



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΣΗΜΑΣΙΑ, Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Γεωργοσοπούλου Ελένη

Επιβλέπων: Μαντούσης Νικόλαος

Πρέβεζα, 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ «ΕΙΣΡΟΩΝ – ΕΚΡΟΩΝ» ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	4
Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	18
2.1 ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	18
2.2 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	20
2.3 ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ	23
2.4 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ	23
2.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	24
2.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ	24
2.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	26
3.1 ΚΛΑΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	30
3.2 ΈΛΛΕΙΨΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ	31
3.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	33
4.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	38
4.2. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ-ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	40
4.3. ΑΙΤΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	41
4.4. ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ(ΤΕΣΤ)	41
4.5. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	44
4.6. ΤΥΠΟΙ (Η ΜΕΘΟΔΟΙ) ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	46
4.7. ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ	49
4.8. ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	49
4.9. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ	52
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	54

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία έτη ο ανθρώπινος παράγοντας ενδιαφέρεται σημαντικά για τον εργασιακό χώρο. Αυτό οφείλεται στις μεταβολές που έχει υποστεί το επιχειρησιακό περιβάλλον ,στην ύπαρξη της παγκοσμιοποίησης με τις νέες αγορές και τα νέα προϊόντα.

Γενικά οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της παγκοσμιοποίησης και των πολυεθνικών συμμαχιών που έχουν αναπτυχθεί. Έτσι σήμερα μιλούμε για **το τμήμα ανθρωπίνων πόρων** και εννοούμε τη χρησιμοποίηση διαφόρων ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων μέσα στον εργασιακό χώρο με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο.

Μέσα από τον ορισμό του τμήματος ανθρωπίνων πόρων παρατηρούμε τρία βασικά στοιχεία:

- Το πόσο ωφελείται το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία.
- Τις συγκεκριμένες ενέργειες που χρησιμοποιούνται για τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ασχολείται σημαντικά και με αποτελεσματικότητα με αποφάσεις που συνδέονται με μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωσιακή κουλτούρα, σχεδιασμός δομής και εξοπλισμός της επιχείρησης .

Είναι η νέα πραγματικότητα που έχει εισχωρήσει σε όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις και απασχολεί κάθε εργασιακό χώρο ξεχωριστά .Απαιτεί από τους εργαζομένους ειδικές γνώσεις για την άσκησή και τη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής του .Αν θέλουμε τώρα να μιλήσουμε για το θέμα “στρατηγική” του τμήματος ανθρωπίνων πόρων ,εννοώντας δηλαδή **το ρόλο** που κατέχει, θα πρέπει να αναφέρουμε τα θέματα τα οποία περιλαμβάνει όπως:

- Ευέλικτο ωράριο εργασίας .
- Ποιότητα εργασίας .
- Αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση .
- Αέναη μάθηση .

Στη συνέχεια θα μπορούσαμε να επισημάνουμε και τις αρμοδιότητες οι οποίες προκύπτουν από τη λειτουργία του τμήματος ανθρωπίνων πόρων και ακολουθούν ως εξής :

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.

- Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού .
- Αξιολόγηση του επιπέδου των εργαζομένων.
- Πολιτική της αμοιβής.
- Παροχή υγιεινής και ασφάλειας ως προστασία των εργαζομένων .
- Εργασιακές και επικοινωνιακές σχέσεις.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν από τα παραπάνω ότι πρόκειται για πολύ βασικούς παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν με τη σειρά τους στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Βοηθούν στην εξέλιξη και την ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων και ο συνδυασμός τους οδηγεί στη δημιουργία μιας αξιόπιστης και ικανότατης επιχείρησης. Διαθέτει με αυτόν τον τρόπο προσωπικό με ειδικές γνώσεις που έχει τη δυνατότητα να στρατολογείται και να διεκπεραιώνει αρμοδιότητες με σημαντικό αποτέλεσμα. Υπάρχει ένας σχεδιασμός που σε επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθεί και θα γίνει αντιληπτό κάθε βήμα που χρησιμοποιείται από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ «ΕΙΣΡΟΩΝ – ΕΚΡΟΩΝ» ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η ανάπτυξη διαδικασιών για τη συλλογή στοιχείων (εισροών) την επεξεργασία και ερμηνεία αυτών των στοιχείων από την άποψη της παραγωγής ικανοποιητικών και συγκρίσιμων αποτελεσμάτων (εκροών) είναι ζωτικής σημασίας για έναν επιτυχημένο σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός μπορεί να αποτύχει αν οι «εισροές» είναι ανεπαρκείς ή παραπλανητικές ή αν δεν ερμηνευτούν σωστά.

Ο σχεδιασμός είναι ένα σύνολο συστηματικών και ευέλικτων διαδικασιών που προσδιορίζει το τι μπορεί να γίνει στο μέλλον κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Σε καμία περίπτωση δεν είναι μια καταγραφή ελπίδων και επιθυμιών.

Αποστολή

Η αποστολή είναι η διατύπωση ενός ποιοτικού σκοπού που εκφράζει το μακροπρόθεσμο όραμα της επιχείρησης και την διαφοροποιεί εντελώς από τον ανταγωνισμό.

Στόχοι

Οι στόχοι είναι πάντοτε συγκεκριμένοι και ποσοτικοί και πρέπει να επιτευχθούν προκειμένου να επιτύχει η επιχείρηση τους σκοπούς της.

Στη φάση 1 λοιπόν, έχουμε τις παρακάτω εισροές:

- **Απαίτηση για κέρδη.**

Για να ικανοποιηθούν άλλοι στόχοι χρειάζεται να καθοριστούν οι στόχοι του κέρδους, που συνήθως είναι οι πιο καθαρά διατυπωμένοι στόχοι μιας επιχείρησης και που όχι μόνο κάνουν εφικτούς άλλους στόχους, αλλά και παρέχουν μια βάση για αξιολόγηση και λήψη αποφάσεων.

- **Κοινωνική ευθύνη.**

Η κοινωνική ευθύνη μπορεί να οριστεί ως η υποχρέωση της επιχείρησης προς την κοινωνία. Αυτές οι υποχρεώσεις μπορεί να είναι εξαιρετικά πολύπλοκες και συνεχώς συζητούνται σήμερα, αφού όλες οι επιχειρήσεις λειτουργούν με την έγκριση της κοινωνίας. Οι κοινωνικοί στόχοι θέτουν περιορισμούς στη λειτουργία των επιχειρήσεων και δεν μένουν αναλλοίωτοι στο χρόνο, όπως π.χ. συμβαίνει με τη μόλυνση του περιβάλλοντος. Έτσι, ενώ στην αρχή η λειτουργία μιας επιχείρησης θεωρείται πολύτιμη, γιατί δημιουργεί εργασία και παραγωγή, με τον καιρό αυτή, η στάση μπορεί να αλλάξει, γιατί οι άνθρωποι δεν θα είναι πρόθυμοι να δεχτούν τη μόλυνση του περιβάλλοντος που πιθανόν να προκαλεί με τη λειτουργία της.

Οι επιχειρήσεις έχουν υποχρεώσεις απέναντι στην κοινωνία μέσα στην οποία λειτουργούν και επομένως ο σχεδιασμός τους πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες της κοινωνίας και του περιβάλλοντος γενικότερα, μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται και να προβλέπει τις πιθανές μεταβολές στις συνθήκες αυτές.

- **Προσωπικοί στόχοι.**

Με τον όρο αυτό εννοούμε τους στόχους των μετόχων, των υπαλλήλων και των

διοικητικών στελεχών, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από την επιχείρηση κατά τον καθορισμό των επιχειρηματικών στόχων, αφού αυτά τα άτομα έχουν ιδιαίτερα συμφέροντα από την πετυχημένη λειτουργία της. Οι προσωπικοί στόχοι είναι δυνατόν να διαφέρουν και κατά καιρούς να φαίνονται αλληλοσυγκρουόμενοι. Έτσι π.χ. κάθε άτομο μπορεί να επιθυμεί μεγαλύτερες αμοιβές, οι μέτοχοι να επιδιώκουν να εξασφαλίσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος, οι νέοι υπάλληλοι να θέλουν υψηλές αποδοχές, ενώ οι παλαιότεροι να δίνουν περισσότερη σημασία στις συμπληρωματικές παροχές, τα νέα στελέχη να επιθυμούν να εργάζονται σε μια δυναμική επιχείρηση και τα παλαιότερα να δείχνουν επιφυλακτικά προς νέες ιδέες και στρατηγικές. Οι στόχοι ή οι αντικειμενικοί σκοποί ομάδων ή ατόμων σε μια επιχείρηση, ενώ δεν βρίσκονται σε πλήρη σύγκρουση, δεν είναι συνήθως και σε πλήρη αρμονία. Ωστόσο, μόνο με αναγνώριση αυτών των προσωπικών στόχων και με συνειδητή προσπάθεια να εναρμονιστούν προς τους στόχους της επιχείρησης μπορούμε να ελπίσουμε ότι, θα επιτευχθούν αμφότερα.

- **Πολιτεία και Τοπική Αυτοδιοίκηση.**

Η επίδρασή τους γίνεται αισθητή σε πολλά και σημαντικά

θέματα όπως, ελάχιστο όριο αμοιβών, ποσό εργάσιμων ωρών, κανονισμοί πρόληψης ατυχημάτων, πολιτική τιμών, αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, συλλογικές συμβάσεις, φόροι και λογιστικές διαδικασίες. Φανερό γίνεται ότι, κατά τον καθορισμό των στόχων μιας επιχείρησης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και αυτοί οι παράγοντες.

- **Συνδικαλισμός.**

Συχνά, όχι μόνο οι εργάτες και οι υπάλληλοι, αλλά και το επιστημονικό προσωπικό αλλά και τα υψηλόβαθμα στελέχη μιας επιχείρησης συνδέονται με συνδικαλιστικές ενώσεις, με απαιτήσεις για καλύτερες αμοιβές, καλύτερες συνθήκες εργασίας, διαδικασίες πρόληψης ατυχημάτων και συμπληρωματικές παροχές. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

- **Ανάπτυξη.**

Είναι αλήθεια αυτό που λέγεται, ότι οι επιχειρήσεις πηγαίνουν είτε μπροστά είτε πίσω. Αν η επιχείρησή σας είναι σταθερή ενώ άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου επεκτείνονται, τότε μάλλον πηγαίνετε πίσω. Οι διοικούντες μπορούν να καθορίσουν στόχους ανάπτυξης για τη συνολική πρόοδο, για τα έξοδα, για τα κέρδη, για τον αριθμό υπαλλήλων και την επέκταση των εγκαταστάσεων κ.λ.π. πλην όμως, παρόλο

που αξίζει αυτή η ανάπτυξη, σε μερικές περιοχές, ίσως αποδειχτεί δυσλειτουργική. Π.χ. το γόητρο ενός διοικούντος επηρεάζεται κάπως από τον αριθμό των υφισταμένων του. Το να διευθύνει κανείς 200 άτομα μπορεί να θεωρηθεί πιο εντυπωσιακό από το να διευθύνει μόνο 20. Σε περιβάλλοντα όπου το μέγεθος συνδέεται ή συσχετίζεται με το κύρος, δεν θα πρέπει να εκπλαγούμε, αν δούμε μερικούς διοικούντες να χτίζουν “αυτοκρατορίες” με το ν’ αυξάνουν τον αριθμό των εργαζόμενων, για να ικανοποιήσουν έτσι τις δικές τους ανάγκες παρά τις ανάγκες της επιχείρησης.

- ***Παραγωγικότητα.***

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να μετατρέψει εισροές σε εκροές, με το ελάχιστο κόστος, είναι το μέτρο της παραγωγικότητάς της. Και σε αυτό τον τομέα πρέπει να έχουν στόχους όλες οι επιχειρήσεις, γιατί δεν μπορούν να επιβιώσουν μακροχρόνια χωρίς προσπάθεια ελαχιστοποίησης της σχέσης μεταξύ εισροής και εκροής.

Μολονότι δε, η παραγωγικότητα θεωρείται συνήθως σαν ένας όρος που αφορά στη βιομηχανία ή στους κερδοσκοπικούς τομείς της οικονομίας, ο όρος έχει εξ ίσου αξία και για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Έτσι π.χ. ένα νοσοκομείο προσπαθεί να πετύχει ένα υψηλότερο αποτέλεσμα με το υπάρχον ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, με μια μείωση κατά μέσο όρο των ημερών που ένας ασθενής κατέχει ένα κρεβάτι, ή μ’ ένα αυξημένο αριθμό επαφών κατά ασθενή την ημέρα.

ΦΑΣΗ 2: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Η πολιτική μια επιχείρησης πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα είναι γενικές οδηγίες που διευκολύνουν τα διοικητικά στελέχη στη λήψη αποφάσεων, επιτρέποντάς τους να χρησιμοποιήσουν την κρίση τους με συγκεκριμένους περιορισμούς. Π.χ., η έκφραση “κάνουμε προαγωγές από μέσα” είναι ένας κανόνας που δεν επιδέχεται αμφιβολία. Όμως, αυτός ο κανόνας μπορεί να γίνει μια πολιτική με την προσθήκη των λέξεων “οποτεδήποτε είναι δυνατόν”, κάτι, δηλαδή, που επιτρέπει στον manager να χρησιμοποιήσει διάκριση και κρίση (*διακριτική ευχέρεια*) για να καθορίσει αν, σε μια δεδομένη κατάσταση υφίσταται μέσα στην επιχείρηση ένας ικανός υποψήφιος. Αν κατά την κρίση του manager δεν υπάρχει τέτοιος υποψήφιος, η πολιτική του επιτρέπει ν’ αναζητήσει έξω από την επιχείρηση ένα ικανό υποψήφιο. Είναι, λοιπόν, η φράση “οποτεδήποτε είναι δυνατόν” ασαφής, με την πρόταση “πληρώνουμε ανταγωνιστικές αμοιβές”, οπότε τα διοικητικά στελέχη πρέπει να ερμηνεύουν τι είναι “ανταγωνιστικό”.

Η πιο κοινή μορφή πολιτικής είναι εκείνη που παράγεται εσωτερικά από την ανώτατη διοίκηση για τους managers του μεσαίου και κατώτερου επιπέδου. Τέλος, πολιτική μπορεί να πηγάζει από εξωτερικές πιεστικές πηγές όπως είναι, η δύναμη επιρροής από τα σωματεία, την πολιτεία, τις επαγγελματικές ενώσεις, τον ανταγωνισμό, τις πιέσεις της κοινότητας κ.λ.π. που κατά κάποιο τρόπο καθορίζουν τη διοικητική δράση. Σ’ αυτό το σημείο, ωστόσο, χρήσιμη θεωρείται η διευκρίνιση σχετικά με την έννοια του όρου “κανονισμός” ή “κανόνας”. Σαφείς εκφράσεις που λένε σε κάποιον τι οφείλει και τι δεν οφείλει να κάνει είναι κανόνες, όπως π.χ. η κλασική φράση “απαγορεύεται το κάπνισμα”, που εκφράζει ένα ιδιαίτερο και συγκεκριμένο είδος συμπεριφοράς. Δεν υπάρχει, δηλαδή, χώρος για κρίση ή διακριτική ευχέρεια, όπως συμβαίνει στην πολιτική της επιχείρησης. Άλλα παραδείγματα κανόνων είναι: “Πουλάμε μόνο τοις μετρητοίς” και “προάγουμε από μέσα”. Με άλλα λόγια, οι κανονισμοί επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να τοποθετούν σε θέση ευθύνης τους ανθρώπους ώστε να μη μπορούν να κάνουν διαφορετικά.

Η πολιτική λοιπόν, μπορεί γενικά να θεωρηθεί ως οδηγός για διοικητική δράση, ως πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να ενεργούν οι managers. Μια κατάλληλα δε διατυπωμένη πολιτική:

- *Εξασφαλίζει σταθερότητα δράσης σ’ όλη την επιχείρηση.*
- *Χρησιμεύει στον συντονισμό μελλοντικών ενεργειών και αποφάσεων.*
- *Εξασφαλίζει έλεγχο εκτέλεσης με βάση το αντίστοιχο σχέδιο.*

- *Παρέχει τα μέσα με τα οποία μπορεί να μεταβιβαστεί εξουσία.*
- *Δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας στους εργαζόμενους της επιχείρησης, ιδιαίτερα αν η πολιτική είναι υγιής από ηθικής άποψης και εφαρμόζεται αυστηρά.*

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες κατευθυντήριες αρχές για τη σωστή διατύπωση μιας πολιτικής.

- *Με συντομία ορίστε το περιεχόμενο έτσι ώστε να υπάρχει μια κατανόηση αυτού που καλύπτει η πολιτική. Αυτό είναι ιδιαίτερα αναγκαίο όταν η τεχνική ή άλλη ορολογία μπορεί να έχει διαφορετικές σημασίες.*
- *Διατυπώστε τη γενική πολιτική καθαρά και περιεκτικά.*
- *Καθορίστε τους τομείς εξουσίας, συμπεριλαμβανόμενων και των επιπέδων έγκρισης.*
- *Περιλάβετε σύντομες παραπομπές για υποστήριξη της πολιτικής, αν είναι αναγκαίο.*
- *Περιορίστε τις καθορισμένες διαδικασίες στο πρακτικά ελάχιστο. Ένα απόλυτο minimum μπορεί ν' αποτελεί μια παραπομπή στο ανώτατο στέλεχος που είναι υπεύθυνο για εφαρμογή ή συντονισμό της πολιτικής και ακόμα παραπομπή σε οποιαδήποτε εγχειρίδια, υποστηρικτικά των θέσεων της πολιτικής, όπως εγχειρίδια ασφάλισης, λογιστικής, σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων κ.λ.π.*

Για να είναι αποτελεσματική η πολιτική, πρέπει να γίνει γνωστή και όχι απλώς να αρχειοθετείται. Για τη γνωστοποίησή της, το γραπτό κείμενο φαίνεται να είναι το πιο κατάλληλο, αφού έτσι η πολιτική αποτελεί βάση όταν μελλοντικές καταστάσεις επιβάλλουν κάποια δράση. Ο ακόλουθος κατάλογος περιλαμβάνει τους πιο σπουδαίους εμπειρικούς τρόπους που οφείλει να χρησιμοποιεί ένας manager, όταν γνωστοποιεί μια πολιτική:

- *Εξηγήστε περιφραστικά το σκοπό μιας πολιτικής ή μιας αλλαγής σε πολιτική.*
- *Ξεκαθαρίστε τα σημεία, που οι άνθρωποι μπορούν να ασκήσουν ελευθερία κρίσης και τα σημεία που είναι υποχρεωτικά.*
- *Κάντε πρόβλεψη για αλλαγή. Η πολιτική πρέπει να υπόκειται σε περιοδική αναθεώρηση για να είναι σύγχρονη και επίκαιρη.*

Η προφορική επικοινωνία μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τη γνωστοποίηση της πολιτικής. Και αυτό το είδος της επικοινωνίας αποδεικνύεται χρησιμότερο όταν κανείς εισάγει και ερμηνεύει μια νέα πολιτική, που πρέπει να συμπληρωθεί αργότερα με ένα γραπτό κείμενο.

Μετά την επεξεργασία των εισροών αναπτύσσεται πολιτική σε τομείς όπως, διοίκηση, οικονομικό, σχέσεις εργαζομένων, δημόσιες σχέσεις, marketing, αγορές, παραγωγή, διανομή και έρευνα. Και αναπτύσσεται η πολιτική σε καθένα απ' αυτούς τους τομείς για να δοθεί έτσι στους managers σταθερή κατεύθυνση για τις αποφάσεις τους. Τα ακόλουθα είναι μερικά συγκεκριμένα παραδείγματα πολιτικής σε διάφορους τομείς.

1. MARKETING

- Τιμολογιακή πολιτική: να τιμολογείται το κάθε προϊόν στα ίδια επίπεδα με τον άμεσα ανταγωνιστικό του.
- Να δίνεται έμφαση στις μάρκες της επιχείρησης και πιο ειδικά στις μάρκες υψηλής ποιότητας.

2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- Ν' αναπτυχθεί μ' ένα προσεκτικά επιλεγμένο συνδυασμό κατεύθυνσης και μεθόδων το προσωπικό, που εξασφαλίζουν ισορροπία σ' ολόκληρη τη λειτουργία της επιχείρησης.

3. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

- Να παρέχεται εξουσία και υπευθυνότητα σύμμετρη προς την ευθύνη και ν' αναγνωρίζεται πως τα τρία αυτά είναι αχώριστα.
- Να χειρίζεται κανείς τις σχέσεις επιχείρησης – υπαλλήλων με κατανόηση, εντιμότητα, ευγένεια, με αναγνώριση της ατομικότητας και αξιοπρέπειάς τους.

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ

- Παροχή πιστώσεων, μετά από ικανοποιητική έρευνα, σύμφωνα με πιστωτικές αρχές.
- Συνεχής εκτίμηση της έκθεσής μας σε κινδύνους, ελέγχους και ικανότητα ν' αντιμετωπίζουμε απώλειες. Με βάση δε αυτή την εκτίμηση ν' αναλαμβάνεται ο κίνδυνος, ή να γίνεται η ανάλογη ασφάλιση.

5. ΠΑΡΑΓΩΓΗ

- Προγραμματισμός παραγωγής γι' ανταπόκριση προς τους εγκεκριμένους ποσοτικούς, ποιοτικούς στόχους, με το μικρότερο δυνατό κόστος.
- Παροχή υπηρεσίας γρήγορης αποστολής με το μικρότερο δυνατό κόστος, με συσκευασία υψηλής ποιότητας και σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ενεργούντος τη διανομή.

ΦΑΣΗ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΩΝ

Η στρατηγική της επιχείρησης είναι μια έννοια δυναμική και περικλείει τους στόχους και τα σχέδια αυτής και ένα πρόγραμμα δράσης για την επίτευξη αυτών, μέσα σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εξετάζει, όχι μόνο τους σκοπούς, αλλά και τα μέσα. Έτσι, η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της συνάρθρωσης πολλών σχεδίων. Ωστόσο, τρία σχέδια θεωρούνται αποφασιστικά: το πρόγραμμα πωλήσεων. Το πρόγραμμα παραγωγής και το οικονομικό πρόγραμμα.

- ***Το πρόγραμμα των πωλήσεων***, αφορά την ενδεχόμενη ζήτηση των υπηρεσιών ή των προϊόντων μιας επιχείρησης και πρέπει να περιλαμβάνει τόσο τις προβλέψεις όσο και τον σχεδιασμό των ενεργειών για την επίτευξή τους.

Είναι ανάγκη να τονιστεί εδώ, πως προφητεία και πρόβλεψη δεν είναι το ίδιο πράγμα. Ο προφήτης κάνει την υπόθεση πως το μέλλον είναι ήδη καθορισμένο, ενώ εκείνος που κάνει πρόβλεψη υποθέτει ότι το μέλλον είναι ακαθόριστο, αλλά όμως θα περιέχει δυνατότητες, που τώρα μπορούν να είναι ορατές. Εστιάζει λοιπόν την πρόβλεψή του πάνω στις δυνατότητες αυτές καθώς και πάνω σε συγκεκριμένες ενέργειες που θα γίνουν προς την κατεύθυνση που στοχεύει και προσπαθεί να εκτιμήσει πιθανές επιδράσεις που ίσως προκύψουν από εξωτερικές και εσωτερικές συνθήκες (πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές, αγοράς, κερδών, κεφαλαίων, ανθρώπινου δυναμικού).

- ***Πρόγραμμα παραγωγής***. Μια επιχείρηση πουλά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, ή και τα δύο. Στην περίπτωση της υπηρεσίας, ρόλο παίζουν οι επιδεξιότητες των εργαζομένων. Αν η επιχείρηση πουλά προϊόντα, τα έχει αποκτήσει κατασκευάζοντάς τα, ή αγοράζοντάς τα όπως συμβαίνει με τις επιχειρήσεις λιανικών πωλήσεων. Άσχετα αν ένα προϊόν κατασκευάζεται ή αγοράζεται, έχει σπουδαιότητα για την επιχείρηση ν' αναπτύξει ένα λεπτομερές πρόγραμμα για τις πωλήσεις στο χρόνο που καθορίζεται από το πρόγραμμα πωλήσεων. Η κατάσταση ενός προγράμματος αγορών όσον αφορά την ποιότητα και την ποσότητα των προϊόντων καθορίζεται από το σχέδιο πωλήσεων, τον υπολογισμό του χρόνου ανάμεσα στην παραγγελία και την παραλαβή, την κατάσταση της αποθήκης και την ποσότητα των μη πωληθέντων προϊόντων (stock), που η επιχείρηση επιθυμεί να έχει σε κάθε χρονική στιγμή.

Η ανάπτυξη ενός προγράμματος παραγωγής είναι μια εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία, ιδιαίτερα αν το προϊόν αποτελείται από πολλά εξαρτήματα. Το πρόγραμμα πωλήσεων καθορίζει το πότε, τι και πόσα προϊόντα πρόκειται να πωληθούν, προσδιορίζοντας έτσι το πότε τα τελικά προϊόντα πρέπει να είναι διαθέσιμα για διανομή. Με βάση αυτό τον στόχο / ημερομηνία, θα πρέπει να υπολογιστεί ο απαιτούμενος χρόνος για συναρμολόγησή του τελικού προϊόντος και οι λειτουργίες συναρμολόγησης να προηγηθούν αρκετό χρόνο, για να είναι τα τελικά προϊόντα έτοιμα, σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα.

- **Οικονομικό πρόγραμμα.** Μολονότι το πρόγραμμα πωλήσεων θεωρείται ως κάτι το βασικό, αφού όλα τα άλλα σχέδια πηγάζουν απ' αυτό, το πιο κρίσιμο πρόγραμμα για την επιβίωση μιας επιχείρησης είναι το οικονομικό. Πρέπει να προγραμματιστεί το κόστος, για να γίνουν όλα όσα περιλαμβάνουν τα προγράμματα πωλήσεων και παραγωγής, γιατί ανεξάρτητα από το πόσο πετυχημένα μπορεί να είναι αυτά, αν δεν υπάρχουν χρήματα για την πληρωμή των λογαριασμών, δεν θα μπορέσουν να υλοποιηθούν.

Τα τρία προγράμματα είναι ίσως αρκετά για μια μικρή επιχείρηση. Όμως, καθώς αυξάνεται η δραστηριότητα μιας επιχείρησης, είναι αναγκαία η ανάπτυξη και άλλων προγραμμάτων, μερικά από τα οποία είναι:

- **Πρόγραμμα οργάνωσης.** Καθώς μια επιχείρηση αναπτύσσεται σε μέγεθος, έτσι ώστε ο ιδιοκτήτης να μην μπορεί να κατευθύνει όλες τις δραστηριότητες, προκύπτει η ανάγκη του καταμερισμού των εργασιών σε τομείς, ανάλογα με το είδος της εργασίας (οικονομικά, πωλήσεις, κατασκευές), τις γεωγραφικές περιοχές (βόρεια, νότια κ.λ.π.), και τις απαιτήσεις των διαφόρων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η επιλογή της μεθόδου καθορίζεται από τους στόχους της επιχείρησης και το πρόγραμμα των πωλήσεων.
- **Πρόγραμμα ανθρώπινου δυναμικού.** Είναι ένα άλλο σημαντικό πρόγραμμα για μεγάλες επιχειρήσεις. Ακόμα και όταν μια επιχείρηση προτίθεται να διατηρήσει το ίδιο μέγεθος, με το χρόνο θα χάσει οπωσδήποτε υπαλλήλους λόγω παραιτήσεων, απολύσεων, συνταξιοδότησης, ασθενειών και θανάτων. Πολύ περισσότερο τούτο είναι αλήθεια για πολλές επιχειρήσεις, των οποίων η διοίκηση αποβλέπει σε μια συνεχή αύξηση του μεγέθους τους. Έτσι, ένα πρόγραμμα είναι αναγκαίο, όχι μόνο

για αντικατάσταση υπαλλήλων, που για κάποιο λόγο φεύγουν από την επιχείρηση, αλλά και για συμπλήρωση του αριθμού των πωλητών, των εργατών, του διοικητικού προσωπικού, των λογιστών και άλλων, που χρειάζονται για ν' ανταποκριθούν στις απαιτήσεις, που επιβάλλονται από έναν σταθερά αυξανόμενο κύκλο εργασιών.

- **Πρόγραμμα ανάπτυξης διοικητικών στελεχών.** Η διαθεσιμότητα ικανών διοικητικών στελεχών είναι ένας σπουδαίος παράγοντας για την επιβίωση ή την ανάπτυξη μιας επιχείρησης και γι' αυτό χρειάζεται ειδικό προγραμματισμό, ώστε να εξασφαλιστεί μια επαρκής τροφοδότησή της με ικανούς και αποτελεσματικούς managers. Ο αριθμός και τα προσόντα των διοικητικών στελεχών, που θα χρειαστούν στο μέλλον, σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης, μπορεί να καθοριστεί από το σχέδιο οργάνωσής της. Επιπροσθέτως, πρέπει να καθορίζονται τα απαιτούμενα προσόντα και ειδικότητες που θα απαιτηθούν στο μέλλον ώστε να προγραμματιστεί η εκπαίδευση και περαιτέρω ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών.
- **Πρόγραμμα επένδυσης κεφαλαίων.** Για την επιτυχία μιας επιχείρησης μεγάλη σημασία έχει η διάθεση των χρηματικών κεφαλαίων της. Ενός καλό διοικητικό στέλεχος έχει την ικανότητα να δημιουργεί συνεχώς ευκαιρίες για επενδύσεις. Γι' αυτό, ένα πρόγραμμα επένδυσης κεφαλαίων περιλαμβάνει μια προσεκτική ανάλυση του κόστους κάθε ενδεχόμενης επένδυσης, σχετικής με τις οικονομίες, που παράγονται από τη λειτουργία της επιχείρησης.
- **Πρόγραμμα έρευνας και ανάπτυξης.** Ένα τέτοιο πρόγραμμα γίνεται όλο και πιο σημαντικό στη σημερινή εποχή, που χαρακτηρίζεται από συνεχείς και δυναμικές αλλαγές. Τούτο ισχύει ιδιαίτερα για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός μεταξύ προϊόντων είναι τόσο μεγάλος, ώστε το 80% περίπου των νέων προϊόντων, που εμφανίζονται στην αγορά, αποτυγχάνουν. Επομένως, για να επιβιώσει μια επιχείρηση οφείλει ν' αναπτύσσει συνεχώς καινοτόμες ιδέες για νέα προϊόντα, να παρακολουθεί την πορεία των υπαρχόντων και να είναι έτοιμη να τα αντικαταστήσει μόλις εντοπίσει ότι θεωρούνται ξεπερασμένα ή δεν ανταποκρίνονται πλέον στις ανάγκες της αγοράς.

Τα προγράμματα μιας επιχείρησης, τόσο τα κύρια, όσο και τα βοηθητικά, κατατάσσονται, ανάλογα με τη χρονική περίοδο στην οποία αναφέρονται, σε μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα, μ' όλο που μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τα λεγόμενα μεσοπρόθεσμα προγράμματα.

Το μακροπρόθεσμα προγράμματα μιας επιχείρησης είναι στην πραγματικότητα μια σειρά εναλλακτικών τρόπων δράσης, καθεμιά από τις οποίες, ανάλογα με τις εξωτερικές συνθήκες, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση να πετύχει τους βασικούς της στόχους για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ένα βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα αναφέρεται σε μια

άμεση χρονική περίοδο και έχει καθοριστεί για ν' αντιμετωπίσει στόχους γι' αυτήν την περίοδο. Επομένως, τα μακροπρόθεσμα προγράμματα καθορίζουν τα βραχυπρόθεσμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι, οι περισσότερες επιχειρήσεις καταστρώνουν προγράμματα διάρκειας πέντε ετών, ενώ άλλες επιλέγουν μικρότερες ή μεγαλύτερες περιόδους. Όμως, δεν πρέπει να επιλέγεται η περίοδος αυθαίρετα, γιατί υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια που καθορίζουν τη χρονική διάρκεια μακροπρόθεσμου προγράμματος. Ένα τέτοιο κριτήριο μπορεί να περικλείει συμβόλαια και μακροχρόνιες οφειλές. Π.χ. αν η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να πληρώσει χρέη που καλύπτουν κεφάλαια και τόκους για δέκα χρόνια, θα φαινόταν σωστό να καταστρώσει σχέδια γι' αυτή την μακρά περίοδο. Άλλο κριτήριο είναι ο κύκλος ζωής του υπάρχοντος προϊόντος καθώς και ο κύκλος ζωής των υπό ανάπτυξη προϊόντων.

2.1 ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Με τα μακροπρόθεσμα προγράμματα σαν οδηγό, τα βραχυπρόθεσμα σχέδια υπηρετούν ως εκτελεστές του μακροχρόνιου προγράμματος κατά την άμεση και προσεχή περίοδο. Πρέπει να είναι συνεπή προς το μακροπρόθεσμο πρόγραμμα, αφού συντελούν στην πραγματοποίησή του και να μην περιλαμβάνουν ενέργειες που συγκρούονται με τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Τα βραχυπρόθεσμα προγράμματα καταστρώνονται λεπτομερώς και πρέπει να εκτελεστούν ακριβώς όπως έχουν διατυπωθεί. Σε managers, οι οποίοι εργάζονται για τα βραχυπρόθεσμα προγράμματα συνήθως δίνεται μόνο περιορισμένη ελευθερία για να κάνουν αλλαγές. Τα σχέδια αναπτύσσονται τουλάχιστον σε μηνιαία βάση και σε ορισμένες επιχειρήσεις, ακόμα και σε εβδομαδιαία βάση. Τα μακροχρόνια προγράμματα είναι στρατηγικά, ενώ τα βραχυχρόνια είναι τακτικά και οι αποφάσεις που τα περιλαμβάνουν μπορούν να ονομαστούν «προγραμματισμένες», ρουτίνας, για το επίπεδο των στελεχών μεσαίας βαθμίδας ή πρώτης γραμμής.

ΦΑΣΗ 4: ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η ανάπτυξη διαδικασιών είναι η τελευταία φάση στο σύστημα των ενεργειών για προγραμματισμό. ***Διαδικασίες είναι μια σειρά ενεργειών και κανόνων που πρέπει ν' ακολουθηθούν κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων που αναπτύχθηκαν στη φάση 3.***

Οι διαδικασίες είναι λεπτομερείς, βήμα – προς – βήμα, μέθοδοι για εκτέλεση,

συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Καθορίζουν τον καλύτερο τρόπο για εκτέλεση οποιαδήποτε ενέργειας.

Αφού παρθεί η απόφαση της τυποποίησης μιας διαδικασίας, η ενέργεια που καθορίζεται απ' αυτή τη διαδικασία γίνεται ρουτίνα. Και δεν χρειάζεται να ξοδευτεί περισσότερος χρόνος για σχεδιασμό της ειδικής αυτής ενέργειας, μέχρις ότου η διαδικασία αποδειχτεί ακατάλληλη.

Το κλειδί για την αποτελεσματική χρήση διαδικασιών είναι ότι, πρέπει ν' ανασκοπούνται και ν' αναθεωρούνται όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο. Γενικά, όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο εκτεταμένη είναι η χρήση διαδικασιών, όπως π.χ. για την έκδοση επιταγών πληρωμής, τις προμήθειες και τον εξοπλισμός, την πρόσληψη νέων υπαλλήλων, και ούτω καθεξής.

Τα προγράμματα επίτευξης έργου (projects), έχουν συγκεκριμένη αρχή και τέλος. Τα προγράμματα εκτέλεσης έργου (ή projects) περιλαμβάνουν:

- Τον λεπτομερή καθορισμό κάθε απαιτούμενου σταδίου για εκπλήρωση του τελικού σκοπού.
- Τη σειρά με την οποία πρέπει να εκτελεστεί το κάθε στάδιο.
- Το χρόνο και τις πηγές που απαιτούνται για την εκπλήρωση κάθε σταδίου.
- Τις μετρήσεις για τον καθορισμό της εκτέλεσης κάθε σταδίου.
- Τις ημερομηνίες για τη συμπλήρωση κάθε σταδίου.

Εισαγωγικά λοιπόν στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων θεωρήσαμε σημαντικό να κάνουμε μια λεπτομερή περιγραφή του προγραμματισμού και της οργάνωσης στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Η αναφορά μας αυτή μας βοηθά να κατανοήσουμε ότι μια εταιρία για να εφαρμόσει πρόγραμμα ανάπτυξης και εκπαίδευσης στο προσωπικό της θα πρέπει να έχει ξεκάθαρες εσωτερικές διαδικασίες και ξεκάθαρη λειτουργία. Ο προγραμματισμός θα ήταν μια απλή διαδικασία, αν το βασικό στοιχείο για την κατάστρωσή του – οι άνθρωποι – παρουσίαζε μια απόλυτα προβλέψιμη και ελεγχόμενη συμπεριφορά. Συχνά παρατηρούνται διαστρεβλώσεις και προστριβές ως αποτέλεσμα διαπροσωπικών συγκρούσεων και διαφορών σε αντίληψη, επικοινωνία, ανάγκες και ενδιαφέροντα. Για τους τρόπους αντιμετώπισης αυτών των προβλημάτων γίνεται λόγος στην υπόλοιπη βιβλιογραφική αναφορά όπου προσπαθούμε να προσεγγίσουμε

θεωρητικά την ανάπτυξη και των προγραμματισμών ανθρωπίνων πόρων.

2.2 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σήμερα περισσότερο παρά ποτέ οι επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν την ποιότητα του εργατικού τους δυναμικού ώστε να ανταποκριθούν στην αυξανόμενη απαίτηση για βελτίωση και ανάπτυξη. Ο τομέας ανάπτυξης και εκπαίδευσης προσωπικού έχει σαν στόχο την προστιθέμενη αξία στο βασικότερο συντελεστή – τον άνθρωπο.

Βασικό κομμάτι του HRM είναι η ανάπτυξη εργαζομένων σε ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον. Η ανάπτυξη περιλαμβάνει και την εκπαίδευση. Με βάση αυτό θα αναπτύξουμε το θεωρητικό μέρος της έρευνάς μας, αναφερόμενοι στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη καθορίζουν μια σχεδιασμένη προσπάθεια από έναν οργανισμό προκειμένου να απλοποιήσει τις γνωστικές ικανότητες των εργαζομένων.¹

Οι οργανισμοί παγκοσμίως επενδύουν κάθε χρόνο 100 δισεκατομμύρια δολάρια στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη παρουσιάζεται μέσα από διάφορους τρόπους. Ένας εκ των βασικότερων είναι η μάθηση πάνω στη δουλειά. Ένας πεπειραμένος εργαζόμενος παίρνει δίπλα του ένα νέο εργαζόμενο και κάτω από την επίβλεψή του δείχνει πώς πρέπει να εργαστεί.

Η πάνω στην εργασία ανάπτυξη έχει πολλά πλεονεκτήματα όπως:²

- 1) Μειωμένα κόστη για εκπαιδευτικό υλικό.
- 2) Ταχύτητα στην εκπαίδευση και αποτελεσματικότητα.
- 3) Ανάπτυξη εσωτερικών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ παλαιών και νέων εργαζομένων.

Ένας τύπος της πάνω στην εργασία εκπαίδευσης, είναι οι μετακινήσεις υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό ώστε να της δοθεί η δυνατότητα να μάθουν συγχρόνως διαφορετικά αντικείμενα. Αυτή η διασταυρωμένη εκπαίδευση μπορεί να τοποθετήσει έναν εργαζόμενο

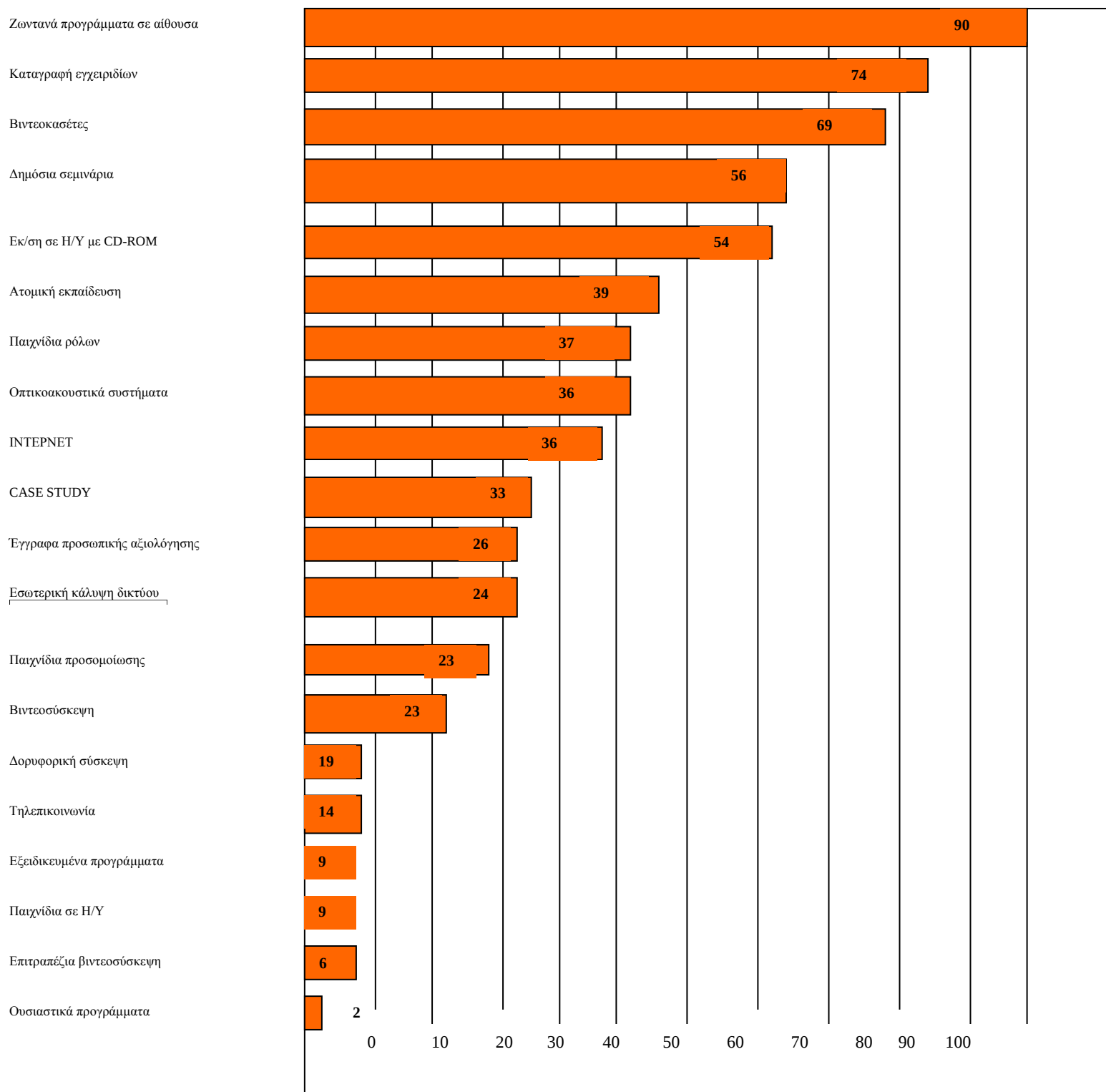
σε μια νέα θέση από λίγες ώρες μέχρι και ένα χρόνο και να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αναπτύξει νέες ικανότητες δίνοντας και στον οργανισμό περισσότερη ευελιξία.

Ένας άλλος τύπος της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία, είναι η διδασκαλία, στην οποία ένας πιο έμπειρος εργαζόμενος αναλαμβάνει να διδάξει νέους ή άπειρους συνάδερφους του. Για παράδειγμα στην εταιρία General Electric υπήρξε ένα πρόβλημα διδασκαλίας από πάνω προς τα κάτω, για παλαιότερους εργαζομένους αλλά και για προϊσταμένους με λίγες γνώσεις στους υπολογιστές. Συγχρόνως στο τμήμα υπήρχανε και νεότερα άτομα τα οποία γνώριζαν από ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Το κράμα παλαιών και νέων βοήθησε στην καλύτερη διδασκαλία των υπολογιστών για την εταιρία.³

Άλλες εκπαιδευτικοί μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

- 1) Οροθετημένη εκπαίδευση, στην οποία οι νεοεισερχόμενοι μαθαίνουν για την κουλτούρα, τα ήθη και τους στόχους του οργανισμού.
- 2) Εκπαίδευση σε τάξη. Συμπεριλαμβάνει μαθήματα, ταινίες, οπτικοακουστικά μέσα και προσομοίωση.
- 3) Αυτοκατευθυνόμενη μάθηση. Προγραμματισμένες μέθοδοι που συμπεριλαμβάνουν τεστ στα οποία μέσα από την απάντηση ερωτήσεων, ο εργαζόμενος μαθαίνει.
- 4) Εκπαίδευση με βάση τον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Ο εργαζόμενος, δουλεύοντας μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή, και χρησιμοποιώντας, teletraining μέσα, μαθαίνει σε σχέση με το αντικείμενο της δουλειάς του.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ



Source: Data from “Industry Report 1999” Training 36(October 1999) 54,56. Reprinted with permission from the October 1999 issue of training magazine, Copyright 1999, Bill Communications, and Minneapolis, Minn. All rights reserved. Not for resale.

2.3 ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ

Ένα πρόσφατο μέσο εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, είναι τα συνεργαζόμενα πανεπιστήμια. Ένας αριθμός από συνεργαζόμενα πανεπιστήμια, περισσότερα από 2.000 στον αριθμό,⁴ όπως για παράδειγμα το Hamburger Πανεπιστήμιο της McDonalds λειτουργούν αυτή τη στιγμή ανά τον κόσμο. Τα συγκεκριμένα πανεπιστήμια επιδίδονται σε εκπαίδευση, σε μάθηση, σε ανάπτυξη.

Υπήρξε ένα πρόβλημα και υπόσχονται κάθε χρόνο πέρα από τους εργαζόμενους και πολλούς πελάτες, προμηθευτές αλλά και στρατηγικούς συνεργάτες.⁵

Η συγκεκριμένη τεχνική, βοηθάει στα εξής.⁶

- 1) Η εταιρία δημιουργεί πρότυπους συνεργάτες τους οποίους εκπαιδεύει από το μηδέν στις δικές της απαιτήσεις.
- 2) Η εταιρία έχει κέρδη από τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.
- 3) Η εταιρία αναπτύσσει καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές της.

2.4 ΠΡΩΘΗΣΗ ΕΚ ΤΩΝ ΕΣΩ

Μια άλλη μέθοδος προσωπικού, είναι η προώθηση εκ των έσω, η οποία βοηθάει τις εταιρίες, να δημιουργούν αξιόμαχους, εργαζόμενους. Η συγκεκριμένη μέθοδος προωθεί τον ανταγωνισμό, το αίσθημα ευθύνης, και βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύσσουν νέες ικανότητες. Μία τεχνική για την προώθηση εκ των έσω, είναι το job posting το οποίο σημαίνει ότι ανακοινώνονται οι θέσεις στο εσωτερικό της εταιρίας με σημειώματα στους πίνακες ή στις εκδόσεις της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι, μπορούν να επισκεφτούν το τμήμα προσωπικού και αν αιτηθούν για τις νέες θέσεις.

2.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η αξιολόγηση, είναι ένα άλλο μέσο που βοηθάει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει βήματα όπως παρατήρηση, και κρίση απόδοσης. Μέσα από τις συγκεκριμένες διαδικασίες, η εταιρία, κατανοεί τη δυναμική του εργαζομένου. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι manager παρακολουθούν την απόδοση των εργαζομένων, και τους αξιολογούν . Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης μπορούν να επιδοθούν αμοιβές και bonus στους εργαζόμενους. Οι σύγχρονες μελέτες απλά έδειξαν ότι είναι λάθος να συνδέονται οι αμοιβές με την απόδοση. Ο λόγος έχει να κάνει, με το ότι η υψηλή απόδοση είναι κάτι το οποίο πρέπει αν είναι μόνιμο, ενώ οι αμοιβές, δεν μπορούν να δίνονται συνεχώς από την επιχείρηση.

Καταλήγοντας, μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οριοθέτησε δύο πλεονεκτήματα σε σχέση με την απόδοση. Το πρώτο είναι ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δημιουργεί βαθμίδες μέσα στην επιχείρηση. Και το δεύτερο η αξιολόγηση απόδοσης, δίνει στοιχεία για το προφίλ του εργαζομένου.

2.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ

Για να μπορέσει ο manager να αξιολογήσει αξιοκρατικά έναν εργαζόμενο, θα πρέπει να γνωρίζει εάν ο ρόλος που έχει μέσα στην επιχείρηση του ταιριάζει.

Για παράδειγμα, ένας αθλητικός manager μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση ενός αθλητή όταν αυτός παίζει στη θέση που του ταιριάζει. Μια πρόσφατη μελέτη, έδειξε ότι η απόδοση σε σχέση με τη θέση, μπορεί να αξιολογηθεί καλύτερα μέσω του μοντέλου, των 360 μοιρών.

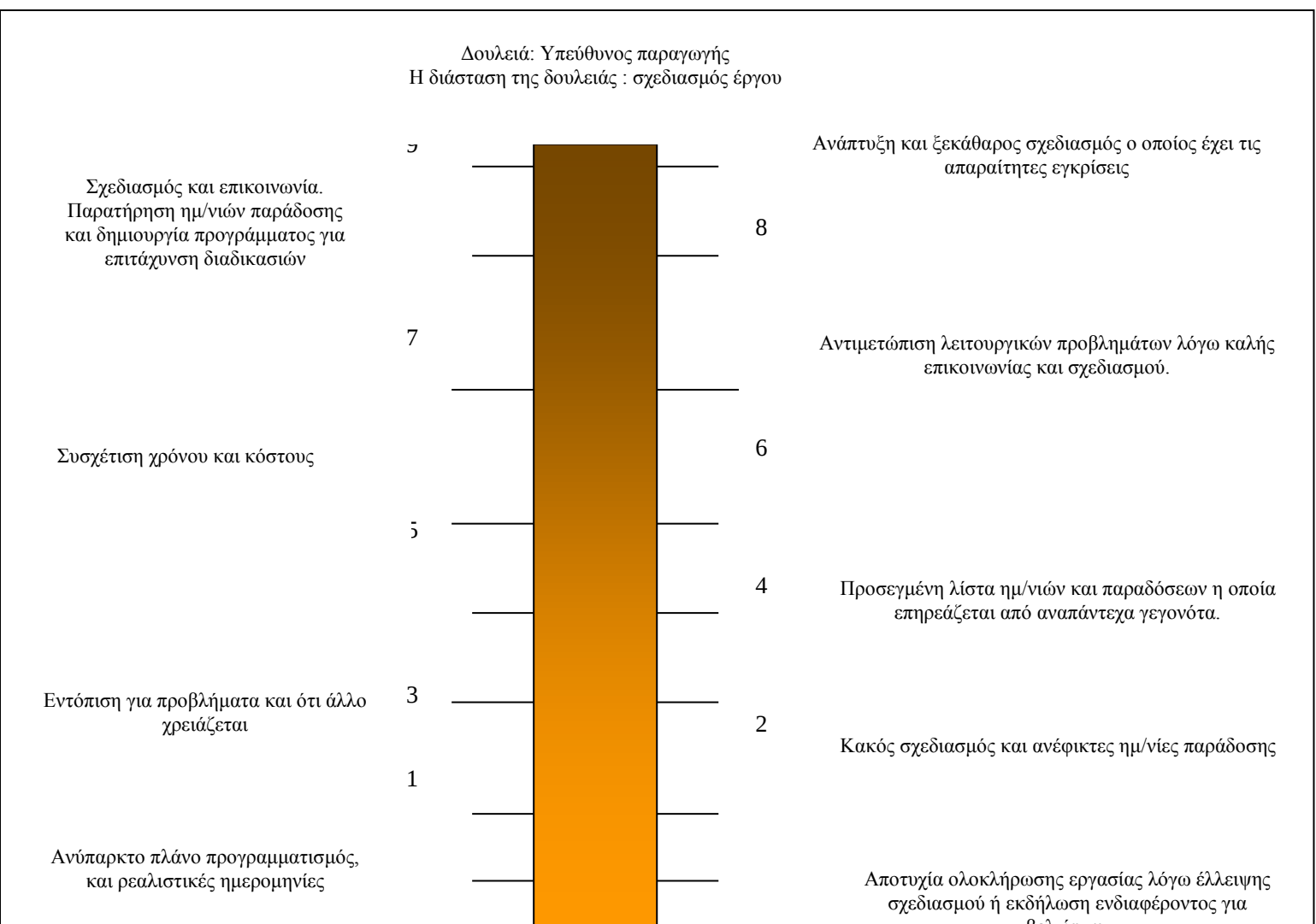
Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι μια διαδικασία η οποία συμπεριλαμβάνει την αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου, σε σχέση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που έχει. Συγχρόνως, το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει τη δυνατότητα στην αξιολόγηση να συμπεριληφθούν και άλλοι φορείς από τα εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της

επιχείρησης όπως υπεύθυνοι τμημάτων, μέτοχοι, πελάτες, κτλ. ⁷

2.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Παρ' ότι πιστεύουμε ότι ο manager αξιολογεί αντικειμενικά τον εργαζόμενο, δυστυχώς αυτό δεν ισχύει πάντα.

Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους είναι τα στερεότυπα τα οποία χαρακτηρίζουν τον κάθε άνθρωπο και επηρεάζουν την κρίση του. Με βάση αυτά, πολλές φορές οι manager κάνουν λάθος για τις ικανότητες των εργαζομένων. Ένα άλλο πρόβλημα είναι η λανθασμένη αντίληψη για τις ικανότητες των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές ο manager δίνει αρμοδιότητες στον εργαζόμενο που αυτός δεν μπορεί να βγάλει εις πέρας.⁸ Ένα μοντέλο το οποίο αναπτύχθηκε για να επιλύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι το μοντέλο των Cambell Dunnette (ασφαλής αξιολόγηση συμπεριφοράς το οποίο αναπτύσσει δεδομένα σε σχέση με την απόδοση στην εργασία και καθορίζει για κάθε ένα δεδομένο απόδοσης συγκεκριμένες αντίστοιχες συμπεριφορές. Ουσιαστικά βοηθάει το manager να καταλάβει για ποιο λόγο ένας εργαζόμενος αποδίδει σε σχέση με έναν άλλο.



Έχοντας αναφέρει όλα τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε ότι η επικοινωνία και ανάπτυξη προσωπικού, είναι κάτι το πολύ εξειδικευμένο και ότι χρειαζόμαστε ένα μέσο το οποίο να συμπεριλαμβάνει από τη μία τις ανάγκες της επιχείρησης και από την άλλη τις ανάγκες του ατόμου και με βάση αυτές να καθορίζει ένα πλάνο ανάπτυξης, τέτοιο ώστε οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται σωστά και η εταιρία να επιτυγχάνει τους στόχους της. Το μοντέλο αυτό είναι των Woodall, Winstanley το οποίο θα παραθέσουμε στο κεφάλαιο επιλογής μοντέλου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ενώ το 1996, ποσοστό άνω του 90% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούσαν μόνο παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης, κατά το 1999 το 70% των επιχειρήσεων

χρησιμοποιούσαν κάποια μορφή e-learning, ενώ το 60% των εκπαιδευτικών οργανισμών προσέφερε εκπαίδευση από απόσταση.

Κατά το έτος 2006 το e-learning αναμένεται να αποτελεί την κύρια μέθοδο εκπαίδευσης προσωπικού λόγω των μοναδικών πλεονεκτημάτων που προσφέρει (εξάλειψη κόστους μετακινήσεων για εκπαίδευση, μείωση των ωρών εργασίας που αφιερώνονται στην εκπαίδευση, εύκολη πρόσβαση σε ειδικούς, εξατομικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης, συνεχής εξέλιξη κλπ) **(Trace A. Urdan 2000)**.

Η παροχή εκπαίδευσης αποτελεί τον δεύτερο μεγαλύτερο τομέα της οικονομίας των ΗΠΑ μετά τον τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας. Μερικές από τις τάσεις που διαφαίνονται όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού των επιχειρήσεων είναι οι παρακάτω **(HowardBlock and Brandon Dobell 2000)**:

1. Η οικονομία εξελίσσεται σε οικονομία της γνώσης
2. Ενώ στην παλιά οικονομία η αξία μιας επιχείρησης αποτιμάται σε φυσικά αγαθά και κεφάλαια, το κεφάλαιο μιας επιχείρησης στην νέα οικονομία είναι η γνώση.
3. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας απαξιώνει σε σύντομο χρονικό διάστημα τις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το πτυχίο να αποτελεί απλά την αρχή μιας διαδικασίας συνεχούς εκπαίδευσης η οποία διαρκεί όσο παραμένει ενεργός ο εργαζόμενος.
4. Ο τρόπος παροχής της εκπαίδευσης αλλάζει.
5. Η εκπαίδευση του προσωπικού δεν θεωρείται πια ένα επιπλέον κόστος αλλά παράγοντας αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται στην υψηλή απόδοση των εργαζομένων κι αυτή με την σειρά της στην υψηλής ποιότητας εκπαίδευση.
6. Για να παραμείνει μια επιχείρηση ανταγωνιστική οφείλει να εκμεταλλευθεί την τεχνολογία προκειμένου να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους ταχύτερα, οικονομικότερα και αποτελεσματικότερα.

Το εκπαιδευτικό σύστημα χρειάζεται αναμόρφωση. Η νέα οικονομία απαιτεί από τους εργαζομένους υψηλότερη εκπαίδευση, γνώσεις σε χειρισμό υπολογιστή και αναλυτική κριτική σκέψη. Το εκπαιδευτικό σύστημα αδυνατεί να καλύψει τις απαιτήσεις αυτές. Απαιτείται ο επανασχεδιασμός του εκπαιδευτικού συστήματος ώστε να είναι σε θέση να προετοιμάσει τους εργαζομένους για να μπορούν να λειτουργήσουν

στην κοινωνία της πληροφορίας. Η πρόοδος της τεχνολογίας αυξάνει την πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος. Η τεχνολογία μεταβάλλει ραγδαία τον τρόπο ζωής και εργασίας μας. Ο κύκλος ανάπτυξης νέων προϊόντων συρρικνώνεται και οι γνώσεις απαξιώνονται ταχύτατα.

Υπάρχει λοιπόν η ανάγκη παροχής γνώσης γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα όπου και όποτε χρειάζεται. Η παροχή έγκαιρης και έγκυρης εκπαίδευσης την στιγμή που αυτή απαιτείται αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Υπάρχει έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.

Σύμφωνα με την PriceWaterhouseCoopers, το 70% των εταιρειών του Fortune 1000 επισημαίνουν την έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού σαν το κύριο εμπόδιο για την ανάπτυξή τους. Σύμφωνα με το [3], το 10% των θέσεων εργασίας σε αντικείμενα σχετικά με τους υπολογιστές δεν μπορούν να καλυφθούν λόγω της έλλειψης ειδικευμένου προσωπικού.

Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν συνεχιζόμενη εκπαίδευση προσελκύουν υψηλότερης ποιότητας εργαζόμενους. Η ολοένα αυξανόμενη σημασία της εκπαίδευσης οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων τμημάτων με αποκλειστική ευθύνη τον σχεδιασμό και συντονισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των εργαζομένων.

Ο ανταγωνισμός οδηγεί στην συμπίεση του κόστους με την κλασική μέθοδο εκπαίδευσης προσωπικού, οι επιχειρήσεις ξοδεύουν πολύ περισσότερα για την μετακίνηση και διαμονή του προσωπικού παρά για την εκπαίδευσή του αυτή καθαυτή. Αν συνυπολογιστούν και οι χαμένες ώρες εργασίας το κόστος γίνεται ακόμη μεγαλύτερο.

Η ανάγκη για συμπίεση του κόστους αυτού οδηγεί τις επιχειρήσεις στην στροφή προς την εκπαίδευση από απόσταση με την χρήση της τεχνολογίας, η οποία δεν απαιτεί την μετακίνηση των εργαζομένων και ελαχιστοποιεί τις χαμένες ώρες εργασίας.

Η παγκοσμιοποίηση προκαλεί μεταβολές στην λειτουργία των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η άρση των εμποδίων στο εμπόριο διευκολύνουν την δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Όσο τα σύνορα χάνουν τη σημασία τους και ο διεθνής ανταγωνισμός αυξάνει, ο τρόπος λειτουργίας των

επιχειρήσεων γίνεται περισσότερο πολύπλοκος.

.

Οι σημερινές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε πολλές τοποθεσίες, απασχολούν εργαζομένους με τεράστιες διαφορές όσον αφορά την εκπαίδευσή τους και το πολιτισμικό τους περιβάλλον. Η ανάγκη για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο σε προσωπικό το οποίο εργάζεται σε πολλές απομακρυσμένες γεωγραφικά τοποθεσίες γίνεται όλο και πιο επιτακτική.

Οι κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές αυξάνουν την ηλικία των εκπαιδευομένων. Οι παραδοσιακοί φοιτητές ηλικίας 18 ως 22 ετών αντιπροσωπεύουν σήμερα λιγότερο από 20% του συνόλου των εκπαιδευομένων. Η ταχύτερα αναπτυσσόμενη ομάδα εκπαιδευομένων αποτελείται από εργαζόμενους άνω των 25 ετών οι οποίοι επιδιώκουν μέσω της εκπαίδευσης να βελτιώσουν την καριέρα τους και το εισόδημά τους.

Η ομάδα αυτή αποτελεί για τα πανεπιστήμια και τα λοιπά εκπαιδευτικά ιδρύματα τους καλύτερους υποψήφιους για εκπαίδευση από απόσταση στο σπίτι ή το γραφείο τους. Η γήρανση του πληθυσμού και η έλλειψη ειδικευμένων εργαζομένων ωθεί στην ανάγκη για την εκπαίδευση του προσωπικού μεγαλύτερης ηλικίας προκειμένου να συνεχίσουν να προσφέρουν.

Στις ΗΠΑ, η ομάδα του πληθυσμού άνω των 50 ετών είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη ομάδα χρηστών του Διαδικτύου. Οι εργάτες της γνώσης απαιτούν μεγαλύτερη ευελιξία. Η παγκοσμιοποίηση, ο ανταγωνισμός και η έλλειψη προσωπικού οδηγούν τους εργαζομένους στο να εργάζονται περισσότερο και να ταξιδεύουν συχνότερα από ότι παλαιότερα. Ταυτόχρονα επιζητούν μεγαλύτερη ευελιξία, ανεξαρτησία και υπευθυνότητα στην δουλειά τους.

Οι παραδοσιακοί περιορισμοί τόπου και χρόνου παύουν να ισχύουν. Σημασία έχει η διεκπεραίωση μιας εργασίας εμπρόθεσμα και όχι το πότε ή το που θα γίνει αυτό. Επίσης επιθυμούν να έχουν την δυνατότητα διάθεσης χρόνου για εκπαίδευση. Οι σύγχρονες μέθοδοι εκπαίδευσης θα πρέπει να ανταποκριθούν σε αυτά τα δεδομένα.

Βασικό ρόλο παίζει και η αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων, συγκεκριμένα οι

εξειδικευμένοι εργαζόμενοι δεν χαρακτηρίζονται από την αφοσίωση που είχαν οι παλαιότερες γενιές προς τους εργοδότες τους. Ενώ κάποτε η εξέλιξη ήταν ταυτόσημη με την άνοδο στην ιεραρχία κάποιας επιχείρησης, σήμερα είναι ταυτόσημη με την μετακίνηση σε κάποια άλλη επιχείρηση όπου θα αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν τους εργαζομένους όχι υποσχόμενες μόνιμη απασχόληση, αλλά παρέχοντας επιπλέον δεξιότητες μέσω της εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση γίνεται μια συνεχής διαδικασία. Ενώ παραδοσιακά η εκπαίδευση αντιμετωπιζόταν σαν μια διακριτή διαδικασία, η ανάγκη για την διατήρηση ενημερωμένου και ανταγωνιστικού προσωπικού ωθεί τις επιχειρήσεις στην διερεύνηση τεχνικών εκπαίδευσης οι οποίες αυξάνουν το ενδιαφέρον, την αποδοτικότητα, την συνεργασία και την διάθεση για συνεχή εκπαίδευση.

Η εκθετική ανάπτυξη του Διαδικτύου παρέχει ένα ιδανικό μέσο εκπαίδευσης. Η ανάπτυξη της εκπαίδευσης online δεν είναι θέμα μόνο οικονομικών και κοινωνικών αλλαγών αλλά και θέμα πρόσβασης. Το 2006 αναμένεται ο αριθμός των χρηστών σε όλο τον κόσμο να υπερβεί το 1δισ, ενώ ο βαθμός διείσδυσης του Διαδικτύου στον ανεπτυγμένο κόσμο θα υπερβεί το 60%, δημιουργώντας μια παγκόσμια αγορά ιδανική για την ανάπτυξη της εκπαίδευσης από απόσταση.

Η τεχνολογία μεταβάλλει τον τρόπο εκπαίδευσης. Κατά τον 2^ο αιώνα, οι άνθρωποι θα χρειαστεί να μαθαίνουν περισσότερο από ποτέ. Η παραδοσιακή εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας είναι πολύ ακριβή και καθόλου ευέλικτη. Ακόμη κι αν οι εργαζόμενοι παρακολουθούσαν όλα τα απαραίτητα μαθήματα για να είναι ενημερωμένοι, το κόστος θα ήταν απαγορευτικό. Η χρήση του e-learning παρέχει εκπαίδευση οπουδήποτε, οποιαδήποτε ώρα με χαμηλό κόστος, πρόσβαση σε οποιαδήποτε πληροφορία την στιγμή κατά την οποία απαιτείται και με προσαρμογή του αντικειμένου στις ιδιαιτερότητες κάθε εργαζομένου **(B.W. Ruttenbur 2000)**.

3.1 ΚΛΑΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η νέα οικονομία απαιτεί την εκπαίδευση όλων των κλάδων του προσωπικού μιας εταιρείας, ξεκινώντας από τον τομέα της πληροφορικής και προχωρώντας στο management, στις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση πελατών.

3.2 ΈΛΛΕΙΨΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

Περίπου το 40% των χρημάτων που ξοδεύονται για εκπαίδευση, κατευθύνονται σε εκπαίδευση προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες μιας επιχείρησης. Η ανάγκη για την προσαρμογή του περιεχομένου σε κάθε επιχείρηση αναμένεται να αυξηθεί.

3.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

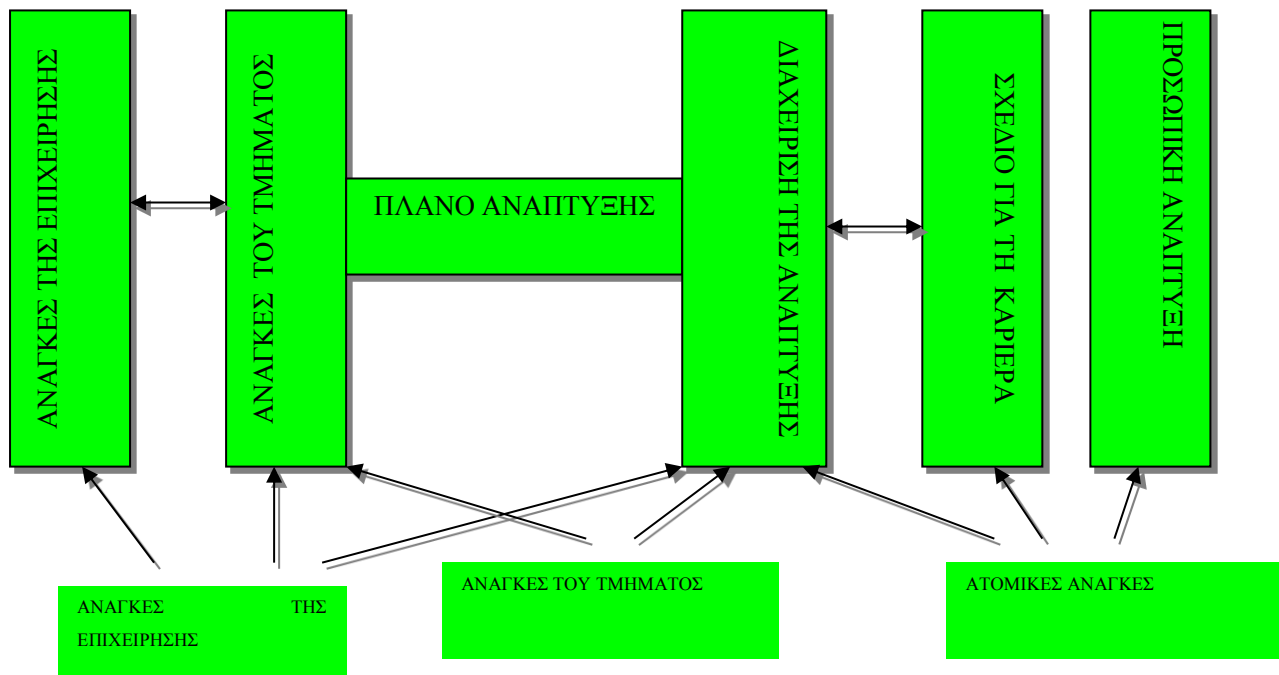
Για να αναπτυχθεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό σε μία φαρμακευτική επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής στάδια:

- ❑ Αρχικά πρέπει να γίνει αξιολόγηση των ατομικών αναγκών του ιατρικού επισκέπτη, ή γενικά στο στέλεχος που θα γίνει η ανάπτυξη του. Βέβαια το πιο σωστό είναι να γίνει αυτό σε όλο το προσωπικό και όχι σε μεμονωμένα άτομα
- ❑ Στην συνέχεια θα σχεδιαστεί το πλάνο ανάπτυξης. Αφού βρεθούν οι ατομικές ανάγκες για το κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να σχεδιαστεί από τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τον εργαζόμενο και το προϊστάμενο του ένα συνολικό πλάνο για την ανάπτυξη του, σε συνδυασμό πάντα με τις ατομικές ανάγκες όπως και τις ανάγκες της επιχείρησης.
- ❑ Το επόμενο βήμα είναι να εφαρμοστεί το πλάνο ανάπτυξης του εργαζόμενου. Με λίγα λόγια θα γίνει η υλοποίηση του πλάνου.
- ❑ Το τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση του πλάνου ανάπτυξης. Ανάλογα με το πόρισμα της αξιολόγησης θα γίνουν και οι ανάλογες αλλαγές ώστε να επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι μας. (Balton⁹)

Το επόμενο σχήμα μας δείχνει αυτή την διαδικασία



Αν θέλουμε να επιλέξουμε ένα μοντέλο, τότε θα πρέπει να δούμε το παρακάτω μοντέλο¹⁰.



¹⁰ Woodall, J., and Winstanley, D. (2003) 'Management Development, London, Blackwell

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι διάφορες εταιρίες, λειτουργούν διαφορετικά στη φιλοσοφία αλλά και στις πολιτικές που χρησιμοποιούν στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Στο προεπιλεγμένο θεωρητικό πεδίο το οποίο και εξετάζουμε, οι εταιρίες έχουν διαφορετική οπτική. Άλλες έχουν δηλαδή συγκεκριμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων το οποίο ασχολείται με την στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού όπως και με τις εσωτερικές εργασιακές σχέσεις. Σε σχέση με τις εξωτερικές πηγές στελέχωσης και ειδικά ότι αναφέρεται στους υποψηφίους, κάποια από τα χαρακτηριστικά τα οποία ζητάει μια εταιρία είναι τα εξής¹¹:

Πληροφορίες για τον υποψήφιο

1. Τρία χρόνια προϋπηρεσίας στο χώρο.
2. Ανώτατη Σχολή Θετικών Επιστημών.
3. Άδεια οδήγησης.
4. Εντοπιότητα

Συγκεκριμένα η διαδικασία επιλογής σχεδιάζεται ως εξής: Ο υπεύθυνος προσωπικού λαμβάνει όλα τα βιογραφικά τα αξιολογεί και καταλήγει σε κάποιους υποψηφίους τους οποίους και καλεί, προκειμένου να επιλέξει κάποιους από αυτούς. Η τελική συνέντευξη γίνεται με τον υπεύθυνο του ενδιαφερόμενου τμήματος. Η διαδικασία είναι ευέλικτη το πρόβλημα για πολλές εταιρίες είναι ότι η αξιολόγηση γίνεται από τον Διευθυντή προσωπικού οπότε υπάρχει η πιθανότητα ο υπεύθυνος του ενδιαφερόμενου τμήματος να την κρίνει λανθασμένη, όποτε να θεωρηθεί αναγκαίο να ξανακαλέσουν όλους τους υποψηφίους για επανεξέταση αυτό δημιουργεί προβλήματα χρόνου και κόστους. Τα θετικά και αρνητικά της προσέλκυσης στελεχών από το εσωτερικό περιβάλλον, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πλεονεκτήματα

Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

1. Οι εξωτερικοί φέρουν νέες ιδέες

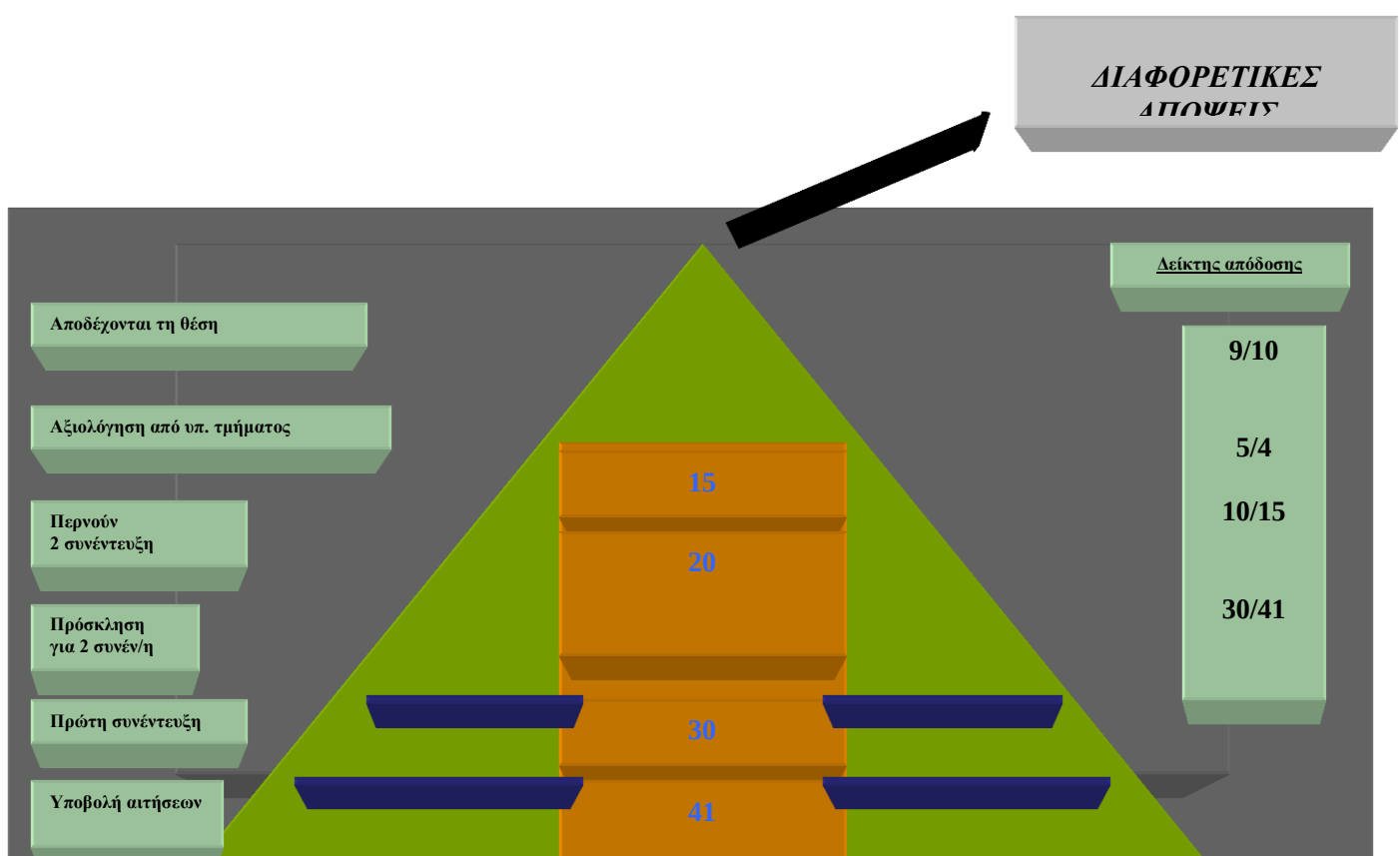
Μειονεκτήματα

1. Ρίσκο επιλογής.

¹¹ R.L.Mathis&Jackson(1994), Human Resource Management, West Publication Corporation, N.Y.

στην εταιρεία-βοηθούν στην έρευνα και ανάπτυξη.	
2. Τα νέα στελέχη έχουν ποιο αυξημένο ηθικό, και όρεξη για δουλειά.	2. Προβλήματα ηθικού στα εσωτερικά στελέχη που δεν προήχθησαν.
3. Δεν υπάρχει πίεση από ομάδα συμφερόντων.	3. Χρόνος προσαρμογής
4. Αλλαγή νοοτροπίας	4. Κόστος εκπαίδευσης
	5. Διαφορετικές απόψεις υπεύθυνος προσωπικού με υπεύθυνους τμημάτων

Με βάση τα συστήματα τα οποία χρησιμοποιούν οι εταιρείες συνήθως ο δείκτης προσέλκυσης νέων υποψήφιων είναι ο εξής¹²:

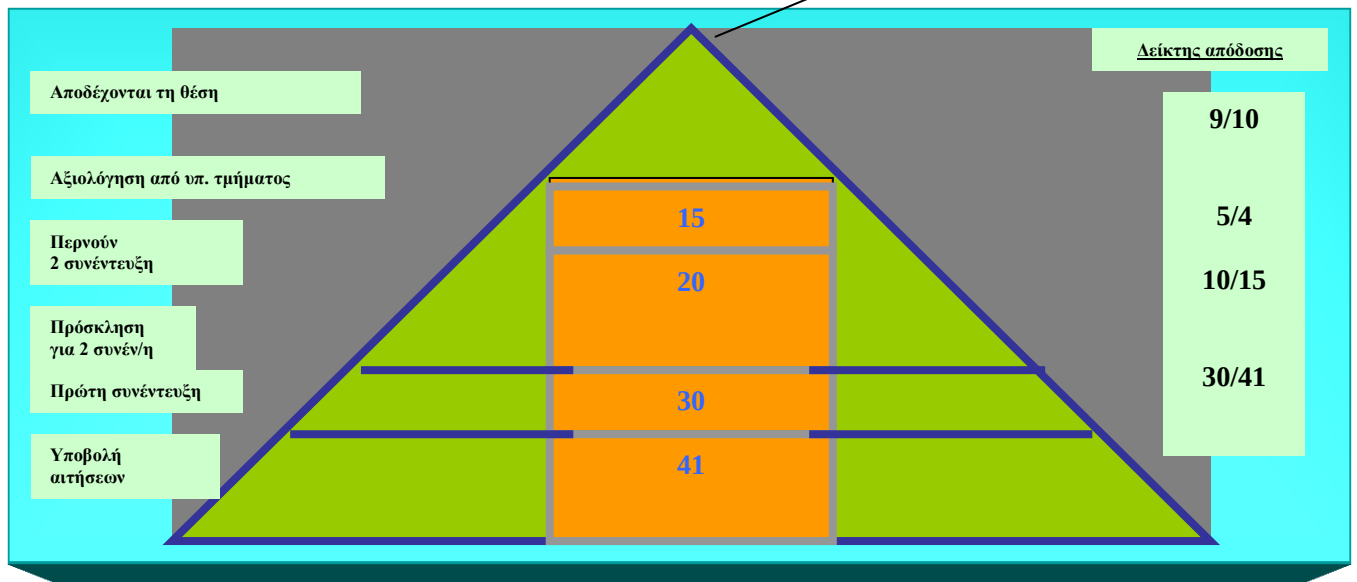


Από την άλλη άλλες εταιρίες λειτουργούν διαφορετικά και λόγω μεγέθους και λόγω έλλειψης τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Οι επιλογές γίνονται από το εσωτερικό της **(ΒΛΕΠΕ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΙΝΑΚΑ)** και συγκεκριμένα από το διευθυντή της εταιρίας

<u>Πλεονεκτήματα</u>	<u>Μειονεκτήματα</u>
Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης	
1. Η εταιρία γνωρίζει τα στελέχη, δεν υπάρχει ρίσκο στην επιλογή τους	1. Δεν φρεσκάρονται οι αντιλήψεις και οι ιδέες
2. Τα στελέχη της εταιρίας νοιώθουν ασφάλεια	2. Η σιγουριά μειώνει την εσωτερική ανταγωνιστικότητα.
3. Λιγότερος χρόνος προσαρμογής	3. Ομάδες συμφερόντων που πιέζουν στο εσωτερικό της εταιρίας.
4. Αποφυγή εσωτερικών αντιδράσεων λόγω διαφορετικών απόψεων.	4. Αρνητικό κλίμα αν η επιλογή γίνεται από έναν.
5. Παρόμοια φιλοσοφία	5. Όχι αλλαγές στη διοίκηση
6. Αποκέντρωση εξουσιών	

Εδώ ο δείκτης προσέλκυσης διαφέρει. Συγκεκριμένα¹³¹⁴:

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ
ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟ
ΕΤΑΙΡΙΑΣ

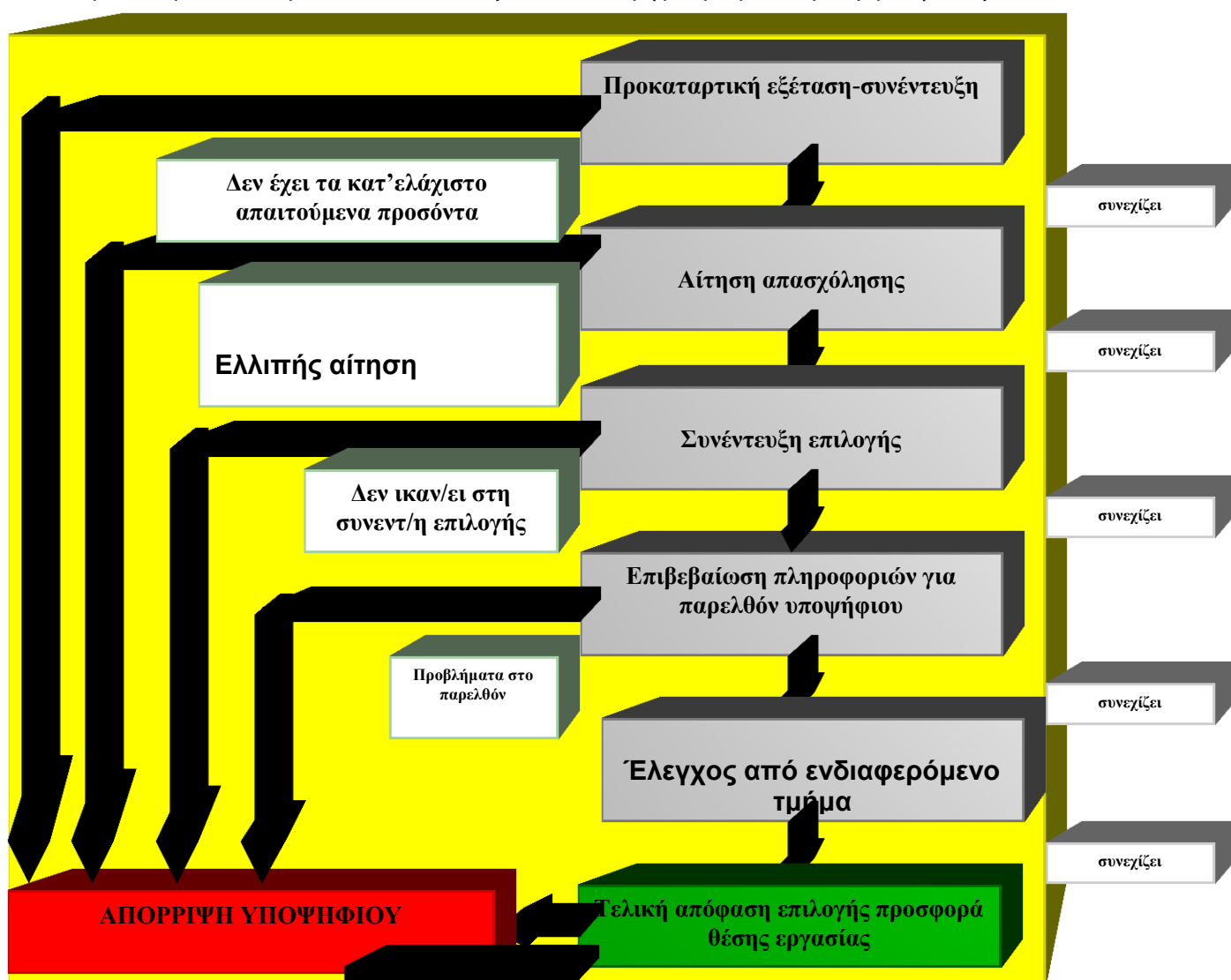


¹³ D.A Cenzo&S.P.Robbins (1996), Human Resource Management, J.Wiley&Sons Inc., New York

¹⁴ C.D Fisher, et. Al (1996), Human Resource Management, Gevena

4.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Το θεωρητικό μοντέλο των **D.A Cenzo&S.P.Robbins(1996)** παρουσιάζει τη διαδικασία επιλογής ενός νέου εργαζόμενου. Ουσιαστικά καθορίζει τα βήματα δείχνοντας για ποιο λόγο μπορεί μια εταιρία να απορρίψει έναν υποψήφιο. Αυτό που δεν μας δείχνει το συγκεκριμένο μοντέλο είναι τα βήματα επιλογής, τα βήματα δηλαδή τα οποία ακολουθεί μια εταιρία όταν προσπαθεί να επιλέξει έναν υποψήφιο για μια συγκεκριμένη θέση.



ΣΤΑΔΙΟ 1: Ο υποψήφιος στο πρώτο στάδιο επιλογής θα περάσει από συνέντευξη στην οποία θα αξιολογηθεί, η ευχέρεια που έχει στο λόγο, η εμφάνισή του, οι γνώσεις του κ.λ.π. Στο στάδιο αυτό γίνεται το ξεκαθάρισμα, ο υπεύθυνος προσωπικού κρατάει μόνο τα άτομα τα οποία πληρούν το σύνολο των προσόντων των οποίων ζητάει. Συγκεκριμένα σε σχέση με τους υποψηφίους κάποια από τα προσόντα είναι τα ακόλουθα:

- Ο υποψήφιος πρέπει να μπορέσει να καθοδηγήσει μια ομάδα η οποία χρεώνεται μια γραμμή προϊόντων και λειτουργεί ως επιχειρησιακή μονάδα. Αυτό επεκτείνεται από την αύξηση της αποδοτικότητας των

υπαρχόντων προϊόντων, στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων για την επιχείρηση δηλαδή το χτίσιμο νέων προϊόντων από τις υπάρχουσες ιδέες, αλλά και την ανάπτυξη νέων ιδεών οι οποίες θα βασίζονται στην εμπειρία του υποψήφιου, την επαφή με τους πελάτες αλλά και τις προοπτικές.

- Ο υποψήφιος θα πρέπει να κατέχει ένα μοναδικό μίγμα της επιχείρησης αλλά και τη κίνηση για να κάνει εκείνο το όραμα μια πραγματικότητα. Πρέπει να ερευνήσει την αγορά να καταλάβει τα προβλήματά της , και βρει τις καινοτόμες λύσεις για την ευρύτερη αγορά.
- Πρέπει τέλος να είναι σε θέση να επικοινωνήσει με όλες τις περιοχές της επιχείρησης, να συνεργαστεί με ένα αντίστοιχο εφαρμοσμένης μηχανικής για να καθορίσει τις απαιτήσεις απελευθέρωσης προϊόντων. Να εργαστεί με το μάρκετινγκ των επικοινωνιών για να καθορίσει τη στρατηγική, βοηθώντας τους να καταλάβουν τον προσδιορισμό θέσης προϊόντων, βασικά οφέλη, και πελάτης στόχων.
- Ο υποψήφιος χρησιμεύει επίσης ως εσωτερικός και εξωτερικός υποστηρικτής για το προϊόν προσφέροντας τις υπηρεσίες του συνεργαζόμενος με το δίκτυο πώλησης και τους βασικούς πελάτες¹⁵.

Οι βασικές ευθύνες ενός υποψηφίου, τις οποίες θα του ζητήσει η εταιρία να αναλάβει είναι:

- Η Διαχείριση προϊόντων από το στρατηγικό προγραμματισμό στις τακτικές δραστηριότητες
- Η Διευκρίνιση των απαιτήσεων της αγοράς για τα τρέχοντα και μελλοντικά προϊόντα μέσω της έρευνας, την οποία υποστηρίζει μέσα από τις τρέχουσες επισκέψεις στους πελάτες και τους μη-πελάτες.
- Να Οδηγεί την εταιρεία στην ανάπτυξη (Εφαρμοσμένη μηχανική, και επικοινωνίες μάρκετινγκ) μέσω των απαιτήσεων της αγοράς, σύμβαση προϊόντων, και τοποθετώντας τα σωστά προϊόντα στις σωστές αγορές.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός επιχειρησιακού σχεδίου
- Ανάλυση των πιθανών σχέσεων εταιρών για το προϊόν.

ΣΤΑΔΙΟ 2: Ο υποψήφιος συμπληρώνει πληροφοριακό έντυπο στο οποίο καταγράφει τα προσόντα του. Συνήθως τα κριτήρια τα οποία αποτελούν κριτήρια επιλογής είναι τα ακόλουθα:

1. 1 + έτη εμπειρία σε πώληση προϊόντων.

2. Πεπειραμένος στην τεχνολογία.
3. Επικοινωνιακά προσόντα και εμφάνιση
4. Αυτή η θέση απαιτεί ταξίδια στις περιοχές πελατών και μη-πελατών.

ΣΤΑΔΙΟ 3: Το επόμενο στάδιο είναι η συνέντευξη στην οποία το άτομο, αξιολογείται για την δυνατότητα που έχει στο λόγο, αλλά και για τις γνώσεις του. Συγχρόνως ο υπεύθυνος προσωπικού εξετάζει αν το άτομο έχει τις γνώσεις τις οποίες ανέφερε και στο βιογραφικό του.

ΣΤΑΔΙΟ 4: Τεστ επιλογής, τελική αξιολόγηση.

Με βάση τα παραπάνω έχουμε μια πρώτη εικόνα και των βημάτων αλλά και των κριτηρίων στην επιλογή ενός υποψήφιου και συγκεκριμένα ενός υποψηφίου. Θα συνεχίσουμε τη βιβλιογραφική μας ανασκόπηση δίνοντας συγκεκριμένα στοιχεία σε σχέση με τα βήματα αναλύοντας το καθένα ξεχωριστά δίνοντας πιο συγκεκριμένη πληροφόρηση για το καθένα από αυτά.

4.2. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ-ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Στην πράξη είναι δυνατόν όσοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας, ανταποκρινόμενοι στην προκήρυξη, να μην ικανοποιούν επαρκώς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ή να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση. Ο υπεύθυνος επιλογής, συνήθως κάποιο στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, θα πρέπει να αναγνωρίσει αυτές τις υποψηφιότητες και να τις αποκλείσει εγκαίρως. Στην αρχή ο υπεύθυνος επιλογής εξετάζει τα βιογραφικά που έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο.

Αν κάποιοι δε πληρούν τις προϋποθέσεις απορρίπτονται. Στη συνέχεια καλεί σε μια πρώτη (βραχείας διάρκειας) συνέντευξη όσους φαίνεται να έχουν τα απαιτούμενα προσόντα. Είναι σκόπιμο, σε αυτή την πρώτη συνέντευξη να γίνεται μια γενικά παρουσίαση της εταιρίας και της θέσης εργασίας, για να διαπιστωθεί αν ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται πραγματικά.

Όσοι υποψήφιοι δε πληρούν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται. Σε πολλές περιπτώσεις οι υπεύθυνοι επιλογής, δίνουν τη δυνατότητα στον υποψήφιο να συνεχίσει ανεξάρτητα αν πληροί ή όχι τις προϋποθέσεις επειδή διαπίστωσαν κάποια καλά στοιχεία.

4.3. ΑΙΤΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Όσοι υποψήφιοι περάσουν επιτυχώς το πρώτο στάδιο τους ζητάτε να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η εταιρία θέλει πληροφορίες, όπως: η ηλικία, οι σπουδές, η προϋπηρεσία, οι συστάσεις κ.λ.π. Με βάση τις απαντήσεις όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται.

Στην πράξη, συμβαίνει οι υπεύθυνοι επιλογής να διαπιστώνουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν, απολύτως όλες τις προϋποθέσεις αλλά έχει κάποια πολύ θετικά στοιχεία κι έτσι του επιτρέπουν να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Η αίτηση απασχόλησης σε σχέση με το βιογραφικό θεωρείτε πιο αντικειμενική πηγή πληροφόρησης, αφού οι υποψήφιοι απαντούν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, συγχρόνως συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων, αφού όλοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις.

Η αίτηση αποτελεί μια έγκυρη βάση για τις ερωτήσεις που θα γίνουν στη συνέντευξη επιλογής. Μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθεί ως βάση αναφοράς για έλεγχο στοιχείων που στο μέλλον θα αποδειχτούν ανακριβή ή αναληθή.

4.4.ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ(ΤΕΣΤ)

Τόσο το βιογραφικό όσο και η αίτηση απασχόλησης δίνουν πληροφορίες για το παρελθόν του υποψηφίου(τι έκανε) και αποτελούν έναν δείκτη πρόβλεψης για την καταλληλότητά του, στην υπό πλήρωση θέση. Όμως αν δεχτεί κανείς ότι το παρελθόν προλέγει το μέλλον, τότε είναι περισσότερο ακριβές ότι το παρόν αποτελεί καλύτερη πρόβλεψη για το μέλλον κάποιου , πόσο δηλαδή επαρκώς μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας, με βάση τις τωρινές του ικανότητες, τις δεξιότητες, τις γνώσεις , τις κλίσεις, την αντίληψη και την προσωπικότητα του υποψηφίου.

Τα περισσότερα χρησιμοποιούμενα τεστ είναι τα γραπτά, για τη διαπίστωση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας.¹⁶ Λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ απόδοσης , για τη διαπίστωση του τι μπορεί να κάνει, εκτελέσει ο υποψήφιος, καθώς και τα τεστ που δίνονται στα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers). Ακόμα λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ για να διαπιστωθεί ο βαθμός τιμιότητας ή η τάση του υποψηφίου να ψεύδεται.

Βασικό κριτήριο για την υιοθέτηση ενός τεστ είναι αν δίνει διαχρονικά συγκρίσιμα δεδομένα και αν μετρά (και πόσο καλά) εκείνα τα στοιχεία στη θέση εργασίας (δείκτης

αξιοπιστίας και εγκυρότητας του τεστ). Το κόστος, η δυσκολία εφαρμογής του τεστ και ο απαιτούμενος χρόνος για τη διεξαγωγή του , αποτελούν επίσης κριτήρια για την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου τεστ. Σήμερα υπάρχουν δεκάδες τεστ που έχουν αναπτυχθεί από συμβούλους επιχειρήσεων , πανεπιστημιακούς και ψυχολόγους και η κάθε επιχείρηση μπορεί να αγοράσει το πιο κατάλληλο γι' αυτήν. Πολλές όμως από τις μεγάλες επιχειρήσεις αναπτύσσουν κι εφαρμόζουν το δικό τους τεστ.

Η τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί για τα γραπτά , ιδίως τεστ, έχει κάνει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται σε μεγάλο ποσοστό σε αυτά για την επιλογή υποψηφίων.

Πρέπει να τονιστεί όμως ότι οι πληροφορίες που αντλούνται από τα τεστ θα πρέπει να συμπληρώνονται και με τις πληροφορίες από τη συνέντευξη , το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, και τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου. Τα πιο γνωστά τεστ επιλογής, είναι τα εξής:

1. Τεστ νοημοσύνης (Cognitive Ability Test)

Πρόκειται για ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις για να διαπιστωθεί η γενική εξυπνάδα του υποψηφίου , η κατανόηση του γραπτού και του προφορικού λόγου, στην αριθμητική ανάλυση και σύνθεση , η ικανότητά του να μαθαίνει, κá.

2. Τεστ γνώσεων, για την εργασία

Σε αυτό το τεστ ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει ένα μέρος, (βασικές ενέργειες) της εργασίας, για να διαπιστωθεί αν έχει το ταλέντο να κάνει αυτή τη δουλειά. Χρησιμοποιείται κυρίως για υπαλλήλους γραφείου, λογιστηρίου, δακτυλογράφους, ξενοδοχοϋπαλλήλους, τέλερς τραπεζών, χειριστές μηχανών αλλά και πιλότους, για διοικητικούς (τεστ εισερχόμενων εγγράφων) για επιβλέποντες, κá.

3. Τεστ προσωπικότητας

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι προφανές ότι καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Για παράδειγμα η συναισθηματική σταθερότητα , η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συνεργατικότητα, ο εγωκεντρισμός , η φιλοδοξία, κá. Κάνουν τα άτομα να διαφέρουν μεταξύ τους και ασφαλώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο. Τα τεστ προσωπικότητας , γραπτά ή προφορικά μετρούν το αν μπορεί να ταιριάξει ο υποψήφιος στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και αν ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

4. Τεστ ενδιαφερόντων

Το τεστ αυτό αποτελείται από γραπτές ερωτήσεις που σκοπό έχουν να διαπιστωθεί ποια πράγματα αρέσουν ή δεν αρέσουν στον υποψήφιο, καθώς και τα ενδιαφέροντά του για συγκεκριμένες εργασίες ή ενέργειες. Σπάνια χρησιμοποιούνται για επιλογή αφού έχει αποδειχθεί πως η απόδοση κάποιου στη θέση εργασίας, λίγο σχετίζεται με τα ενδιαφέροντά του (ενώ αυτά σχετίζονται αρκετά με την εργασιακή ικανοποίηση και την παραμονή στη θέση εργασίας). Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται περισσότερο για τον καθορισμό σταδιοδρομίας των εργαζομένων και την επιλογή επαγγέλματος. Γνωστά τέτοια τεστ είναι : το Kuder Preference Record και το Strong – Cambell Interest Inventory.

5. Κέντρα αξιολόγησης (Assessment centers)

Πρόκειται για ένα σύνολο ερωτήσεων και ασκήσεων, στις οποίες υποβάλλονται κυρίως οι υποψήφιοι για διοικητικές θέσεις ή για προαγωγή. Η εξέταση των υποψηφίων, γίνεται σε χώρο εντός ή εκτός της επιχείρησης, από ομάδα αξιολογητών (6-8 άτομα που την αποτελούν ανώτερα γραμμικά στελέχη της επιχείρησης, σύμβουλοι επιχειρήσεων και ψυχολόγοι). Οι υποψήφιοι εξετάζονται σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Η όλη διαδικασία έχει ως εξής:¹⁷

- Οι υποψήφιοι χωρίζονται σε μικρές ομάδες, συνήθως των τεσσάρων ατόμων.
- Οι αξιολογητές, ζητούν από τους υποψήφιους σε διάστημα 2-4 ημερών να συμμετέχουν στις εξής δραστηριότητες.
 - Να δώσουν συνεντεύξεις
 - Να επιλύσουν καθημερινά διοικητικά προβλήματα (με στοιχεία δεδομένα πραγματικά) που τους δίνονται.
 - Να δώσουν λύσεις σε πραγματικές προβληματικές καταστάσεις (case studies) και να τις παρουσιάσουν
 - Να συμμετέχουν σε συζητήσεις όπου δεν ορίζεται συντονιστής ή αρχηγός συζήτησης.
 - Να “παίξουν” επιχειρηματικά παιχνίδια (Business Games)
 - Να υποβληθούν σε τεστ παραγωγικότητας
 - Να υποβληθούν σε τεστ γενικών ικανοτήτων
- Οι αξιολογητές συνήθως δύο, παρατηρούν και καταγράφουν τη συμπεριφορά των υποψηφίων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.
- Κάθε υποψήφιος αξιολογείται για 20-25 χαρακτηριστικά (όπως ικανότητες και γνώσεις για οργάνωση, προγραμματισμό, λήψη αποφάσεων για δημιουργικότητα, αντοχή στην ψυχολογική πίεση, και για τις ικανότητές του στην επικοινωνία).

- Οι αξιολογητές καταλήγουν σε απόφαση , για την καταλληλότητα των υποψηφίων , σε σχέση πάντα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

4.5. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η συνέντευξη επιλογής, είναι μία πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου (ή υπευθύνων) επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις , οι ικανότητες , οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ακόμη, στη συνέντευξη επιδιώκεται οι ανακριβείς, αντιφατικές και ελλιπείς μερικές φορές πληροφορίες που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης , τα διάφορα τεστ ή και από την πρώτη συνέντευξη (πρώτο «κοσκίνισμα») , να αποσαφηνισθούν και να συμπληρωθούν.

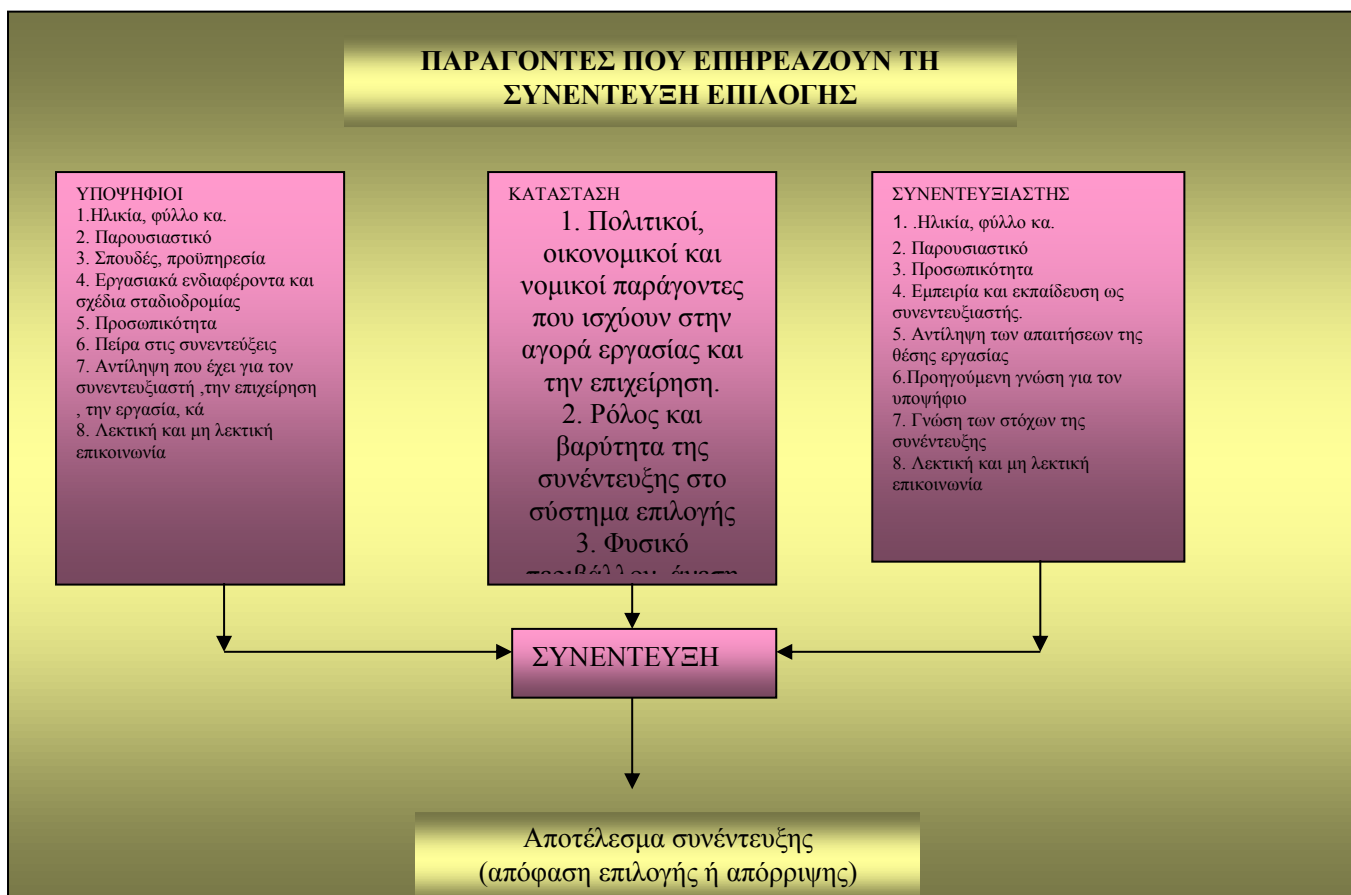
Κάθε διαδικασία επιλογής από την πλέον άτυπη έως την πλέον τυπική και συστηματική, περιλαμβάνει τη συνέντευξη. Η δημοτικότητα της, οφείλεται στο ότι είναι (α)απλή και πρακτική, αν οι υποψήφιοι είναι λίγοι (β) δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση(αν γίνεται επαγγελματικά και (γ) οι αξιολογητές / συνεντευξιαστές νιώθουν πιο σίγουροι για τις αποφάσεις επιλογής τους , όταν οι ίδιοι έχουν δει και ακούσει τον υποψήφιο. Παρά όμως την ευρύτατη εφαρμογή της, στην πράξη έχει αποδειχθεί πως η συνέντευξη έχει μικρό βαθμό αξιοπιστίας , δεν παρέχει μια καλή πρόβλεψη για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του υποψηφίου.¹⁸

Η αξιοπιστία της συνέντευξης επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων. Οι πιο καθοριστικοί από τους οποίους σχετίζονται με τον αξιολογητή/ συνεντευξιαστή , τον συνεντευξιαζόμενο και τον και τον τύπο της συνέντευξης. Το πότε γίνεται η συνέντευξη, σε ποιόν χώρο ποιοι έχουν προηγηθεί και τι εντυπώσεις έχουν αφήσει , πόσοι παίρνουν τη συνέντευξη , επηρεάζουν επίσης και την ορθότητα της απόφασης (αποτέλεσμα συνέντευξης) , ως προς την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση εργασίας. Σχετικό, είναι το παρακάτω σχήμα.

Από έρευνες έχουν διαπιστωθεί τα εξής, ως προς μερικούς από τους πιο πάνω παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της συνέντευξης.¹⁹

- Η αξιολόγηση που κάνει ο συνεντευξιαστής επηρεάζεται από την τυχόν γνώση που έχει εκ των προτέρων (πχ. Από το βιογραφικό, την αίτηση, τα τεστ ή και από την προσωπική γνωριμία τους), για τον υποψήφιο.
- Ο κάθε συνεντευξιαστής συνήθως έχει ένα πρότυπο για το ποιος είναι καλός υποψήφιος (και συγκρίνει τον υποψήφιο με αυτό το πρότυπο-ντύσιμο, ομιλία, στάση σώματος, γνώσεις, ενδιαφέροντα κτλ.)

- Ο συνεντευξιαστής βλέπει θετικά τον υποψήφιο που έχει τις ίδιες απόψεις και στάσεις μ' αυτόν.
- Η σειρά με την οποία οι υποψήφιοι δίνουν συνέντευξη επηρεάζει την αξιολόγηση (αν ο προηγούμενος π.χ, ήταν έντονα αρνητικός , ο επόμενος κρίνεται πιο θετικά , αν παρουσιάζει έστω και ελάχιστη θετική διαφορά).
- Η σειρά με την οποία ο υποψήφιος δίνει τις πληροφορίες επηρεάζει την αξιολόγηση.
- Οι αρνητικές πληροφορίες /χαρακτηριστικά, βαρύνουν πολύ περισσότερο από ότι οι θετικές και έτσι σχεδόν όλοι οι συνεντευξιαστές μπορούν να εξηγήσουν γιατί ένας υποψήφιος είναι ακατάλληλος, αλλά όχι γιατί είναι κατάλληλος.
- Ο συνεντευξιαστής, σχηματίζει γνώμη για τον υποψήφιο, στα πέντε πρώτα λεπτά της συνέντευξης (και στη συνέχεια, προσπαθεί, ψάχνει να επιβεβαιώσει αυτή του τη γνώμη). Πρόσφατες έρευνες όμως δείχνουν ότι αυτό δεν ισχύει πάντα κατά τα τελευταία χρόνια.²⁰
- Ο συνεντευξιαστής, μπορεί και συνήθως ξεχνά πολλά από τα όσα λέχθηκαν, λίγα λεπτά μετά το τέλος της συνέντευξης .²¹
- Η προκατάληψη του συνεντευξιαστή, κυρίως λόγω των στερεοτύπων του, σχηματίζεται στην αρχή της συνέντευξης και επηρεάζει καθοριστικά την κρίση του.



4.6. ΤΥΠΟΙ (Η ΜΕΘΟΔΟΙ) ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την άντληση πληροφοριών (κυρίως όσον αφορά το είδος των ερωτήσεων και τον έλεγχο της συζήτησης) οι τύποι συνέντευξης επιλογής είναι:

A) Μη σχεδιασμένη (ή ελεύθερη) συνέντευξη

Στόχος σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης, είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του, (σπουδές , εμπειρία, φιλοδοξίες κá). Έτσι ο συνεντευξιαστής, κάνει ανοιχτές – γενικές ερωτήσεις στις οποίες ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να απαντήσει σε όση έκταση θέλει, π.χ. (πέστε μου για τις σπουδές σας στο πανεπιστήμιο). Κάθε επόμενη ερώτηση, βασίζεται στην προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Ο συνεντευξιαστής ελάχιστες φορές διακόπτει τον υποψήφιο, ή αλλάζει ξαφνικά θέμα συζήτησης.

Αυτός ο τύπος συνέντευξης υιοθετείται για υποψήφιους ανώτερων θέσεων εργασίας και πτυχιούχους Πανεπιστημίων. Το γεγονός ότι ουσιαστικά ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και άρα δεν γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις , δεν επιτρέπει συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψήφιους μιας συγκεκριμένης θέσης. Αυτό μειώνει πολύ την αξιοπιστία της αυτής της μεθόδου συνέντευξης. Το κύριο θετικό της χαρακτηριστικό είναι ότι δίνοντας τη δυνατότητα στον υποψήφιο να μιλήσει ελεύθερα για ότι αυτός νομίζει (σημαντικό και ενδιαφέρον) αντλούνται περισσότερες πληροφορίες για το χαρακτήρα του, από ότι αν οι ερωτήσεις ήταν προκαθορισμένες, και με μια συγκεκριμένη σειρά.

B. Τυπική ή σχεδιασμένη ή δομημένη συνέντευξη

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης, οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και πολύ συγκεκριμένες , σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας- χρησιμοποιείται ειδικό έντυπο ερωτήσεων. Προκαθορισμένες επίσης είναι και οι πιθανές απαντήσεις έναντι των οποίων βαθμολογείται η απάντηση του υποψηφίου. Σε όλους τους υποψηφίους, γίνονται

οι ίδιες ερωτήσεις, οπότε είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ τους. Τη συνέντευξη κάνουν συνήθως δυο-τρεις αξιολογητές για τη μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην όλη διαδικασία, αλλά κυρίως στην αξιολόγηση των υποψηφίων. Όπως γίνεται φανερό, η μέθοδος αυτή φαίνεται περισσότερο αξιόπιστη σε σχέση με τη μη σχεδιασμένη κυρίως, αλλά και με άλλου τύπου συνεντεύξεις.²²

Για το αρχικό στάδιο επιλογής (πρώτη συνέντευξη «κοσκίνισμα») λόγω του μεγάλου αριθμού υποψηφίων, οι οποίοι πρέπει να αξιολογηθούν και να συγκριθούν για τα ίδια πράγματα η μέθοδος αυτή κρίνεται ως η καλύτερη λόγω των προκαθορισμένων ερωτήσεων. Περιορίζει όμως τον συνεντευξιαστή και άρα τη δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες, σε ένα μεταγενέστερο στάδιο επιλογής, όπου απαιτείται μεγαλύτερη γνώση για τον υποψήφιο. Παρ' όλα αυτά, ο συνεντευξιαστής θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο να επεξηγεί την απάντησή του ή να δίνει περισσότερες πληροφορίες, ώστε να σχηματιστεί πιο ακριβής γνώμη για το άτομό του.

Γ. Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς (situational interview)

Είναι μια παραλλαγή του τύπου της δομημένης συνέντευξης στην οποία δίνεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει, πώς θα αντιδρούσε, τι θα έκανε. Οι απαντήσεις του βαθμολογούνται έναντι προκαθορισμένων πιθανών απαντήσεων στη κλίμακα: καλή, μέτρια, κακή απάντηση. Είναι μια αυστηρά δομημένη συνέντευξη που περιορίζεται σε ερωτήσεις σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας²³ και χρησιμοποιείται ιδίως για τη επιλογή πτυχιούχων πανεπιστημίων.

Δ. Συνέντευξη ανάλυσης (πραγματικής) συμπεριφοράς (Behavioral Description Interview)

Σε αυτήν τη συνέντευξη ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει τι έκανε σε ένα πραγματικό περιστατικό συνήθως στην προηγούμενη δουλειά του). Η υιοθέτηση αυτής της μεθόδου στηρίζεται στη λογική ότι το παρελθόν του καθενός (υποψηφίου), αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοσή του.

Ε. Συνέντευξη από επιτροπή

Σε αυτόν το τύπο συνέντευξης, ο υποψήφιος έχει να αντιμετωπίσει μια ομάδα 3-5 αξιολογητών – συνεντευξιαστών, οι οποίοι του κάνουν προκαθορισμένες κυρίως ερωτήσεις και καταγράφουν όλη τη συμπεριφορά του. Όπως είναι λογικό αυτή η μέθοδος είναι πιο αξιόπιστη από την πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη αφού περισσότεροι άνθρωποι αξιολογούν και συμφωνούν, στο τέλος, για την καταλληλότητα του υποψηφίου. Από έρευνες, έχει διαπιστωθεί ότι απαιτείται σχετικά λίγος χρόνος για να φτάσουν οι συνεντευξιαστές σε μια κοινά αποδεκτή απόφαση επιλογής για κάποιους υποψηφίους.²⁴

Εκείνο που είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης αυτού του τύπου, είναι η πολύ καλή συνεργασία και ο συντονισμός των συνεντευξιαστών.

ΣΤ. Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή

Τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους Η/Υ για την αρχική, τουλάχιστον επιλογή υποψηφίων. Έχουν αναπτυχθεί λογισμικά, 75-125 ερωτήσεων (με πολλαπλές απαντήσεις) αυστηρά σχετικών με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Ζ. Τηλεφωνική συνέντευξη

Η τηλεφωνική συνέντευξη επιλογής αποτελεί μια περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορικής.²⁵ Έτσι κάποιες Αμερικάνικες επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτή τη μέθοδο. Ο υποψήφιος τηλεφωνεί στην επιχείρηση (σε ένα ειδικό αριθμό) και αυτόματα του γίνονται ερωτήσεις, περίπου 100, σχετικά με τα ενδιαφέροντά του, την εντιμότητα, τις στάσεις του απέναντι στην εργασία κ.ά. Ο Η/Υ αξιολογεί τις απαντήσεις με βάση έναν προκαθορισμένο κατάλογο πιθανών απαντήσεων, λαμβάνοντας υπόψιν και το χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε ερώτηση.

Η. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Με αυτή τη συνέντευξη επιδιώκεται να εκτιμηθεί κατά πόσο ο υποψήφιος αντέχει και αντιδρά ψύχραιμα σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης. Είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία όπου ο συνεντευξιαστής γίνεται επιθετικός, πιεστικός, και μερικές φορές αγενής απέναντι στον υποψήφιο. Είναι μια επικίνδυνη μέθοδος για την εικόνα της επιχείρησης και του συνεντευξιαστή και απαιτεί έμπειρο και επαγγελματία αξιολογητή για να την κάνει.

4.7. ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

Για όσους υποψήφιους μετά τη συνέντευξη, εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση, είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που αυτοί δίνουν στο βιογραφικό τους ή και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η πράξη έχει δείξει ότι είτε σκόπιμα είτε από αμέλεια κάποιοι υποψήφιοι, μεγαλοποιούν τα πράγματα στο βιογραφικό τους ή στη συνέντευξη επιλογής όσον αφορά κυρίως τις σπουδές τους, την εξειδίκευση που έχουν και όσα σχετίζονται με την προηγούμενη απασχόλησή τους, π.χ. ύψος μισθού, καθήκοντα, τίτλος θέσης εργασίας, κá. Έρευνες στην Αμερική επίσης έχουν αποδείξει ότι πολλά βιογραφικά περιέχουν τουλάχιστον ένα «ψέμα» ή «ανακρίβεια».²⁶ Ο έλεγχος του παρελθόντος των υποψηφίων γίνεται σε μεγάλη έκταση (για υποψηφίους διοικητικών θέσεων) στις Αγγλικές και Αμερικανικές επιχειρήσεις, ενώ μικρό ποσοστό Γαλλικών επιχειρήσεων προβαίνει σε τέτοιο έλεγχο.²⁷

Κύριες πηγές του παρελθόντος των υποψηφίων, είναι:

- Προηγούμενοι εργοδότες
- Σχολές και πανεπιστήμια
- δικαστικές υπηρεσίες (ποινικό μητρώο)
- Εφορίες, τράπεζες, χρηματιστηριακά γραφεία
- Προτεινόμενα πρόσωπα(από τον υποψήφιο) για συστατικές επιστολές.

4.8. ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η απόφαση επιλογής, θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι. (Η ανακοίνωση της προσφοράς της θέσης γίνεται , τυπικά από τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων). Η

απόφασή τους αυτή, θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών που έχουν συλλεγεί σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αφορούν τις δυνατότητες και ικανότητες αλλά και τη θέληση του υποψηφίου να αποδώσει στη θέση εργασίας.

Για αυτήν την απόφαση όμως χρειάζεται μια στρατηγική η οποία να είναι διαφορετική για κάθε κατηγορία εργασιών, π.χ. διοικητικές, πωλήσεων, ή εκτελεστικές. Η στρατηγική αυτή, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν της τα εξής ερωτήματα (και βεβαίως να έχουν απαντηθεί εκ των προτέρων.)²⁸

- Θα προσλαμβάνονται υποψήφιοι που ικανοποιούν απλώς τις προδιαγραφές ή και με βάση τις διαφαινόμενες δυνατότητές τους;
- Οι υπερπροσόντοχοι (για τη θέση) θα προσλαμβάνονται;
- Οι υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν πλήρως τις προδιαγραφές αλλά μπορούν να αναπτυχθούν και αν καλύψουν τις αδυναμίες τους , θα προσλαμβάνονται;
- Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα « ποσοτικά» χαρακτηριστικά του υποψηφίου (π.χ. εμπειρία, σπουδές κ.ά) ή στα ποιοτικά (π.χ. προσωπικότητα , ενδιαφέρον ,παρακίνηση);
- Τα αρνητικά δεδομένα ή αδύνατα χαρακτηριστικά των υποψηφίων θα αντισταθμίζονται από τα θετικά;
- Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς την κουλτούρα της ομάδας στην οποία θα δουλέψουν, ως προς την κουλτούρα της επιχείρησης ή μόνο ως προς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας;

Υπάρχουν δυο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση / εκτίμηση. Το στέλεχος λαμβάνει υπόψιν όλες τις πληροφορίες και δεδομένα για τον υποψήφιο και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της εργασίας αποφασίζει για το ποιος τελικά θα προσληφθεί. Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Συνοπτικά ο τρόπος αυτός έχει ως εξής: οι πιο καθοριστικοί παράγοντες / χαρακτηριστικά του υποψηφίου για την απόδοση στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα (απαντήσεις στη συνέντευξη , επιδόσεις στα διάφορα τεστ κ.ά.) συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Οι υποψήφιοι με το μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθούν κάποια συμπεράσματα ερευνών²⁹ που σχετίζονται με τους παράγοντες που ο υποψήφιος λαμβάνει υπόψιν του ή πριν αποδεχτεί τη θέση εργασίας. Τους παράγοντες αυτούς οι υπεύθυνοι επιλογής πρέπει να τους γνωρίζουν ώστε παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες και

συμπεριφερόμενοι με τον κατάλληλο τρόπο τον υποψήφιο να πάρει τη σωστή απόφαση. Τα βασικά συμπεράσματα είναι τα εξής:

- Οι υποψήφιοι προτιμούν εργασίες που ταιριάζουν με την προσωπικότητά τους.
- Οι αντικειμενικοί παράγοντες όπως : μισθός, δυνατότητες / ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης , περιοχή όπου βρίσκεται η επιχείρηση κ.ά επηρεάζουν τον υποψήφιο στην απόφασή του ή όχι να δεχτεί τη θέση.
- Υποκειμενικοί παράγοντες , όπως εικόνα και κουλτούρα της επιχείρησης , αξίες της επιχείρησης κ.ά (όπως τα αξιολογεί ο υποψήφιος) επίσης επηρεάζουν την απόφασή του.
- Στην απόφασή του να δεχτεί ή όχι ο υποψήφιος , ρόλο παίζουν και οι παράγοντες που σχετίζονται με την όλη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τους βασικούς παράγοντες που ο υποψήφιος λαμβάνει υπόψιν για να αποδεχτεί ή όχι τη θέση εργασίας.

Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση του υποψηφίου αν δεχτεί ή όχι τη θέση εργασία σε μια επιχείρηση.

Αντικειμενικοί παράγοντες

Μισθοί

Περιεχόμενο εργασίας , φυσικές συνθήκες

Ευκαιρίες ανάπτυξης / εξέλιξης

Περιοχή όπου βρίσκεται η επιχείρηση, κτλ.

**Παράγοντες Διαδικασίας
Προσέλκυσης και Επιλογής**

Ευγένεια

Κύρος

Ικανότητες συνεντευξιαστή

Χρόνος /Ανταπόκριση στις απαιτήσεις Βιογραφικά

Υποκειμενικοί παράγοντες

Ταίριασμα προσωπικότητας και αξιών του υποψηφίου με τις αξίες , την αποστολή, την εικόνα και την κουλτούρα της επιχείρησης

4.9. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

Με βάση τους **Joseph F Hair και James Boles (1989)**, η πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου για μια θέση παραμένει το πιο σημαντικό κομμάτι της δουλειάς του υπεύθυνου ανθρωπίνων πόρων. Το μέσο κόστος της πρόσληψης και της εκπαίδευσης ενός ατόμου, είναι αρκετά υψηλό, αυτό δείχνει ότι η εταιρία δεν έχει την πολυτέλεια να κάνει λανθασμένες επιλογές.

Το κόστος της επιλογής και της εκπαίδευσης παρουσιάζει μόνο ένα τμήμα του προβλήματος, διότι ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι αποτελεί η επίτευξη κέρδους για την εταιρία από την προσθήκη ενός νέου στελέχους. Οι σύγχρονες μελέτες προσπάθησαν να διερευνήσουν τα κριτήρια επιλογής, με τα κριτήρια παραμονής ενός νέου υποψηφίου. Ο συνδυασμός των δύο προσδίδει στην εταιρία κέρδη από την στελέχωση μιας θέσης **Futrell και Parasuraman (1984)**. Συγκεκριμένα, ο υπεύθυνος πωλήσεων καλείται να επιλέξει με συγκεκριμένα κριτήρια, αλλά και να διερευνήσει αν τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου ταιριάζουν με τις ανάγκες της εταιρίας. Συγχρόνως είναι σημαντικό αν τα χαρακτηριστικά ταιριάζουν με αυτά που προσφέρει η εταιρία. Όλα τα παραπάνω βοηθάνε στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου, αλλά και στη διαρκή παραμονή του νέου στελέχους στην εταιρία.

Η έρευνα των **Johston και Cooper το 1981** έδειξε ότι το βασικό στοιχείο στην επιλογή ενός νέου υποψηφίου, είναι η ικανότητα του οργανισμού να γνωρίζει τις ανάγκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Αν γνωρίζει τις ανάγκες έχει και την ικανότητα να επιλέξει σωστά.

Μέσα από το άρθρο των **Joseph F Hair και James Boles (1989)** αλλά και τις παραπάνω έρευνες καταλήγουμε στα παρακάτω κριτήρια επιλογής ενός νέου εργαζόμενου:

ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟΣ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

ΦΙΛΟΔΟΞΙΑ

ΤΥΠΙΚΟΤΗΤΑ

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΟΔΗΓΙΕΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά από διεξοδική έρευνα στις βιβλιογραφικές πηγές καταλήξαμε στη μελέτη των **Johnston W και Martha Cooper**, η οποία μας έδωσε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο το οποίο καθόρισε και τα κριτήρια, αλλά και τα βήματα στη διαδικασία επιλογής υποψήφιου.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΦΑΣΗ 1

ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΜΕΣΑ
ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΙΤΗΣΕΙΣ

1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.
2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.
3. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.
4. ΗΛΙΚΙΑ.
5. ΆΛΛΑ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΑΣΗ 2

ΑΡΧΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ - ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗ.
2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ-ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ-ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ.
3. ΚΙΝΗΤΡΑ.
4. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑ.
5. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.
6. ΆΛΛΑ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.

ΦΑΣΗ 3

ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ
ΤΕΣΤ

1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ-ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ.
2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΕΡΕΥΝΑ.
3. ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ.
4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ.
5. ΑΝΤΙΑΛΨΗ ΘΕΣΗΣ.
6. ΦΥΣΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ-ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ.
7. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

ΕΠΙΛΟΓΗ

ΠΡΟΣΦΟΡΑ.
ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ
ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ –
ΆΛΛΕΣ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ –
ΠΕΡΙΟΡΙΣΤΙΚΑ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΟΧΙ ΞΕΚΑΘΑΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.
ΟΧΙ ΞΕΚΑΘΑΡΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΕΜΠΕΙΡΙΑ.
ΦΤΩΧΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ

ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ.
ΟΧΙ ΚΙΝΗΤΡΑ.
ΟΧΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΘΕΣΗ

ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ.
ΑΝΤΙΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ.
ΧΑΜΗΛΟ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΑ ΤΕΣΤ.
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΓΕΙΑΣ.
ΟΧΙ ΞΕΚΑΘΑΡΗ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Όπως προαναφέραμε, ο λόγος που επιλέχτηκε είναι διότι δείχνει όλες τις φάσεις στην επιλογή του εργαζόμενου. Συγκεκριμένα σε κάθε φάση παρουσιάζει και τα κριτήρια τα οποία βοηθούν τον υπεύθυνο αξιολόγησης, να προωθήσει τον υποψήφιο στην επόμενη. Συγκεκριμένα καθορίζονται τρεις φάσεις:

ΦΑΣΗ ΠΡΩΤΗ

Εδώ ο υπεύθυνος αξιολόγησης κάνει μια πρωταρχική έρευνα στις αιτήσεις πρόσληψης, τα κριτήρια τα οποία λειτουργούν από τη μια θετικά και από την άλλη αρνητικά και καθορίζουν ποιους θα καλέσει ο υπεύθυνος να δει από κοντά είναι τα ακόλουθα:

ΘΕΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ:

1. Γνώσεις-Εκπαίδευση.
2. Προηγούμενη εμπειρία.
3. Εξωγενής δραστηριότητες-Χόμπι.
4. Ηλικία του υποψήφιου.
5. Ιστορικά δεδομένα.
6. Προσωπικά δεδομένα.

ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ:

1. Όχι ξεκάθαρες γνώσεις.
2. Όχι ξεκάθαρη εργασιακή εμπειρία.
3. Ελάχιστες εργασιακές γνώσεις ή άσχετες με το αντικείμενο που ζητάται από την εταιρία.

ΦΑΣΗ ΔΕΥΤΕΡΗ

Στη δεύτερη φάση έχουμε την αρχική συνέντευξη. Εδώ ο υπεύθυνος μαθαίνει περισσότερα στοιχεία για τον υποψήφιο και με βάση αυτά αποφασίζει αν πληρεί κάποια από τα κριτήρια προκειμένου να προχωρήσει στη διαδικασία των τεστ και των συνεντεύξεων.

ΘΕΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ:

1. Προσωπικά χαρακτηριστικά και εμφάνιση.
2. Προσωπικότητα, ικανότητες, κίνητρα.
3. Ενδιαφέρον για την εταιρία.
4. Ιστορικά και εμπιστευτικά δεδομένα.

ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ:

1. Αρνητική προσωπικότητα.
2. Όχι κίνητρα.
3. Όχι ενδιαφέρον για θέση.

ΦΑΣΗ ΔΕΥΤΕΡΗ

Στην τρίτη φάση έχουμε μια πιο εστιασμένη συνέντευξη, όπως και συγκεκριμένα τεστ αξιολόγησης από τα οποία ο αξιολογητής τελικά καταλήγει στην επιλογή του καταλληλότερου για τη θέση υποψήφιου.

ΘΕΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ:

1. Προσωπικότητα.
2. Ομαδικότητα.
3. Κοινωνικότητα.,
4. Αντίληψη θέσης.
5. Φυσική κατάσταση.
6. Στόχοι καριέρας.

ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ:

1. Αρνητική προσωπικότητα.
2. Αντικοινωνικότητα.
3. Χαμηλή βαθμολογία στα τεστ.
4. Προβλήματα υγείας.
5. Όχι ξεκάθαρη στόχοι καριέρας.

Με βάση τα παραπάνω και αφού ο υποψήφιος έχει περάσει και τις τρεις φάσεις επιλέγεται από την εταιρία. Γίνονται τελευταίες οικονομικές διευκρινήσεις και δίνονται και κάποιες επιπρόσθετες πληροφορίες για τη φύση της δουλειάς. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και το παραπάνω μοντέλο καταλήγουμε ότι δεν μπορούμε να πούμε ότι η εσωτερική ή η εξωτερική επιλογή ενδείκνυται για όλες τις εταιρίες, η σωστή στρατηγική είναι ο συνδυασμός των δύο και η χρήση τους με βάση τις ανάγκες της εκάστοτε εταιρίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΣΤΕΛΛΑ ΞΗΡΟΤΥΡΗ-ΚΟΥΦΙΔΟΥ ,ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΟΥ 21^{ου} ΠΡΩΤΟΥ ΑΙΩΝΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΝΙΚΟΥΛΑ

ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ,ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ .

ΤΕΡΖΙΔΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ : MANAGEMENT ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ,ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ

ΧΥΤΗΡΗΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ : ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ,Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ , ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS