιολόγησης είναι να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους, οι οποίοι μαζί θα θέσουν τους στόχους και στην συνέχεια θα αξιολογηθούν για το επίπεδο επίτευξής τους. (Χυτήρης, 2001)

Η αξιολόγηση αυτή ουσιαστικά μετρά την αποτελεσματικότητα που έχει η συνεργασία των προϊσταμένων με τους εργαζομένους τους και δείχνει σε ποιο βαθμό ο προϊστάμενος ασκεί επιρροή, εμπνέει αλλά και καθοδηγεί τους υφισταμένους του. Από την πλευρά των εργαζομένων μετριέται η αφοσίωση που έχουν στους στόχους της επιχείρησης αλλά και ο σεβασμός για τον προϊστάμενο τους.

Αξιολόγηση με βάση την Συμπεριφορά των εργαζομένων

Πρόκειται για μια μέθοδο αξιολόγησης η οποία συσχετίζει άμεσα τις συμπεριφορές με τις κρίσιμες διαστάσεις απόδοσης για κάθε θέση εργασίας. Για να γίνει όμως σωστή αξιολόγηση θα πρέπει να προσδιοριστούν οι κρίσιμες για την απόδοση, διαστάσεις της εργασίας, να καταγραφούν για κάθε διάσταση εργασίας περιπτώσεις συμπεριφοράς και να αναπτυχθεί κλίμακα βαθμολογίας όπου κάθε κλίμακα θα αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Έτσι,



ο υφιστάμενος αξιολογείται με βάση ορισμένα standard συμπεριφοράς που δείχνει στην εργασία του και με το πόσο συγκεντρωμένος είναι στο χώρο εργασίας. (Χυτήρης, 2001).

Συμπέρασμα

Συνοψίζοντας, ως προς τα ανωτέρω, η εκάστοτε επιχείρηση ή φορέας πρέπει να εξασφαλίζουν αρκετές ευκαιρίες και δυνατότητες στα στελέχη τους, ώστε να σταδιοδρομήσουν επαγγελματικά και να αναπτύξουν της γνωστικές και πρακτικές τους γνώσεις, με απώτερο σκοπό την στελέχωση των καίριων θέσεων στο εσωτερικό τους. Η ανταπόκριση στις ανάγκες και τις προκλήσεις που εμφανίζονται ή θα εμφανιστούν πρέπει να είναι πρωταρχικό μέλημα των διοικήσεων. Επιπροσθέτα, η προσπάθεια στήριξης και εκπλήρωσης των προσωπικών φιλοδοξιών κάθε εργαζομένου θα πρέπει να είναι άρτια βοηθούμενη από το περιβάλλον του φορέα – της επιχείρησης και ιδιαίτερα από τις διαδικασίες και τα στάδια ανάπτυξης που εφαρμόζονται.

Στηριζόμενος στα ανωτέρω, πιστεύω ότι ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικός για την μελλοντική ανάπτυξη του εκάστοτε φορέα ή επιχείρησης και ότι μια διαρκής προσπάθεια για ανάπτυξη τόσο αυτού όσο και της σωστής αξιοποίησης του προσωπικού του θα πρέπει να είναι στα άμεσα σχέδια τους, ιδιαίτερα στις ημέρες μας, όπου οι προσλήψεις γίνονται με φειδώ και οι διοικήσεις προσπαθούν να συγκρατήσουν και να διαχειριστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το υπάρχον προσωπικό τους. Επίσης, η δημιουργία όσο το δυνατόν καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο θα εστιάζει στην ψυχική αλλά και σωματική ικανοποίηση των εργαζομένων δίνοντας περισσότερα κίνητρα στους εν ενεργεία εργαζομένους τους, είναι γεγονός ότι προσφέρει μεγάλη ώθηση για βελτίωση της αποδοτικότητας και της εν γένει συμπεριφοράς εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.

Τέλος, η διαρκής ανάπτυξη της τεχνολογίας οδηγεί κάθε μέρα στη δημιουργία και την παροχή νέων καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία με τη σειρά της, θα οδηγήσει σε περαιτέρω, αναγκαία εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού κάθε φορέα ή επιχείρησης με απώτερο σκοπό την δημιουργία και παγίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού.]

Βιβλιογραφία

- Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Χυτήρης (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Ν. Μυλωνίδης, Θ. Σίμος (2007). Εισαγωγικές Έννοιες Επιχειρηματικότητας, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Ιωάννινα
- Ν. Βιτατζάκης (1993). Επιλογή Προσωπικού, εκδόσεις Ελλην., Αθήνα
- Anthony W (1999). Human Resource Management. Strategic approach, The Dryden Press, N.Y
- C.D Fischer (1996). Human Resource Management, Houghton Mifflin, Geneva
- S. Aryee, (1996) & Mathews, (1994). Human Resource Management

* Ο Στέφανος Παπαδήμας είναι Δόκιμος Υπάστυνός, πτυχιούχος του Τμήματος Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πατρών

