

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Επικοινωνιακές/ Ρητορικές τεχνικές και η ηθική  
αξία στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού**

**Ασκητή Ελένη Α.Μ.: ΕΡ 0054**

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο  
Δυτικής Μακεδονίας)**

# **Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Επικοινωνιακές/ Ρητορικές τεχνικές και η ηθική  
αξία στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού**

**Ασκητή Ελένη Α.Μ.: ΕΡ 0054**

**Επιβλέπων Καθηγητής:** Τριαντάρη Σωτηρία

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:** Τριαντάρη Σωτηρία, Βέζου Μαρίνα,  
Αλευριάδου Αναστασία

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΕΛΕΝΗ ΑΣΚΗΤΗ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

.....

## *Πίνακας περιεχομένων*

### *Περιεχόμενα*

Πρόλογος.....	7
Περίληψη.....	8
Λέξεις Κλειδιά.....	9
Abstract.....	10
Ευχαριστίες.....	11
1. Ανθρώπινο δυναμικό.....	12
1.1 Στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού.....	14
1.2 Στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	15
1.3 Κύριες δραστηριότητες της διαδικασίας διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	17
1.3.1 Ανάλυση θέσεων εργασίας.....	18
1.3.2 Προγραμματισμός.....	19
1.3.3 Προσέλκυση εργαζομένων.....	20
1.3.4 Εξέταση επιλογής εργαζομένων.....	22
1.3.5 Προσανατολισμός.....	23
1.3.6 Εκπαίδευση.....	24
1.3.7 Αξιολόγηση των εργαζομένων.....	25
1.3.8 Ανταμοιβή (Rewards).....	26
1.3.9 Διαχείριση κινδύνου και προστασία των εργαζομένων.....	27
1.3.10 Εργασιακές σχέσεις.....	28
1.4 Βασική παράμετρος στην ολοκλήρωση της επιλογής.....	30
1.5 Διάκριση.....	31

2. Μέθοδοι επιλογής .....	33
2.1 Βιογραφικό σημείωμα .....	33
2.2 Τεστ (Δοκιμασίες).....	33
2.3 Συνέντευξη.....	35
2.3.1 Σφάλματα συνέντευξης .....	37
2.3.2 Μέθοδοι διεξαγωγής συνεντεύξεων.....	38
2.4 Σφάλματα αποδοχής και απόρριψης.....	39
2.5 Σεβασμός στον υποψήφιο .....	39
2.6 Στάσεις.....	40
3. Ηθική .....	42
3.1 Αριστοτέλης ηθική.....	43
3.2 Ηθική και Ρητορική .....	44
3.3 Ηθική και επικοινωνία .....	45
4. Επικοινωνία .....	47
4.1 Τρόποι επικοινωνίας τους με τους εργαζόμενους του οργανισμού.....	48
4.2 Επικοινωνία και συναίσθημα.....	49
4.3 Επικοινωνία και ενσυναίσθηση .....	50
4.4 Ρητορική και Επικοινωνία .....	52
4.5 Μοντέλα επικοινωνίας (Αριστοτέλη) .....	53
4.6 Μοντέλο αντιληπτικού & συναισθηματικού πλέγματος .....	54
5. Τα 6 καπελά των σκέψεων .....	55
6. Οργανωσιακή κουλτούρα.....	57
7. Υποκίνηση .....	58

8. Συμπέρασμα.....	60
Βιβλιογραφία .....	61

## *Πρόλογος*

Ολοένα και περισσότερο γίνεται αναφορά στον τρόπο επιλογής των εργαζομένων του εκάστοτε οργανισμού και φορέα, ο οποίος δε μπορεί να αποτελέσει πανάκεια για ενδεχόμενα λάθη, όμως οφείλει να συνδυάζει οργανωτικές πρακτικές και ηθικές διαδικασίες πριν την τελική απόφαση. Είναι επιτακτική ανάγκη λοιπόν, η γνωστική ικανότητα να συνυπάρχει με την διαπροσωπική δεξιότητα για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Δεν αρκεί μόνο μία καλή επιλογή αλλά συγχρόνως μία σωστή επιλογή. Η υλοποίηση της προϋποθέτει έγκυρες, ακριβείς και ωφέλιμες διαδικασίες που τις διέπουν ηθικά πρότυπα και αξίες.

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να καταδείξει τη ψυχολογική και λογική πειθώ σε συνάρτηση με την επικοινωνία και την ηθική που οφείλει να κατέχει ο υπεύθυνος του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιλογή των ατόμων που θα ενταχθούν στην υπόλοιπη ομάδα. Γίνεται αναφορά στη στάση συμπεριφοράς που οφείλει να έχει ώστε να οδηγηθεί σε μία ορθολογικά ηθική αλλά και κερδοφόρα απόφαση, στις αρετές που τον χαρακτηρίζουν, στο επικοινωνιακό πλαίσιο και στην τελική του απόφασή, που μπορεί να είναι λανθασμένη είτε πρόκειται για πρόσληψη λάθος ατόμου είτε για την απόρριψη του σωστού. Τέλος, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις επικοινωνιακές στρατηγικές που οφείλει να υιοθετεί, στο κόμματι της αντίληψης και κυρίως της ενσυναίσθησης.

Για να αναλυθούν όλα τα παραπάνω απαιτείται η διασαφήνιση δύο βασικών όρων, της ηθικής και της επικοινωνίας. Η αναπόσπαστη σχέση τους και η αναγκαιότητα της ύπαρξής τους για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών, αναδεικνύουν τον πολυσήμαντο, διαχρονικό και επιβλητικό χαρακτήρα τους. Η ηθική και η επικοινωνία αποτελούν τους θεματοφύλακες της ευημερίας και της διαφύλαξης της ακεραιότητας του εκάστοτε οργανισμού ή φορέα. Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού έγκειται στον άνθρωπο χωρίς διακρίσεις ιεραρχίας, ανεξαρτήτως δηλαδή αν αυτός διευθύνει ή αν τον διευθύνουν.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τον ορισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού, τους στόχους και τις κύριες δραστηριότητες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού που αποτελεί μια συνεχώς αυξανόμενης σημασίας λειτουργία για τις επιχειρήσεις και έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα σημεία «κλειδιά» για την αποτελεσματική διοίκηση. Στο επόμενο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στις μεθόδους επιλογής που χρησιμοποιεί ο εκάστοτε οργανισμός για την στελέχωση του προσωπικού του. (βιογραφικό σημείωμα, συνεντεύξεις, δοκιμασίες). Για να επιτευχθεί μία εύστοχη επιλογή οφείλει να στηρίζεται στους δύο πυλώνες που την καθορίζουν, της ηθικής και της επικοινωνίας. Έτσι, στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται ενδελεχώς η έννοια της ηθικής, η σχέση της με την ρητορική και την διαλεκτική και κατ' επέκταση με την επικοινωνία. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο καθοριστικός ρόλος της επικοινωνίας, ως μέσο αλληλεπίδρασης, οι μορφές της επικοινωνίας και οι παράμετροι που την επηρεάζουν. Εν κατακλείδι, προβάλλονται οι έννοιες της υποκίνησης και της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς ασκούν άμεση επιρροή στο αποτέλεσμα της επιλογής. Όλες οι μελέτες που έχουν γίνει για την επιλογή και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού καταλήγουν στη σπουδαιότητα του παράγοντα «άνθρωπος» για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού, όπως και στην παρούσα εργασία.



## *Λέξεις Κλειδιά*

Ανθρώπινο Δυναμικό, Ηθική, Επικοινωνία, Πρόσληψη

## *Abstract*

The purpose of this thesis is to demonstrate the psychological and logical persuasion in relation to the communication and the ethics that the HR manager must possess throughout the recruitment process. The paper refers to the behavioural attitude an HR manager must have in order to make a rationally ethical as well as profitable decision, to the virtues that characterize them, the communication context, and their final decision, which may be wrong, whether it be for the employment of the wrong candidate or the rejection of the one who is fit for the role. Finally, particular attention is paid to the communication strategies that the HR manager must adopt, as regards perception and, above all, empathy.

For the analysis of all the aforementioned points, it is necessary to clarify two basic terms, ethics and communication. Their integral relationship and the necessity of their existence for the effective functioning of organizations, highlight their multifaceted, timeless, and influential nature. Ethics and communication safeguard the well-being and the integrity of the organisation or entity concerned. The effectiveness of an organisation lies in its people, without any kind of distinction of hierarchy, that is, regardless of their position in in the organisation.

Thus, in chapter three, the paper thoroughly analyses the concept of ethics, its relation to rhetoric and dialectics and, hence, to communication. Chapter four presents the decisive role of communication as a means of interaction, the forms of communication and the parameters that influence it. In conclusion, the concepts of instigation and organizational culture are put forward as they have a direct influence on the outcome of the selection. All studies on human resource selection and management that have been conducted result in the importance of the human factor in providing quality services and proper functioning of an organization, as in this paper.

**Keywords:** Human resources, Ethics, Communication, Recruitment

## *Ευχαριστίες*

Αρχικά, οφείλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που ήταν δίπλα μου και με στήριξε σε όλη την προσπάθειά μου. Ακόμη, την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου κ. Τριαντάρη Σωτηρία, Πρόεδρο και Καθηγήτρια του τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου της Δυτικής Μακεδονίας, για την ανάθεση του εν λόγω θέματος, για την καθοδήγησή και την ανατροφοδότηση που λάμβανα. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα άλλα δύο μέλη της επιτροπής, τη Κ. Βέζου Μαρίνα και την Κ. Αλευριάδου Αναστασία για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού που αποτέλεσαν χρήσιμο οδηγό για την εργασία μου. Τέλος, το σύντροφό μου και τους φίλους μου που με βοήθησαν ο καθένας με διαφορετικό τρόπο κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής, με την ενθάρρυνση και την υποστήριξη των οποίων επισφραγίστηκε το τελικό αποτέλεσμα.

## 1. Ανθρώπινο δυναμικό

Ένα επίμαχο θέμα συζήτησης και αμφισβήτησης αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό ή όπως αποκαλείται από άλλους ανθρώπινοι πόροι. Όπως δηλώνει και η ονομασία, αναφέρεται στα άτομα, όχι σε προϊόντα ή εμπορεύματα αλλά συγκεκριμένα σ' αυτό που ονομάζεται «ανθρώπινο κεφάλαιο». Τι μπορεί να αποτελεί το κεφάλαιο σε έναν άνθρωπο; η ευφυΐα, οι δεξιότητες, οι γνώσεις, καθώς και οι ικανότητες μάθησης που είναι τα απαραίτητα εφόδια ενός ιδανικού εργαζομένου. Το σύνολο τέτοιων εργαζομένων συνιστούν στην μακροπρόθεσμη επιτυχία του εκάστοτε οργανισμού ενώ η απουσία τους στην ενδεχόμενη αποτυχία του (Τζωρτζάκης- Τερζίδης, 2004).

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παλεύει εδώ και καιρό να αποκτήσει μια ταυτότητα ως επάγγελμα, ιδίως όσον αφορά τον εφαρμοσμένο και διεπιστημονικό χαρακτήρα του. Κατά τους προηγούμενους αιώνες ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού δεν διαφοροποιούνταν ως ξεχωριστός κλάδος σε έναν οργανισμό. Υπήρχε η ανάγκη και η τάση για υπεράσπιση του εργατικού δυναμικού χωρίς όμως να υπάρχει κάποιος φορέας που να μπορεί να προασπίσει το δίκιο του εργάτη και την αποφυγή της εκμετάλλευσης του από τους ανωτέρους. Στις αρχές του 20ου αιώνα γίνεται πρώτη φορά λόγος για μία ομάδα στελεχών που παρείχε βοήθεια σε όποιον εργαζόμενο το είχε ανάγκη χωρίς καμία επιβάρυνση (welfare officers). Αυτό αποτέλεσε το εναρκτήριο λάκτισμα για την ανάπτυξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που συσχετίστηκε με την στρατηγική διοίκησης, δηλαδή τις σκόπιμες ενέργειες που ακολουθεί η επιχείρηση με γνώμονα το εξωτερικό της περιβάλλον (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Η εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησε με κύριο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων που βασιζόταν σε έναν οδηγό βελτίωσης των δυσμενών συνθηκών εργασίας που κυριαρχούσαν εκείνες τις περιόδους και σε συνδυασμό με την βιομηχανική επανάσταση θεωρήθηκε η κατάλληλη αφορμή για να δοθεί προσοχή στις σχέσεις εργαζομένων και εργοδοτών και να δημιουργηθεί ένα αυτόνομο τμήμα που να διαχειρίζεται την στελέχωση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και άλλες αρμοδιότητες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό ( Ιορδάνογλου, 2008).

Ένα από τα πιο πολυσυζητημένα ζητήματα στον τομέα ήταν η ανάγκη για έναν ενιαίο ορισμό που θα εστιάζει στην ανάπτυξη του επαγγέλματος και στην εκτίμηση της αξίας του. Ένας όμως καθολικός και απόλυτος ορισμός δεν έχει καταφέρει ακόμη να επικρατήσει. Πολλοί προσπάθησαν να προσεγγίσουν την έννοια των ανθρώπινων πόρων, ενός τομέα που αναζητά τον εαυτό του μέσα από την εμπλοκή του σε άλλους κλάδους. Ένας πρώιμος ορισμός που προτάθηκε για τον τομέα της ΔΑΔ, όρισε το ανθρώπινο δυναμικό ως μια σειρά οργανωμένων δραστηριοτήτων που διεξάγονται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και έχουν σχεδιαστεί για να παράγουν αλλαγές στη συμπεριφορά (Nadler, όπως αναφέρεται στο Βολιώτη, 2021). Ένας ακόμη προγενέστερος ορισμός που

θα μπορούσε να λεχθεί ότι έχει φιλοσοφική χροιά ορίζει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως "συστηματική επέκταση των ικανοτήτων των ανθρώπων που σχετίζονται με την εργασία, με επίκεντρο την επίτευξη τόσο των στόχων του οργανισμού όσο και των προσωπικών στόχων" (Jones , όπως αναφέρεται στο Βολιώτη, 2021). Από ένα οργανωτικό πλαίσιο, η ΔΑΔ περιγράφεται ως μια οργανωτική μονάδα λειτουργίας που αποτελείται από διάφορες δραστηριότητες και προγράμματα- και ως μέρος ενός ευρύτερου οργανωτικού συστήματος που ονομάζεται διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Σε μία συγκέντρωση από ομάδες και μέλη που ειδικεύονται στη ΔΑΔ υπήρχε ομόφωνη συμφωνία ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων περιλάμβανε τους τομείς της κατάρτισης και ανάπτυξης, ανάπτυξης του οργανισμού και ανάπτυξης της σταδιοδρομίας. Με το πέρασ του χρόνου νέοι ορισμοί ολοένα και κάνουν την εμφάνισή τους , ορίζοντας τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως μία διαδικασία που περιλαμβάνει τις λειτουργίες και την στρατηγική που ακολουθεί ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση από το στάδιο της πρόσληψης, καθώς και τις προσπάθειες που καταβάλει ώστε να διατηρήσει το προσωπικό που έχει αποδειχθεί αποδοτικό και κατάλληλο ( Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

Συμπερασματικά, με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προβλέπεται η κοινή σύμβαση μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη που στηρίζεται στις προσδοκίες και τις επιθυμίες του καθενός ξεχωριστά, η σωστή μεταχείριση του ανθρώπινου παράγοντα από τους προϊσταμένους και η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων που είναι το όργανο κινητοποίησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού διαχείρισης του μέσω στρατηγικών ενεργειών. Η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων δυναμικού είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο και η ανάλυσή του είναι απαραίτητη για την κατανόηση της έννοιας των ανθρώπινων πόρων.

## 1.1 Στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού

Στο προηγούμενο κεφάλαιο επισημάνθηκε η έννοια της στρατηγικής, στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού ως μία βασική λειτουργία που επιτελεί το τμήμα της ΔΑΔ. Για να ορίσουμε τη στρατηγική του μάντζμεντ, κρίνεται απαραίτητο να δοθεί ένας ορισμός της έννοιας στρατηγικής. Σαν όρος μας είναι ήδη γνωστός από τα αρχαία χρόνια, όπου δηλωνόταν το σχέδιο και η καθοδήγηση ενός ηγέτη στρατεύματος με σκοπό την αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος, κυρίως στρατιωτικού περιεχομένου, όπως ένας πόλεμος, μία μάχη. Από την ετυμολογία της λέξης μαρτυρείται ακριβώς αυτό που δηλώνει, « στρατός + άγω», ηγούμαι, οδηγώ το στρατό.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως η σύνδεση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους του οργανισμού, προκειμένου να βελτιωθεί η επιχειρηματική απόδοση και να αναπτυχθεί η οργανωσιακή κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία (Truss & Gratton, 1994). Η καινοτομία είναι ένα χαρακτηριστικό που στοχεύει σε νέες μεθόδους οργάνωσης και υπηρεσιών ή ακόμη και την ένταξη νέων προϊόντων για να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη απόδοση και επίδοση. Ο τομέας της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει αναπτυχθεί εκτενώς τα τελευταία χρόνια. Η εξέλιξή του από τη διοίκηση προσωπικού ως έναν μετασχηματισμό περνάει σε δύο φάσεις, την πρώτη από τη διοίκηση προσωπικού στη ΔΑΔ, την δεύτερη από τη ΔΑΔ στη στρατηγική ΔΑΔ.

Ενώ ο πιο κλασικός όρος "διαχείριση προσωπικού" αναφέρεται στη "βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων για την επιδίωξη οργανωτικών στόχων" είναι ένα κεντρικό χαρακτηριστικό της έννοιας της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Είναι η δημιουργία σύνδεσης ή ολοκλήρωσης μεταξύ των συνολικών στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και της στρατηγικής και της εφαρμογής των ανθρώπινων πόρων". Ο ίδιος ο όρος ΔΑΔ δεν είναι νέος- μπορεί κανείς να βρει παραδείγματα χρήσης του από τη δεκαετία του 1950, ιδίως στη Βόρεια Αμερική. Όμως, μόνο από τη δεκαετία του 1980 άρχισε να χρησιμοποιείται για να υποδηλώνει μια ριζικά διαφορετική φιλοσοφία και προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρώπων στο πεδίο της εργασίας. Η λειτουργία του προσωπικού θεωρούνταν ως μια ουσιαστικά λειτουργική λειτουργία που δεν σχετιζόταν με τη στρατηγική διοίκηση, καθώς δεν θεωρούνταν ικανή να επιδείξει μια μοναδική συμβολή στην επιτυχία του οργανισμού. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα έναν φαύλο κύκλο για τη διοίκηση προσωπικού, προκαλώντας προβλήματα δημιουργίας, περιθωριοποίησης, ασάφειας και χαμηλής θέσης στον οργανισμό. Ως απάντηση στην κριτική που ασκήθηκε για την έλλειψη στρατηγικής προσέγγισης των ζητημάτων απασχόλησης, τη δεκαετία του 1980 εμφανίστηκε ένα μοντέλο με περισσότερο διοικητικό προσανατολισμό, στο οποίο οι ειδικοί του προσωπικού ενσωμάτωσαν τις δραστηριότητές τους στενότερα με την ανώτατη διοίκηση και με τις μακροπρόθεσμες στρατηγικές του οργανισμού (Truss & Gratton, 1994).

Η φαινομενική καινοτομία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στον ισχυρισμό ότι, με το να αξιοποιηθεί πλήρως το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης εκείνη θα αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Guest, 1990). Σε συνέχεια αυτού, υποστηρίχθηκε ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ήταν πολύ σημαντική για να αφεθεί στους διευθυντές προσωπικού, αλλά αντίθετα αποτελούσε ένα βασικό στρατηγικό ζήτημα που απαιτούσε την προσοχή όλων των διευθυντών. Εν κατακλείδι, η στρατηγική διοίκησης εμπεριέχει όλους εκείνους τους στόχους που προγραμματίζει και σχεδιάζει να υλοποιήσει ο οργανισμός, οι οποίοι αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.

## *1.2 Στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως προαναφέρθηκε έχει σημαντικό και δύσκολο έργο να εκτελέσει, όπως της ίδιας μείζονος σημασίας είναι και η υλοποίηση των στόχων στους οποίους αποβλέπει. Κάθε οργανισμός, αναλόγως με τους πόρους που διαθέτει, τις μελλοντικές βλέψεις και τις ανάγκες που έχει, διαμορφώνει ένα πλάνο στόχων για την επίτευξη της αποδοτικότητας του. Έτσι οι πρακτικές και οι προθέσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζουν ποικιλομορφία. Όμως, υπάρχουν ορισμένοι σκοποί που είναι κοινοί ή θα έπρεπε να είναι κοινοί σε όλους τους οργανισμούς (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Αρχικά, πρωταρχικό μέλημά είναι η ανάπτυξη μιας οργανωτικής ευελιξίας που έχει ως πυλώνες την εμπιστοσύνη μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων και την επικοινωνία ως βασικό μέσο αλληλεπίδρασης. Για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού χρήζει άμεσης παρέμβασης η εκτίμηση των εργαζομένων και η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρουν, ώστε να προάγεται η ευημερία του συνόλου και όχι του ατομικού συμφέροντος του οργανισμού. Εάν ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται μόνο ως πόρος και όχι ως άνθρωπος, θα φτάσει μέσω αυτής της τακτικής σε μέγιστη απόδοση που όμως σίγουρα δεν θα είναι μακροπρόθεσμη αφού οι συγκρούσεις και η πίεση θα τον παροτρύνουν να αποχωρήσει (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι αναζητούν κίνητρα τα οποία θα ενισχύσουν την προσήλωσή τους και θα βοηθήσουν στην πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού. Άλλο ένα σημείο που χρειάζεται προσοχή είναι η σωστή χρήση του ανθρώπινου κεφαλαίου, αξιοποιώντας τον αριθμό και τις δεξιότητες των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιώνεται η ομαδικότητα και η συνεργασία που μπορούν να επιφέρουν υψηλότερη επίδοση. Η απόδοση και η επίδοση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τους κοινούς στόχους που ενδείκνυται να έχουν οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες. Η ηθική αντιμετώπιση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι το κλειδί για μία εσωτερική γαλήνη στον εργασιακό χώρο και της εργασιακής ικανοποίησης του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

Εκτός από το κομμάτι των σχέσεων, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας, η εικόνα του οποίου θα πρέπει να περιέχει στοιχεία όπως η ποιότητα, η δημιουργικότητα και η καινοτομία που θα το καταστήσουν ανταγωνιστικό. Οι σύγχρονοι ρυθμοί ανάπτυξης και εξέλιξης αναγκάζουν όλους τους τομείς να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και τις αλλαγές που γίνονται σε νομικά και εργασιακά ζητήματα. Επομένως, οι πιέσεις στο κοινωνικό και νομικό προσκήνιο ωθούν σε αλλαγές στο σύνολο των αξιών και των πεποιθήσεων της κοινωνίας και λογικό ακόλουθο, αυτές οι αλλαγές να ασκούν επιρροή στον άνθρωπο ο οποίος με τη σειρά του απαιτεί διαφορετικό χειρισμό από τον εργασιακό του χώρο. Έτσι, οι νομοθετικές μεταβολές επιδρούν στο κόμματι της εργασίας, που οφείλει να υιοθετήσει τις νέες αρχές και ο κάθε οργανισμός να τις ενσωματώσει στην κουλτούρα του (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

Πέρα από αυτές τις αλλαγές, ο οργανισμός καλείται να διαχειριστεί και εκείνες που σχετίζονται με το τεχνολογικό κομμάτι. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει εκτοξευθεί στα ύψη επιφέροντας αλλαγές σε πρακτικά και διαδικαστικά θέματα καθώς σε υλικά αγαθά, όπως εργαλεία τα οποία απαιτούν την άμεση εκπαίδευση και ενημέρωση των εργαζομένων για να αποκτήσουν τις γνώσεις και τη δεξιοτεχνία για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις.

Ένας ακόμα εξωτερικός παράγοντας που επηρεάζει τους στόχους της διοίκησης είναι ο ανταγωνισμός. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών κατευθύνουν τις ενέργειες των οργανισμών προς αλλαγές για να ανταποκριθούν στα "θέλω" της αγοράς. Δυστυχώς, όταν υπάρχει έντονη πίεση που ασκείται στον οργανισμό αναφορικά με τα οικονομικά κόστη, η μείωση προσωπικού, η μερική απασχόληση ή ακόμα και η τηλεργασία φαντάζουν μονόδρομος.

Τέλος, η ΔΑΔ έχει διττό ρόλο να καλύψει, εκτός από τους ανθρώπους του οργανισμού μεριμνά και για στην σωστή αντιμετώπιση των ανθρώπων που συναναστρέφονται με τον οργανισμό. Ειδικότερα, οφείλει να εστιάζει στον πελάτη, να αξιολογεί και να διατηρεί τα αποθέματα και το κόστος σε χαμηλή κλίμακα, να συντονίζει ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού, να δημιουργήσει ευσίωνες και εχέμυθες συνθήκες με τους προμηθευτές, να συλλέγει δεδομένα και να υποβάλλει εκθέσεις, να υπηρετεί τη στρατηγική ηγεσία διαχείρισης, να κρατά την επικοινωνία σε υψηλά επίπεδα για τη μείωση της αβεβαιότητας και της ανασφάλειας. Η κακή επικοινωνία έχει αναφερθεί διεθνώς ως ένα από τα λόγους δυσλειτουργίας της αλυσίδας εφοδιασμού (Τζωρτζάκης, 2002).

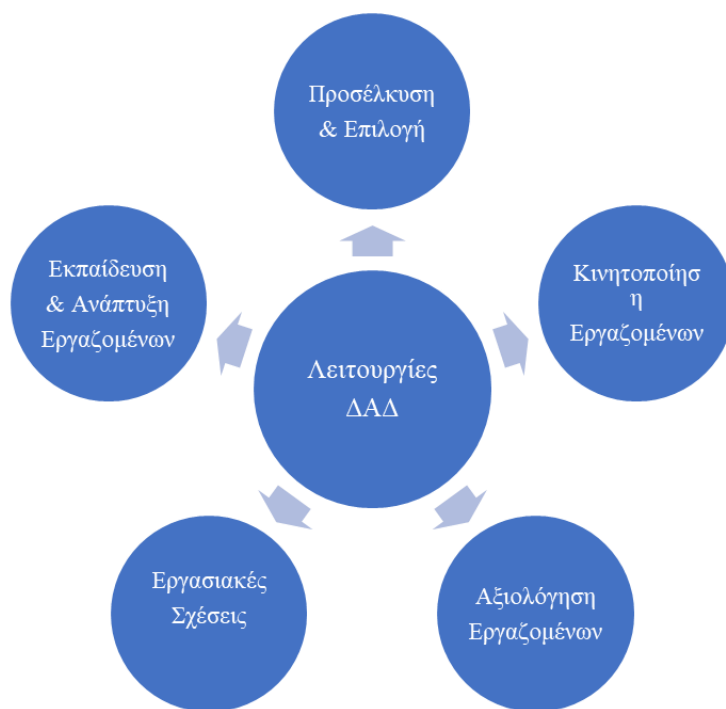
Με βάση όλα τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό πως η στρατηγική που ακολουθεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί υψίστης σημασίας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού οι οποίοι ωστόσο λαμβάνουν δράση μέσα από τις λειτουργίες



που ανήκουν στα βασικά καθήκοντα της ΔΑΔ, τα οποία περιγράφονται στα αμέσως επόμενα κεφάλια.

### *1.3 Κύριες δραστηριότητες της διαδικασίας διοίκησης ανθρώπινων πόρων*

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει βασικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας και της προόδου τόσο των εργαζομένων όσο και των οργανισμών. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί την ειδοποιό διαφορά μεταξύ των εκάστοτε οργανισμών γι' αυτό απαιτείται χρόνος και μελέτη για τη σωστή λειτουργία και διοίκησή του. Είναι το προνόμιο κάθε οργανισμού, αφού ανήκει στην ιδιοκτησία του και οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των ανθρώπινων πόρων χρησιμοποιούνται κατά αποκλειστικότητα για την μεγαλύτερη απόδοση του. Στις βασικές αρμοδιότητες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ανήκουν ο προγραμματισμός, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η παρακίνηση και η διατήρηση του ανθρώπινου κεφαλαίου (Ασπρίδης, 2018). Η διοίκηση εστιάζει και επικεντρώνεται στο άτομο ως άτομο, αναζητά τις ικανότητες και τις γνώσεις του και καταβάλει προσπάθεια να τις αξιοποιήσει με τον κατάλληλο τρόπο, ώστε να αποκομίσει το επιθυμητό όφελος για τον οργανισμό. Η εικόνα ενός οργανισμού εξαρτάται από τα άτομα που απασχολεί. Η πρόσληψη και η διατήρηση των κατάλληλων και σωστών εργαζομένων είναι ο πρωταρχικό μέλημα κάθε φορέα που σέβεται τον "εαυτό του". Η στελέχωση μίας θέσης περιλαμβάνει πρωτίστως τις λειτουργίες του προγραμματισμού που ασχολείται με τη εύρεση νέων εργαζομένων, την προσέλκυσή του και μετέπειτα την επιλογή τους.



Εικόνα 1. Βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ (Armstrong Michael, 2006)

### 1.3.1 Ανάλυση θέσεων εργασίας

Στην κορυφή των λειτουργιών της στελέχωσης βρίσκεται η εφαρμογή της ανάλυσης της εργασίας, καθώς οι πληροφορίες που παρέχει για μια θέση εργασίας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη προγραμμάτων για την πρόσληψη, την επιλογή, την κατάρτιση και την αξιολόγηση των ατόμων για την εργασία όπως αυτή θα υπάρξει στο μέλλον (Schneider & Konz, 1989).

Μία βασική αρχή που διέπει τη χρήση της ανάλυσης εργασίας ως βάση για την ανάπτυξη πρακτικών προσωπικού αφορά τη σταθερότητα της εν λόγω θέσης εργασίας. Ο προσδιορισμός των καθηκόντων, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εργασία καθορίζουν αν η εργασία προβλέπεται για μακροπρόθεσμη ή βραχυπρόθεσμη απασχόληση. Οποιοδήποτε χρονικό πλαίσιο για το μέλλον μπορεί να είναι κατάλληλο πλαίσιο αναφοράς, δεδομένου ότι αυτό μπορεί να ποικίλλει ως συνάρτηση της θέσης εργασίας και ως συνάρτηση της γνωστής ή προβλεπόμενης στρατηγικής ανακατεύθυνσης του οργανισμού. Πρώτο στάδιο σε αυτήν την λειτουργία αποτελεί η συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα είδη των θεμάτων της θέσης εργασίας, του οργανισμού και του ευρύτερου περιβάλλοντος που ενδέχεται να επηρεάσουν τη θέση εργασίας στο μέλλον. Ορισμένα παραδείγματα μελλοντικών ζητημάτων που μπορεί να επηρεάσουν την εργασία περιλαμβάνουν αλλαγές σε: πολιτειακά ζητήματα, στην ομοσπονδιακή νομοθεσία, στις αγορές εργασίας και τα δημογραφικά στοιχεία, στη μηχανοργάνωση της εργασίας και του οργανισμού, την

προβλεπόμενη κατάσταση της γενικής οικονομίας, αλλαγές στη φύση της φυσικής εργασίας και του περιβάλλοντος, στη βελτίωση της κατάρτισης και στην αυξημένη αλληλεπίδραση προϊσταμένων και υφισταμένων καθώς και σε συγχωνεύσεις και εξαγορές, στη συρρίκνωση, αυτοματοποίηση και τέτοιου είδους οργανωτικές μετατροπές.

Την ανάλυση της θέσης εργασίας ακολουθεί ο προγραμματισμός με τον οποίο ταξινομούνται και σχεδιάζονται με λεπτομερή προσέγγιση όσα αναφέρθηκαν στην ανάλυση, αφού εξεταστούν οι σκοποί και στόχοι του οργανισμού προτού προβεί στην επιλογή των νέων εργαζομένων.

### **1.3.2 Προγραμματισμός**

Ο προγραμματισμός στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία μακροχρόνια επιθυμία που στοχεύει σε μία συνεκτική δομή. Επιτυχημένος σχεδιασμός θεωρείται εκείνος που ισορροπεί τις ανάγκες του οργανισμού με τις προβλεπόμενες θέσεις για το εργατικό δυναμικό σε ένα σωστά διαμορφωμένο χρόνο με το λιγότερο δυνατό κόστος. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται σωστά στρατηγικός μόνο όταν περιλαμβάνει την παρακολούθηση περιβαλλοντικών τάσεων και σεναρίων, όπου εκτιμάται πέρα από τον αριθμό των θέσεων που πρέπει να καλυφθούν, διευκρινίζονται οι δεξιότητες, η ανάπτυξή τους και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας που απαιτούνται για να ενσωματωθούν στο ανθρώπινο δυναμικό. Η στρατηγική προσέγγισης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με την ποσότητα και το είδος του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την ενίσχυση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Πρόκειται, δηλαδή για μια διαδικασία με την οποία οι στόχοι ενός οργανισμού αναπτύσσονται και οι τρόποι δράσης για την επίτευξη των στόχων προσδιορίζονται (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

Η διαδικασία καταλήγει στην κατανομή των πόρων για την εκτέλεση των δράσεων. Διατυπώνονται στρατηγικές που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων και σχέδια δράσης με βραχυπρόθεσμους στόχους και στόχους για την εφαρμογή των στρατηγικών. Είναι μια τυποποιημένη, από πάνω προς τα κάτω διαδικασία που επικεντρώνεται κυρίως στο σχεδιασμό. Ο οργανισμός αποσυντίθεται σε επιχειρηματικές μονάδες και στη συνέχεια σε επιχειρηματικές λειτουργίες. Οι ορθολογικές διαδικασίες χρησιμοποιούνται για τη διατύπωση στρατηγικών και στη συνέχεια για να συνδυαστούν σε μια ολοκληρωμένη μορφή για τον οργανισμό στο σύνολό του. Η πλειονότητα των οργανισμών δαπανούν μεγάλο χρόνο και προσπάθεια για να καθορίσουν τις στρατηγικές τους στην αγορά όπως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα προσφέρουν, αμελώντας τον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Οι στρατηγικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων πρέπει να γίνουν πιο σκόπιμες και μελετημένες, αφού το πιο πολύτιμο κομμάτι

ενός οργανισμού είναι οι εργαζόμενοι του, που μπορούν με τις ικανότητες τους να επιφέρουν την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία απέναντι στους άλλους οργανισμούς. Ακριβώς όπως ένας οργανισμός αναλύει την πιθανότητα μελλοντικών ευκαιριών και απειλών και τον αντίκτυπό τους στις στρατηγικές μάρκετινγκ και χρηματοδότησης της επιχείρησης, έτσι οφείλει να εξετάσει τις στρατηγικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της υπό το πρίσμα αυτών των ίδιων ευκαιριών και απειλών. Οι ανθρώπινοι πόροι δεν μπορούν να θεωρηθούν ανεξάρτητοι από άλλες στρατηγικές (Ασπρίδης, 2018).

### *1.3.3 Προσέλκυση εργαζομένων*

Όταν δημιουργείται η ανάγκη για την στελέχωση μία νέας θέσης εργασίας, αρχικά ο οργανισμός εξετάζει εάν μπορεί να την καλύψει από το ήδη υπάρχον προσωπικό και αν αυτό δεν επαρκεί, αναζητά καινούριους συνεργάτες από εξωτερικές πηγές. Η ένταξη νέων ατόμων προϋποθέτει μεγάλη προσπάθεια για να βρεθούν τα κατάλληλα άτομα που θα εμπλουτίσουν με νέες ιδέες και προοπτικές το προφίλ του οργανισμού αλλά ταυτοχρόνως θα προσαρμοστούν στις καταστάσεις και θα ενστερνιστούν την οργανωσιακή κουλτούρα. Επομένως, υπάρχουν δύο εναλλακτικές για την κάλυψη των κενών στον εργασιακό χώρο, είτε με εσωτερική είτε εξωτερική προσέλκυση (Παπαλεξανδρή, 2008)

Η εξωτερική προσέλκυση επιτρέπει με μεγαλύτερη ευκολία την αποχώρηση κάποιου εργαζομένου αφού δεν έχει προλάβει να ενσωματωθεί στο κλίμα του οργανισμού και να συνυπάρξει αρμονικά με το υπόλοιπο προσωπικό. Επιπλέον, η διαδικασία πρόσληψης νέου δυναμικού αποβλέπει σε υψηλό κόστος και παράλληλα χρειάζεται αρκετός χρόνος, ο οποίος είναι πολύτιμος για τις ανάγκες του οργανισμού που μένουν στον "αέρα". Για να προσεγγίσει ο οργανισμός κάποιον υποψήφιο κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον προβαίνει σε ορισμένες μεθόδους όπως: η προσέλευση μέσω διαδικτύου, οι αγγελίες ή καταχωρίσεις, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, οι συστάσεις, τα πανεπιστήμια ή η πρακτική άσκηση.

Μία από τις πιο συνήθεις και διαδεδομένες μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων αποτελεί το διαδίκτυο. Το διαδίκτυο δίνει την ευκαιρία για την παρουσίαση προσωπικών στοιχείων, την αλληλεπίδραση και την ανάπτυξη σχέσεων που διευκολύνουν την δυνατότητα πρόσληψης και μελλοντικών συστάσεων μέσα από ειδικά διαμορφωμένες πλατφόρμες και ιστότοπους. Τα μέσα αυτά της δικτύωσης προσφέρουν στους υπεύθυνους ανθρώπινων πόρων τις συστάσεις από άλλους εργοδότες και την εμπειρία κάθε ατόμου, διευκολύνοντας το έργο τους. Αυτό αποδεικνύεται και από το μεγάλο ποσοστό που έχει παρατηρηθεί σε έρευνα, με το διαδίκτυο να έχει την πρωτιά ως μέσο πρόσληψης εργαζομένων. Η εξοικείωση και η ευκολία αυτού του τρόπου προσέλκυσης εργαζομένων, καλεί τους υπεύθυνους των προσλήψεων να μεριμνήσουν για την εικόνα

και τον τρόπο λειτουργίας της ιστοσελίδας του οργανισμού. Αρχικά, θα μπορούσαν να συλλεχθούν πολλοί υποψήφιοι με έγκαιρο, άμεσο και εύκολο τρόπο μέσω του ιστότοπου, όπου θα τους δίνεται η δυνατότητα να υποβάλλουν ηλεκτρονική αίτηση ή τα απαραίτητα στοιχεία που απαιτούνται για το πρώτο στάδιο της επιλογής. Έπειτα, κρίνεται απαραίτητο να είναι ευδιάκριτο το σημείο στο οποίο πρέπει να μεταβούν οι υποψήφιοι για να ακολουθήσουν τα βήματα και να αποστείλουν την αίτηση. Με αυτόν τον τρόπο, βγαίνουν κερδισμένοι και οι πιθανοί εργαζόμενοι και οι υπεύθυνοι προσωπικού. Τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι αρκετά, όπως για παράδειγμα ότι απευθύνεται σε πλήθος ατόμων από όλα τα μέρη, η ανάδραση που προκύπτει, αναμφισβήτητα το διαδίκτυο αποτελεί ένα γρήγορο, φθηνό και αποτελεσματικό μέσο καθώς οι ιστότοποι κοστίζουν λιγότερο σε σχέσεις με τις έντυπες καταχωρίσεις ενώ παράλληλα οι εργοδότες μπορούν να καταχωρούν περισσότερες πληροφορίες και τέλος η απόκριση στις συγκεκριμένες αγγελίες είναι άμεση. Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένοι κίνδυνοι εξαιτίας της ευκολίας απόκρισης ενδέχεται πολλές από τις αιτήσεις να ανήκουν σε άτομα που δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για τη θέση. Επιπλέον, πιθανολογείται να υποκρύπτονται νομικές απειλές όσον αφορά τις ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση, καθώς μέλη που εντάσσονται σε μειονοτικές να αδυνατούν να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο και αυτομάτως αποκλείονται ως επιλογή (Dessler, 2015).

Ένας άλλος τρόπος προσέλκυσης εργαζομένων είναι οι αγγελίες ή καταχωρίσεις, τις οποίες μπορεί να βρει ο ενδιαφερόμενος στο διαδίκτυο, στις εφημερίδες ή στις ιστοσελίδες σταδιοδρομίας (career website) που αποτελεί το κυρίαρχο μέρος τέτοιων αγγελιών. Το περιεχόμενο τους περιλαμβάνει την παρουσίαση της θέσης εργασίας, τα απαιτούμενα προσόντα, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που θα κλιθεί να αναλάβει ο εργαζόμενος. Πολλές εταιρίες στη διαφημιστική αγγελία θέσης εργασίας προσπαθούν να προβάλλουν ελκυστικές πτυχές της συγκεκριμένης θέσης, όπως τι προσφέρει η συγκεκριμένη θέση στον υποψήφιο με αποτέλεσμα να εντυπωσιάσουν και να ωθήσουν μεγαλύτερο κοινό προς αυτήν. Παρατηρείται, ωστόσο πως στις περισσότερες αγγελίες αυτού του είδους υπάρχει υπερπληροφόρηση, καταφέρνοντας να αγχώσουν και να αποθαρρύνουν τους υποψηφίους λόγω της εκτενής ανάλυσης της. Από την άλλη όμως, υπάρχουν και οι υποστηρικτές που τη θεωρούν μία πιο αξιόπιστη και ολοκληρωμένη εικόνα αγγελίας.

Επιπρόσθετα, ο ενδιαφερόμενος μπορεί να αναζητήσει εργασία μέσω των ειδικών γραφείων ευρέσεως εργασίας, τα οποία αποτελούν μία εύκολη και εξειδικευμένη πηγή, καθώς έχουν γνώση επί της εργασίας και των προκλήσεών της. Υπάρχουν γραφεία που ανήκουν σε δημόσια υπηρεσία εθνικού, ή τοπικού επιπέδου όπως είναι η Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης (ΔΥΠΑ), η οποία έως το 2022 ήταν γνωστή ως ΟΑΕΔ (Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού). Γραφεία που σχετίζονται με μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, όπως η κοινωνική πρόνοια που μεριμνά για την εύρεση εργασίας σε άτομα με αναπηρίες καθώς επίσης και γραφεία ιδιωτικού τομέα που απευθύνονται κυρίως σε ειδικευμένο προσωπικό για θέσεις διοικητικές θέσεις. Τα

γραφεία ευρέσεως εργασίας προτιμώνται από τους οργανισμούς ή τις επιχειρήσεις όταν δεν διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, φαντάζει βραχνάς η συγκέντρωση υποψηφίων με τα κατάλληλα προσόντα και κυρίως τα χρονικά όρια είναι στενά και η πίεση για την κάλυψη της κενής θέσης είναι αποπνικτική. Η μέθοδος προσέλκυσης μέσω των συστάσεων εργαζομένων εξασφαλίζει μία από τις καλύτερες επιλογές και γι' αυτό οι περισσότεροι μάνατζερ κατευθύνονται προς αυτήν την μέθοδο, αφού οι πληροφορίες δίνονται από τον υφιστάμενο υπάλληλο, άρα θεωρούνται πιο έγκυρες, καθώς και ο ίδιος γνωρίζει τη δουλειά και τον εργαζόμενο που προτείνει. Επιπλέον, το άτομο που αποτελεί το μεσολαβητή δεν επιθυμεί να εκτεθεί και να κινδυνεύσει το κύρος του και να έχει αντίκτυπο στην εικόνα του. Ως μειονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί η έλλειψη ποικιλομορφίας μεταξύ των εργαζομένων καθώς επικρατεί η ομοιογένεια.

Τέλος, στο προσκήνιο μπαίνουν και κάποιες νέες εναλλακτικές στελέχωσης προσωπικού που δεν θυμίζουν τις συνήθεις πηγές. Πρόκειται για την αναζήτηση εργαζομένων προσωρινής ή εποχιακής απασχόλησης, των εργαζομένων με τεχνικές δηλαδή για ειδικευμένους εργαζομένους, όπως μηχανικοί, τους οποίους παρέχει μία τρίτη εταιρεία τεχνικών υπηρεσιών για έργα μεγάλης διάρκειας. Υπάρχει επίσης, η στελέχωση μιας θέσης εργασίας με την ενοικίαση εργαζομένων, ένας εναλλακτικός τρόπος που έκανε την εμφάνισή του πριν κάποια χρόνια στις ΗΠΑ, επεκτάθηκε αργότερα στην Ευρώπη και νομιμοποιήθηκε πρόσφατα και στην Ελλάδα. Είναι μία τακτική που συρρικνώνει τη δύναμη του δημοσίου και επικεντρώνεται στον ιδιωτικό τομέα. Συγκεκριμένα, επικρατεί ένας τριγωνικός σχηματισμός, δηλαδή η συμφωνία που εμπλέκει εργαζομένους, εργοδότες και προμηθευτές. Ο προμηθευτής είναι εκείνος που νοικιάζει εργαζομένους για χάρη του εργοδότη, ο οποίος με τη σειρά του αναζητά άμεσα προσωπικό χωρίς δεσμεύσεις, αφού η πρόσληψη και η απόλυση δεν συγκαταλέγονται μέσα στην συμφωνία. Έτσι ο υπάλληλος εργάζεται για τον εργοδότη αλλά ανταμείβεται από τον προμηθευτή, σε τέτοιες περιπτώσεις ανήκουν κυρίως όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι εργαζόμενοι επί συμβάσει (Μαθιουδάκη, 2017).

#### **1.3.4 Εξέταση επιλογής εργαζομένων**

Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού αποτελεί το δεύτερο στάδιο από τις κύριες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Το εναρκτήριο λάκτισμα αποτελεί η στρατολόγηση, δηλαδή η μέθοδος ανάπτυξης και προγραμματισμού θέσεων εργασίας με στόχο τη δημιουργία μιας δεξαμενής υποψηφίων για τη στελέχωση μίας θέσης (pool of applicants). Ολοένα και περισσότερο γίνεται αναφορά στον τρόπο επιλογής του εκάστοτε οργανισμού και φορέα, ο οποίος δε μπορεί να αποτελέσει πανάκεια για ενδεχόμενα λάθη, όμως οφείλει να συνδυάσει οργανωτικές πρακτικές και ηθικές διαδικασίες πριν την τελική απόφαση. Φαντάζει επιτακτική ανάγκη, λοιπόν, η γνωστική ικανότητα να συνυπάρξει με την διαπροσωπική δεξιότητα για το καλύτερο

δυνατό αποτέλεσμα. Δεν αρκεί μόνο μία καλή επιλογή αλλά συγχρόνως μία σωστή επιλογή. Η υλοποίηση της προϋποθέτει έγκυρες, ακριβείς και ωφέλιμες διαδικασίες που τις διέπουν ηθικά πρότυπα και αξίες.

Εφόσον, ο συνολικός αριθμός των ατόμων που υπέβαλαν αίτηση για την ανάληψη θέσης εργασίας θεωρείται επαρκής, ο εργοδότης στη συνέχεια προβαίνει στη διαδικασία επιλογής μειώνοντας τη δεξαμενή υποψηφίων μέσω τεχνικών ελέγχου που εμπεριέχουν τα τεστ, την εξακρίβωση προσωπικών στοιχείων και τις συνεντεύξεις. Η πρόσληψη και η διατήρηση των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων έχει αντίκτυπο στην εικόνα του εκάστοτε οργανισμού, καθώς η συνολική αξία του φορέα επηρεάζεται και εξαρτάται από την αξία των ατόμων που απασχολεί. Η προσεκτική επιλογή είναι υψίστης σημασίας και βασίζεται σε ειδικές αρχές και πρακτικές που συμβάλλουν στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα (Dessler,2012).

### **1.3.5 Προσανατολισμός**

Ο προσανατολισμός είναι μία λειτουργία που στοχεύει στην ενημέρωση του εργαζομένου για τη θέση της εργασίας του και την "ξενάγησή" του στο εσωτερικό του οργανισμού. Εμβαθύνει στις αρμοδιότητες και στις ευθύνες του νέου εργαζομένου που ήδη του είχαν παρουσιαστεί κατά τα στάδια της προσέλκυσης και της επιλογής. Η διαδικασία αυτή αποβλέπει :

- στην καθυσύχαση των νέων εργαζομένων και στη βελτίωση της μείωσης του άγχους τους για το νέο ξεκίνημα τους,
- στην κοινωνικοποίησή τους με το υπόλοιπο προσωπικό, τη διασαφήνιση των ρόλων του καθενός και την ενίσχυση της συνεργασίας
- στην τεχνογνωσία των καθηκόντων τους
- στην ομαλή ένταξή του στο εσωτερικό του οργανισμού
- στην αξιολόγηση της απόδοσής του
- στον αντικατοπτρισμό των προσδοκιών του εργαζομένου για τη φύση του οργανισμού
- στην ενημέρωση των εργαζομένων για την πολιτική του οργανισμού, τις παροχές που του προσφέρουν
- στην ανακοίνωση και παρουσίαση του ωραρίου εργασίας, των διαδικασιών πληρωμής, τις υπερωρίες
- στο σύνολο των αξιών του οργανισμού , την οργανωσιακή κουλτούρα που προσβέυει, την οποία οφείλουν να οικειοποιηθούν και να αφομοιώσουν οι νέοι εργαζόμενοι (Dessler, 2012).

Μετά τον προσανατολισμό των εργαζομένων στην μελλοντική εργασία τους, θέση έχει η επιμόρφωσή τους, ώστε να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τις ενδεχόμενες προκλήσεις και να αποκτήσουν οικειότητα και ευχέρεια στη δουλειά.

### **1.3.6 Εκπαίδευση**

Ένα κομμάτι που απαιτεί ιδιαίτερη διαχείριση και λεπτομερή προσέγγιση είναι το στάδιο της εκπαίδευσης. Σε αυτό κατά κύριο λόγο κυριαρχούν η εκπαίδευση, η διαχείριση σταδιοδρομίας, η ενδυνάμωση στελεχών και ταλέντων και η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας. Το αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών είναι που καθορίζει τον πλεονασμό κάθε οργανισμού και του προσδίδει ανταγωνιστικό χαρακτήρα. Μπορεί ως διαδικασία να είναι δαπανηρή, ωστόσο δε πρέπει να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τους οργανισμούς. Κάθε νέα ένταξη στο ανθρώπινο δυναμικό είναι μια μορφή ταλέντου που για να απογειωθεί χρειάζεται την ανάπτυξη και τη διαχείρισή του μέσα από μεθόδους μάθησης που θα ενδυναμώσουν τις ήδη υπάρχοντες γνώσεις.

Στις κύριες αρμοδιότητές της συγκαταλέγονται πρωτίστως η αναγνώριση και η προσέγγιση των σημείων που απαιτούν εκπαίδευση και ο καθορισμός των σκοπών αυτής της διαδικασίας. Κομβικής σημασίας για την τη σωστή εκτέλεση αυτής της διεργασίας είναι η σωστή και κατάλληλη τοποθέτηση τόσο των ατόμων που θα εκπαιδευτούν όσο και εκείνων που θα καθοδηγήσουν και θα υλοποιήσουν τη διαδικασία. Οι εκπαιδευτές κρίνεται απαραίτητο να είναι ενημερωμένοι και να έχουν πραγματοποιήσει έρευνα για τις νέες εκπαιδευτικές μεθόδους, από τις οποίες θα επιλέξουν εκείνες που θα τους οδηγήσουν στην σφαιρική γνώση του αντικειμένου που θα μεταδώσουν στους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν με αυτόν τον τρόπο να ενισχύσουν τις ικανότητές τους ή ακόμα και να αποκτήσουν νέες δεξιότητες ώστε να ενισχύσουν την επίδοσή τους και την ανάληψη διαφορετικών καθηκόντων. Με αυτόν τρόπο, ο εργαζόμενος υιοθετεί και αναπτύσσει νέα ταλέντα ενώ παράλληλα ο οργανισμός ελαττώνει τις εργασιακές ανάγκες και είναι προετοιμασμένος για οποιαδήποτε ενδεχόμενη αλλαγή ( Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να λάβει τόπο το στάδιο της εκπαίδευσης, όμως διαχρονικοί θεωρούνται με βάση Robbins & Coulter, 2016, η εκπαίδευση εν ώρα εργασίας, δηλαδή κάνοντας πράξη όσα τους έχουν διδαχθεί στο θεωρητικό κομμάτι. Άλλη μέθοδος αποτελεί η κυκλική εργασία, η ανάθεση διαφόρων εργασιών με απώτερο σκοπό να αναλάβουν ποικίλες υποχρεώσεις για να τις βγάλουν εις πέρας σε συγκεκριμένο όμως τομέα. Η συμβουλευτική εκπαίδευση έχει πολλούς υποστηρικτές, κατά την οποία ο προϊστάμενος ή πιο έμπειρος υπάλληλος είναι ο καθοδηγητής που παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες στον νέο εργαζόμενο και λειτουργεί ως μέντοράς του αφού τον υποστηρίζει και τον παρακινεί να ενεργεί με θάρρος και χωρίς άγχος. Μία ακόμα γνωστή προσέγγιση είναι των εκπαιδευτικών παιχνιδιών που έχουν προσομοιωτικό χαρακτήρα και στηρίζονται στην μάθηση μέσω



ρόλων. Τέλος, η μέθοδος των διαλέξεων οι οποίες είναι κατάλληλα σχεδιασμένες για να μεταδίδουν τις απαραίτητες πληροφορίες στους εργαζομένους είναι ακόμη ένας τρόπος εκπαιδευτικού περιεχομένου.

Όλα τα παραπάνω δίνεται η δυνατότητα να πραγματοποιηθούν και μέσω σύγχρονης και ασύγχρονης τηλεκαίδευσης, δηλαδή με τηλεδιασκέψεις, με πλατφόρμες που διαθέτουν ψηφιακό και βιντεοσκοπημένο υλικό. Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία, η εκπαίδευση των εργαζομένων διαδραματίζει καίριο ρόλο για το μελλοντικό γίνεσθαι του οργανισμού και για την αντιμετώπιση πιθανών αλλαγών που πιθανόν να προκαλέσουν σύγχυση. Η διαδικασία αυτή καθιστά την αφομοίωση των υπαλλήλων η οποία για να διατηρηθεί απαιτεί την αδιάλειπτη εκπαίδευση για να υπάρχει στρατηγική ευελιξία και να εξασφαλίσει την παραμονή του εξειδικευμένου προσωπικού που αποτελεί το διακριτό και ανταγωνιστικό χαρακτηριστικό του οργανισμού ( Τζωρτζάκης, Τερζίδης, 2004). Η εκπαίδευση αποτελεί το θεμέλιο για την απόκτηση γνώσεων, τις οποίες ο εργαζόμενος τις αξιοποιεί για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η επαλήθευση και ο έλεγχος της επιτυχίας της εκπαίδευσης εξετάζεται μέσω της αξιολόγησης.

### *1.3.7 Αξιολόγηση των εργαζομένων.*

Επόμενο στάδιο μετά την εκπαίδευση που ανήκει στις αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιολόγηση. Πρόκειται για μία λειτουργία με καθοριστική σημασία για τον οργανισμό αφού ελέγχει την επίδοση και την απόδοση των υπαλλήλων από την οποία εξαρτάται και η συνολική επίδοση του οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτός ο έλεγχος μπορεί να γίνει μέσω ανασκοπήσεων, το χρονοδιάγραμμα των οποίων καθορίζει ο εκάστοτε οργανισμός. Με αυτό τον τρόπο εκτιμάται εάν καλύφθηκαν οι προσδοκώμενοι στόχοι από τις επιδόσεις των εργαζομένων. Η αξιολόγηση μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί από αυτό που ονομάζεται «Διοίκηση βάσει σκοπών», δηλαδή στην μελέτη των καθηκόντων που έχουν καθοριστεί και στα αποτελέσματα αυτών καθώς στην στοχοθέτηση μελλοντικών σκοπών. Η αξιολόγηση δεν έχει επικριτικό πρόσημο αλλά προσπαθεί να ενισχύσει την εξέλιξη, να διορθωθούν αδυναμίες και να επιτυγχάνεται συνεχώς η πρόοδος. Μέθοδοι διαχείρισης και αξιολόγησής της απόδοσης με αντικειμενικά κριτήρια αποτελούν :

A) Η γραπτή έκθεση, με την οποία ο αξιολογητής παραθέτει ένα κείμενο αναφοράς με τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου

B) Περιγραφική αξιολόγηση, πρόκειται για αξιολόγηση που βασίζεται σε ποσοτικά δεδομένα, που καταχωρούνται με αριθμητική κλίμακα και περιλαμβάνουν αποτελέσματα σχετικά με τις γνώσεις, την πρωτοβουλία, την συνεργασία, κ.α.

Δ) Αξιολόγηση 360°, αποτελεί την πιο λεπτομερή και εξονυχιστική μέθοδο αξιολόγησης και ταυτοχρόνως αρκετά χρονοβόρα, κατά την οποία δίνεται η ανάδραση όλων των ατόμων που είχαν επαφή με τον εργαζόμενο.

Ε) Αξιολόγηση περιστατικών, επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες καταστάσεις που κρίθηκαν σημαντικές για τον οργανισμό, όπου ο εργαζόμενος αξιολογείται για το κατά πόσο ανταποκρίθηκε επιτυχώς ή όχι σε αυτές ( Τζωρτζάκης, Τερζίδης, 2004).

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι ένας τρόπος να εκτιμηθούν οι προσφορές και οι αξίες κάθε υπαλλήλου και να επιφέρουν την ανάλογη αμοιβή που θα ανταποκρίνεται τόσο στις προσδοκίες τους όσο και στις ικανότητές τους αλλά και στις αρμοδιότητές που έχουν αναλάβει.

### **1.3.8 Ανταμοιβή (Rewards)**

Μία δύσκολη αλλά από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι η ανταμοιβή των εργαζομένων. Το σύστημα των αμοιβών διαχειρίζεται και διαμορφώνει τις μισθοδοσίες των εργαζομένων, ενεργώντας με γνώμονα την ευημερία του οργανισμού, εξασφαλίζοντας τα μεγαλύτερα κέρδη του σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των εργαζομένων του. Αυτή η διαδικασία σχεδιάζει τον δίκαιο και αποτελεσματικό καταμερισμό των αμοιβών στους εργαζομένους για να ανταμείβεται ο κάθε υπάλληλος με τον μισθό που του αρμόζει και θα είναι αντάξιος των υπηρεσιών που προσφέρει. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερο το έργο που εκτελεί ο εργαζόμενος σε συνάρτηση με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αξιοποιεί για την ολοκλήρωση απαιτητικών εργασιών, τόσο μεγαλύτερη οφείλει να είναι η αμοιβή του.

Ένα σύστημα αμοιβών που ανταποκρίνεται σε αυτήν την άποψη είναι αυτό των κυμαινόμενων αμοιβών κατά το οποίο ένα άτομο αναλόγως με την επιτυχία του έχει τις αντίστοιχες απολαβές. Η ΔΑΔ δεν πρέπει να αμελεί πως κατά τον προγραμματισμό των αμοιβών, στο σύνολό τους περιλαμβάνονται και οι παροχές προς τους εργαζομένους που δεν σχετίζονται με χρηματικό ποσό αλλά με τα δικαιώματα του εργαζομένου. Τέτοιες παροχές μπορεί να είναι οι αποζημιώσεις, ασφάλειες ζωής και υγείας, άδειες και συνταξιοδοτικά ζητήματα.

Η πολιτική που ακολουθεί κάθε οργανισμός για την αμοιβή χρειάζεται ειδικό χειρισμό καθώς είναι μία απαιτητική λειτουργία που οφείλει να σχεδιάσει τη μισθοδοσία, τα ημερομίσθια, τα κίνητρα που θα προβάλλει στον εργαζόμενο και τα γενικά προνόμια που θα του προσφέρει. Η δίκαιη και οργανωμένη εκτέλεσή του επιφέρει ικανοποιημένους εργαζομένους που αποδίδουν με τη βέλτιστη προσπάθεια. Για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να παρέχουν την υψηλότερη επίδοσή τους εκτός από την παροχή μισθού

χρειάζονται κίνητρα. Κίνητρο θα μπορούσε να θεωρηθεί η παροχή προνομίων εκτός αυτών που προαναφέρθηκαν περί ασφάλειας και αποζημιώσεων, προνόμια που θα επικεντρώνονται στην προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων μέσω επιβραβεύσεων. Η ανάδραση που δέχεται ο υπάλληλος για τις υπηρεσίες του, είναι υψίστης σημασίας αφού αισθάνεται πως αναγνωρίζεται η αξία του και αποκτά φήμη και το εργασιακό του περιβάλλον τον υποστηρίζει. Δεν πρέπει λοιπόν να χάνεται η αξία του ανθρώπου, η οποία δεν εκφράζεται μόνο με υλικές απολαβές αλλά και με ηθικές πράξεις (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Όσο μείζονος σημασία είναι η ανταμοιβή των εργαζομένων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν αλλά τόσο σημαντικό είναι να εργάζονται σε ένα περιβάλλον που τους παρέχει υγεία και ασφάλεια. Οι άνθρωποι πόροι είναι η επιτυχία κάθε οργανισμού γι' αυτό οφείλει να μεριμνήσει για την προστασία τους.

### *1.3.9 Διαχείριση κινδύνου και προστασία των εργαζομένων*

Τα ατυχήματα ολοένα και αυξάνονται στον εργασιακό χώρο και αποτελούν ένα κομμάτι που διαφεύγει την προσοχή των οργανισμών. Είναι αναγκαίο να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα προστασίας για να μπορεί το ανθρώπινο δυναμικό να εκτελεί το καθήκον του χωρίς να έχει την αίσθηση του κινδύνου. Η εξασφάλιση ενός υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος είναι υποχρέωση κάθε εργοδότη. Για να ελαττωθούν τα προβλήματα ασφάλειας και υγιεινής θα μπορούσαν να γίνουν κάποιες ενέργειες, όπως να οργανωθούν εκπαιδευτικά προγράμματα με σκοπό την ενημέρωση και την πρόσληψη για πιθανά ατυχήματα ή ασθένειες, να πραγματοποιηθούν προγράμματα προστασίας, να δρομολογηθούν εισηγήσεις και σεμινάρια για την βελτιστοποίηση της υγιεινής στην εργασία. Το ζήτημα της προστασίας των υπαλλήλων από επικίνδυνες συνθήκες που απειλούν τη σωματική και ψυχική τους υγεία είναι εμφανές και πολύ βασικό καθώς εκτός από την ανθρωπιστική προσέγγιση του προβλήματος, καταλήγει επιζήμιο για τον οργανισμό που του επιβάλλεται να πληρώσει αποζημιώσεις στους εργαζομένους. Είναι αναγκαίο να παρέχει ο οργανισμός εκπαιδευτική ενημέρωση για τους κινδύνους που ελλοχεύουν ώστε να έχουν γνώσεις για να διαφυλάξουν την ασφάλειά τους. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να ακολουθούν πιστά τις οδηγίες λειτουργίας των μηχανημάτων, να υπακούουν τις απαγορευτικές πινακίδες και οι να είναι ενδεδυμένοι με τον ειδικό εξοπλισμό που απαιτεί η κάθε εργασία (Τζωρτζάκης, Τερζίδης, 2004).

Η κρισιμότητα στο θέμα της υγιεινής και της ασφάλειας οδήγησε στην θέσπιση σχετικού μου που περιλαμβάνει τις αρμοδιότητες του και τις υποχρεώσεις του εργοδότη. Εκτός από τους κανόνες ασφάλειας και τις υποχρεώσεις του εργοδότη, η νομοθεσία προβλέπει την στελέχωση ατόμων ως τεχνικοί ασφαλείας και σε κάποιες περιπτώσεις και γιατροί του εκάστοτε οργανισμού. Στα καθήκοντα του τεχνικού ασφαλείας ορίζονται μεταξύ άλλων και η εποπτεία και η επιθεώρηση του χώρου για να επιβεβαιωθεί αν

ακολουθούνται οι κανόνες υγιεινής και μετέπειτα ο ίδιος συντάσσει προγράμματα για την πρόληψη κινδύνων. Το έργο του γιατρού έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα, για να ενημερώνει για θέματα υγιεινής και ασφάλειας, να πραγματοποιεί ιατρικό έλεγχο και να ενεργεί θεραπευτικά σε περίπτωση ατυχήματος ή οποιαδήποτε κατάσταση που χρειάζεται ιατρική αντιμετώπιση. Πέρα από το κομμάτι της νομοθεσίας, ο εργοδότης οφείλει να ακολουθεί το βιβλίο ατυχημάτων, όπου αναγράφονται τα εργατικά ατυχήματα, η ανάλυσή τους και οι λόγοι που μπορεί να τα δημιουργήσουν και να απομακρύνουν τον εργαζόμενο από την εργασία. Επίσης, οφείλει ο οργανισμός να είναι σε ετοιμότητα για τυχόν εκτάκτους κινδύνους που χρήζουν πρωτίστως της ύπαρξης ειδικών εγκαταστάσεων και δευτερευόντως της επικοινωνίας με τις υπηρεσίες της πυροσβεστικής και των νοσοκομείων. Δε πρέπει επίσης να παραλείπεται όπως προαναφέρθηκε η εκπαίδευση των εργαζομένων για να είναι σε θέση να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα και να προβούν στις ενέργειες που απαιτούνται για την αντιμετώπιση ενός σοβαρού κινδύνου (Δρίβας, 1997).

Ακόμη ένας κίνδυνος που πρέπει να αντιμετωπιστεί ή να υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες για την μείωσή του είναι εκείνος του άγχους. Μπορεί το άγχος να μην ανήκει στις σωματικές παθήσεις, ωστόσο έχει αποδειχθεί πως οι ψυχικές ασθένειες είναι πολύ πιο βλαβερές και οι επιπτώσεις τους πολύ αισθητές τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και στο περίγυρο του. Το άγχος προκαλεί υπερένταση, αδυναμία συγκέντρωσης και δύσπνοια και συχνά οφείλεται στον καταιγισμό των πληροφοριών που έχει να διαχειριστεί ο εργαζόμενος και στην πίεση που του ασκείται για την εκπλήρωση μίας εργασίας. Έτσι, δεν είναι αποδοτικός, δεν είναι να σε θέση να βοηθήσει την ομάδα και δημιουργούνται εντάσεις και συγκρούσεις (Robbins, Judge, 2018).

Έχοντας βάλει σε μία τάξη όλες τις παραπάνω υποχρεώσεις ο οργανισμός χτίζει τα θεμέλια για μία εποικοδομητική και συνεργατική εργασιακή σχέση που οδηγεί σε ψυχική ηρεμία των εργαζομένων και των εργοδοτών και ταυτοχρόνων επιφέρει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος και στα δύο μέρη μέσα από μία ειρηνική συμβίωση.

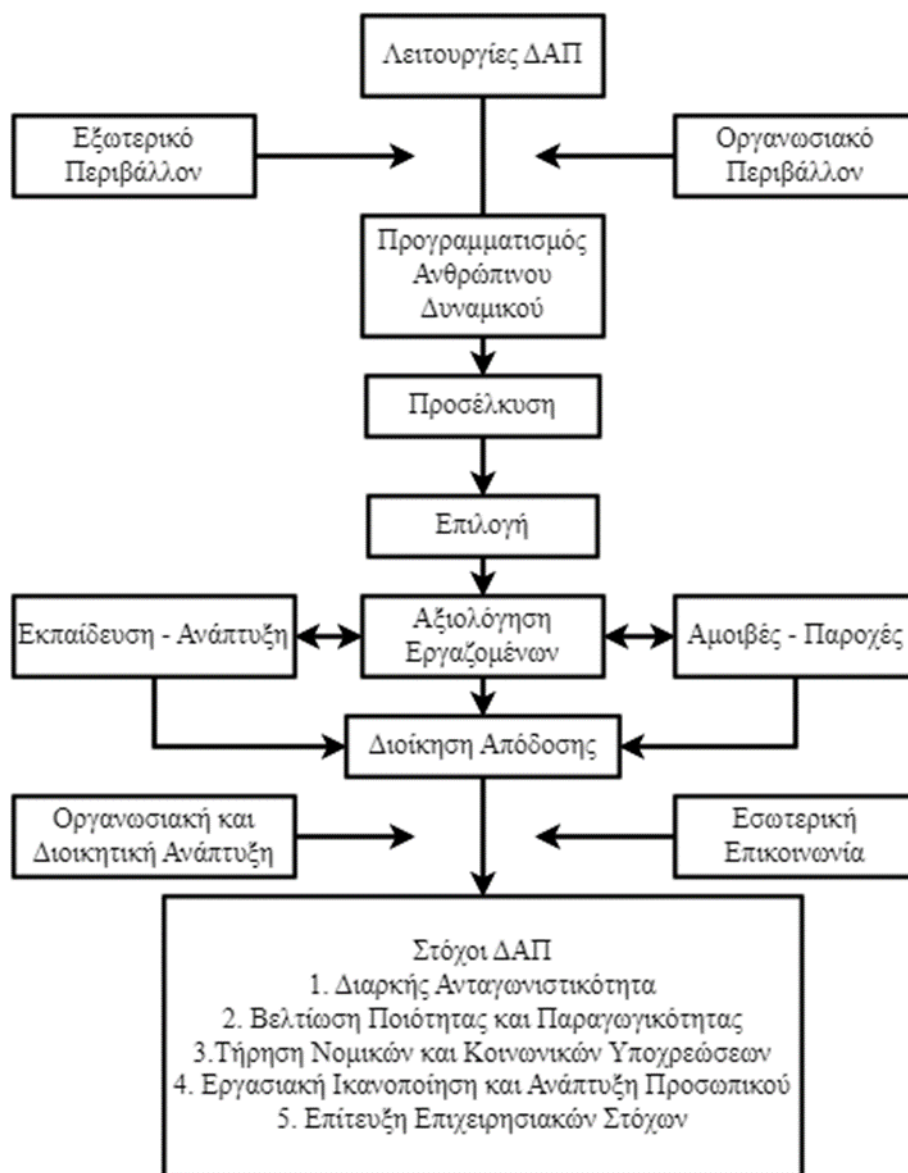
### **1.3.10 Εργασιακές σχέσεις**

Στα πλαίσια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, οι κύριοι πρωταγωνιστές είναι ο εργοδότης και ο εργαζόμενος που δεσμεύονται ο πρώτος να ανταμείβει το δεύτερο για τις υπηρεσίες που προσφέρει. Η συνέπεια και των δύο πλευρών σε αυτό το δεσμό και οι σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα τους με σκοπό την πρόοδο, ονομάζονται εργασιακές σχέσεις. Οι εργασιακές σχέσεις καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα σχέσεων που αναπτύσσονται στους οργανισμούς. Διακρίνονται στις εργασιακές σχέσεις που σχετίζονται με νομοθετικές συμβάσεις και σε εκείνες που σχετίζονται με τις υποχρεώσεις του εργοδότη προς τους εργαζομένους και τις σχέσεις που σχηματίζονται από αυτές τις

υποχρεώσεις. Οι εργασιακές σχέσεις νομιμοποιούνται με γραπτές συμβάσεις εργασίας όπου προβλέπονται τα δικαιώματα και των δύο πλευρών για να μην υπάρχει εκμετάλλευση ή καταπάτηση αυτών. Οι άγραφοι κανόνες από την άλλη δε βασίζονται σε νόμους αλλά η τήρηση τους είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού (Τζωρτζάκης, Τερζίδης, 2004).

Ειδικότερα, οι υποχρεώσεις περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων: το διακανονισμό της συλλογικής σύμβασης, την άμεση αντιμετώπιση των παραπόνων του προσωπικού, τη σωστή διαχείριση των προαγωγών και απολύσεων και την άμεση αλληλεπίδραση με εργασιακά σωματεία. Η επιβράβευση ή η υποστήριξη που παρέχει ο εργοδότης στον εργαζόμενο είναι τρόποι με τους οποίους μπορεί να εξασφαλιστεί μία υγιής εργασιακή σχέση και να λειτουργήσει θετικά στην κοινωνική αλληλεπίδραση ανάμεσα σε όλα τα μέλη της εργασίας.

Οι εργασιακές σχέσεις βασίζονται στην αμοιβαία κατανόηση και τον σεβασμό ανάμεσα στα δύο μέλη, με πρωταγωνιστικό ρόλο την ειλικρίνεια που επιδεικνύουν ο ένας στο πρόσωπο του άλλου. Η χρησιμότητα της ειλικρίνειας και ο βαθμός που καθορίζει και επηρεάζει τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο και αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.



Εικόνα 2. Δραστηριότητες και στόχοι της ΔΑΠ (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003)

#### 1.4 Βασική παράμετρος στην ολοκλήρωση της επιλογής

Οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού ήδη από το πρωταρχικό στάδιο της επιλογής, οφείλουν να «έχουν ανοιχτά τα χαρτιά» του οργανισμού που εκπροσωπούν και να μην εκθέτουν μόνο τα προτερήματά του και τις επιτυχίες του. Μία τέτοια τακτική διακυβεύει την απογοήτευση του μελλοντικού προσωπικού, αφού δεν θα είναι πλήρως ενημερωμένο και προετοιμασμένο για τις συνθήκες της εργασίας. Η διαδικασία πρόσληψης είναι μία διαδρομή κατά την οποία και ο υποψήφιος και ο υπεύθυνος

προσωπικού αντλούν πληροφορίες ο ένας από τον άλλον και δημιουργούν προσδοκίες που θεωρούν πως θα ευδοκιμήσουν. Αν όμως πολλές από τις πληροφορίες είναι αρκετά ειδυλλιακές σε βαθμό που δεν φαντάζουν αληθινές υπάρχει ο κίνδυνος τα άτομα με τις κατάλληλες ικανότητες να αποσυρθούν καθώς οι συνθήκες δεν είναι αυτές που περίμεναν και η απογοήτευσή τους θα τους οδηγήσει στην παραίτηση. Σε αντίθεση προς αυτούς, οι υποψήφιοι που δεν πληρούν τα απαραίτητα προσόντα δεν έχουν λόγο να απομακρυνθούν από την οργανισμό αφού δεν είχαν ούτε ελπίδες ούτε ψευδαισθήσεις για να απογοητευτούν. Το πρόβλημα θα δημιουργηθεί στο εσωτερικό του οργανισμού αφού θα έχει γίνει μία « λανθασμένη» επιλογή εργαζομένου. Για να αποφευχθούν οι αποχωρήσεις και να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων οι υπεύθυνοι προσωπικού να ενεργούν με μία ρεαλιστική προεπισκόπηση της θέση εργασίας, που θα παρουσιάζει τα θετικά χαρακτηριστικά αλλά και τα τρωτά σημεία του οργανισμού. Για να εξασφαλίσει ένας οργανισμός καλούς εργαζομένους οφείλει να είναι ειλικρινής απέναντί τους από την στιγμή της πρόσληψης και καθόλη την διάρκεια της συνεργασίας τους με σκοπό τη διατήρησή τους (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001). Η ειλικρίνεια είναι μία έννοια που πολλές φορές μπορεί να απογοητεύσει αυτόν που θα την δεχτεί, όμως δεν πρέπει να κάνει διακρίσεις, αφορά όλους τους ανθρώπους και είναι το μέσο αποφυγής παρεξηγήσεων. Εκτός από την ειλικρίνεια, ένας άλλος όρος που είναι απαραίτητος να μην ακολουθείται είναι εκείνος της διάκρισης. Όλοι έχουν το δικαίωμα για εργασία και για οποιαδήποτε ευκαιρία, αλλιώς δεν θεωρείται δικαίωμα αλλά προνόμιο.

## 1.5 Διάκριση

Μέσω της διαδικασίας επιλογής και εξέτασης των υποψηφίων επιβάλλεται να αποδειχθεί ότι δίδεται η ευκαιρία εργασίας σε ανθρώπους με κάθε υπόβαθρο. Σύμφωνα με το άρθρο 25 του νόμου 4440/16 προβλέπεται το 10% του πληθυσμού στην αγορά εργασίας να καλύπτεται από άτομα με αναπηρία. (εργατικό δίκαιο). Παράλληλα, ο νόμος 3699/2008 (ΦΕΚ Α' 199/2-10-2008,, αρ.1) αναφέρεται σε δέσμευση της πολιτείας για διασφάλιση ίσων ευκαιριών στους πολίτες με αναπηρία για πλήρη συμμετοχή και συνεισφορά στην κοινωνία, καθώς και για κατοχύρωση του δικαιώματος τους στην επαγγελματική ένταξη. Η ελλιπής ύπαρξη ευαισθητοποίησης της κοινωνίας και ειδικότερα των εργοδοτών απέναντι στην αναπηρία έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα με αναπηρία να αντιμετωπίζουν στερεότυπα και διακρίσεις. Χρειάζεται, λοιπόν, να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ευαισθητοποίηση της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας, ώστε να είναι δεκτικές στην πρόσληψη ικανών και παραγωγικών εργαζομένων αυτής της ομάδας. (Δρόσος, Ν. & Αντωνίου, Α.Σ.(2020).

Θύματα αποκλεισμού και απόρριψης αποτελούν και τα άτομα που εντοπίζεται στο ιστορικό τους η ανεργία, καθώς λανθασμένα και αποκάλυπτα θεωρούνται ακατάλληλα. Η προκατειλημμένη αυτή συμπεριφορά στηρίζεται στην άποψη πως στα

συγκεκριμένα άτομα παρατηρείται έλλειψη ικανοτήτων ή τρωτά στοιχεία στη συμπεριφορά τους. Η στάση αυτή είναι ανεδαφική και πενιχρή καθώς δεν έχει αξιολογηθεί με τις σωστές τεχνικές και δεν έχει πραγματοποιηθεί η ορθή εξέταση των δεξιοτήτων των υποψηφίων (Dessler, 2015).

Υποχέρια των διακρίσεων αποτελούν και άλλα μέλη μειονοτήτων εξαιτίας της ηλικίας, του φύλλου καθώς και της οικογενειακής κατάστασης. Το μοντέλο της μονογονεϊκής οικογένειας αποκτά όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις στην εποχή που διανύουμε. Η ατέρμονη προσπάθεια του γονέα για να ισοσταθμίσει τις οικογενειακές υποχρεώσεις με εκείνες της εργασίας, τον καθιστά δευτερεύουσα επιλογή για τη στελέχωση μιας θέσης. (Dessler, 2015).

Μολονότι στη σύγχρονη μορφή της κοινωνίας παρατηρούνται τεχνολογικά επιτεύγματα, μέσα εξέλιξης και αναπαραγωγής σε όλους τους τομείς, οι κοινωνικές αντιλήψεις με επίκεντρο το σεξισμό και τις διακρίσεις βάσει φύλου παραμένουν κατάδηλες. Οι συγκεκριμένες απόψεις προωθούν την ανισότητα και παράγουν στερεότυπα, ενθαρρύνοντας ρατσιστικές συμπεριφορές. Το ίδιο μοτίβο εκδηλώνεται και στους χώρους εργασίας. Το ανδρικό φύλλο τείνει να υπερισχύει του γυναικείου λόγω σωματικής και φυσικής δύναμης, και κυρίως εξαιτίας ιδεολογιών που καθιστούν τις γυναίκες ψυχικά ευαίσθητες και συναισθηματικές και κατ' επέκταση ακατάλληλες για ορισμένες θέσεις εργασίας (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Έχοντας μεριμνήσει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για το σημαντικό παράγοντα της διάκρισης, προβαίνει στο δύσκολο έργο της επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου μέσω των ειδικών μεθόδων που περιγράφονται στο επόμενο κεφάλαιο.



## 2. Μέθοδοι επιλογής

Η απόφαση της επιλογής των εργαζομένων αποτελεί ορόσημο για την πορεία και την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η διαδικασία που ακολουθείται μέχρι το τελικό αποτέλεσμα περιλαμβάνει τη σύλλεξη πληροφοριών και στοιχείων και μετέπειτα την εξέταση τους με τη χρήση των δοκιμασιών (τεστ) και τις συνεντεύξεις των υποψηφίων.

### 2.1 Βιογραφικό σημείωμα

Η πρώτη εικόνα ενός εργαζομένου μαρτυρείται από τις πληροφορίες και τα προσόντα που ο ίδιος εκθέτει στο βιογραφικό του σημείωμα. Είναι το πρώτο στάδιο συλλογής δεδομένων, όπου ενδέχεται να γίνει και το πρώτο ξεκαθάρισμα για τη μείωση της “δεξαμενής”. Το έργο του ενδεχόμενου αποκλεισμού ενός υποψηφίου ήδη από το πρώτο στάδιο είναι επισφαλές και ίσως επιζήμιο, καθώς με μία βεβαιασμένη απόφαση θα μπορούσε να απορριφθεί ένας εργαζόμενος με τις κατάλληλες δεξιότητες και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά για την κάλυψη της θέσης. Μόνο στην περίπτωση που η αξιοπιστία των στοιχείων αποδεικνύει πως δεν υπάρχει συνάφεια με την εν λόγω εργασία, θα ήταν αποδεκτή μία τέτοια ενέργεια. Από μόνο του ένα βιογραφικό σημείωμα δεν αποτελεί επαρκή μέθοδο επιλογής, ωστόσο αποτελεί απόδειξη πειθαρχίας, εφόσον ακολουθεί τις τεχνικές της καθαρής και ακριβούς έκφρασης, της σαφήνειας, της συντομίας και περιεκτικότητας που απαρτίζουν μία άρτια παρουσίαση των βασικών στοιχείων. Η τακτοποιημένη και ξεκάθαρη μορφή ενός βιογραφικού προμηνύει και μία ανάλογη συμπεριφορά του υποψηφίου που έχει θετικό πρόσημο για τον οργανισμό ή επιχείρηση που θα τον απορροφήσει (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001).

### 2.2 Τεστ (Δοκιμασίες)

Για την λυσιτελή υλοποίηση της διαδικασίας επιλογής των υποψηφίων χρησιμοποιείται συχνά μία ακόμα στρατηγική, εκείνη των δοκιμασιών. Τα αποκαλούμενα τεστ αποβλέπουν στη συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών σχετικά με την τεχνογνωσία και τα προσόντα κάθε ατόμου που δε κατόρθωσαν να φέρουν στην επιφάνεια άλλες μέθοδοι, όπως οι συνεντεύξεις (Τζωρτζάκης, 2002) Αξίζει να σημειωθεί πως η εφαρμογή τους δεν είναι προσιτή από όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς καθώς απαιτείται υψηλό κόστος για την επίτευξη τους. Ωστόσο, η τελική απόφαση επιλογής δεν είναι αποτέλεσμα μίας μόνο μεθόδου αλλά προϋποθέτει τον συνδυασμό αυτών, ακόμη και αν κάποιες είναι πολυδάπανες (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001). Τα τεστ ποικίλουν ως προς το περιεχόμενο τους και διακρίνονται σε:

- **Τεστ νοημοσύνης:** τα οποία αποσκοπούν στην αξιολόγηση των γνωστικών και νοητικών ικανοτήτων των υποψηφίων. Μέσω αυτών διερευνάται όχι μόνο ο βαθμός ευφυΐας αλλά και άλλες πνευματικές δεξιότητες όπως η μνήμη, η προσοχή, η ταχύτητα σκέψης, η αφαιρετική και κριτική ικανότητα, η έκφραση καθώς και η αριθμητική ευελιξία (Dessler, 2012).
- **Τεστ προσωπικότητας:** Ο πολύπλοκος σχεδιασμός τους έχει άμεση συνάφεια με το δύσκολο έργο της ανίχνευσης των ιδιαίτερων εκείνων χαρακτηριστικών που θα ξεχωρίσουν τον εκάστοτε υποψήφιο. Οι στάσεις, τα κίνητρα και κυρίως η ψυχοσύνθεση κάθε ατόμου είναι τα στοιχεία που αποκαλύπτουν μελλοντικές συμπεριφορές που καθορίζουν την καλή ή κακή απόδοση, την εξωστρέφεια και τα επίπεδα συνεργασίας (Τζωρτζάκης, 2002).
- **Τεστ επιδόσεως:** Θεωρείται ο πιο εύστοχος τρόπος μέτρησης της επιδεξιότητας των υποψηφίων όσον αφορά την ακρίβεια και την ταχύτητα των κινήσεων. Πρόκειται για διαδικασία αναζήτησης τεχνικών δεξιοτήτων όπως τα αντανακλαστικά, η δύναμη και γενικά οι σωματικές και κινητικές ικανότητες στο σύνολό τους (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).
- **Εξέταση πειραματικών καταστάσεων (Assesment centres):** αποτελεί μία δοκιμασία αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή διοικητικών στελεχών. Οι υποψήφιοι είναι στελέχη τα οποία καλούνται να ενεργήσουν και να λάβουν αποφάσεις σε πραγματικές καταστάσεις. Η εξέταση διαρκεί από 1 έως 3 ημέρες και ελέγχεται από ειδικά πρόσωπα που καταγράφουν την προσπάθεια των υποψηφίων. Η δοκιμασία αυτή αποτελεί μία αναπαράσταση της πραγματικότητας που στοχεύει να αναδείξει την ικανότητα και την καταλληλότητα των στελεχών για την ανάληψη ανώτερων διοικητικών θέσεων. Για την ολοκλήρωση αυτής της αξιολόγησης υπάρχουν πολλά στάδια που μπορεί να περιλαμβάνουν , την εξέταση μέσω ψυχολογικών τεστ για να αποκαλυφθούν οι διάφορες εκφάνσεις της ιδιοσυγκρασίας του υποψηφίου, την ανάθεση πολλαπλών εργασιών(αναφορές, κλήσεις, σημειώσεις, επιστολές) για να διαπιστωθεί ο τρόπος διαχείρισης πολλών ταυτοχρόνων ενεργειών. Επιπρόσθετα, μπορεί να τους υποβληθεί να συμμετάσχουν σε μια ομαδική συζήτηση για τη λύση κάποιου συγκεκριμένου προβλήματος, χωρίς όμως να υπάρχει κάποιος επικεφαλής που να συντονίζει τη ροή της διαδικασίας. Το συγκεκριμένο <<πείραμα>> τείνει να φανερώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσω της αποδοχής και της συνεργασίας της ομάδας, καθώς και τις ηγετικές δεξιότητες και πρωτοβουλίες που ασκεί το κάθε μέλος. Τέλος, για την οριστική εικόνα, ο κάθε υποψήφιος αξιολογείται με γνώμονα την επικοινωνία αφού οφείλει να παρουσιάσει την προσέγγιση ενός θέματος σε προφορική μορφή. Η συγκεκριμένη μέθοδος προαγωγής

και ανάπτυξης προσωπικού θεωρείται από τις πιο αξιόπιστες, παράλληλα όμως από τις πιο χρονοβόρες και δαπανηρές διαδικασίες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

- **Τεστ αξιολόγησης κρίσης καταστάσεων:** Τα εν λόγω τεστ αποτελούν μία προσομοίωση απαιτητικών καταστάσεων που είναι πιθανόν να έρθουν αντιμέτωποι οι υποψήφιοι κατά την εργασιακή τους πορεία, όπως είναι ο χρόνος παράδοσης μίας αναφοράς, μελέτης και έρευνας. Η πίεση του χρόνου φαλκιδεύει την ψυχραιμία του υποψηφίου που καλείται να φέρει εις πέρας την πρόκληση με τον καταλληλότερο για εκείνον τρόπο.
- **Τεστ ειλικρίνειας/ ανιχνευτής ψεύδους/ ψυχολογικά τεστ:** Το μηχάνημα του ανιχνευτή ψεύδους χρησιμοποιήθηκε από πολλούς ως μέσο ελέγχου των σωματικών μεταβολών ενός υποψηφίου μέσω των οποίων προδίδεται η ενοχή του. Η εφίδρωση, που είναι το αποτέλεσμα του άγχους μην αποκαλυφθεί κάτι άνομο ή ψευδές αποτελεί στοιχείο με αρνητικό πρόσημο για τον υποψήφιο. Ωστόσο, τόσο η ανακρίβεια όσο και η όλη διαδικασία γενικότερα χαρακτηρίστηκε ακατάλληλη και απαγορεύτηκε η χρήση της. Ως υποκατάστατο αυτού, εμφανίστηκαν τα τεστ ειλικρίνειας που είναι άμεσα συνδεδεμένα με τα ψυχολογικά τεστ. Ανώτερος σκοπός τους είναι να προμηνύουν για ενδεχόμενη ανειλικρίνεια των υποψηφίων, να ελέγχουν την ανεκτικότητα και τη στάση τους έναντι των παράτυπων συμπεριφορών και ταυτοχρόνως να αποσπούν πληροφορίες για δικές τους καταστρατηγήσεις (Dessler, 2015).

Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες και κάποια κριτήρια που μπορεί να υποσκιάσουν τη χρησιμότητα των τεστ ως μη αποδεκτή μέθοδο. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα είναι οι δύο βασικές αρχές που πρέπει να επαληθευτούν. Η αξιοπιστία συγγέεται με τη συνέπεια, δηλαδή κατά πόσο υπάρχει όμοιο ή παρεμφερές αποτέλεσμα στη βαθμολογία που συγκεντρώνει ο υποψήφιος στα ίδια ή εφάμιλλα τεστ σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Η εγκυρότητα αποτελεί τον καθρέφτη ανάμεσα στο τεστ και την πραγματικότητα. Τα θετικά στοιχεία των δοκιμασιών οφείλουν να ερμηνευθούν σε θετικά χαρακτηριστικά και αποδοτικές κινήσεις στην εργασία (Dessler, 2015). Η εγκυρότητα, λοιπόν ενός τεστ σχετίζεται με το κατά πόσον κάνει αυτό που δηλώνει ότι κάνει, δηλαδή κατά πόσο το περιεχόμενο του τεστ αντιπροσωπεύει τις αρμοδιότητες της θέσης εργασίας. Κάθε μέσο επιλογής που χρησιμοποιείται επιβάλλεται να είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την επαγγελματική απόδοση.

### 2.3 Συνέντευξη

Αφού έχουν μελετηθεί και αφομοιωθεί όλα τα μέχρι στιγμής στοιχεία των υποψηφίων, σειρά έχει το στάδιο των συνεντεύξεων. Ο σωστός προγραμματισμός και

σχεδιασμός μίας συνέντευξης σε συνάρτηση με τη σωστή επιλογή και διατύπωση των ερωτήσεων συμβάλλουν στην όσον το δυνατόν καλύτερη τελική απόφαση (Kate Keenan, 1998). Μέσω της συνέντευξης ο αρμόδιος για την επιλογή προσωπικού έχει τη δυνατότητα να διευκρινίσει και να επαληθεύσει τις πληροφορίες, να κρίνει τις αντιδράσεις και την εκφρασιολογία του υποψηφίου. Στη διαδικασία αυτή πρωταγωνιστικό ρόλο έχει ο υποψήφιος, πρέπει να του δίνεται χώρος και χρόνος για τις απαντήσεις του ενώ ο αρμόδιος έχει καθοδηγητικό ρόλο κάνοντας ξεκάθαρες ερωτήσεις χωρίς να φλυαρεί ( Kate Keenan, 1998).

Η πρώτη εντύπωση που δίνει ο υποψήφιος μπορεί άμεσα να επηρεάσει την εξέλιξη της συνέντευξης. Η επιφυλακτικότητα και η υπομονή είναι βασικά όπλα του ατόμου που διεξάγει τη συνέντευξη καθώς επίσης η ειλικρίνεια και η σαφήνεια οφείλουν να υπάρχουν καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης. Η συνέντευξη επιλογής είναι μία αρκετά δύσκολη διαδικασία, ωστόσο αποτελεί καθολικά αποδεκτό τρόπο επιλογής. Το άτομο που παίρνει τη συνέντευξη κρίνεται αναγκαίο να κατακλύζεται από δεξιότητες, γνώσεις και κυρίως εμπειρία για να κατορθώσει να πραγματοποιήσει τις κατάλληλες ερωτήσεις με τον κατάλληλο τρόπο και ύφος. Οι μεροληπτικές διακρίσεις και τα ενδεχόμενα λάθη είναι αποτέλεσμα των μη σωστά δομημένων και τυποποιημένων συνεντεύξεων σε συνάρτηση με την απουσία εκπαίδευσης του εξεταστή. Όσο σίγουρος και να αισθάνεται ο εξεταστής, η επιπλέον εκπαίδευση θα τον βοηθήσει στην αυτοβελτίωσή του και για την διεξαγωγή της συνέντευξης και θα καταστήσει το αποτέλεσμα πιο έγκυρο και αξιόπιστο. Ο καταρτισμένος εξεταστής είναι εν δυνάμει ικανός για να επιτελέσει μία συνέντευξη, ωστόσο η ανάπτυξη των ήδη ικανοτήτων συνιστούν εύστοχες κινήσεις. Η παρατήρηση, η δημιουργία μιας οικείας ατμόσφαιρας, η ικανότητα της ακρόασης και κυρίως η δομή της συνέντευξης είναι μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά για τη σωστή αξιολόγηση. Η επιτυχία μιας συνέντευξης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πρόσωπο που την πραγματοποιεί, τον εξεταστή. Η εγκυρότητα τόσο των τεστ όσο και των συνεντεύξεων μπορούν να επιτευχθούν με μεγάλο ποσοστό επιτυχίας, όταν διεξάγονται με προσοχή, τα ερωτήματα είναι ακριβή και σαφή και οι απαντήσεις που έχουν δοθεί μπορούν να αντληθούν από πολλές διαφορετικές σκοπιές (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

**Τα είδη των συνεντεύξεων** ποικίλουν και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το στυλ που υιοθετεί κάθε επιχείρηση ή οργανισμός. Οι συνεντεύξεις κατά κύριο λόγο διακρίνονται ως προς τα επίπεδα δομής τους. Μπορεί να είναι δηλαδή δομημένες ή αδόμητες. Στις αδόμητες, ο συνεντεύκτης αναπτύσσει διάλογο με τον εξεταζόμενο χωρίς να υπάρχει κάποιο οργανωμένο μοτίβο, ένα σχεδιάγραμμα της συνέντευξης. Η αδόμητη συνέντευξη στηρίζεται στη δημιουργικότητα και την εμπειρία του εξεταστή να αποσπάσει τις απαραίτητες πληροφορίες ακολουθώντας τον δικό του τρόπο προσέγγισης. Ο συνεντεύκτης μπορεί να έχει ήδη προετοιμάσει κάποιες ερωτήσεις και θέματα, ωστόσο κατά την πορεία της συνέντευξης μπορεί να μην τις χρησιμοποιήσει και να αξιοποιήσει άλλες που θεωρεί εκείνη τη στιγμή καταλληλότερες. Το μειονέκτημα αυτής

της προσέγγισης είναι ότι δεν υπάρχει κοινός <<τόπος>> μεταξύ των υποψηφίων ώστε να γίνει η σύγκριση τους και η επιλογή τους. Στις δομημένες συνεντεύξεις ή κατευθυνόμενες οι ερωτήσεις είναι προδιαγεγραμμένες και κοινές προς τους υποψηφίους ώστε να υπάρξει μία κοινή βάση πληροφοριών. Οι απαντήσεις αξιολογούνται με συγκεκριμένους κανόνες και αρχές, που έχει προετοιμάσει ήδη ο εξεταστής για να μπορέσει να διαχωρίσει τις σωστές από τις λιγότερο σωστές απαντήσεις. Είναι επιτρεπτό και αξιόπιστο να βαθμολογηθούν οι απαντήσεις για να πραγματοποιηθεί ευκολότερα και γρηγορότερα η τελική απόφαση. Όταν τελειώσει η συνέντευξη οι εξεταστές συγκρίνουν το υπόδειγμα της δομημένης συνέντευξης με τις σημειώσεις που έχουν κρατήσει κατά την διαδικασία εξέτασης (Dessler, 2015). Η μέθοδος της δομημένης συνέντευξης χρησιμοποιείται περισσότερο γιατί ο εξεταστής τείνει να μην επηρεάζεται από τον συμματέχοντα και να μην οδηγείται σε σφάλματα.

### 2.3.1 Σφάλματα συνέντευξης

Ένα από τα συνήθη είναι εκείνο του << φωτοστέφανου>> (hallo effect), κατά το οποίο ο εξεταστής κρίνει και αξιολογεί τον εξεταζόμενο με κριτήριο την εξωτερική εμφάνιση και κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, όπως ο τρόπος ενδυμασίας, ο τόνος της φωνής, η ταχύτητα ομιλίας ή ακόμα και κάποια στερεότυπη κίνηση.

- **Σφάλμα της πρώτης εντύπωσης (first impression) :** Αρκετές φορές, η πρώτη εκτίμηση που μπορεί να κάνει ο εξεταστής για τον υποψήφιο πηγάζει από τη στιγμή της αρχικής γνωριμίας. Η θετική ή αρνητική εντύπωση τον κατακλύζει καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης και επηρεασμένος προσπαθεί με τις αντίστοιχες ερωτήσεις να επαληθεύσει την αρχική του κρίση. Η αρνητική εικόνα και η προκατάληψη που ενδέχεται να έχει ο εξεταστής είναι δυνατόν να προήλθε και από τις προηγούμενες μεθόδους επιλογής, όπως για παράδειγμα μία χαμηλή βαθμολογία στα τεστ, μία ελλιπής παρουσίαση των στοιχείων στο βιογραφικό. Ακόμη, και η χειραψία, η στάση του σώματος μπορούν να επιδράσουν στην αξιολόγηση του εξεταστή. Τα ευρήματα αυτά είναι απλά ενδείξεις και ο συνεντεύκτης οφείλει να μην κρίνει επιπόλαια και βιαστικά και χωρίς να έχει ολοκληρωθεί η συνέντευξη (Dessler, 2015).
- **Σφάλμα ομοιότητας-ταύτισης (similar to me) :** Όταν οι αξίες, τα ενδιαφέροντα και οι πεποιθήσεις ενός εξεταζόμενου συμπίπτουν με αυτά του εξεταστή, ο ίδιος λειτουργώντας ασυνείδητα, ίσως ευνοήσει τον υποψήφιο αμελώντας την ικανότητα και την καταλληλότητα του για τη στελέχωση της θέσης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001)
- **Σφάλμα πίεσης** Όταν για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας δεν υπάρχουν καθόλου χρονικά περιθώρια, η πίεση της πρόσληψης οδηγεί σε εσφαλμένες επιλογές και βεβιασμένες συνεντεύξεις, υπονομεύοντας έτσι και τη χρήση τους.

- **Σφάλμα προτεραιότητας** Όσο και να φαντάζει υπερβολικό, η σειρά κατά την οποία θα εξεταστούν οι υποψήφιοι, εμμέσως οδηγεί σε λάθος αποφάσεις. Όταν ο εξεταστής έρχεται σε επαφή με συνεχόμενα ακατάλληλα για τη θέση άτομα και αμέσως μετά προβάλλει κάποιος με τις επικρατέστερες ως τότε δεξιότητες, αξιολογείται πολύ υψηλότερα σε σχέση με το πως θα είχε αξιολογηθεί αν ο ανταγωνισμός ήταν ισάξιος και είχαν προηγηθεί εξίσου ικανοί ή και ικανότεροι υποψήφιοι (Dessler, 2015).

### 2.3.2 Μέθοδοι διεξαγωγής συνεντεύξεων

Εκτός από τη διάκριση των συνεντεύξεων με βάση τη δομή τους, υπάρχει και η ταξινόμησή τους με βάση τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης από τον οποίο εξαρτάται και σε μεγάλο βαθμό η αξιοπιστία της.

- **Ατομική συνέντευξη ( individual ) :** η συνέντευξη πραγματοποιείται ενώπιος - ενωπίω, δηλαδή ένας υποψήφιος με έναν εξεταστή. Ως μέθοδος δεν έχει πολύ κόστος, είναι ευνοϊκότερη και λιγότερο αγχωτική για τον υποψήφιο. Ωστόσο, η αξιοπιστία της δεν είναι τόσο υψηλή, καθώς η αξιολόγηση γίνεται μόνο από ένα άτομο.
- **Αλληπάλληλες συνεντεύξεις** Ο υποψήφιος κρίνεται πάλι ατομικά, όμως από δύο διαφορετικά άτομα. Οι αξιολογήσεις και οι εκτιμήσεις πλέον αφορούν δύο εξεταστές και ίσως μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάρχει μεγαλύτερη αξιοπιστία με μεγάλη επιφύλαξη ωστόσο καθώς δεν είναι σίγουρο πως οι ερωτήσεις και των δύο είναι κοινές. Με την μέθοδο αυτή, στον υποψήφιο επέρχεται το αίσθημα της κόπωσης μιας ανιαρής διαδικασίας, αφού προβάλλει τα ίδια στοιχεία δύο φορές. Η φύση των ερωτήσεων και ο τρόπος που αυτές εκφωνούνται είναι το κλειδί της επιτυχίας και όχι ο αριθμός των ατόμων που εκτελούν τη συνέντευξη (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).
- **Συνέντευξη από επιτροπή (panel nterview) :** η συνέντευξη σε πάνελ παραμένει ένα σημαντικό αλλά αμφιλεγόμενο εργαλείο για την επιλογή προσωπικού. Πολλοί ερευνητές έχουν δώσει αντικρουόμενα αποτελέσματα όσον αφορά την αξιοπιστία και την προγνωστική εγκυρότητά της. Η διαδικασία αυτής της συνέντευξης εκτελείται από δύο ή περισσότερους συνεντεύκτες, οι οποίοι καταγράφουν την συμπεριφορά του υποψηφίου μέσω ερωτήσεων που έχουν ήδη προετοιμάσει. Οι υποστηρικτές αυτής της τεχνικής προβάλλουν την καταλληλότητα της σε συνδυασμό με την αξιοπιστία της, η οποία επέρχεται μέσα από τον πλουραλισμό γύρω από την αξιολόγηση του υποψηφίου. Στην αντίπερα όχθη τονίζεται πως μία τέτοια μέθοδος είναι πιεστική, αγχωτική και το περιβάλλον επιβαρυνμένο, επηρεάζοντας σημαντικά την ψυχολογία του υποψηφίου και κατ' επέκταση την απόδοσή του στην όλη διαδικασία.

- **Συνέντευξη Ανάλυσης Συμπεριφοράς :** Κατά την διάρκεια της συνέντευξης η προσοχή και το ενδιαφέρον είναι εστιασμένο στον ίδιο τον υποψήφιο, τις δεξιότητές του και την ιδιοσυγκρασία του. Αυτή η τεχνική χρησιμοποιεί ερωτήσεις που σχετίζονται με πραγματικές επαγγελματικές ή και προσωπικές καταστάσεις στα όρια βέβαια του επιτρεπτού και του διακριτικού πλαισίου. Μέσω αυτής της διαδικασίας παρουσιάζεται ένα δείγμα της συμπεριφοράς του ατόμου σύμφωνα με τα προσωπικά του βιώματα και τις επαγγελματικές εμπειρίες, τα οποία αποτελούν αξιόπιστες αποδείξεις για μελλοντικές συμπεριφορές και αποδόσεις.
- **Συνέντευξη Ανάλυσης Υποθετικής Συμπεριφοράς :** Σε αντίθεση με την προηγούμενη περίπτωση συνέντευξης, εδώ δίνεται μια υποθετική κατάσταση προς ανάλυση στον υποψήφιο με στόχο τη μελέτη των αντιδράσεών του και το βαθμό της ανταπόκρισής του σε αυτήν. Στη συνέχεια οι απαντήσεις και οι ενέργειες του υποψηφίου αξιολογούνται από μία ομάδα ειδικών (Dessler, 2015).

## 2.4 Σφάλματα αποδοχής και απόρριψης

Για να αποφευχθούν τα σφάλματα απόρριψης ή αποδοχής, κρίνεται απαραίτητη η χρήση μεθόδων επιλογής που βασίζονται στην αξιοπιστία και την εγκυρότητα. Πρωταρχικό μέλημα κάθε δραστηριότητας επιλογής αποτελεί το μικρότερο ποσοστό σφαλμάτων και ταυτοχρόνως το υψηλότερο σωστών αποφάσεων. Με τον όρο σφάλματα απόρριψης εννοούνται τα πιθανά προβλήματα που θα δημιουργηθούν αν ο εργαζόμενος που απορριφθεί, ήταν τελικά ο κατάλληλος για τη θέση εργασίας ενώ παράλληλα σφάλματα αποδοχής αποτελούν οι εργαζόμενοι που απορρίφθηκαν από τον οργανισμό ή την επιχείρηση και η απόδοσή τους δεν είναι επαρκής καθώς δεν ανταποκρίνονται με επιτυχία στις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί. Από τα σφάλματα απόρριψης προκύπτουν υψηλά κόστη, καθώς συνεπάγεται η εξέταση και άλλων υποψηφίων. Υπάρχει και ο κίνδυνος μηνύσεων κατά του οργανισμού για την απόφαση, από το μη επιλεγόμενο άτομο λόγω έλλειψης αντικειμενικότητας και αμεροληψίας. Δαπάνες μπορούν να επιφέρουν και τα σφάλματα αποδοχής, εξαιτίας των εσόδων που χάνονται λόγω αδυναμίας του εργαζομένου, της εντατικής εκπαίδευσης του καθώς και του κόστους αποζημίωσης σε περίπτωση απόλυσης και μετέπειτα στην εκ νέου διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού (Dessler, 2015).

## 2.5 Σεβασμός στον υποψήφιο

Η συνέντευξη πρέπει να επιδεικνύει ουδετερότητα, συνέπεια και ακρίβεια. Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και η τοποθεσία που θα διεξαχθεί η συνέντευξη. Ένα μέρος

κατάλληλο, βολικό για να αισθάνονται άνετα οι συμμετέχοντες, όπου δε θα μπορεί να διακοπεί ή να ενοχληθεί από εξωτερικούς θορύβους. Επίσης, το επικοινωνιακό πλαίσιο, η σωστή χρήση της γλώσσας, η διατύπωση, οι λέξεις και το ύφος του εξεταστή μπορεί να αποκρυπτογραφηθούν διαφορετικά από διαφορετικά άτομα. Σταθερό ύφος για να μην κουράζεται ο υποψήφιος και καθαρότητα στο λόγο. Ο εκάστοτε συνεντευκτής οφείλει να αποτρέψει κάθε καθυστέρηση, να είναι εντός των χρονικών ορίων και να τηρεί το προγραμματισμό και το χρονοδιάγραμμα σε αντίθετη περίπτωση ο υποψήφιος θα δυσανασχετηθεί, θα τον καταβάλλουν αισθήματα κόπωσης με άμεση συνέπεια να παρουσιάσει διαφορετική εικόνα και συμπεριφορά. Επιπρόσθετα, είναι άγραφος νόμος η αποφυγή προσωπικών και αδιάκριτων ερωτήσεων που μπορούν να φέρουν σε αμήχανη θέση τον υποψήφιο και δεν έχουν κάποια συνάφεια με την θέση εργασίας. Δεν έχουν θέση σε μία συνέντευξη, ερωτήσεις αναφορικά με τη φυλή, την εθνική καταγωγή, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση ή και κάποια αναπηρία. Το πως θα φερθεί μια επιχείρηση στον υποψήφιο δείχνει και το ποιόν της, αναμένοντας και ανάλογες συμπεριφορές από την άλλη πλευρά (Τζωρτζάκης Κ, Τζωρτζάκη Α., 2002) Μέσω των δομημένων ερωτήσεων αποφεύγονται οι διακρίσεις, που σχετίζονται με το φύλλο, τη φυλή καθώς και με μειονότητες. Η χρήση των ίδιων ερωτήσεων και η ίδια μέθοδος αξιολόγησης των απαντήσεων καθιστούν αμερόληπτη, αντικειμενική και δίκαιη την τελική απόφαση. Με αυτόν τον τρόπο, ο εξεταστής λειτουργεί με γνώμονα τη νομοθεσία περί ίσων ευκαιριών (equal opportunities), η οποία αποβλέπει στην ίση αντιμετώπιση των ατόμων και στην προστασία των δικαιωμάτων τους, υποχρεώνοντας τους συνεντευκτές να τους κάνουν ερωτήσεις που έχουν συνάφεια με την επικείμενη εργασία και όχι να αποσκοπούν σε προσωπικά δεδομένα (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

## 2.6 Στάσεις

Οι στάσεις είναι αξιολογικές δηλώσεις, η προδιάθεση του ατόμου να ανταποκριθεί θετικά ή αρνητικά σε κάποιον ή σε κάτι. Συνιστώσες των στάσεων αποτελούν η γνώση, το συναίσθημα και η συμπεριφορά. Όπου γνώση συνεπάγεται η αξιολόγηση, συναίσθημα το θυμικό και η συμπεριφορά η δράση. Η επιρροή τις φιλοσοφίας είναι και εδώ εμφανής καθώς σύμφωνα με τον Πλάτωνα, ο τριμερής διαχωρισμός της ψυχής αποτελείται από το λογιστικό, το θυμοειδές (θυμικό) και το επιθυμητικό μέρος. Λαμβάνοντας υπόψη του και ο Αριστοτέλης αυτόν τον διαχωρισμό, διαιρεί την ψυχή σε δύο λογικά μέρη: το διανοητικό και το ηθικό μέρος. Στο πρώτο ανήκει η επαγγελματική δραστηριότητα ενώ στο δεύτερο ανήκουν οι αρετές του ήθους, όπως η φρόνηση, η σύνεση, η αλληλεγγύη. Τα άτομα έχουν πολλών ειδών στάσεις απέναντι στην εργασία τους. Μία από τις σημαντικότερες είναι η εργασιακή ικανοποίηση, τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα του εργαζομένου για τη δουλειά του. Η δημιουργία ενός ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού δε συνιστά εγγύηση για μια επιτυχή οργανωσιακή επίδοση, αλλά με κάποιες έρευνες διαπιστώθηκε πως αν οι



υπεύθυνοι προσωπικού επικεντρωθούν στην βελτίωση των στάσεων των υπαλλήλων θα έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. ( Robbins, Judge, 2018).

Στο δεύτερο κεφάλαιο έγινε εκτενής περιγραφή της διαδικασίας που ακολουθείται από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για την επιλογή των υποψηφίων. Αναφέρθηκε, αρχικά το πρωταρχικό στάδιο με την εξέταση των βιογραφικών σημειωμάτων, τα λάθη που μπορούν να γίνουν και ο τρόπος που αυτά εξετάζονται. Εν συνέχεια, αναλύθηκε η μέθοδος των δοκιμασιών που περιλαμβάνει πολλών ειδών τεστ στα οποία καλείται να ελεγχτεί ο ενδιαφερόμενος και να αξιολογηθεί η επίδοση του. Επιπρόσθετα, μία από τις σημαντικότερες διαδικασίες επιλογής θεωρείται η συνέντευξη. Η μέθοδος αυτή διακρίνεται με βάση το περιεχόμενο της και με τον τρόπο που χρησιμοποιείται, ενώ είναι το κρίσιμο σημείο που καθορίζει το αποτέλεσμα. Παρόλο που είναι πολύ σημαντική για την τελική απόφαση, δεν εστιάζουν οι περισσότεροι με τον τρόπο που θα έπρεπε, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σφάλματα. Για την ορθή, δίκαιη και αντικειμενική επίτευξη των παραπάνω διαδικασιών κύρια παράμετρος θεωρείται η ηθική. Μέσω αυτής, μπορούν να προληφθούν διακρίσεις, προσβλητικές συμπεριφορές και να επιτευχθεί ένα ομαλό και αρμονικό κλίμα που θα επιφέρει και την ανάλογη επιλογή.

### 3. Ηθική

Μία από τις βασικές έννοιες που πρέπει να διασαφηνιστεί είναι η ηθική. Η ηθική αποτελεί ένα πολύκροτο ζήτημα που αδιάκοπα προβληματίζει τους περισσότερους ήδη από την αρχαιότητα. Η ηθική σχετίζεται με τη συμπεριφορά των ανθρώπων απέναντι στα άλλα όντα, με σκοπό το κοινωνικό συμφέρον, την πρόοδο, την έννοια του καλού και του ωφέλιμου, του κακού και του βλαβερού. Ωστόσο, η ηθική δεν αντιλαμβάνεται με τον ίδιο τρόπο από όλους, καθώς η πολυπλοκότητα του ανθρώπινου χαρακτήρα μας αναγκάζει να μην καταλήγουμε σε ένα κοινό τόπο αναφορικά με το ποιο είναι το ανθρώπινο ήθος. Ως κλάδος της φιλοσοφίας, η ηθική ασχολείται με την ανακάλυψη των αποδεκτών και ορθών πράξεων, των λανθασμένων και ανάρμοστων, με απώτερο σκοπό της την ανθρώπινη ζωή και την επιτυχή έκβαση της (Τριαντάρη, 2020).

Για να αποκτήσει κάποιος την " τέχνη " της ηθικής, χρειάζεται να ενεργεί με ηθικές πράξεις και να ακολουθεί κανόνες που οριοθετούν τη συμπεριφορά του. Κανόνες που αποβλέπουν στην σωστή συμπεριφορά υπάρχουν ήδη από την αρχαιότητα. Έκδηλο παράδειγμα αποτελούν οι δέκα εντολές της Αγίας Γραφής που ήταν μια απόπειρα θέσπισης κανόνων με κύρια ζητήματα την πίστη, την εντιμότητα, τη δικαιοσύνη, το σεβασμό και άλλες αρετές. Με την κατάκτηση ηθικών αρετών ο άνθρωπος αποκτά ικανότητες που ρυθμίζουν τις συναισθηματικές του εκδηλώσεις, τη συμπεριφορά του και τις σχέσεις του με τους άλλους. Για να αποκτήσει κάποιος ηθική πρόοδο απαιτείται να δουλεύει καθημερινά πάνω στον εαυτό του, η ηθική δεν είναι προνόμιο πλουσίων ή καθαρόαιμων αλλά αποτέλεσμα εκπαίδευσης με στόχο τον εξευγενισμό του ανθρώπινου χαρακτήρα. (Επίκτητος, 2002). Τέτοια ζητήματα απασχόλησαν ιδιαιτέρως και το φιλοσοφικό κλάδο με κυρίαρχους στοχαστές τον Πλάτωνα και κυρίως τον Αριστοτέλη που θα γίνει αναφορά σε επόμενο κεφάλαιο.

Αποδεικτικά στοιχεία για θέματα σχετικά με την ηθική, αποτελούν τα ζητήματα περί εντιμότητας στις αγοραπωλησίες που μαρτυρούνται κατά τη Ρωμαϊκή αυτοκρατορία και συνεχίστηκαν αναπτύσσοντας την εντιμότητα στις συναλλαγές που αναφέρει ο Κέφαλος, πατέρας του ρήτορα Λυσία, ως έναν ορισμό της δικαιοσύνης που είναι αλληλένδετη με την ηθική. Νοηματικές αποχρώσεις περί ηθικής αναφέρονται και στον οικονομικό τομέα σχετικά με την ιδιοκτησία ενώ δε λείπει η ηθική από τον κλάδο της κοινωνιολογίας όπου ο Καρλ Μαρξ θεωρούσε ότι η εκμετάλλευση της εργασίας, η έλλειψη δηλαδή ηθικής και εντιμότητας οδήγησε στον καπιταλισμό. Με πρότυπο αυτές τις απόψεις εντάχθηκε σιγά σιγά και η ηθική στον κόσμο των επιχειρήσεων όπου η ηθική αφορά τις ενέργειες προς τους εργαζομένους πριν και μετά την ένταξή τους στο ανθρώπινο δυναμικό.

Η ηθική ως όρος είναι πολυδιάστατος, πολυσήμαντος και πολύ χρηστικός, ωστόσο το πως καθιερώθηκε ως όρος και ποια ήταν αρχική του σημασία θα αναλυθεί στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο. Δε γίνεται να μιλήσει κάποιος για την ηθική και να μην

αναφερθεί στον άνθρωπο που ασχολήθηκε διεξοδικά με τη μελέτη της και αποτελεί πόλο έλξης όλων των μελετητών, δηλαδή στον Αριστοτέλη.

### 3.1 Αριστοτέλης ηθική

Ο Αριστοτέλης βάσιζε τις ηθικές αξίες και την ηθική των ανθρώπων στην εκπαίδευσή τους, στην άσκηση των παρορμήσεων και των συναισθημάτων, στη χρήση των εμπειριών, που όλα αυτά μαζί συμβάλλουν στη διαμόρφωση ηθικού χαρακτήρα. Ο άνθρωπος καθοδηγεί τη ζωή του μέσα από την προσπάθεια της προσωπικής του εξέλιξης, καθοδηγούμενος από την άσκηση, την εμπειρία, την ωριμότητα και την ορθή κρίση (Αριστοτέλης, 2006).

Η ηθική ως πρακτική φιλοσοφία με βασική την έννοια της ευδαιμονίας, που συνιστά την ευημερία ως το ανώτερο αγαθό για τον άνθρωπο. Η ευδαιμονία ως αγαθό περικλείει όλες τις αρετές. Η λογική αποτελεί τη βασική αρχή για την ενσυνείδητη επιλογή του ανθρώπου στο υπέρτατο καλό (Τριαντάρη, 2020). Για να είναι κάποιος ηθικός αρκεί να τον διέπουν εκείνες οι αρετές που θα ρυθμίζουν τη συναισθηματική του νοημοσύνη, θα φροντίζουν τη σταθερότητα των συναισθηματικών του εκδηλώσεων και τη συμπεριφορά του απέναντι στους άλλους. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη οι ανθρώπινες πράξεις έχουν ως αυτοσκοπό τους την πραγμάτωση ενός τέλους, στο οποίο οδηγούνται μέσα από τη συμβίωση και την αλληλεπίδραση με τους άλλους ανθρώπους. Η ηθική είναι αυτή που κινεί τα νήματα και συνοδεύει τις σχέσεις των συμπολιτών. Αξίες και ενέργειες που είναι ωφέλιμες ή που είναι βλαβερές και αποτελούν μομφή για την πόλη δεν οφείλονται σε εξωτερικά ερεθίσματα αλλά στην ίδια την πόλη και τους πολίτες της.

Εκτός από την ηθική, οι σχέσεις των συμπολιτών επηρεάζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό και από την επικοινωνία, η οποία με τη σειρά της επηρεάζεται άμεσα από τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα συναισθήματα. Η ενσυναίσθηση ως βασικό στοιχείο της ηθικής αποτελεί το σημείο τομής της ρητορικής και της επικοινωνίας, αφού το άτομο έχει την ανάγκη όχι μόνο να διαδώσει εμπειρίες και μηνύματα αλλά και να κατανοήσει τα βιώματα και τα συναισθήματα του άλλου. Η ρητορική ήταν εκείνη που πρώτη συνδύασε τη γλώσσα με το ύφος, δηλαδή τη κίνηση και τις χειρονομίες με το νόημα με απώτερο σκοπό να εισβάλλει στην ανθρώπινη ψυχή και να πείσει χωρία να οδηγηθεί σε βίαιη και απότομη μετάδοση πληροφοριών. Προβάλλει λοιπόν αναγκαίο να γίνει η συσχέτιση των εννοιών, της ηθικής και της επικοινωνίας.

### 3.2 Ηθική και Ρητορική

Όπως προαναφέρθηκε, η ηθική σχετίζεται με την πολιτική, με την έννοια της πολιτικής πραγματείας και ενέργειας. Αφορά τους νόμους της πόλης και κατ' επέκταση πολιτική χροιά. Από την άλλη ο Ισοκράτης ως υποστηρικτής της ρητορικής ο οποίος θεωρούσε ότι η αληθινή φιλοσοφία σχετίζεται με τη παιδεία που αποβλέπει στην ρητορική ικανότητα και τις πρακτικές δεξιότητες που είναι ωφέλιμες για τον ιδιωτικό βίο και για την συμμετοχή στον πολιτικό στίβο. Σε αυτήν την άποψη αντιτίθεται ο Αριστοτέλης ο οποίος υποστηρίζει πως η ενασχόληση με τη φιλοσοφία κάνει τον άνθρωπο να ελέγχει και να καθοδηγεί το σώμα του και τις δραστηριότητές του με το σωστό τρόπο, χωρίς να παρεκκλίνει σε λανθασμένο δρόμο. Χάρη στη φιλοσοφία που είναι η ανώτερη από όλες τις τέχνες και τις επιστήμες, ο άνθρωπος με τη χρήση της σοφίας που εξασφαλίζει από αυτήν, θα είναι σε θέση να υποτάξει όλες τις επιμέρους γνώσεις για να οδηγηθούν στην επίτευξη του κατεξοχήν αγαθού, την ευδαιμονία. Αυτή αποτελεί την τομή της ηθικής και της φιλοσοφίας με τον ορθό λόγο, την ρητορική, την επικοινωνία. Ο ορθός λόγος βρίσκεται στην κορυφή της ανθρώπινης φύσης. Η φιλοσοφία καθιστά ικανό αυτόν που ασχολείται με αυτήν και έχει ορθή κρίση να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τον ορθό λόγο και να συλλαμβάνει με ακρίβεια πως το αγαθό δεν είναι μέσο για την επίτευξη κάποιου άλλου σκοπού, αλλά ο τελικός σκοπός, η τελική κατάληξη. (Λυπουρλής, 2006). Οι διαφορετικοί τρόποι συμπεριφοράς και στάσεων που επιδεικνύουμε απέναντι στις επιθυμίες διαμορφώνουν τον ηθικό ή ανήθικο χαρακτήρα ενός ανθρώπου. Για την κατάκτηση των ηθικών αρετών χρειάζεται η επανάληψη των ίδιων ηθικών πράξεων και η συστηματική άσκησή τους. Οι ωφέλιμες ή βλαβερές ενέργειες οδηγούν σε καλές ή κακές συνήθειες που στην συνέχεια καταλήγουν στην κατάκτηση της ηθικής αρετής.

Η ηθική ως αρετή έχει κυρίαρχο ρόλο και έχει επηρεάσει και συνεχίζει να επηρεάζει πολλούς τομείς. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε η στενή σχέση της ηθικής με τη ρητορική, η οποία αποτελεί το βασικό παράγοντα για το εξελικτικό στάδιο της επικοινωνίας. Με αυτά τα δεδομένα στη συνέχεια παρουσιάζεται η ηθική αξία που εμπεριέχεται στο επικοινωνιακό πλαίσιο.

### 3.3 Ηθική και επικοινωνία

Η επικοινωνία με βάση την ετυμολογία της συγγέεται με την κοινωνία. Για να υπάρχει κοινωνία πρέπει να υπάρχουν νόμοι, αξίες και αμοιβαία εκτίμηση, κατανόηση. Εδώ είναι το σημείο ένωσης της ηθικής και της επικοινωνίας που αποβλέπουν σε μία αμοιβαία σχέση, όπου οι επικοινωνούντες είναι αμοιβαία δεμένοι και ταυτόχρονα αμοιβαία ελεύθεροι. Η ηθική στο πλαίσιο της επικοινωνίας έχει σκοπό να αφοσιωθεί και να επικεντρωθεί στο πρόσωπο ως πρόσωπο και όχι τόσο στον ορθολογισμό του. Η ηθική της επικοινωνίας σχετίζεται περισσότερο με τη στάση του ομιλητή απέναντι στον ακροατή και αντίστροφα παρά στο ίδιο το μήνυμα ή το κανάλι που εμπλέκεται. Η ηθική είναι ο τρόπος για να αποφευχθούν έντονες αντιδράσεις και λεκτικές αντιπαραθέσεις σε οποιαδήποτε συμπεριφορά ή απάντηση που δεν μας ικανοποιεί. Είναι η «μονάδα» μέτρησης της προθυμίας ενός ατόμου να δεχτεί την αντίθετη άποψη με ψυχραιμία. Αν το άτομο αντιδρά με τέτοιο τρόπο ώστε να αναστέλλει τις δυνάμεις αυτοδιάθεσης μέσα στον άλλο, η επικοινωνία καθίσταται λιγότερο ηθική σε αντίθεση με το αν το άτομο αντιδρά με τρόπο που ενισχύει τις δυνάμεις αυτοπροσδιορισμού μέσα στον άλλον, όπου η ηθική και η επικοινωνία βρίσκονται ενωμένες (Τριαντάρη, 2020).

Γίνεται αντιληπτή λοιπόν η ηθική διδασκαλία του Αριστοτέλη αναφορικά με την έννοια του μέτρου, της αποφυγής των ακροτήτων. Τοποθετεί τη μεσότητα ανάμεσα στα δύο άκρα, της υπερβολής και της έλλειψης, τα οποία πρέπει να αποφεύγονται ως λανθασμένοι τρόποι συμπεριφοράς. Διακρίνει δύο είδη μεσότητας, της αντικειμενικής και της υποκειμενικής. Η πρώτη πρεσβεύει κάτι σταθερό και αμετάβλητο και είναι κοινή για όλους χωρίς παραμέτρους. Ενώ το υποκειμενικό μέσο έχει ως γνωρίσματά του την διαφορετικότητα των ανθρώπων, καθώς ποικίλλει ανάλογα με τα άτομα και τις περιστάσεις και επιτρέπεται να είναι μεταβαλλόμενο. Όσον αφορά τις ανθρώπινες δραστηριότητες, η μεσότητα εξαρτάται και επηρεάζεται από εξωτερικές συνθήκες και ερεθίσματα που αφορούν την ιδιαιτερότητα του ατόμου και την κατάσταση που καλείται να διαχειριστεί. Δεν είναι απόλυτο και κοινά αποδεκτό μέσο όπως στα μαθηματικά αλλά μεταβάλλεται συνεχώς. Το μέσο, δηλαδή ταυτίζεται με την ηθική και την ορθή συμπεριφορά που μπορεί να καταλήξει στην ευδαιμονία, μόνο μέσω της εξισορρόπησης των δύο άκρων, να επιλέγουμε εκείνο που δεν είναι ούτε υπερβολικό ούτε πολύ λίγο (Αριστοτέλης, 2006).

Ο Αριστοτέλης, προσεγγίζοντας τη τέχνη της ρητορικής, αναφέρεται σε αυτήν ως μία τέχνη λόγου και πράξης, μέσω της οποίας ασκείται η νόηση και ενεργεί σύμφωνα με τα όρια της λογικής. Η ηθική που διέπει το λόγο προκύπτει μέσα από τα ερεθίσματα του ατόμου, δηλαδή μέσα από τα κίνητρα που οδηγούν τους στόχους τους. Κατά αυτόν τον τρόπο η ηθική της επικοινωνίας χαρακτηρίζεται γνωστικιστική, δηλαδή αναδεικνύεται μέσα από ηθικά τεκμήρια του ομιλητή και αναφαίνεται το ήθος του ενώ χαρακτηρίζεται εμπειρική λόγω του σκοπού της που είναι το λογικώς πράττειν το οποίο προκύπτει από τη φρόνηση. Με την φρόνηση εννοείται ο ένας από τους βασικούς πυλώνες που

στερεώνουν ο λόγο του ομιλητή με ηθικά μέσα. Τους άλλους δύο αποτελούν η αρετή και η καλή διάθεση. Η φρόνηση είναι ένα από τα βασικά γνωρίσματα του ρήτορα/ ομιλητή καθώς αποτελεί το μέσο της εσωτερικής λογικής διεργασίας από όπου είναι σε θέση να ξεχωρίσει τις επιπτώσεις των ενεργειών του και να κρίνει κατά πόσο παρεκκλίνουν από τα ηθικά πρότυπα (Τριαντάρη, 2020). Η φρόνηση συμπορεύεται με την εμπειρία, δεν νοείται να υπάρχει γνώση αν δεν υπάρχει η ικανότητα της χρήσης της, αυτό επιτυγχάνεται μέσα από το εμπειρικό κομμάτι. Με βάση αυτά τα στοιχεία είναι έκδηλη η αναγκαιότητα της ύπαρξης της φρόνησης στον ορθό λόγο, αφού μέσω αυτής μπορούν να αποφευχθούν λάθη και να ληφθούν σωστές αποφάσεις. Μέσω της φρόνησης το άτομο διακρίνει ποιος μπορεί να είναι ο ηθικός σκοπός του αποτελέσματος και με ποια μέσα μπορεί να οδηγηθεί στην ηθική πραγματοποίηση του.

Η ηθική διάσταση της επικοινωνίας έγκειται λοιπόν, στα αμοιβαία αισθήματα σεβασμού της ιδιοσυγκρασίας του άλλου, στην ειλικρινή αντιμετώπιση του, στην εντιμότητα και εχεμύθεια που επιδεικνύουν και τα δύο μέρη του επικοινωνιακού πλαισίου και φυσικά στη μορφή του μηνύματος και της πληροφορίας που μεταδίδεται που είναι αναγκαίο να περιλαμβάνει αμεροληψία, καθαρότητα, λιτότητα και σαφήνεια. Τέλος, η λειτουργία της ενσυναίσθησης είναι εκείνη που καθορίζει και ρυθμίζει τις ηθικές πράξεις του ανθρώπου με κύριο γνώμονα τη σκέψη και την κατανόηση του άλλου, προτού προβεί σε οποιαδήποτε ενέργεια. (Τριαντάρη, 2020). Η ηθική ως κανονιστικός παράγοντας της ρητορικής θέτει τις βάσεις για την εξέλιξή της με αντάξιο κληρονόμο της, την επικοινωνία.

## 4. Επικοινωνία

Μέχρι και σήμερα προβάλλουν συνεχώς νέοι ορισμοί για τη έννοια της επικοινωνίας. Κοινά αποδεκτός θεωρείται αυτός που ορίζει την επικοινωνία, ως τη μετάδοση και την ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων, ιδεών, απόψεων και συναισθημάτων μεταξύ των ανθρώπων (Μπουραντάς, 2002). Η αποτελεσματική επικοινωνία για να επιτευχθεί απαιτεί την τήρηση κάποιων αρχών. Η σαφήνεια και η απλότητα των μηνυμάτων βοηθούν τον δέκτη στην ομαλή κατανόηση του περιεχομένου του μηνύματος. Στην περίπτωση που αναφερόμαστε στην ανάθεση καθηκόντων στους εργαζομένους, κρίνεται απαραίτητο η κατατοπιστική πληροφόρηση των αρμοδιοτήτων. Να υπάρχει ελευθερία του λόγου με άξονα όμως τον σεβασμό. Ο εργοδότης πρέπει να χρησιμοποιεί την κριτική σκέψη και τα αντεπιχειρήματα με υπομονετικό και ψύχραιμο τρόπο.

Η αποτυχία ενός οργανισμού οφείλεται σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό στην κακή επικοινωνία στον εργασιακό χώρο. Επιτυχημένη επικοινωνία θεωρείται εκείνη όπου το μήνυμα που μεταδίδεται, δεν αλλοιώνεται αλλά αναγνωρίζεται από τον αποδέκτη ακριβώς με την ίδια έννοια, όπως την είχε στο νου του ο πομπός. Εάν υπάρχουν σκοτεινά σημεία τα μηνύματα μπορούν να παραποιηθούν. Στο χώρο μίας συνέντευξης, για παράδειγμα, πρέπει να ελέγχεται το επικοινωνιακό πλαίσιο, η σωστή χρήση της γλώσσας, η διατύπωση, οι λέξεις και το ύφος του εξεταστή καθώς μπορεί να ερμηνευθούν διαφορετικά από διαφορετικά άτομα

Η επικοινωνία είναι μία ατέρμονη έννοια που βρίσκεται συνεχώς υπό μελέτη και έρευνα, ωστόσο οι πιο γνωστές μέθοδοι επικοινωνίας περιλαμβάνουν: την προφορική επικοινωνία, την γραπτή, την επικοινωνία που δεν χρησιμοποιεί το λόγο αλλά διαφορετικά μέσα και τα ηλεκτρονικά μέσα. . Στην πρώτη περίπτωση, η προφορική επικοινωνία αποτελεί την πιο συνήθη μέθοδο που πραγματοποιείται μέσω τυπικών συζητήσεων και ομιλιών. Η μετάδοση του μηνύματος γίνεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς ωστόσο όταν περιλαμβάνει μεγαλύτερο αριθμό ατόμων, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος η πληροφορία να παραμορφωθεί. Στην γραπτή επικοινωνία το μήνυμα δίνεται με τη μορφή εγγράφου, επιστολής και γενικότερα με οποιοδήποτε μέσο περιλαμβάνει λέξεις γραπτές και σύμβολα. Μία από τις σημαντικότερες μορφές επικοινωνίας είναι εκείνη που χρησιμοποιεί τη σωματική επικοινωνία μέσω χειρονομιών ή εκφράσεων του προσώπου ή ακόμα και εξωτερικούς ήχους ή και ήχους που δηλώνουν ένα σημαντικό μήνυμα με διακύμανση της φωνής. Η δυνατότητα και η ικανότητα της λεκτικής ομιλίας και της όρασης δεν είναι δεδομένες για όλους, όμως αυτό δεν πρέπει να αποτελεί εμπόδιο για την επικοινωνία τους. Ο σκοπός αυτής της μορφής εξυπηρετεί τέτοιες ανάγκες και τις περισσότερες φορές διαβιβάζει μηνύματα που με λέξεις δε μπορούν να αποδοθούν. (Τριαντάρη, 2020).

#### 4.1 Τρόποι επικοινωνίας τους με τους εργαζόμενους του οργανισμού.

Μέσα στον καταγισμό των αρμοδιοτήτων του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού ανήκει και η επικοινωνία και ο τρόπος με τον οποίο διαβιβάζει τις ηθικές αξίες του οργανισμού στους εργαζομένους του. Η ηθική στη συμπεριφορά του διευθυντή της ΔΑΔ αποδεικνύεται μέσα μέσα από τη δίκαιη και αξιοπρεπή μεταχείρισή των υπαλλήλων του. Εδώ είναι η στιγμή που επικοινωνία εισβάλλει για να βοηθήσει στη μετάδοση αυτών των αξιών. Οι κυριότερες πηγές επικοινωνίας που αξιοποιούνται από τους οργανισμούς για την μετάδοση των ηθικών πρακτικών είναι :

- **Επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο:** πρόκειται για την πιο συχνή και εύχρηστη μορφή επικοινωνίας όπου η αλληλεπίδραση πραγματοποιείται από κοντά, όπως δηλώνει και ο όρος της face to face. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η άμεση επαφή με τους εργαζομένους, αποκομίζοντας πλήρη και σαφή εικόνα για τις προσδοκίες των υπαλλήλων και πως αυτός θα της υλοποιήσει.
- **Προσωπική γραπτή επικοινωνία:** Πλεονεκτήματα της μεθόδου αποτελεί η μεγάλη διάρκεια και η δυνατότητα επαλήθευσης. Επιπρόσθετα, οι γραπτές επικοινωνίες είναι πιο επιμελημένες, λογικές και σαφείς. Ωστόσο, ως διαδικασία απαιτεί πολύ χρόνο και η επαναπληροφόρηση αποτελεί το αδύναμο στοιχείο της.
- **Αλληλεπίδραση με το συνολικό προσωπικό:** Φαντάζει αδύνατον να γίνει πράξη, καθώς υποχρεώνει τον υπεύθυνο προσωπικού να αλληλοεπιδράσει ξεχωριστά με κάθε εργαζόμενο, ή να οργανώσει μία ομαδική επικοινωνία όπου θα χωρίσει στόχους ή ακόμη και να απευθυνθεί σε όλους μαζί για τη μετάδοση γνώσεων σχετικά με τις ηθικές αξίες. Ένας ηθικός κώδικας εάν δεν αφομοιωθεί και απομνημονευθεί δε μπορεί να υπακούσει κάποιος σε αυτόν. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού απαιτείται να μεριμνήσει για τη σωστή κατανόηση του ηθικού κώδικα δεοντολογίας γιατί μόνο τότε θα πετύχει την υπακοή τους από τους εργαζομένους.

Στην πραγματικότητα, ο συνδυασμός των καθηκόντων των ανθρώπινου δυναμικού και της επικοινωνίας είναι ένα κρίσιμο ζήτημα και από την πλευρά των εργαζομένων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προωθεί τις δεοντολογικές πρακτικές με την καθιέρωση ενός υγιούς προσωπικού και ταυτόχρονα που προσελκύουν ικανούς υπαλλήλους με γνώμονα πάντα το ηθικό πλαίσιο.

Επιπλέον, εάν το Ανθρώπινο Δυναμικό διαθέτει την κατάλληλη επικοινωνιακή ικανότητα για να μεταδώσει αυτές τις πολιτικές στους εργαζομένους τα αποτελέσματα θα είναι εξαιρετικά. Δεν μπορεί να αμφισβητηθεί ότι η επικοινωνία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις ηθικές πρακτικές που ακολουθούνται από το ανθρώπινο δυναμικό. Οι οργανισμοί ανεξάρτητα από την έκτασή τους βασίζονται στην επικοινωνία σε όλες τις μορφές της για να βοηθήσουν όλους τους εμπλεκόμενους στο εργατικό δυναμικό να



έχουν μια σαφή ιδέα για τις εργασίες τις οποίες πρέπει να κάνουν και τις μεθόδους τις οποίες πρέπει να ακολουθούν. (Φαναριώτη, 2009)

Έτσι, ο ρόλος των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού στην επικοινωνία της δεοντολογικής συμπεριφοράς εντός ενός οργανισμού μπορεί να βοηθήσει στην καλλιέργεια της ηθικής οργανωτικής κουλτούρας, στη διασφάλιση αμερόληπτης και ηθικής διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής προσωπικού και στην πρόσληψη προσωπικού που πιθανότατα θα δώσει τον ηθικό τόνο στον οργανισμό. Για να το πετύχει αυτό κρίνεται απαραίτητο, να συγκρατεί τις παρορμητικές διαθέσεις του, να ασκεί έλεγχο στα συναισθήματά του και να μεταδίδει το μήνυμα χωρίς παραποίηση. Όπως θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο, το συναίσθημα είναι εχθρός της επικοινωνίας.

## *4.2 Επικοινωνία και συναίσθημα*

Δεν υπάρχει μεγαλύτερη πρόκληση από την επίτευξη της σωστής επικοινωνίας. Ένας διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού για να θεωρηθεί υπόδειγμα οφείλει, πρωτίστως να κάνει σωστή χρήση της γλώσσας. Πόσες φορές δεν έχει τύχει να υπάρξουν παρεξηγήσεις στον εργασιακό χώρο λόγω μετάδοσης λανθασμένου μηνύματος; Δεν είναι τυχαίο που έχει επικρατήσει η ρήση «Ρήμα παράκαιρον τὸν ὄλον ἀνατρέπει βίον» δηλαδή μία λάθος – αταίριαστη κουβέντα μπορεί να σου καταστρέψει τη ζωή.

Η επικοινωνία είναι ο καθρέφτης της συμπεριφοράς μας και η μέθοδος που μεταφράζουμε τον τρόπο που ενεργούν οι άλλοι. Η επικοινωνία ως εξέλιξη της ρητορικής συνδυάζει τη γνώση και το συναίσθημα μέσω της λογικής και ψυχολογικής πειθούς. Για να φτάσει ο άνθρωπος στο σημείο να αναπαράγει νοήματα και να επικοινωνεί λεκτικά χρειάζεται χρόνος και έξις. Για την αποτελεσματική επικοινωνία απαιτείται η εξισορρόπηση ανάμεσα στο συναίσθημα και τη λογική, στο εγώ και το εμείς. Το πως αισθανόμαστε επηρεάζει άμεσα τη γλώσσα του σώματός μας όσο και τη λεκτική μας επικοινωνία. Η ενσυνειδητότητα, η διατήρηση της προσοχής και της ψυχραιμίας μας οφείλουν να είναι σύμμαχοί μας. Ανεξαρτήτως των δυσκολιών μέσα στην μέρα πρέπει να εστιάζουμε σε εκείνη την ενέργεια που καλούμαστε να εκτελέσουμε, μένοντας ανεπηρέαστοι από τις εξωτερικές μεταβολές. Έχοντας πλήρη έλεγχο των συναισθημάτων μας και επίγνωση το που βρισκόμαστε δεν οδηγούμαστε σε παρορμήσεις και σε ακούσιες πράξεις. (Τριαντάρη, 2020).

Το συναίσθημα παίζει αναπόσπαστο ρόλο στις καθημερινές επικοινωνιακές εμπειρίες του ατόμου. Οι άνθρωποι παρατηρούν στενά τις εκφράσεις του προσώπου και άλλους συναισθηματικούς δείκτες όταν συνομιλούν με άτομα από διαφορετικές κουλτούρες. Η επίδραση όχι μόνο διαμορφώνει την επεξεργασία των μηνυμάτων, αλλά μπορεί επίσης να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην παραγωγή μηνυμάτων. Η επικοινωνία μπορεί να εξυπηρετεί πολλές λειτουργίες, αλλά μεταξύ των πιο

διαδεδομένων είναι η επιρροή και η κοινωνική υποστήριξη. Η παραγωγή μηνυμάτων, σχετίζεται με αυτές τις λειτουργίες οι οποίες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις κοινωνικές πτυχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αν κάποιος είχε προδιάθεση για απαισιοδοξία θα μπορούσε να έχει την τάση να ερμηνεύσει την εκτίμησή ενός ατόμου για την κατάσταση του πεδίου ως μάλλον δυσοίωνη. Ο αντίκτυπος του συναισθήματος στην επεξεργασία μηνυμάτων είναι ένα θέμα που προσελκύει όλο και περισσότερη προσοχή. (Τριαντάρη, 2020). Έχει παρατηρηθεί ότι πολλές νοητικές λειτουργίες, συναισθηματικές και άλλες, τείνουν να συμβαίνουν κυρίως στο ένα ή στο άλλο ημισφαίριο του εγκεφάλου. Από αυτό το σημείο εκκίνησης, αναπτύσσουν ένα σκεπτικό που οδηγεί στην προσδοκία ότι η αξία των τηλεοπτικών μηνυμάτων μπορεί να έχει διαφορετικό αντίκτυπο στη μνήμη για τις οπτικές και λεκτικές πτυχές των μηνυμάτων αυτών.

Μία βασική παράμετρος των παραπάνω αναφορικά με το βαθμό διαχείρισης ή ρύθμισης της συναισθηματικής έκφρασης αποτελεί και το προσωπείο που επιλέγει να φορέσει ο υπεύθυνος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για παρουσιαστεί στους εργαζομένους. Η εικόνα του μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχολογία του εργαζομένου γι' αυτό οφείλει να μπαίνει στη θέση του υποψηφίου και να έχει μία συμπεριφορά ανάλογη με αυτήν που θα ήθελε ο ίδιος.

### *4.3 Επικοινωνία και ενσυναίσθηση*

Η ενσυναίσθηση αποδίδεται ως η διαδικασία κατανόησης της υποκειμενικής εμπειρίας ενός ατόμου, με το να μοιράζεται κανείς την εμπειρία αυτή, διατηρώντας παράλληλα μια παρατηρητική στάση. Η ενσυναίσθηση είναι μια ισορροπημένη περιέργεια που οδηγεί σε βαθύτερη κατανόηση ενός άλλου ανθρώπινου όντος- διατυπωμένη με άλλο τρόπο, η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα κατανόησης της εμπειρίας ενός άλλου ατόμου μέσα από το πλαίσιο αναφοράς αυτού του ατόμου. Ακόμη πιο απλά, η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να "μπαίνει κανείς στη θέση του άλλου".

Η ενσυναίσθηση είναι μια ισχυρή επικοινωνιακή δεξιότητα που συχνά περιθωριοποιείται και δεν χρησιμοποιείται επαρκώς. Ωστόσο, η αυτή η μορφή επικοινωνίας αποτελεί μια διδακτική δεξιότητα που έχει απτά οφέλη τόσο για τον οργανισμό και φορέα όσο και για τον υποψήφιο εργαζόμενο. Η αποτελεσματική ενσυναισθητική επικοινωνία ενισχύει τη θεραπευτική αποτελεσματικότητα της σχέσης συνεντεύκτη- συντευξιαζόμενου. Η κατάλληλη χρήση της ενσυναίσθησης ως εργαλείο επικοινωνίας διευκολύνει την συνέντευξη, αυξάνει την αποτελεσματικότητα της συλλογής πληροφοριών και τιμά τον υποψήφιο (Robbins, Judge, 2018).

Η ενσυναίσθηση θεωρούνταν ως μία έμφυτη ιδιότητα που ήταν αδύνατο να αποκτηθεί. Πρόσφατα, δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στην ενσυναίσθηση ως εργαλείο επικοινωνίας ουσιαστικής σημασίας στην συνέντευξη, και πολλοί ειδικοί συμφωνούν

πλέον ότι η ενσυναίσθηση και η ενσυναισθητική επικοινωνία είναι διδακτικές, μαθήσιμες δεξιότητες. Όπως θα ήταν επομένως αναμενόμενο, η ενσυναίσθηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο αρκετών μοντέλων επικοινωνίας, προβάλλοντας πως πρόκειται μάλλον για νόμω και όχι φύσει αρετή.

Μέχρι πρότινος, οι κλάδοι της ψυχολογίας και της ιατρικής εστίαζαν στη νοημοσύνη που σχετίζεται με γνωστικές δεξιότητες, όπως η μνήμη, ωστόσο ολοένα και περισσότερο κερδίζει έδαφος η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αφού ασκεί μεγάλη επιρροή στην αλληλεπίδραση των ατόμων και στην συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο. Η συναισθηματική νοημοσύνη ως όρος εμπεριέχει μέσα του το συναίσθημα. Έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί για να αποδώσουν το ακριβές νόημα της με πρωτεργάτη τον Daniel Goleman, ο οποίος στις αρχές του 1990 την περιέγραψε ως τις ικανότητες με τις οποίες ο άνθρωπος μπορεί να κινητοποιεί τον εαυτό του, να ελέγχει τις παρορμήσεις και να καθυστερεί την ικανοποίηση. Αποτελεί το ρυθμιστικό εργαλείο των διαθέσεων του ανθρώπου που αποτρέπει την ανησυχία να αλλοιώσει την ικανότητα για σκέψη και ενισχύει την ενσυναίσθηση. (Goleman, 2011).

Η διαχρονικότητα των απόψεων του Αριστοτέλη είναι για ακόμα μία φορά εμφανής, αφού ο Σταγειρίτης φιλόσοφος είχε κάνει νύξη για την ενδοπροσωπική και διαπροσωπική επικοινωνία. Με τον πρώτο όρο τονίζεται η εγκράτεια και η πειθαρχία των δικών μας συναισθημάτων, ενώ με το δεύτερο η αλληλεπίδραση μας με τους άλλους, η επικοινωνία μας και η ανταλλαγή βιωμάτων (Τριαντάρη, 2020). Όπως ο ίδιος έχει δηλώσει στο έργο του Ηθικά Νικομάχεια " *Καθένας μπορεί να θυμώσει, αυτό είναι εύκολο. Το να θυμώσει όμως με τον σωστό άνθρωπο, στον σωστό βαθμό, για τον σωστό λόγο, τη σωστή στιγμή και με τον σωστό τρόπο δεν είναι και τόσο εύκολο*" (Αριστοτέλης, 2006).

Επηρεασμένοι πολλοί ερευνητές από τις παραπάνω διαπιστώσεις, επιχείρησαν να εμπλουτίσουν το νόημα της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης και να προβάλλουν μία νεότερη προσέγγιση. Συγκεκριμένα, ο Gardner θεωρεί ότι η νοημοσύνη δεν μπορεί να περιοριστεί σε μια ομάδα, αλλά αντίθετα μπορεί να ταξινομηθεί σε εννέα ξεχωριστούς τομείς νοημοσύνης, δηλαδή ότι οι άνθρωποι δεν έχουν μόνο μια διανοητική ικανότητα, αλλά έχουν πολλά είδη νοημοσύνης, συμπεριλαμβανομένων της μουσικής, της διαπροσωπικής και της γλωσσικής νοημοσύνης. Κάθε άτομο αποτελείται από έναν μοναδικό συνδυασμό και των εννέα ειδών νοημοσύνης. Η κάθε νοημοσύνη βρίσκεται σε συγκεκριμένη θέση στον εγκέφαλο του κάθε ατόμου και μπορεί να συνεργάζεται ή να μην συνεργάζεται με τα υπόλοιπα είδη της νοημοσύνης. Με αυτόν τον τρόπο λειτουργεί και το άτομο, αφού βλέποντας και κατανοώντας πως ενεργεί και δουλεύει ο άλλος, είναι σε θέση ενεργήσει με τον αντίστοιχο τρόπο ώστε να υπάρχει ομόνοια (Τριαντάρη, 2020). Σύμφωνα με το μοντέλο των Mayer, Salovey και Caruso (1990) περιγράφεται η συναισθηματική νοημοσύνη ως μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα να παρακολουθεί το άτομο τον ίδιο του τον εαυτό και τα αισθήματα και

συναισθήματα των άλλων, τα διακρίνει μεταξύ τους και χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγεί τη σκέψη του και τις ενέργειές του.

Συμπερασματικά, η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη οδηγεί στη συνεργατική ηγεσία και σε αποτελέσματα που είναι κερδοφόρα για όλους. Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται με την αυτοπεποίθηση, την ανθεκτικότητα και την επιμονή. Η εξέταση της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να βοηθήσει στις προσλήψεις και στην ανάπτυξη της ηγεσίας. Τα άτομα με υψηλή αυτοεκτίμηση τείνουν να έχουν υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη και αυτή η δράση οδηγεί σε βελτίωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται μέσω της ειλικρίνειας και της καθαρότητας του νοήματος το οποίο μένει ανεπηρέαστο από τα συναισθήματα (Τριαντάρη, 2020).

Η επικοινωνία είναι το μέσο για να κατανοήσει ο δέκτης ποιος είναι ο πομπός, σε τι πιστεύει, ποιες είναι οι αξίες του και κυρίως πώς αισθάνεται. Έχοντας συλλέξει αυτές τις πληροφορίες είναι έτοιμος να τις συγκρίνει και να τις συνδυάζει με τις δικές του για να υπάρξει σύμπνοια και αποτελεσματική επικοινωνία. Για να μπορέσει κανείς να πετύχει την άρτια επικοινωνία οφείλει να κατανοήσει τι είναι η επικοινωνία και κυρίως πως εμφανίστηκε ο όρος. Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο, συσχετίζεται η επικοινωνία με τη ρητορική, που αποτελεί την προγονική μορφή, το προθάλαμο της επικοινωνίας.

#### ***4.4 Ρητορική και Επικοινωνία***

Η ρητορική ως μία τεχνική σπουδή ανάγεται στους στοχασμούς των σοφιστών και των προσωκρατικών φιλοσόφων. Ωστόσο, καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη και στην διάδοση της έπαιξε ο Αριστοτέλης, ο οποίος ανέδειξε την αλληλένδετη σχέση της με την επικοινωνία που αποτελεί το μέσο αλληλενέργειας. Η ρητορική ως « τρόπος πειθούς », δηλαδή ως τέχνη του λόγου που χρησιμοποιεί μεθόδους για να πείσει, εμπλέκει τη λογική με την ψυχολογική επιχειρηματολογία και αντικατοπτρίζει τον αισθητό κόσμο, όπου η έλλειψη παιδείας και η άγνοια για το τι πραγματικά είναι αληθινό οδηγεί στην αποδοχή και στην αδράνεια, καθώς υφαίνει τους ιστούς των σκέψεων μας οδηγώντας στην πλάνη. Δικλείδα ασφαλείας για τη μετάβαση από τον αισθητό κόσμο στον νοητό, στον κόσμο των Ιδεών αποτελεί η φιλοσοφία. Μέσω αυτής επιτυγχάνεται ο φυσικός σκοπός της ρητορικής, που δεν σχετίζεται με το να διεγείρει τα πάθη των ακροατών και να οδηγήσει στην απάτη, αλλά αντιθέτως σχετίζεται με τη σωστή επιχειρηματολογία ανεξαρτήτως αποτελέσματος, αναζητώντας την αλήθεια και μάχοντας υπέρ του δικαίου. Εμπεριέχει το λόγο και την πράξη και σηματοδοτεί στη νοητική εξέλιξη μέσω της λογικής και των ηθικών αξιών. Λογικό ακόλουθο, είναι πως η ρητορική δραστηριοποιείται στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην αλληλεπίδραση των ατόμων με απώτερο σκοπό την αρμονική συμβίωση. Στα ίδια μήκη κύματος βρίσκεται και η επικοινωνία, η οποία παρουσιάζεται ως μία διαφοροποιημένη, καινοτόμα και νεότερη εικόνα της ρητορικής.

Επικοινωνία και ρητορική γίνονται έκδηλες μέσω του λόγου ο οποίος αποτέλεσε το εργαλείο της πολιτικής, της ανοικτής συζήτησης και της εξουσίας στις απαρχές της πόλης. Τη δύναμη του λόγου αποτελούσε η Πειθώ, τα λογικά επιχειρήματα που όφειλε να χρησιμοποιεί ο πολίτης για να πείσει. Η κοινωνική ιεράρχηση και η οικονομική ευχέρεια δεν συνυπολογιζόταν, εάν κάποιος δεν κατείχε την πολιτική τέχνη, την δεξιοτεχνία του λόγου. Η φιλοσοφία αναδύεται μέσα από την λογική επιχειρηματολογία και την αναγκαιότητα της απόδειξης των πραγμάτων, όπως αυτά έλαβαν χώρα στον πολιτικό χώρο της Εκκλησίας του Δήμου. Ακολουθώντας μία συλλογιστική πορεία των παραπάνω, είναι εμφανές πως η ρητορική και η επικοινωνία αποτελούν συγκοινωνούντα δοχεία.

Για την ενίσχυση της ορθότητας του παραπάνω συλλογισμού επιβάλλεται να εξεταστεί και η σύνδεση των δύο αυτών εννοιών με την διαλεκτική. Αρχικά, η ρητορική όπως και η διαλεκτική αντλούσαν τη θεματολογία τους από παραδείγματα κυρίως από την καθημερινή ζωή και εμπειρία, κατευθύναν και ελέγχαν τα πάθη και τις επιθυμίες του ανθρώπου και συνέλαβαν στην αληθή τάξη του όντος και των αξιών, δημιουργώντας την ανάγκη για εξωτερίκευση απόψεων και ιδεών. Η επικοινωνία παίρνει τη σκυτάλη και διαμέσου του διαύλου που δημιουργήθηκε, αναλαμβάνει την ανάδραση και την απάντηση του δέκτη του μηνύματος προς τον πομπό, με τη χρήση της γλώσσας, των λεκτικών νοημάτων (Τριαντάρη, 2020).

Για να κατανοηθεί περισσότερο η έννοια της επικοινωνίας και οι διαστάσεις της, είναι αναγκαίο να γίνει αναφορά στο μοντέλο επικοινωνίας που υπήρξε το πρότυπο για όλα τα μεταγενέστερα, εκείνο του Αριστοτέλη.

#### **4.5 Μοντέλα επικοινωνίας (Αριστοτέλη)**

Η ρητορική του Αριστοτέλη αποτελεί το πρώτο μοντέλο επικοινωνίας από τα οποίο επηρεάζονται τα σύγχρονα μοντέλα και ανοίγονται οι δρόμοι για τις σχολές της Διαδικαστικής και Σημειωτικής Επικοινωνίας. Αυτό που ξεχωρίζει τον άνθρωπο από τα άλλα έμβια όντα είναι η λογική, ο νους και ο λόγος που είναι το μέσο της επικοινωνίας. Επικοινωνία μπορεί να υπάρχει σε όλα τα όντα όμως δεν εκδηλώνεται με τους ίδιους τρόπους. Η μεταβίβαση πληροφοριών και μηνυμάτων γίνεται με διαφορετικά μέσα και μεθόδους. Ο Αριστοτέλης κατόρθωσε να θέσει τα θεμέλια της Σημειωτικής με τις άτεχνες και έντεχνες πίστεις που βασίζονται στην πειστικότητα των επιχειρημάτων του και να μεταγγίσει και να διεγείρει τα πάθη των ακροατών μέσω της ρητορικής του. Αδήριτος ανάγκη ήταν η διάκριση των λόγων, αφού όπως υποστήριζε το κοινό και η περίσταση είναι δύο μεταβλητές που επηρεάζουν την στοχοθεσία και κυρίως το αποτέλεσμα του λόγου. Έτσι, με βάση το μοντέλο του κατάφερε να συνδέσει τη πειθώ με το σωστό λόγο, το σωστό μέρος και το σωστό κοινό ώστε να επιτευχθεί μία ηθική επικοινωνία με κύριους άξονες το ήθος του ομιλητή και την επιχειρηματολογία που χρησιμοποίησε. Το ήθος του

επικοινωνητή επηρεάζει το μήνυμα με ηθικά επιχειρήματα και καταλήγει σε ένα αληθές συμπέρασμα. Μεταβιβάζεται από τις δύο πλευρές της επικοινωνίας η ειλικρίνεια, η φρόνηση και η εντιμότητα που απορρέουν από το σαφές και πλήρες επιχείρημα καλλιεργώντας μεταξύ των διαλεγόμενων αισθήματα σεβασμού, εμπιστοσύνης και ενσυναίσθησης (Τριαντάρη, 2020).

#### **4.6 Μοντέλο αντιληπτικού & συναισθηματικού πλέγματος**

Η επικοινωνία είναι μία έννοια με πλούσιο θεωρητικό υπόβαθρο που έχει απασχολήσει και ελκύσει πλήθος ερευνών καταλήγοντας σε διαφορετικές προσεγγίσεις. Η πολυπλοκότητα της φύσης της επικοινωνίας μαρτυρά πως δεν αφορά μία ξεχωριστή πράξη αλλά επηρεάζεται και εξαρτάται από πολλές ομάδες συμπεριφοράς. Όλες οι θεωρίες επικοινωνίας είναι αμοιβαία συναφείς όταν απευθύνονται σε έναν πρακτικό κόσμο ζωής στον οποίο η "επικοινωνία" είναι ήδη ένας όρος με πλούσιο νόημα. Κάθε θεωρία της επικοινωνίας απορρέει από ορισμένες κοινές πεποιθήσεις για την επικοινωνία και απευθύνεται ρητορικά σε αυτές, ενώ αμφισβητεί άλλες πεποιθήσεις. Προβάλλοντας και προσανατολίζοντας την επικοινωνία από άλλη σκοπιά η κάθε θεωρία επικεντρώνεται σε αρχές που επισημαίνουν νέες ιδέες και ανάγουν άλλα συμπεράσματα. Οι θεωρίες αυτές οδήγησαν στην εμφάνιση μοντέλων επικοινωνίας, τα οποία προσπαθούσαν να αποδώσουν την έννοια της επικοινωνίας και την πραγμάτωσή της σε κάθε πλαίσιο.

Η ανάπτυξη των μοντέλων εστιάζει στην αποκρυπτογράφηση και αποκωδικοποίηση της επικοινωνίας, ξεκινώντας από την απλή μορφή, αποστολέα-κανάλι/μέσο-μήνυμα-αποδέκτης, η οποία εξελίχθηκε ενσωματώνοντας αργότερα το αντικείμενο της ανατροφοδότησης και σε τελικό στάδιο επικεντρώνεται στο άτομο που δέχεται το μήνυμα. Δεν υπάρχει το ιδανικό μοντέλο επικοινωνίας, αφού το καθένα είναι χρηστικό και κατάλληλο για διαφορετικές περιπτώσεις και εξαρτάται και από τα μέλη που θα το υλοποιήσουν. Έχοντας ως προσχέδιο το πρώτο μοντέλο επικοινωνίας του Αριστοτέλη που εμπλέκει την συναισθηματική με την ηθική ικανότητα, προτείνεται το σύγχρονο μοντέλο του συναισθηματικού και αντιληπτικού πλέγματος. Οι ραγδαίες εξελίξεις και οι γρήγοροι ρυθμοί ανάπτυξης της σύγχρονης κοινωνίας ωθούν στη δημιουργία σύγχρονων μοντέλων επικοινωνίας που θα συμβαδίζουν με τα νέα δεδομένα. Οι μεταβολές που έχουν επέλθει αφορούν σημαντικά τις ανθρώπινες σχέσεις, τις οποίες μπορούμε να ρυθμίσουμε μέσα από την ηθική, ψυχολογική και αντιληπτική εφαρμογή της επικοινωνίας εμπεριέχοντας σε αυτήν το αίσθημα της ενσυναίσθησης. (Τριαντάρη, 2020)

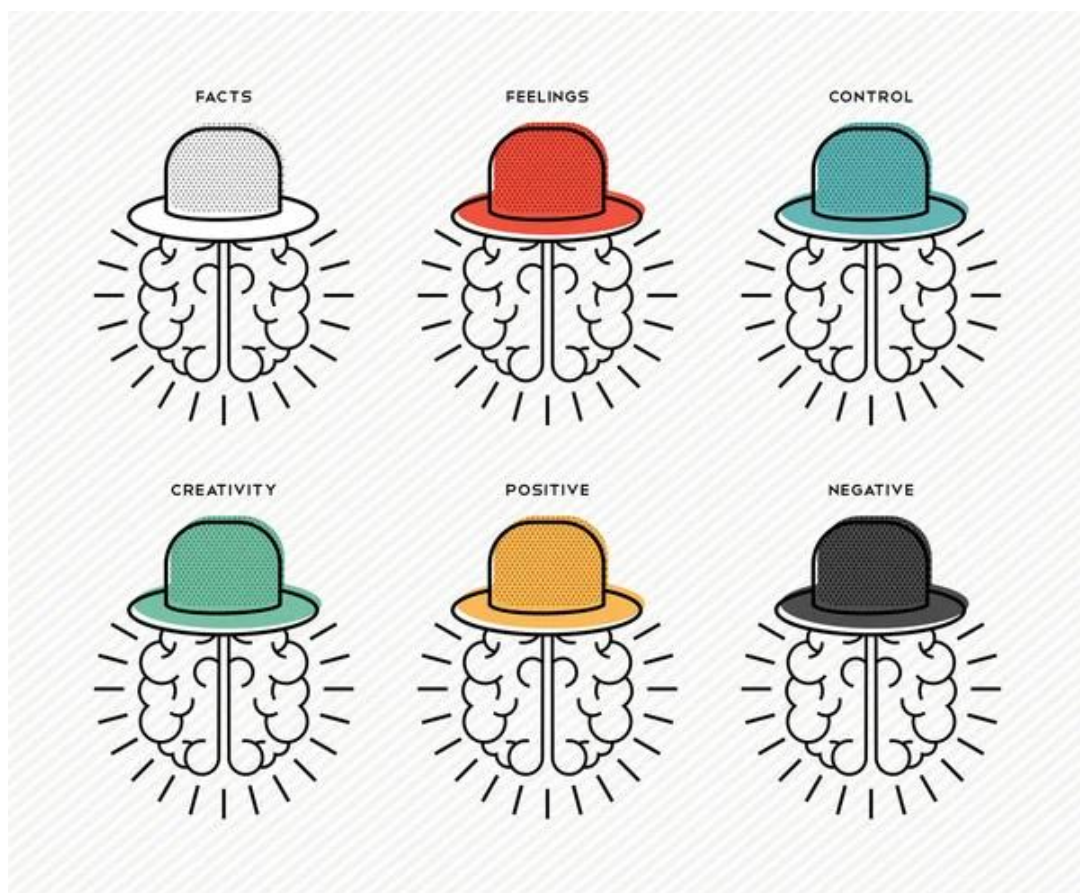
## 5. Τα 6 καπέλα των σκέψεων

Η συγκεκριμένη μέθοδος επινοήθηκε από τον Edward de Bono στις αρχές του 1980. Τα έξι καπέλα αντιπροσωπεύουν έξι τρόπους σκέψης και αποτελούν τις κατευθύνσεις για να σκέφτεται κανείς και όχι το πρωτόκολλο των σκέψεων. Τα καπέλα χρησιμοποιούνται προληπτικά και όχι αντιδραστικά. Σκοπός της δοκιμασίας αυτής, είναι να ενθαρρύνει την παράλληλη σκέψη, τη σκέψη πλήρους φάσματος και τον διαχωρισμό του εγώ από την απόδοση. Είναι μία προτεινόμενη και πετυχημένη στρατηγική για την εφαρμογή μίας ιδέας, καθώς χρησιμοποιεί όλες τις δυνατές προσεγγίσεις, για το πρόβλημα ή την ιδέα που θέλει να εφαρμόσει κάποιος. Είναι μια μείξη από φιλόδοξα σχέδια, ικανότητες εφαρμογής, ευαισθησία, δημιουργικότητα και καλή οργάνωση. Ουσιαστικά αυτό που γίνεται με την εφαρμογή αυτής της τεχνικής, είναι η εξέταση όλων των δυνατών παραμέτρων, επιστρατεύοντας όλες τις διαθέσιμες δεξιότητες και απόψεις. Έχει αποδειχθεί, στην πράξη ότι τα σχέδια τα οποία υλοποιούνται, έχοντας εφαρμόσει αυτή την τεχνική είναι πολύ πιο πετυχημένα και πιο εύκολα υλοποιήσιμα από άλλα στα οποία απλώς έχει τεθεί σε πράξη μια ιδέα.

Υπάρχουν έξι διαφορετικά καπέλα σε διαφορετικά χρώματα. Κάθε καπέλο συμβολίζει έναν συγκεκριμένο τρόπο, τον τρόπο σκέψης. Αν "φορέσει" κάποιος ένα από αυτά τα καπέλα, επιλέγει να σκέφτεται αποκλειστικά με αυτήν την κατεύθυνση. Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες βάζουν, επίσης ένα καπέλο. Με την εναλλαγή των καπέλων αλλάζει και η κατεύθυνση της σκέψης. Με αυτόν τρόπο, προβλέπεται η εξοικονόμηση χρόνου, παρέχοντας ένα πλαίσιο για συμμετοχή σε παραγωγική συλλογική σκέψη, που θα παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα, ελαχιστοποιώντας τις προσωπικές συγκρούσεις, αποφεύγοντας τους εγωισμούς που εμποδίζουν την απόδοση, διαχωρίζοντας τα γεγονότα από τα συναισθήματα ώστε να γίνονται καλύτερα εστιασμένες και στοχευμένες συζητήσεις. Επιπροσθέτως, βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσης παρέχοντας ένα πλαίσιο για να ληφθούν καλύτερες αποφάσεις, προετοιμάζοντας το έδαφος για να εφαρμοστούν αλλαγές, επιτρέποντας όλες τις πλευρές να βλέπουν μια κατάσταση και να δημιουργούν σαφή και συνοπτική επικοινωνία. Αναμφισβήτητα, αυξάνει την δημιουργικότητα και τις επιδόσεις μέσα από τις καινοτόμες ισχυρές ιδέες εξασφαλίζοντας την επιλογή ευκαιριών προς επιδίωξη, την εξέταση ενός ευρύτερου φάσματος λύσεων. Κάθε ένα από τα καπέλα αντιπροσωπεύει μια μέθοδο σκέψης που χρησιμοποιείται συνήθως από τα άτομα στο πλαίσιο της επίλυσης προβλημάτων. Ελπίζεται ότι μέσω αυτών των αναπαραστάσεων περισσότερα άτομα θα είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις διάφορες μεθόδους σκέψης που χρησιμοποιούν και, ως εκ τούτου, να κατανοήσουν καλύτερα τις δικές τους διαδικασίες σκέψης. Ελπίζεται επίσης ότι τα άτομα θα είναι σε θέση να κατανοήσουν καλύτερα τις διαδικασίες σκέψης των άλλων και, ως εκ τούτου, να ενσωματώσουν ακόμη και κάποιες από αυτές τις διαδικασίες στο πλαίσιο της δικής τους σκέψης. Πρόκειται για μια τεχνική που μπορεί να εφαρμοστεί από μια ομάδα ανθρώπων και είναι κατάλληλη για υπαλλήλους, επικεφαλής ομάδων, τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, επικεφαλής επιχειρηματικών μονάδων κ.α.

Σε γενικές γραμμές, μπορεί να εφαρμοστεί από μια ομάδα ατόμων που αναζητούν καινοτόμες ιδέες ή λύσεις σε ένα πρόβλημα. Η μέθοδος των έξι καπέλων βασίζεται στην εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι χημικές ουσίες του εγκεφάλου διαφέρουν όταν είμαστε επιφυλακτικοί και όταν είμαστε θετικοί. Αυτή η χημική προ-ευαισθητοποίηση είναι ένα βασικό μέρος της λειτουργίας του εγκεφάλου. Δεν μπορείτε να ευαισθητοποιηθείτε προς όλες τις κατευθύνσεις ταυτόχρονα - έτσι υπάρχει μια απόλυτη ανάγκη να διαχωρίσετε τους τρόπους σκέψης.

Η μέθοδος των Έξι Καπέλων ξεφορτώνεται τα εγώ, τα οποία αποτελούν τόσο μεγάλο πρόβλημα στην παραδοσιακή σκέψη. Πρόκειται για ένα μοντέλο που αποσκοπεί στην εκούσια αναζήτηση και εκτίμηση διαφορετικών οπτικών. Το διαφορετικό χρώμα κάθε καπέλου περιγράφει την οπτική που υιοθετεί εκείνος που το φοράει. Το λευκό καπέλο εκφράζει αντικειμενική γνώση. Το μαύρο καπέλο είναι το καπέλο της κρίσης και της προσοχής. Το μπλε καπέλο αντιπροσωπεύει τη σφαιρική θεώρηση μιας κατάστασης. Το κίτρινο καπέλο εκφράζει τη θετική οπτική. Το κόκκινο καπέλο εκφράζει υποκειμενική εμπειρία και διαίσθηση. Το πράσινο καπέλο εκφράζει την ανοιχτή σκέψη, τη δημιουργικότητα, τις πρωτότυπες και εναλλακτικές ιδέες.



Εικόνα 3. Τα 6 καπέλα των σκέψεων (De Bono E., 2017)



## 6. Οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μία από τις συνιστώσες της επιλογής. Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να αποδώσουν έναν ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας. Ενδεικτικά, κατά τον J.M Kouzes κ.α (1983), ορίζεται ως << ένα σύνολο κοινών, διαρκών πεποιθήσεων που μεταδίδονται μέσω μιας ποικιλίας συμβολικών μέσων, δημιουργώντας νόημα στην εργασιακή ζωή των ανθρώπων >> (όπως αναφέρεται στους Griffin and Moorhead, 2013, σελ. 495). Κάθε οργανισμός αποτελείται από άτομα, τα οποία διακρίνονται για τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους και γενικότερα για την προσωπικότητά τους, μεταφέροντας αυτά τα χαρακτηριστικά και στον οργανισμό αποκτώντας με τη σειρά του, τη δική του προσωπικότητα και ταυτότητα. Μπορεί η προσωπικότητα ενός οργανισμού να φαντάζει άτοπη, όμως υπάρχει και είναι από τα βασικά στοιχεία αναγνώρισης της αξίας και του ποιόν του οργανισμού.

Συχνά η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ταυτίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, ωστόσο παρόλο που παρουσιάζουν κοινά στοιχεία, διαφοροποιούνται καθώς η κουλτούρα είναι ένας περιγραφικός όρος, ενώ η ικανοποίηση αξιολογικός. Η κουλτούρα αποτελεί το διακριτό στοιχείο κάθε οργανισμού και αποβλέπει στη διατήρηση της ενότητας του μέσα από κοινές αντιλήψεις και αξίες που εκτελούνται υπό κανόνες και σχετίζονται με της καθημερινές ενέργειες που εκτυλίσσονται στον εργασιακό χώρο. Σύμμαχος και συνοδοιπόρος της κουλτούρας αποτελεί το οργανωσιακό κλίμα. Η εποικοδομητική συζήτηση, η συνεργασία, η θετική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων με κοινές αξίες οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση και γενικότερα ενός συνολικού θετικού περιβάλλοντος εργασίας. Αν το κλίμα είναι θετικό και όλοι ενεργούν κατά τον ίδιο τρόπο, ακόμη και κάποιος να μην συμφωνεί με αυτήν την πορεία, επηρεάζεται και την ακολουθεί για τη μέγιστη απόδοση και κυρίως την αρμονική συμβίωση. Για να επιτευχθεί αυτό το κλίμα απαιτείται η καθημερινή επιδίωξη του μέσα από τις ενέργειες των εργαζομένων που θα οδηγήσουν σε συνήθειες φτάνοντας έτσι, σε μία συλλογική και ηθική κατάσταση.

Είναι φανερό πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει άμεσα την επιλογή προσωπικού αφού ο βασικός στόχος της επιλογής είναι η πρόσληψη ατόμων που εκτός από τις γνώσεις και τις δεξιότητες, έχουν εκείνες τις αξίες και τα χαρακτηριστικά που συνάδουν με ανάλογα του οργανισμού. Η διαδικασία της επιλογής προσφέρει πληροφορίες και στις δυο πλευρές για να αποφασίζουν αμφότεροι εάν ταιριάζουν σε ηθικό επίπεδο, χωρίς να συγκρούεται ο υποψήφιος ηθικά με τον εαυτό του ή ο οργανισμός να κινδυνεύει να υπονομεύσει και να διαταράξει την αρμονία και την ενιαία ταυτότητά του ( Robbins, Judge, 2018).

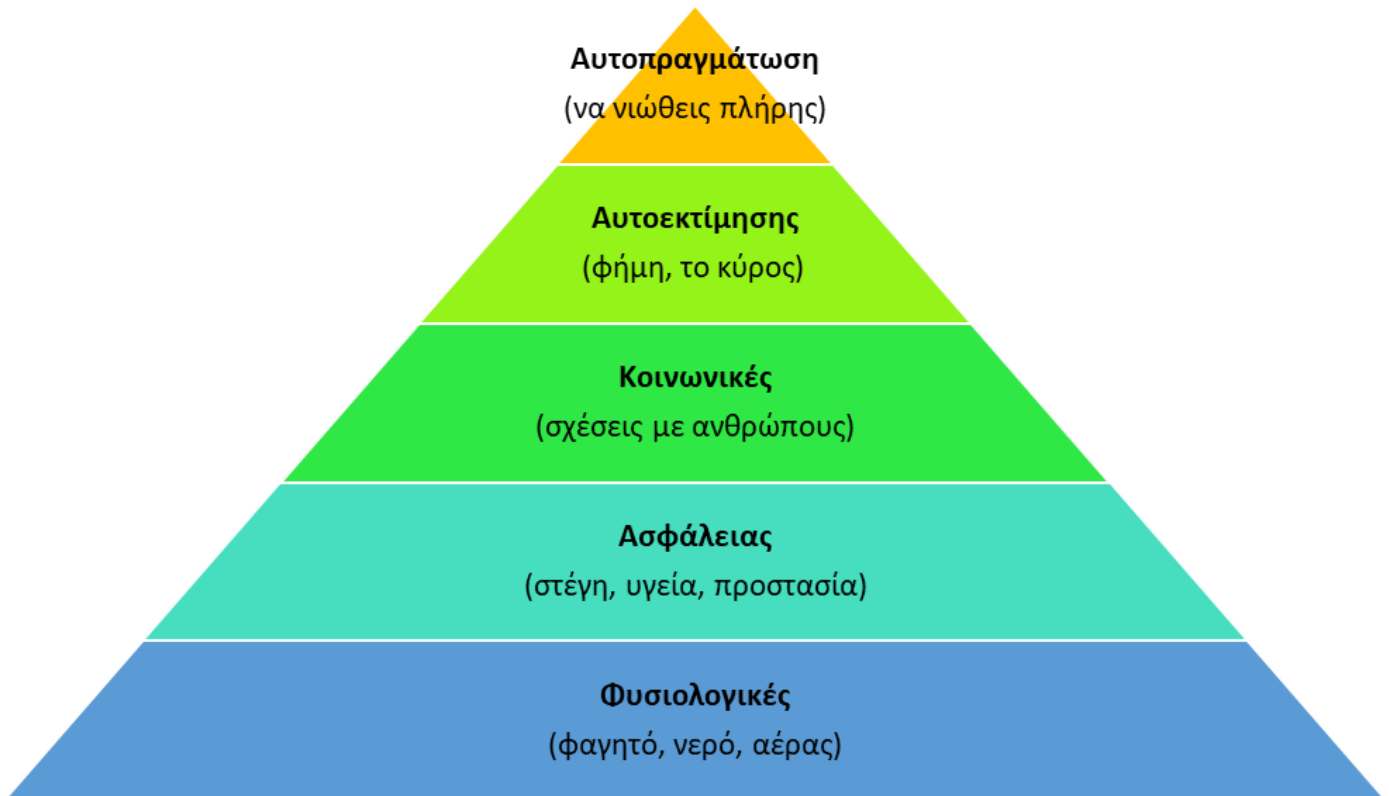
## 7. Υποκίνηση

Η υποκίνηση αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την επιλογή προσωπικού. Με την έννοια της υποκίνησης αναφερόμαστε σε εκείνες τις εσωτερικές ενέργειες που ωθούν το άτομο στην ανάλογη συμπεριφορά, εξασφαλίζοντας την υλοποίηση κάποιου στόχου. Η υποκίνηση αφυπνίζει, οδηγεί και διατηρεί σε λογικά επίπεδα τη συμπεριφορά των ατόμων. Σχετίζεται άμεσα με τη διάθεση του να χρησιμοποιήσει τις δεξιότητες του και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις προσωπικές του φιλοδοξίες. Επομένως, εάν από την πρώτη ενημέρωση και εικόνα της εργασίας ο υποψήφιος διακρίνει τη δυνατότητα της προσωπικής του εξέλιξης, θα παρουσιάσει τον εαυτό του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και θα προσπαθήσει να αποδείξει πως θα ενεργήσει και θα εργαστεί με την μέγιστη επίδοση και απόδοση. Σε αντίθετη περίπτωση, εάν δεν ξεχωρίσει τα προσδοκώμενα χαρακτηριστικά και η εργασία δε συνάδει με τις κλίσεις του, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να οδηγηθεί σε εξαναγκασμό πράξεων που δεν θα βασίζεται ούτε σε όλες τις ικανότητές του ούτε και με την ίδια διάθεση. Κάθε υψηλός στόχος απαιτεί προσωπικό αγώνα και σθένος για να επιτευχθεί, ενώ με τη σειρά του ο άνθρωπος για να ενεργοποιηθεί και να παλέψει γι' αυτό το στόχο χρειάζεται κίνητρα. Τα κίνητρα ποικίλλουν, με κύριους πρωταγωνιστές εκείνα της οικονομικής και κοινωνικής φύσεως, όπως για παράδειγμα η αμοιβή, οι κοινωνικές εκδηλώσεις και η διεύρυνση της εργασίας που αποτελούν άλλα βασικές ανάγκες και άλλα δευτερεύουσες.

Ο ρόλος που παίζει η ικανοποίηση των βασικών αναγκών στην ανάπτυξη και τη συμπεριφορά έχει απασχολήσει συστηματικά πλήθος ψυχολόγων, μεταξύ των οποίων τον Maslow (1968), που προτείνει την πυραμίδα αναγκών. Θεωρεί ότι πρώτα έρχονται οι φυσιολογικές ανάγκες (π.χ. τροφή, νερό, ύπνος) και έπειτα ότι ακολουθούν οι ανάγκες για ασφάλεια (π.χ. προστασία, αποφυγή φόβου, επιδίωξη άνεσης). Στη συνέχεια, έρχονται οι κοινωνικές ανάγκες (π.χ. να ανήκει το άτομο σε κάποια ομάδα, να αγαπιέται) και μετά η ανάγκη για σεβασμό και εκτίμηση, ή αλλιώς η ανάγκη του Εγώ. Στο τέλος της ιεραρχίας, δηλαδή στην κορυφή της πυραμίδας, υπάρχει η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, η οποία ορίζεται ως η κατάσταση στην οποία το άτομο έχει φτάσει το μέγιστο δυναμικό του· με άλλα λόγια, το άτομο έχει γίνει αυτό που του ταιριάζει. Ο Maslow παραθέτει ιεραρχία και όχι κατάλογο αναγκών. Αυτό σημαίνει ότι μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας μπορεί το άτομο να προχωρήσει προς τα ανώτερα επίπεδα. (Καραγιάννης, Πάντα – Καπετανίου, 1997).

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να μην αμελεί να αναζητά υποκινημένους εργαζομένους, οι οποίοι θα πασχίσουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες που τους ωθούν στη συγκεκριμένη εργασία και θα προσφέρουν τον καλύτερο τους εαυτό μέχρι να τις αποκομίσουν. Έτσι, κυριαρχεί μία κατάσταση << δοῦναι και λαβεῖν >>, αφού ο εργαζόμενος προσφέρει τις δεξιότητές του και απολαμβάνει προσωπική ικανοποίηση αφού υπάρχει κορεσμός των αναγκών του, και από την άλλη ο οργανισμός προσφέρει κίνητρα και απολαμβάνει την συνολική αποδοτικότητα και την αρμονία στο χώρο

εργασίας. Είναι μία σχέση αλληλεξάρτησης όπου και οι δύο πλευρές βγαίνουν κερδισμένες, παίρνοντας ο καθένας από τον άλλον ό,τι του είναι απαραίτητο. Εν κατακλείδι, απαιτείται σωστή υποκίνηση για να πειστεί ο υποψήφιος πως θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες του και να είναι πρόθυμος να καταβάλλει την ανάλογη προσπάθεια που απαιτεί η εργασία. (Καταραχιά, Πιτόσκα, 2020).



Εικόνα 4. Ιεραρχία αναγκών Maslow (Μπουραντάς, 2002)

## 8. Συμπέρασμα

Για μία πετυχημένη πρόσληψη και επιλογή προσωπικού απαιτείται ένας πετυχημένος διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος δεν αρκεί να έχει γνώσεις, όπως ποια έντυπα χρειάζονται και πως θα συμπληρωθούν, αλλά οφείλει να είναι εφοδιασμένος με επικοινωνιακές δεξιότητες και ηθικές αξίες για να δημιουργήσει μία ομάδα που θα είναι καθοριστική τόσο για το προϊόν όσο και για την απόδοση του οργανισμού. Για να το κατορθώσει αυτό, πρέπει να επιδεικνύει θάρρος μπροστά σε κάθε δυσκολία, να διακατέχει αισθήματα ειλικρίνειας, να είναι δίκαιος, να έχει ενσυναίσθηση, να μην προβάλλει εγωιστική συμπεριφορά αλλά να ενεργεί με δημιουργική σκέψη που θα τον βοηθήσει να σχεδιάσει το σωστό προγραμματισμό και να οδηγηθεί στη σωστή απόφαση για το μελλοντικό όραμα του οργανισμού.

Μέσα από αυτή την εργασία λοιπόν, ξετυλίγεται σιγά σιγά ένα πολύ σημαντικό κομμάτι, εκείνο της επιλογής του προσωπικού, το οποίο για να καταφέρει να είναι άξιο των προσδοκιών του οργανισμού, οφείλει και ο ίδιος να είναι ειλικρινής και να σέβεται τον υποψήφιο. Ο ανταγωνισμός στην εποχή μας είναι πολύ μεγάλος και η πίεση αυξάνεται όλο και πιο πολύ στους οργανισμούς οι οποίοι έχουν εναποθέσει τις ελπίδες τους στο προσωπικό τους, καθώς όσο πιο καλό κλίμα επικρατεί τόσο η παραγωγικότητα θα αυξάνεται, μεγιστοποιώντας έτσι τα κέρδη.

Σύμμαχοι και συνοδοιπόροι για την σωστή λήψη της απόφασης είναι η επικοινωνία και η ηθική. Η επικοινωνία αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα στις εκτελέσεις διαδικασιών και το λόγο προόδου και αποκόμισης κερδών. Μελετήθηκε λοιπόν, η εφαρμογή και ο ρόλος της επικοινωνίας στη στελέχωση προσωπικού και μελετήθηκε διεξοδικά η συμβολή της στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Η θεωρητική διερεύνηση συνεχίστηκε με την έννοια της ηθικής σε συνδυασμό με την ενσυναίσθηση, και την υποκίνηση ως μέθοδοι ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων που αποβλέπουν στην εξέλιξη των εργαζομένων που μπορεί να οδηγήσει σε πολλαπλά οφέλη για τον οργανισμό όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους.

Τέλος, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποτελέσει έναυσμα για μελλοντική μελέτη στο κομμάτι της επιλογής και να προτείνεται να διεξαχθεί έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων που θα απευθύνονται τόσο στους εργαζομένους σχετικά με την διαδικασία πρόσληψής τους, όσο και στους υπεύθυνους του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την αξιολόγησή τους σύμφωνα με το αν ακολούθησαν τα όσα αναφέρθηκαν στην εν λόγω εργασία.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσσα

- Αριστοτέλης. (2006). *Ἠθικά Νικομάχεια Ε΄-Κ΄* (Δ. Λυπουρλής, Μετ.). Θεσσαλονίκη: Ζήτρος.
- Αριστοτέλης. (2006). *Περί Μέθης - Περί Αρετών και Κακιών - Περί Κόσμου* (Σ. Α. Τριαντάρη). Θεσσαλονίκη: Ζήτρος .
- Ασπρίδης, Μ. Γ., Τσέλιος, Δ. , Ρωσσιδης, Φ. Γ. (2018). *Επιχειρησιακές επικοινωνίες, Θεωρητική και πρακτική προσέγγιση*. Αθήνα: Κριτική.
- Βολιώτη, Θ. (2021). *Ο Διαμεσολαβητικός ρόλος της αυτό-αποτελεσματικότητας στη σχέση των εργασιακών παραγόντων με την οργανωσιακή συμπεριφορά ιθαγένειας*. Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/25263>
- Δρίβας, Σ., Ζορμπά, Κ. & Θ. Κουκουλάκη. (1997). *Μεθοδολογικός οδηγός για την εκτίμηση του επαγγελματικού κινδύνου*. Αθήνα: ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.
- Δρόσος, Ν., & Αντωνίου, Α.-Σ. (2020). Αναπηρία και επαγγελματική ένταξη: Προστατευμένη και υποστηριζόμενη εργασία. *ήως: Περιοδικό Επιστημονικής και Εκπαιδευτικής Έρευνας*, 6(1), 109–112.
- Επίκτητος. (2002). *Η Τέχνη του Ζην* (Τ. Γκίκας, Μετ.). Αθήνα: Πύρινος Κόσμος.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.
- Καραγιάννης, Σ., & Πάντα-Καπετανίου, Μ. (1997). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Έλλην.
- Καταραχιά Α., & Πιτόσκα Η. (2020). *MANATZMENT: Βασικές αρχές & σύγχρονες πρακτικές στη διοίκηση επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Δίσιγμα.
- Μαθιουδάκη, Α. (2017). *Ευέλικτες μορφές απασχόλησης* (Μεταπτυχιακή εργασία). Ανακτήθηκε από: <http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/4269>
- Μουζά Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Management*. Αθήνα: Μπένου.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- ΟΗΕ (2006). *Σύμβαση για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρίες - Προαιρετικό Πρωτόκολλο στη Σύμβαση για τα Δικαιώματα των Ατόμων με Αναπηρίες*. Ανακτήθηκε από: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities-2.html>

- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ., (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού*. Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση, Μάνατζμεντ: Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Rosili.
- Τριαντάρη, Σ. (2015). Η ρητορική του Αριστοτέλη στην ηθική διαπαιδαγώγηση του ανθρώπου. *Φιλοσοφείν: έπιστήμη, εΰνοια, παρρησία*, 12, 403. Ανακτήθηκε από: <https://www.academia.edu/25510653/%CE%97>
- Τριαντάρη, Σ. (2020). *Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας: Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλη.
- Φαναριώτη, Π. (2009). *Επιχειρησιακή Επικοινωνία. Εισαγωγή στη Θεωρία & Τεχνική της Σύγχρονης Επιχειρησιακής Επικοινωνίας* (2<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: Σταμούλη.

## Ξενόγλωσση

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page Limited.
- De Bono, E. (2017). *Six Thinking Hats: The multi-million bestselling guide to running better meetings and making faster decisions*. Penguin Books.
- Dessler, G. (2012), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Αθήνα: Κριτική
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (11th ed.). Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
- Goleman, D. (2011), *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*. (Α Παπασταύρου Μετ.). Αθήνα: Πεδίο.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Keenan, K. (1998). *Επιλογή Προσωπικού*. Θεσσαλονίκη: Μαλλιάρης Παιδεία.
- Robbins P. S., & Judge, A. T. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις* (Α. Πλατάκη, Μετ.). Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, P. S., Coulter, M., & DeCenzo, A. D. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές* (2<sup>η</sup> έκδ.). Αθήνα: Κριτική.

- Schneider, B., & Konz, A. M. (1989). Strategic job analysis. *Human Resource Management*, 28(1), 51–63. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280104>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Truss, C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663–686. <https://doi.org/10.1080/09585199400000053>