



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, ΕΠΙΛΟΓΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ
ΤΟΜΕΑ**

ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Δρ. Άγγελος Κανάς

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</i>	3
<i>ABSTRACT</i>	4
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
2. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	6
2.1. Διαδικασία προσέλκυσης και προσδιορισμός των κατάλληλων χαρακτηριστικών του ατόμου για κάλυψη θέσης εργασίας.....	6
2.2. Πηγές Προσέλκυσης	8
2.3. Μέθοδοι Προσέλκυσης Υποψηφίων	12
2.4. Ηθική στη Προσέλκυση Εργαζομένων	14
3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	16
3.1. Στόχοι και Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής επιλογής	16
3.2. Βήματα στη διαδικασία επιλογής.....	18
3.3. Μέθοδοι Επιλογής.....	18
3.3.1. Αίτηση Πρόσληψης.....	18
3.3.2. Συστάσεις	19
3.3.3. Συνέντευξη	20
3.3.4. Τεστ Επιλογής Προσωπικού	23
3.4. Πρακτική Άσκηση.....	25
3.5. Κέντρα Αξιολόγησης	25
3.6. Διαδικασία επιλογής από την πλευρά του υποψηφίου.....	26
3.6.1. Αναζήτηση Εργασίας	26
3.6.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή εργασίας.....	27
3.6.3. Βιογραφικό Σημείωμα.....	29
3.6.4. Διαδικασία Επιλογής.....	32
4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	35
4.1. Ορισμοί, Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	35
4.2. Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού	37
4.3. Αρχές Αποτελεσματικής μάθησης	38
4.4. Η Οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού	39
4.4.1. Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών.....	40
4.4.2. Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης.....	42
4.4.3. Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης.....	43
4.4.4. Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης.....	47
5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	49
5.1. Ορισμός, Σημασία και Χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων.....	49
5.2. Σύστημα Αξιολόγησης	51
5.3. Σχεδιασμός ενός Συστήματος Αξιολόγησης	52
5.4. Μέθοδοι και Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Αξιολόγησης.....	54
5.5. Προβλήματα κατά την Αξιολόγηση των Εργαζομένων.....	56
5.6. Συνέντευξη Αξιολόγησης.....	57
6. ΕΡΕΥΝΑ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	60
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	75
8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77
9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	78

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής για να λειτουργήσει και να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις και ειδικά τα Τραπεζικά Ιδρύματα, δίνουν έμφαση σε μια σειρά από διαδικασίες που θα τους αποφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η διαδικασία της προσέλκυσης των εργαζομένων είναι πολυσύνθετη και ενδεχομένως δαπανηρή και αφορά επιχειρήσεις που έχουν ως πραγματικό στόχο την αποτελεσματική στελέχωση τους, με το πλέον ικανό προσωπικό. Άλλωστε η επιλογή του προσωπικού, δηλαδή η διαδικασία κατά την οποία αξιολογείται η καταλληλότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση, είναι αρκετά σημαντική, εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Βέβαια οι συνθήκες του περιβάλλοντος και ο υψηλός ανταγωνισμός, οδηγούν την επιχείρηση στη συστηματική και μακρόχρονη εκπαίδευση του προσωπικού, στοιχείο άρρηκτα συνδεδεμένο με την επιβίωση της. Ουσιαστικά η μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης συνίσταται στην αξιολόγηση των εργαζομένων, σχετίζεται δηλαδή με την ικανότητα της να εκτιμά το βαθμό απόδοσης των εργαζομένων και με βάση αυτές τις πληροφορίες να βελτιώνει τις εργασίες που επιτελούνται και να ορίζει κατευθυντήριες γραμμές.

ABSTRACT

Employees are the most crucial input to function and achieve the objectives of a business. That's why businesses, especially banking institutions, emphasize a series of processes that will yield the desired result. The process of attracting workers is complex and potentially costly to undertakings, which have as their objective the real effective staffing, with the most capable staff. Besides the selection of personnel, i.e. the process that evaluates the suitability of the candidate for the post, it is quite important because of the serious consequences that may have incorrect hiring decisions. Of course, the environmental conditions and high competition, leading the company to systematic and long-term staff training element inseparably connected with survival. Essentially the long term success of the company consists of employee evaluation, i.e. associated with the ability to assess the efficiency of workers and based on this information to improve the work performed and to set guidelines.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Η ανθρώπινη φύση και δράση είναι στοιχεία των ατόμων, που βοηθούν την επιχείρηση να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό. Μια αλληλουχία από καθοριστικές διαδικασίες, όπως η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται αντικείμενο αναφοράς στην παρούσα εργασία. Σκοπός μας είναι, να αναδείξουμε τα χαρακτηριστικά και να αναλύσουμε τα βήματα που ακολουθούνται σε κάθε διαδικασία, παρουσιάζοντας την οπτική και των δύο πλευρών, δηλαδή και του εργαζομένου αλλά και του εργοδότη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύουμε τη διαδικασία προσέλκυσης και προσδιορίζουμε τα κατάλληλα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας υποψήφιος, για να καλύψει τη θέση εργασίας. Επίσης παραθέτουμε τις πηγές και τις μεθόδους προσέλκυσης και αναλύουμε την ηθική διάσταση, της εν λόγω διαδικασίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναφερόμαστε στους στόχους και τις προϋποθέσεις μιας αποτελεσματικής επιλογής προσωπικού, καθώς επίσης και στα βήματα που ακολουθούνται προς αυτή τη κατεύθυνση. Επιπροσθέτως, εξετάζουμε τις μεθόδους επιλογής και αναλύουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν τους υποψηφίους και τις ενέργειες που επιβάλλετε να κάνουν.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αφού αναλύσουμε τους βασικούς στόχους που έχει η εκπαίδευση προσωπικού, παραθέτουμε τα πλεονεκτήματα και τις αρχές της αποτελεσματικής μάθησης. Ένα βασικό κομμάτι αυτού του κεφαλαίου καταλαμβάνει η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, αναφερόμαστε στη σημασία της αξιολόγησης των εργαζομένων και περιγράφουμε το σύστημα αξιολόγησης. Επίσης παρουσιάζουμε το τρόπο που σχεδιάζεται ένα αποτελεσματικό σύστημα και τις μεθόδους, καθώς και τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής αξιολόγησης. Αναλύουμε τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την αξιολόγηση και παραθέτουμε τα βασικά στοιχεία μιας συνέντευξης αξιολόγησης.

Στο έκτο κεφάλαιο, που αποτελεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας, θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου και περιλαμβάνει όλες τις βασικές θεματικές ενότητες. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου αποτυπώθηκαν μέσω περιγραφικής στατιστικής.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας.

2. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις και ειδικά τα Τραπεζικά Ιδρύματα, έχουν ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζομένους, ώστε να αντικαθιστούν αυτούς που φεύγουν ή αυτούς που προάγονται, αλλά και για την επιθυμία τους, να αποκτήσουν στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η συγκεκριμένη διαδικασία δεν είναι τόσο απλή, αντιθέτως θα τη χαρακτηρίσαμε σύνθετη και απαιτεί τη λήψη ενός αριθμού βημάτων και αποφάσεων, ώστε να επιλεγεί το κατάλληλο άτομο, για να στελεχώσει τη συγκεκριμένη θέση. Επίσης μπορεί να είναι και δαπανηρή, καθώς το προσωπικό που θα απασχοληθεί και οι χώροι που θα μισθωθούν για τυχόν γραπτές εξετάσεις των υποψηφίων, έχουν σημαντικό κόστος, το οποίο μονό αμελητέο δεν είναι.

2.1. Διαδικασία προσέλκυσης και προσδιορισμός των κατάλληλων χαρακτηριστικών του ατόμου για κάλυψη θέσης εργασίας

Στόχος της προσέλκυσης αποτελεί, ο κατάλληλος ποσοτικά και ποιοτικά αριθμός υποψηφίων, για την κάλυψη της επιθυμητής θέσης με τον καταλληλότερο συμμετέχοντα. Για να γίνει αποτελεσματικά η διαδικασία της προσέλκυσης πρέπει να πληρούνται οι κάτωθι προϋποθέσεις:

- Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών εντός του τραπεζικού ιδρύματος.
- Πρόβλεψη μελλοντικών αλλαγών με βάση εμπειρικά δεδομένα και μελλοντικές προσδοκίες.
- Γνώση του “προφίλ”, του ατόμου που ταιριάζει κατάλληλα για την συγκεκριμένη θέση.
- Απόφαση για το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων, ενδεχομένως οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και του υποψηφίου να συγκρούονται. Από τη μία πλευρά ο οργανισμός προσπαθεί να καταγράψει τα δυνατά σημεία, αλλά και τις αδυναμίες του υποψηφίου, από την άλλη πλευρά ο υποψήφιος θέλει να τονίσει μόνο τα δυνατά του σημεία. Αντίστοιχα παρόλο που ο υποψήφιος προσπαθεί να ανιχνεύσει

τις θετικές και τις αρνητικές πλευρές μιας πιθανής συνεργασίας με τον εργοδότη, ο εργοδότης προβάλλει μονό τη θετική του πλευρά. Επιπλέον ο εργοδότης μπορεί να θέλει να υποδεχθεί θετικά τον υποψήφιο, ώστε να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για αποδοχή της προσφοράς εργασίας, όμως οι συνθήκες πίεσης των εξετάσεων και των συνεντεύξεων μπορεί να ελαττώσουν τις όποιες πιθανότητες πρόσληψης. Αντίστοιχα μπορεί ο υποψήφιος να θέλει να φάνει ως υπομονετικός και ενθουσιώδης, ώστε να αυξήσει τις πιθανότητες πρόσληψης του, όμως επιθυμεί να προβεί και σε ερωτήσεις για το οικονομικό σκέλος, τις προαγωγές και τις δυνατότητες εξέλιξης.

Ένα αποδεκτό πρόγραμμα προσέλκυσης, μπορεί να θέτει πολλούς στόχους, κάποιες φορές όμως, αυτοί μπορεί να μην συμβαδίζουν. Ένας από τους πιο διαδεδομένους στόχους είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων, όμως αυτό συνεπάγεται και μεγάλο κόστος. Επίσης η προσέλκυση στοχεύει σε υποψηφίους που αρμόζουν στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης και ενδιαφέρονται να την καλύψουν. Επιπροσθέτως η διαδικασία προσέλκυσης πρέπει να προωθεί, τους πιο ικανούς υπαλλήλους που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση, επιβραβεύοντας τους με τη συνέχιση της συνεργασία τους. Στόχος της προσέλκυσης πρέπει να αποτελεί η διαμόρφωση μίας γενικής θετικής εικόνας όχι μόνο από τους υποψηφίους οι οποίοι προσλήφθηκαν αλλά και από αυτούς οι οποίοι τελικά, δεν επέτυχαν. Όλοι οι παραπάνω στόχοι επιβάλλεται να επιτευχθούν, σε βέλτιστο χρονικό διάστημα και με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Η προσέλκυση για να είναι επιτυχημένη, πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τα σχέδια και τη στρατηγική της επιχείρησης. Γίνεται κατανοητό, λοιπόν, ότι η επιχείρηση πρέπει να πάρει αποφάσεις, σε μια σειρά από θέματα.

- Καταρχήν θα πρέπει να αποφασισθεί εάν θα επιλεγεί η εσωτερική ή η εξωτερική κάλυψη των κενών θέσεων.
- Θα πρέπει να αποφασισθεί εάν στις κενές θέσεις προς κάλυψη, θα ακολουθηθεί η λογική της βραχυπρόθεσμης κάλυψης, άρα πηγαίνουμε σε μια αμεσότερη κάλυψη ή της μακροπρόθεσμης συνεργασίας, δίνοντας μεγαλύτερη προοπτική για το μέλλον, ενδεχομένως όμως, με κάποιες καθυστερήσεις στην προσαρμογή της θέσης.
- Θα πρέπει να καθορισθεί ο τρόπος αντιμετώπισης των υποψηφίων. Υπάρχουν επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τους υποψηφίους ως φορείς υπηρεσιών και άλλες σαν πιθανούς πελάτες. Όσες επιχειρήσεις επιλέγουν τον δεύτερο τρόπο σκέψης, ενδιαφέρονται ιδιαίτερος για τη γενική τους εικόνα και μάλιστα σπαταλούν γι αυτό το

λόγο χρόνο και χρήμα, ώστε να βελτιώσουν τις πρακτικές προσέλκυσης τους, ανάλογα με την υφιστάμενη αγορά εργασίας, στην οποία απευθύνονται.

- Τέλος, θα πρέπει να θεωρείται δεδομένο ότι οι διαδικασίες προσέλκυσης θα πρέπει να διέπονται από όρους σαφήνειας και διαφάνειας.

Από τις πιο βασικές προϋποθέσεις επιτυχούς προσέλκυσης υποψηφίων, είναι ο προσδιορισμός του προφίλ, των προσόντων και των δεξιοτήτων που θα πρέπει να περιβάλλει το κατάλληλο άτομο. Το προφίλ, λοιπόν, του ιδανικού ατόμου πρέπει να καλύπτει και τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και τις γενικότερες απαιτήσεις που απορρέουν από τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Για να υπάρξει αυτό το αποτέλεσμα πρέπει να υπάρξει σαφής προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του ιδανικού ατόμου. Ας καταγράψουμε κάποια χαρακτηριστικά που απαιτούνται:

- Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες, που προκύπτουν από τις προδιαγραφές της συγκεκριμένης θέσης και τις προοπτικές για καριέρα.
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως προσωπικοί στόχοι, εξωστρέφεια κ.τ.λ., που απορρέουν επίσης από τις προδιαγραφές της συγκεκριμένης θέσης.
- Γενικές ικανότητες και γενικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως ομαδικό πνεύμα, πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, τα οποία συνάδουν και με τη στρατηγική και με το εν γένει προφίλ της επιχείρησης.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών που απαιτεί η θέση προς κάλυψη, είναι ευθύνη των στελεχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, τα οποία επιβάλλεται να έχουν κατανοήσει, τη φιλοσοφία και τη πολιτική της επιχείρησης.

2.2. Πηγές Προσέλκυσης

Η απόφαση μιας επιχείρησης για το αν θα χρησιμοποιήσει την εσωτερική ή την εξωτερική κάλυψη μιας θέσης, ουσιαστικά αποτελεί μια αρχική απόφαση. Στον τραπεζικό τομέα, σε κάποιες περιπτώσεις δεν χρειάζεται να ληφθεί τέτοια απόφαση, αφού μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών πηγών. Παρακάτω αναλύουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μία από τις πηγές ξεχωριστά.

Εσωτερική Προσέλκυση

Ας παρουσιάσουμε πρώτα τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης:

- Από τη στιγμή που ο υπάλληλος έχει αξιολογηθεί σε μία θέση, είναι πιο εύκολο να εκτιμηθεί η καταλληλότητα του, σε μια νέα θέση. Σε αντίθεση με έναν υπάλληλο που θα προκύψει με την μέθοδο της εξωτερικής προσέλκυσης και η καταλληλότητα του θα εκτιμηθεί με λιγότερο αξιόπιστες πηγές όπως οι συστάσεις ή οι συνεντεύξεις.
- Η υποκίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους, γνωρίζοντας ότι αν το πετύχουν, θα έχουν τη δυνατότητα να προαχθούν και να αυξήσουν τις αποδοχές τους, είναι επίσης ένα σημαντικό πλεονέκτημα.
- Ο χρόνος εκπαίδευσης και προσαρμογής ενός νέου υπαλλήλου είναι μεγαλύτερος, σε σχέση με έναν υπάλληλο που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αφομοιώσει τη πολιτική και τη κουλτούρα της.
- Η εσωτερική προσέλκυση, ενδεχομένως να είναι λιγότερο δαπανηρή, αν καλυφθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα η θέση από το υφιστάμενο προσωπικό.
- Τέλος, όταν καλύπτονται όλο και περισσότερες θέσεις με την εσωτερική μέθοδο, δημιουργείται στο υφιστάμενο προσωπικό αίσθημα ασφάλειας που οδηγεί στην ικανοποίησή τους από τις συνθήκες εργασίας.

Μερικά από τα μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης μπορεί να είναι:

- Εάν μια επιχείρηση χρειάζεται άμεση κάλυψη κάποιων θέσεων και προτιμήσει να προάγει υφιστάμενους εργαζομένους, χωρίς ενδεχομένως να πληρούν τα κριτήρια, μπορεί να οδηγηθεί η επιχείρηση σε σημαντικό έλλειμμα γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Εάν καλυφθεί εσωτερικά, η κενή θέση που προκύπτει, τότε θα παρουσιασθεί έλλειψη στην θέση του εργαζομένου που προάχθηκε και ούτε καθ' εξής.
- Ένα ακόμη μειονέκτημα, μπορεί να θεωρηθεί η χρονοβόρος και γραφειοκρατική διαδικασία αξιολόγησης, για τη κάλυψη μίας θέσης με το υφιστάμενο προσωπικό, συνήθως αυτό δεν συναντάται στους τραπεζικούς οργανισμούς.
- Όταν οι κενές θέσεις καλύπτονται εσωτερικά, η επιχείρηση ενδεχομένως να ακολουθεί ένα συγκεκριμένο τρόπο σκέψης, έτσι δεν υπάρχει εισροή νέων ιδεών σε ένα περιβάλλον που συνεχώς διαφοροποιείται.
- Γίνεται κατανοητό, λοιπόν, ότι ο στόχος της αναδιάρθρωσης και της επιβολής στον ανταγωνισμό, επιτυγχάνεται μέσω της εξωτερικής προσέλκυσης.

Πάμε τώρα να παρουσιάσουμε τις πρακτικές της εσωτερικής προσέλκυσης.

Οι συνηθέστερες μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι τραπεζικοί οργανισμοί χωρίζεται σε δύο στάδια:

- Ανακοίνωση θέσεων εργασίας: Με τη συγκεκριμένη διαδικασία, ανακοινώνεται στο προσωπικό οι κενές θέσεις προς κάλυψη. Συνήθως αυτό αναρτάται μέσω του intranet portal, δηλαδή μιας εσωτερικής πλατφόρμας, που έχουν πρόσβαση μόνο οι υπάλληλοι και περιγράφει τη θέση, τη γεωγραφική τοποθεσία, την εκπαίδευση, την εμπειρία, τις ικανότητες και την καταληκτική ημερομηνία που θα γίνουν δεκτές οι αιτήσεις.
- Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας: Με αυτή τη διαδικασία, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να εκδηλώσουν ηλεκτρονικά, μέσω της εφαρμογής που τους παρέχεται, το ενδιαφέρον τους για την κάλυψη μίας θέσης. Συνήθως δίνεται η δυνατότητα, να γίνουν αιτήσεις και σε αυτούς που εργάζονται σε θυγατρικές, των οργανισμών.

Εξωτερική Προσέλκυση

Ας παρουσιάσουμε πρώτα τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης:

- Η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να φέρει προσωπικό με νέες ιδέες και απόψεις, βοηθώντας την επιχείρηση να επιβιώσει στον ανταγωνισμό, αλλά και να αποφύγει να χρησιμοποιήσει προσωπικό που δεν είναι ακόμη έτοιμο, για την κάλυψη μιας θέσης. Επίσης μπορεί να αποφευχθεί το κενό που θα δημιουργηθεί από τον υπάλληλο, που θα αφήσει τη θέση του, για να καλύψει μία νέα.
- Η πρόσληψη έμπειρων στελεχών, σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να οδηγήσει σε εξοικονόμηση κόστους εκπαίδευσης, αφού δεν θα παραστεί ανάγκη για εκπαίδευση, όπως γίνεται στους μη καταρτισμένους υπαλλήλους.
- Τέλος, σε περίπτωση αλλαγών στα ανώτερα κλιμάκια, ένα άτομο που προέρχεται από την αγορά και δεν έχει αναπτύξει ιδιαίτερες σχέσεις με το προσωπικό, μπορεί να κρίνει με αυστηρά αντικειμενικά κριτήρια και να προχωρήσει σε αλλαγές.

Μερικά από τα μειονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης μπορεί να είναι:

- Το υψηλό κόστος, αφού η εξωτερική αγορά είναι σαφέστατα μεγαλύτερη από την εσωτερική, οπότε συνήθως απαιτείτε περισσότερος χρόνος και κόστος.
- Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος, να επιλεγθεί ένας υποψήφιος, που κατά τη διάρκεια της επιλογής, φαινομενικά πληρούσε τις προσδοκίες της θέσης, αλλά τελικά δεν ανταποκρινόταν σε αυτές.

- Τέλος, η συγκεκριμένη πολιτική, μερικές φορές λειτουργεί αποθαρρυντικά για τους εργαζομένους στην εταιρία, αφού ελαχιστοποιεί τις ευκαιρίες, για προαγωγή.

Πάμε τώρα να παρουσιάσουμε τις πρακτικές της εξωτερικής προσέλκυσης.

Στα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα το στέλεχος του τμήματος που ζητάει να καλύψει μια κενή θέση, συναντάται με το διευθυντή προσλήψεων. Από κοινού προσδιορίζουν τα επιθυμητά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος, όσον αφορά την εκπαίδευση, την ικανότητα και την απαιτούμενη εμπειρία. Με βάση αυτά τα στοιχεία οι ειδικοί, που συνήθως προέρχονται από εταιρίες που είναι υπεύθυνες για τη στελέχωση, συγκεντρώνουν τις πληροφορίες και σχεδιάζουν τα μέσα, το χώρο και το πλήθος των υποψηφίων στους οποίους θα επικεντρωθούν. Καθ' όλη τη διαδικασία της προσέλκυσης, οι ειδικοί για τη στελέχωση, θα πρέπει να συνεργάζονται με το διευθυντή προσλήψεων, αφού ο δεύτερος θα πρέπει να ελέγχει ποιοι υποψήφιοι πέρασαν τα αρχικά τεστ, αλλά και ποιοι απορριφθήκαν, καθώς και διάφορες περιληπτικές εκθέσεις που καταρτίστηκαν, από τους ειδικούς. Η συγκεκριμένη διαδικασία, επιτρέπει το feedback, δηλαδή τον επανέλεγχο των πληροφοριών, σχετικά με το αν οι αποφάσεις των ειδικών για τη στελέχωση, συνάδουν με τις προτιμήσεις του διευθυντή προσλήψεων.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να θίξουμε, ένα θέμα στρατηγικής σημασίας, σχετικό με την εξωτερική προσέλκυση, που αφορά το χρόνο, στον οποίο, θα πρέπει να γίνει. Πάρα πολλές εταιρείες κάθε χρόνο αποφασίζουν πως θα καλυφθούν, οι ανάγκες του έτους. Αποφασίζουν, λοιπόν, λανθασμένα και θα εξηγήσουμε παρακάτω τους λόγους, να προσλαμβάνουν μεγάλο αριθμό ατόμων το χρόνο, κατά τον οποίο υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη και περιορισμένο αριθμό ατόμων το χρόνο όπου, η οικονομία γενικά αντιμετωπίζει δυσκολίες. Όπως αποδείχτηκε μεταγενέστερα ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός προσλήψεων δεν ήταν αποδοτικός. Στα έτη, που υπήρχε σημαντική ανάπτυξη, η εταιρεία θέλησε να προσλάβει μεγάλο αριθμό ατόμων, το ίδιο και οι ανταγωνίστριες εταιρείες. Αυτή η υψηλή ζήτηση, είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των αρχικών μισθών και την πρόσληψη ατόμων με υποδεέστερα προσόντα. Αντίθετα κατά τη διάρκεια ετών χαμηλού ρυθμού ανάπτυξης, διάφορα στελέχη ήταν διαθέσιμα και ζητούσαν εργασία με χαμηλότερους αρχικούς μισθούς, αφού οι ανταγωνιστές δεν έκαναν προσλήψεις. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι εταιρείες που έχουν τη δυνατότητα να κάνουν προσλήψεις και σε μη παραγωγικά έτη, όπως οι Τράπεζες, με βάση έρευνες που έγιναν, ακολουθώντας το μοντέλο της κυκλικής πρόσληψης, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων, αυξάνοντας σημαντικά την ποιότητα των υποψηφίων, ενώ ελέγχεται και το μισθολογικό κόστος.

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι οι υπεύθυνοι για τη στελέχωση, πρέπει να σχεδιάσουν τις μεθόδους, που πρέπει να ακολουθηθούν, καθώς και τον χρόνο έναρξης της διαδικασίας εξέτασης των υποψηφίων. Συνήθως οι υψηλόβαθμες θέσεις χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να καλυφθούν και αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως η ανάγκη για εχέμυθη έρευνα, χωρίς την ανάρτηση σε αγγελίες ή μέσω Internet, ενδεχομένως μια αρκετά απαιτητική θέση εργασίας, ο ανταγωνισμός στην αγορά με άλλες επιχειρήσεις, οι προσφερόμενες χαμηλές αποδοχές ή ακόμα και η γεωγραφική θέση που προσφέρετε η εργασία. Σε κάθε περίπτωση οι ειδικοί για την στελέχωση, οφείλουν να αρχίσουν την έρευνα χρησιμοποιώντας ένα ευρύτερο φάσμα μεθόδων προσέλκυσης, το σημαντικό όμως είναι, σε περίπτωση που υπάρχει προηγούμενη ανάλογη προσπάθεια, να υπολογιστεί για κάθε θέση εργασίας ο μέσος χρόνος ανάμεσα στην αρχική επαφή και τη πρώτη μέρα εργασίας των νέο-προσλαμβανομένων. Έτσι μπορεί να προσδιοριστεί πότε θα πρέπει να ξεκινήσει η διαδικασία προσέλκυσης. Αν παράδειγμα θέλουμε να προσλάβουμε 15 τραπεζικούς υπαλλήλους, βασιζόμενοι σε προγενέστερες ανάλογες περιπτώσεις, οι ειδικοί μπορούν να υπολογίσουν την αναλογία απόδοσης, δηλαδή το ποσοστό των υποψηφίων που πέρασαν επιτυχώς κάθε στάδιο της διαδικασίας πρόσληψης. Αν υποθετικά το 25% που ανταποκρίθηκαν σε ηλεκτρονική αγγελία, πληροί τα κριτήρια για να περάσει στη συνέντευξη, το 50% από αυτούς που έγιναν δεκτοί για συνέντευξη καλούνται σε επιπλέον συνεντεύξεις, το 20% από αυτούς αποφάσισαν για δικούς τους λόγους να μην συνεχίσουν στη διαδικασία επιλογής, στο 33% των υπολοίπων έγινε πρόταση για τη θέση και τέλος το 75%, από αυτούς που έγινε πρόταση, αποφάσισαν να την αποδεχτούν. Από αυτό το υποθετικό σενάριο, όπως προκύπτει, ο ειδικός θα πρέπει να προσελκύσει 600 υποψηφίους, για να προσλάβει τελικά 15.

2.3. Μέθοδοι Προσέλκυσης Υποψηφίων

Οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης χωρίζονται συνήθως σε δύο κατηγορίες, στις Ανεπίσημες και στις Επίσημες.

Στις ανεπίσημες μεθόδους περιλαμβάνονται προσλήψεις παλιών εργαζομένων, φοιτητών που έκαναν την πρακτική τους άσκηση, ατόμων που είχαν στείλει σε ανύποπτο χρόνο βιογραφικό στην εταιρεία και τέλος ατόμων που προτάθηκαν κατόπιν συστάσεως από υφιστάμενους εργαζομένους. Συνήθως το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η υπαλληλική σύσταση, μια φθηνή λύση, αλλά με σημαντικά μειονεκτήματα, αφού μπορεί να αφήσει περιθώρια, για συγκέντρωση δυνάμεων και δημιουργία ομάδων κοινών συμφερόντων μέσα στην επιχείρηση.

Με βάση τα σημερινά δεδομένα τα τραπεζικά ιδρύματα σπάνια χρησιμοποιούν κάποια από τις ανεπίσημες μεθόδους.

Στις επίσημες μεθόδους, αναφερόμαστε σε περιπτώσεις υποψηφίων που δεν έχουν προηγούμενη ή έμμεση σχέση με την επιχείρηση και θα πρέπει να αναζητηθούν από την ευρύτερη αγορά εργασίας. Τέτοιες μέθοδοι μπορεί να είναι:

Η προσέλκυση μέσω Internet, όπου σήμερα θεωρείται η πιο διαδεδομένη μέθοδος, με αλματώδη ανάπτυξη τα τελευταία έτη, λόγω της τεράστιας απήχησης του διαδικτύου. Σε αυτές τις περιπτώσεις ανακοινώνονται στο διαδικτυακό τόπο της επιχείρησης οι κενές θέσεις προς κάλυψη. Εν συνεχεία οι υποψήφιοι συμπληρώνουν τα στοιχεία τους σε online φόρμες και τα αποστέλλουν. Σε μερικές περιπτώσεις, λόγω χιλιομετρικής απόστασης, κυρίως για υποψηφίους που βρίσκονται στο εξωτερικό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί το videoconferencing και τα online meetings, όπου μπορεί να υπάρξει συνέντευξη, χωρίς φυσική μετακίνηση. Ο συγκεκριμένος τρόπος προσέλκυσης, μειώνει το κόστος, αλλά και το χρόνο που απαιτεί η διαδικασία προσέλκυσης, ενώ διευρύνει γεωγραφικά τη καμπάνια προσέλκυσης. Επιπροσθέτως παρατίθενται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, πληροφορίες σχετικά με τη περιγραφή της θέσης εργασίας και το προφίλ της επιχείρησης.

Επίσημη μέθοδος, θεωρείται και η αγγελία, που έχει ως στόχο την προσέλκυση εργαζομένων που ψάχνουν ενεργά για εργασία. Οι αγγελίες μπορεί είτε να καταχωρηθούν σε εφημερίδες, είτε σε διάφορα διαδικτυακά μέσα. Οι αγγελίες αφορούν ένα πολύ ευρύτερο κοινό, από ανέργους, μέχρι άτομα που επιθυμούν να ενημερωθούν σχετικά με το τι προσφέρεται στην αγορά εργασίας. Μια καλά διατυπωμένη αγγελία μπορεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον, αφού έχει διαπιστωθεί ότι οι αναγνώστες δεν κάνουν άμεσα αίτηση, αφού διαβάσουν την αγγελία, αλλά αφού έχουν διαμορφώσει μια πρώτη εικόνα. Συνήθως επιχειρήσεις που παραθέτουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη θέση και ψάχνουν άτομα με συγκεκριμένες προδιαγραφές μπορούν να επιλέξουν τις περιοδικές εκδόσεις, συναφούς περιεχομένου. Όσον αφορά τα διαδικτυακά μέσα, υπάρχουν ιστοσελίδες που το περιεχόμενό τους είναι η προβολή αγγελιών ανά κατηγορίες αντικειμένου, όπου ουσιαστικά σταχυολογούν τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας από επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων και γεωγραφικής περιοχής.

Μία ακόμα επίσημη πηγή προσέλκυσης είναι τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, όπου έχουν τη δυνατότητα, με βάση τις ικανότητες των υποψηφίων, να βρίσκουν και να επιλέγουν άτομα, ώστε να προωθούνται για περαιτέρω αξιολόγηση στην ενδιαφερόμενη εταιρεία. Για να μπορέσει ένα γραφείο να κάνει αποτελεσματική δουλειά θα πρέπει η εταιρεία να δώσει

λεπτομερή ανάλυση για τη ζητούμενη θέση εργασίας. Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορεί να είναι κερδοσκοπικού χαρακτήρα ή μπορεί να χρηματοδοτούνται από το κράτος ή άλλους οργανισμούς (π.χ. ΟΑΕΔ). Αυτά που έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα χρεώνουν την αμοιβή τους, είτε στον υποψήφιο είτε στον εργοδότη, ανάλογα με τη συμφωνία που έχει γίνει. Βέβαια, κύριοι πελάτες μπορεί να θεωρούνται τα άτομα που αναζητούν εργασία και όχι οι εταιρείες, αλλά αντικειμενικός τους σκοπός είναι η ικανοποίηση και των δύο πλευρών.

2.4. Ηθική στη Προσέλκυση Εργαζομένων

Η διαδικασία προσέλκυσης παρουσιάζει πολλαπλές διαστάσεις. Αυτοί που εμπλέκονται στη προσέλκυση, ενδεχομένως να προσπαθήσουν να παρουσιάσουν τη καλύτερη δυνατή τους εικόνα, καλύπτοντας τυχόν αδυναμίες, οδηγούμενοι σε παραλήψεις, ψέματα ή ακόμα και στην απάτη. Οι υποψήφιοι μπορεί να δηλώσουν αναληθή στοιχεία κατά τη σύνταξη του βιογραφικού τους ή στην παρουσίαση των προσόντων τους, αν και οι περισσότερες εταιρείες έχουν ως πολιτική να απολύουν υπαλλήλους, αν αργότερα αυτό ανακαλυφθεί. Από τη πλευρά τους οι εταιρείες συχνά δίνουν έμφαση στις θετικές διαστάσεις της προσφερόμενης θέσης, αποφεύγοντας την αναφορά στις δυσάρεστες πλευρές της, πρακτική, που για κάποιους σε ακραία μορφή, μπορεί να θεωρηθεί απάτη. Η ανειλικρίνεια και η έλλειψη τιμιότητας, θεωρούνται τόσο από τους εργοδότες, όσο και από τους υποψηφίους, απαράδεκτα. Ωστόσο η ηθική σχετικά με άλλες παραμέτρους της προσέλκυσης είναι ασαφής και μπορεί να την καθορίζει η εταιρεία με βάση την εκάστοτε πολιτική της. Ας πάρουμε ως παράδειγμα την κλοπή ιδιοκτησίας, η οποία είναι κατακριτέα, τι συμβαίνει όμως με την "κλοπή" της επιχειρησιακής γνώσης των υπαλλήλων; Όταν μία εταιρεία, προσλαμβάνει ένα στέλεχος μιας ανταγωνίστριας εταιρείας και ο νέο προσληφθείς κοινοποιεί εσωτερικές πληροφορίες, σχετικά με στρατηγικές, τους πελάτες ή τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει από τον προηγούμενο εργοδότη του, είναι ηθικό ή ανήθικο; Τυχόν συμφωνίες μη ανταγωνισμού που υπογράφονται κατά την πρόσληψη ενός εργαζομένου, αποτελούν προσπάθειες να εμποδίσουν τους υπαλλήλους, σε περίπτωση που αυτοί αποχωρήσουν κάποια στιγμή από την εταιρεία, να χρησιμοποιήσουν την επιχειρησιακή τους γνώση, ζημιώνοντας το προηγούμενο εργοδότη τους. Τέτοιες συμφωνίες, δεν προστατεύονται συνήθως νομικά και επιπροσθέτως δεν μπορεί κάποιος να ορίσει επακριβώς τα όρια, σύμφωνα με τα οποία οι ικανότητες του υπαλλήλου, αποτελούν επιχειρησιακή γνώση του προηγούμενου εργοδότη και όχι προσωπική ικανότητα του υπαλλήλου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, συνήθως στο εξωτερικό, η επίθεση κατά ανταγωνιστών είναι συχνό φαινόμενο και κατά γενική ομολογία αποδεκτό. Πολλές φορές οι

υπεύθυνοι προσλήψεων προσπαθούν να αναπτύξουν φιλικές σχέσεις με διάφορα στελέχη και αξιόλογους υπαλλήλους από ανταγωνίστριες εταιρείες εκμειύοντας όσα περισσότερα μπορούν για τον τρόπο ζωής τους, τις προσωπικές ανάγκες τους, τις επαγγελματικές τους προτιμήσεις, τις φιλοδοξίες τους, ώστε μακροχρόνια να μπορέσουν να προσφέρουν θέσεις εργασίας, προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους και να τους εντάξουν στο δυναμικό τους.

3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση, γι' αυτό το λόγο οι υπεύθυνοι θα πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί, επιλέγοντας την ορθότερη και ασφαλέστερη μέθοδο επιλογής, αποφεύγοντας τις λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων, που θα οδηγούσαν σε σοβαρές συνέπειες για την επιχείρηση.

3.1. Στόχοι και Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής επιλογής

Αφού έχουμε καταγράψει τις ανάγκες και έχουμε προσελκύσει τους διάφορους υποψηφίους για τις ζητούμενες θέσεις εργασίας, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους καταλληλότερους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων, αυτούς που θέλουν να παραμείνουν ώστε να αποδώσουν τα μέγιστα και να αμειφθούν, σύμφωνα με τις δυνατότητες τους, στα πλαίσια αμοιβών της αγοράς, με όρους βέβαιοι που θα ικανοποιούν και τις δύο πλευρές. Αυτός θα πρέπει να είναι και ο βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής.

Στη περίπτωση μιας, μη επιτυχημένης πρόσληψης το κόστος θα είναι σημαντικό, με δεδομένο ότι, η διαπίστωση της γίνεται συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Αν μπορούμε να κάνουμε μια εκτίμηση, θα ήταν ότι, το κόστος κυμαίνεται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης, αφού εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, κατά τους πρώτους μήνες προσαρμογής, ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση σπαταλά χρόνο και χρήμα για την ενημέρωση του, την εκπαίδευση του κ.τ.λ. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι, εκτός από το οικονομικό κόστος, υπάρχει και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιλογή, είναι η κατάλληλη προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης. Μερικές προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής παρατίθενται παρακάτω.

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ).
- Θα πρέπει απαραίτητα, να έχει προηγηθεί ανάλυση θέσης, ώστε να γνωρίζουν τη φύση και τα προβλήματα της κενής θέσης εργασίας.
- Εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης, θα πρέπει να γίνει και μελέτη απόδοσης τυχόν προηγούμενων κατόχων της θέσης, ώστε να καθοριστούν τα κριτήρια για τη σωστή απόδοση στη κάθε θέση.

- Απαραίτητη γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους, αφού η ποικιλία των μεθόδων προϋποθέτει και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους, σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Συνεχής εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Ύπαρξη συστήματος ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού.

Ένα σύνηθες πρόβλημα, είναι ο υψηλός ρυθμός δυσκολιών στην προσαρμογή, που οδηγεί πολλές φορές μέχρι και σε αποχώρηση νέο προσληφθέντες, κατά τους πρώτους μήνες στην εργασία. Κυρίως αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι η συγκεκριμένη θέση δεν συνάδει με τις προσδοκίες και τις επιθυμίες των υποψηφίων. Ένας τρόπος για να αποφευχθούν τα συγκεκριμένα προβλήματα είναι η χρήση μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ), δηλαδή μιας αντικειμενικής παρουσίασης τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών χαρακτηριστικών της θέσης. Κάθε στάδιο επιλογής θα πρέπει να είναι ρεαλιστικό και ειλικρινές. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι ΡΠΕ, ελαχιστοποιούν τις ανακατατάξεις, μειώνουν τις προσδοκίες των υποψηφίων για δουλεία, μειώνουν ελάχιστα το ποσοστό αποδοχής της προσφοράς εργασίας και αυξάνουν ελαφρώς την εργασιακή ικανοποίηση των νέο προσλαμβανομένων. Η σημασία των ΡΠΕ μπορεί να μην είναι εμφανής, όμως οι παρακάτω λόγοι αναδεικνύουν την αναγκαιότητα της.

Καταρχήν, εάν η ΡΠΕ βοηθάει τον υποψήφιο να συνειδητοποιήσει, ότι η συγκεκριμένη θέση εργασίας δεν θα τον ικανοποιήσει προσωπικά, μπορεί ο ίδιος να επιλέξει να μην την αποδεχθεί ή να αποχωρήσει από την διαδικασία επιλογής, αποφεύγοντας την πρόωρη αποχώρηση σε περίπτωση πρόσληψης. Επίσης, εάν η ΡΠΕ παρουσιασθεί πριν την απάντηση του υποψηφίου για την προσφορά εργασίας, ο υποψήφιος θα αισθάνεται ότι έχει ενημερωθεί πλήρως και δεν θα έχει το δικαίωμα να αναθεωρήσει τις απόψεις του και να αποχωρήσει στις πρώτες εργασιακές δυσκολίες. Σκοπός μιας ΡΠΕ είναι η υιοθέτηση ρεαλιστικών προσδοκιών από τους νέο προσλαμβανομένους, ώστε να μειωθεί το κενό ανάμεσα στις προσδοκίες και την πραγματικότητα. Είναι γεγονός ότι τα δυσάρεστα γεγονότα προκαλούν λιγότερο άγχος και αντιμετωπίζονται πιο αποτελεσματικά όταν αναμένονται, παρά όταν είναι απροσδόκητα. Η ΡΠΕ βελτιώνει την ικανότητα των νεοεισερχομένων να αντιμετωπίζουν θετικά τις αρνητικές πλευρές της εργασίας.

3.2. Βήματα στη διαδικασία επιλογής

Κατά τη διαδικασία της επιλογής οι υπεύθυνοι προσλήψεων θα πρέπει να είναι πολύ προσεχτικοί, αφού το μεγαλύτερο πρόβλημα έγκειται στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, με αποτέλεσμα τυχόν λανθασμένη επιλογή, ως προς τη καταλληλότητα των υποψηφίων, να κοστίζει σε πολύτιμο χρόνο και χρήμα. Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία επιλογής διαφέρουν σε κάθε οργανισμό, συνήθως στα Τραπεζικά Ιδρύματα ακολουθείται η τεχνική του σταδιακού αποκλεισμού, όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μία σειρά από δοκιμασίες, όπως βιογραφικό σημείωμα, αίτηση, τεστ, συνεντεύξεις κ.τ.λ., όπου αποκλείεται, εάν σε κάποιο στάδιο παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Μια συνήθης σειρά σταδίων επιλογής, με τη μέθοδο του σταδιακού αποκλεισμού παρατίθενται παρακάτω:

- 1) Αρχική Επιλογή από την Αίτηση και το Βιογραφικό
- 2) Προκαταρκτική Συνέντευξη
- 3) Επαγγελματικά Τεστ
- 4) Έλεγχος Υποβάθρου και Συστάσεων
- 5) Διαγνωστική Συνέντευξη
- 6) Απόφαση

3.3. Μέθοδοι Επιλογής

3.3.1. Αίτηση Πρόσληψης

Ο σχεδιασμός του εντύπου της αίτησης την οποία πρέπει να συμπληρώσει ο υποψήφιος, έχει δύο κυρίως στόχους. Καταρχήν, την παροχή πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ένα μέρος από αυτούς, που ουσιαστικά θα κληθεί να δώσει συνεντεύξεις ή γραπτές δοκιμασίες. Επιπροσθέτως, τα στοιχεία που συλλέγονται σε αυτό το στάδιο, ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και μετά τη διαδικασία επιλογής, εφόσον ο υποψήφιος τελικά προσληφθεί. Μεταξύ αυτών των δύο στόχων μπορεί να υπάρξει και σύγκρουση, αφού πολλά στοιχεία που περιλαμβάνονται στην αίτηση, δεν είναι σκόπιμο να περιέχονται, γιατί μπορεί να συλλεχθούν και αργότερα.

Για το σχεδιασμό της αίτησης, πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένοι περιορισμοί:

- Καταρχήν, ο βαθμός δυσκολίας κατά τη συμπλήρωση του εντύπου. Είναι γεγονός ότι όσα περισσότερα στοιχεία έχει στη διάθεση της η επιχείρηση, σχετικά με τον

υποψήφιο, τόσο πιο αποτελεσματική γίνεται η διαδικασία της επιλογής. Η έκταση των απαντήσεων, μπορεί ενδεχομένως να επιδράσει θετικά στη διαδικασία της επιλογής. Ωστόσο η συμπλήρωση ενός μακροσκελούς εντύπου, μπορεί να επιδεινώσει, την ποιότητα των απαντήσεων του υποψηφίου ή ακόμη και να τον αποτρέψει από τη συμπλήρωση του. Γίνεται κατανοητό, ότι όσο πολύπλοκη είναι η αίτηση, τόσο δυσχεραίνεται και η επεξεργασία της από την επιχείρηση.

- Η προτυποποίηση της αίτησης. Ένα κοινό έντυπο για όλους τους υποψηφίους είναι προτιμότερο για την επιχείρηση, αφού είναι πιο εύκολο στην επεξεργασία. Συνήθως, η αίτηση συνοδεύεται από ένα βιογραφικό σημείωμα, όπου δίνεται η δυνατότητα στους υποψηφίους να παραθέσουν τις ικανότητες τους. Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι για διαφορετικές θέσεις στην επιχείρηση, λόγω των διαφορετικών απαιτήσεων, μπορεί για να γίνει η επιλογή πιο αποτελεσματική, να χρειασθεί να σχεδιασθούν περισσότερα του ενός έντυπα.

3.3.2. Συστάσεις

Η γνώμη ενός προηγούμενου εργοδότη ή ενός καθηγητή από τη περίοδο των σπουδών, με τη μορφή συστατικής επιστολής είναι σημαντικό για τον υποψήφιο, αφού συμβάλει ιδιαίτερα στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Βέβαια, από κάποιους μπορεί να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα των συστάσεων, αφού ο υποψήφιος είναι αυτός που επιλέγει το άτομο που θα του χορηγήσει τη συστατική επιστολή, όποτε ενδεχομένως να υπάρχει μεροληψία σε κάποιο βαθμό, όσον αφορά το περιεχόμενο της.

Εάν οι συστάσεις δίνονται με σαφήνεια και πληρότητα, μπορεί να βοηθήσουν στην ορθή απόφαση, όμως μια σειρά από επιλογές μπορεί να μειώσουν σημαντικά την αξία των συστατικών επιστολών.

Καταρχήν, θα πρέπει να δούμε το στάδιο της διαδικασίας της επιλογής που θα ζητηθούν οι επιστολές, αφού όσο αργότερα χρησιμοποιηθούν, τόσο λιγότερο θα επηρεάσουν την τελική απόφαση. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να αξιολογήσουμε τη βαρύτητα που θα δοθεί στις πληροφορίες που λαμβάνονται μέσω των συστατικών επιστολών. Τις περισσότερες φορές, όσο πιο σύνθετη είναι η διαδικασία επιλογής, τόσο μικρότερη βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις. Τέλος, θα πρέπει να ξεχωρίσουμε το είδος του επιθυμητού περιεχομένου, αφού η συστατική επιστολή μπορεί να περιέχει είτε τη γνώμη που έχει σχηματίσει αυτός που υπογράφει την εν λόγω επιστολή, είτε να παραθέτει συγκεκριμένα γεγονότα ή συμβάντα, στα οποία ήταν μάρτυρας.

Με βάση τελευταίες μελέτες, έχει καταχωρηθεί ότι η μέθοδος των συστάσεων, θα οδηγούσε σε πιο χρήσιμα αποτελέσματα, αν γινόταν με τη μορφή της προφορικής ή της τηλεφωνικής επικοινωνίας, με αυτόν που υπογράφει τη σύσταση. Όμως, μια τέτοια πρακτική εμφανίζει αρκετά προβλήματα, ηθικού και πρακτικού περιεχομένου.

3.3.3. Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού και σκοπός της είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος, ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου, για τη θέση στην επιχείρηση. Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι:

- Η διευκρίνιση και η επιβεβαίωση στοιχείων, που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό.
- Η συλλογή πληροφοριών, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, προκειμένου να μετρηθούν οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, σύμφωνα με τα οποία θα διαπεραιώσει με επιτυχία την εργασία του και θα καλύψει ιδανικά τις ανάγκες της θέσης.
- Από τη πλευρά της επιχείρησης να δώσει επαρκείς πληροφορίες, για την επιχείρηση και τη ζητούμενη θέση, ώστε να μπορεί ο υποψήφιος να αποφασίσει, αν του ταιριάζει η συγκεκριμένη θέση.
- Τέλος, να δώσει στους υποψηφίους, την αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης και ότι τους παρέχεται η ευκαιρία να αναπτύξουν τις θέσεις τους και σημεία από την προσωπικότητα τους.

Στις περισσότερες συνεντεύξεις παρατηρούνται κάποια λάθη ή προβλήματα, όπου είναι σκόπιμο να αναφερθούν:

- Μπορεί ένα μόνο θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του υποψηφίου, να αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία, από αυτή που του αρμόζει.
- Τα αποτελέσματα αρκετές φορές, μπορεί να είναι μεροληπτικά, αφού διάφορα κοινωνικά στερεότυπα ή προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών, ενδεχομένως να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση, που τελικώς αποκομίζει ο εξεταστής από τον υποψήφιο.
- Είναι δεδομένο ότι η αξιολόγηση κάθε υποψηφίου, επηρεάζεται από τη συνέντευξη προηγούμενων υποψηφίων, έχοντας αρνητικές επιπτώσεις, στην αντικειμενικότητα της.

- Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να δοθεί ιδιαίτερο βάρος σε αρνητικές ενδείξεις, με αρνητικά αποτελέσματα ως προς την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του υποψηφίου.
- Η πρώτη εντύπωση που σχηματίζεται συνήθως για τον υποψήφιο στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης, δύσκολα διαφοροποιείται αργότερα, έτσι ο υπόλοιπος χρόνος της συνέντευξης απλά έρχεται να επιβεβαιώσει την αρχική πεποίθηση.
- Πολλοί αξιολογητές, προφανώς λόγω έλλειψης εκπαίδευσης δεν μπορούν να καταλάβουν τη γλώσσα του σώματος των υποψηφίων, η οποία τις περισσότερες φορές είναι πιο σαφής από το λόγο και κατ' επέκταση των απαντήσεων από τους υποψηφίους.

Δυστυχώς, στελέχη με έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις, λειτουργώντας κοντόφθαλμα, με καθαρά υποκειμενική αντίληψη, ακυρώνουν την εγκυρότητα της μεθόδου. Η ικανότητα να κάνει κάποιο στέλεχος συνεντεύξεις, χρειάζεται ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση.

Βέβαια, παρ' όλα τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ευρέως τη πρακτική της συνέντευξης, αφού είναι η τεχνική που προσδίδει την έννοια της προσωπικής επαφής μεταξύ υποψηφίου και εξεταστή.

Ο εξεταστής μπορεί να ακολουθήσει διάφορα είδη προσέγγισης κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Ως προς τη δομή μπορεί να έχουμε:

- Ελεύθερη Συνέντευξη: Σε αυτού του τύπου τη συνέντευξη ο εξεταστής, προσπαθεί να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα, που στόχο έχει να κάνει τον εξεταζόμενο να νιώσει άνετα, ώστε να εκφραστεί ελεύθερα και ενδεχομένως να αποκαλύψει πτυχές του χαρακτήρα του, που δεν ήταν ορατά από τη πρώτη στιγμή. Επιπροσθέτως, ο υποψήφιος αποχωρεί από τη συνέντευξη έχοντας σχηματίσει θετική εικόνα και είναι πρόθυμος να επανέλθει εάν του ζητηθεί.
- Δομημένη Συνέντευξη: Η συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη και τυποποιημένη στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Για παράδειγμα, στόχος μπορεί να είναι η ικανότητα του υποψηφίου να διατυπώνει τη σκέψη του. Με αυτό τον τρόπο ο υποψήφιος βαθμολογείται με βάση τις απαντήσεις του στις προσχεδιασμένες ερωτήσεις του εξεταστή, στα επιμέρους κριτήρια και το άθροισμα αυτών, επιφέρει τη

συνολική βαθμολογία του. Υπάρχει επίσης, το ενδεχόμενο η συνέντευξη να περιλαμβάνει ερωτήσεις επίλυσης προβλημάτων για τον υποψήφιο, σε περιπτώσεις που αναφέρονται είτε στο παρελθόν και την εμπειρία του, είτε σε πιθανή μελλοντική κατάσταση. Οι παρόμοιες ερωτήσεις που τίθενται από τους εξεταστές, λειτουργούν και σαν ένα μέτρο σύγκρισης μεταξύ των υποψηφίων, έχοντας ως απόρροια διάφορα συμπεράσματα.

Ως προς τον αριθμό των εξεταστών έχουμε διάφορες παραλλαγές:

- **Ατομική συνέντευξη:** Η συγκεκριμένη τακτική έχει ως πλεονέκτημα, ότι προσδίδει μεγαλύτερη άνεση στον υποψήφιο, από ότι θα εξεταζόταν από ομάδα στελεχών. Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν θα ήταν σώφρον, ένα μόνο άτομο να αναλάβει την ευθύνη για την επιλογή του προσωπικού, γι' αυτό πραγματοποιούνται περισσότερες από μια συνεντεύξεις με διαφορετικό εξεταστή κάθε φορά. Τυχόν διαφωνίες που θα προκύψουν αντιμετωπίζονται με αποφάσεις, έχοντας ως γνώμονα κοινές συνισταμένες.
- **Συμπεριφορική Συνέντευξη:** Η συμπεριφορική συνέντευξη, χαρακτηρίζεται ως το πλέον αξιόπιστο είδος συνέντευξης, όπου στόχο έχει, να αξιολογήσει εάν οι ικανότητες του υποψηφίου, συνάδουν με τα κριτήρια που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση. Συγκεκριμένα ζητείται από τον υποψήφιο μέσω ερωτήσεων, να περιγράψει ένα πραγματικό περιστατικό που έχει αντιμετωπίσει και από το οποίο διακρίνεται η ικανότητα και η προσωπικότητα που διαθέτει. Επίσης καλείται να περιγράψει, τι έπρεπε να επιτύχει στη συγκεκριμένη κατάσταση, τι ενέργειες έκανε και τι αποτελέσματα είχε. Η αναφορά σε πραγματικά γεγονότα και οι ερωτήσεις του αξιολογητή πάνω σε αυτά, καταδεικνύουν και την αξιοπιστία της συμπεριφορικής συνέντευξης. Οι διευκρινιστικές ερωτήσεις, που ενδεχομένως να γίνουν μετά από τις απαντήσεις των υποψηφίων, για να διασταυρωθεί, αν ο υποψήφιος αναφέρεται σε πραγματικό γεγονός, πρέπει να γίνονται από στελέχη με ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση, γι' αυτό πολλές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν ακόμα και καταρτισμένους ψυχολόγους, για τη διεξαγωγή συμπεριφορικών συνεντεύξεων.
- **Ομαδική Συνέντευξη:** Η ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων, παρουσιάζει ιδιαιτερότητες, αφού οι συνθήκες διαφέρουν, ενίοτε οι απαντήσεις των υποψηφίων μπορεί να είναι χαμηλότερης ποιότητας, όμως μπορεί να εξαχθούν και χρήσιμα συμπεράσματα, δηλαδή μπορούμε να διαπιστώσουμε εάν ένας υποψήφιος

είναι κοινωνικός, πως λειτουργεί σε συνθήκες ομαδικής εργασίας, επίσης μπορεί να εξοικονομήσουμε χρόνο, αφού οι πληροφορίες για την επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, περιγράφονται μία φορά, αφού είναι κοινά για όλους. Συνήθως, αυτές οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται περισσότερο, εάν θέλουμε να αποκλείσουμε υποψηφίους, παρά να επιλέξουμε, οπότε η επιχείρηση εφαρμόζει τη συγκεκριμένη πρακτική στα πρώτα στάδια για να μειώσει τον αριθμό των υποψηφίων.

- Συνέντευξη από επιτροπή: Σίγουρα είναι μία από τις μεθόδους, που ενδεχομένως λόγω των ερωτήσεων από τα στελέχη που απαρτίζουν την επιτροπή να έρθει σε αμηχανία ο υποψήφιος και οι απαντήσεις του να μην ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της θέσης εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η συγκεκριμένη τεχνική βοηθά στην αντικειμενικότερη αξιολόγηση, με προϋπόθεση βέβαια να έχουν εξαρχής καθοριστεί οι ρόλοι των στελεχών στη διαδικασία της συνέντευξης, για να μην επηρεάσει ή προκαταβάλλει κάποιος εξεταστής την γνώμη των άλλων, μονοπωλώντας το ρόλο του.
- Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης: Συνήθως γίνεται για υποψηφίους που βρίσκονται σε μεγάλη χιλιομετρική απόσταση και η συνέντευξη δια ζώσης δεν είναι εφικτή. Κυριότερο εργαλείο είναι το Skype, που επιτρέπει τη μετάδοση εικόνας και ήχου σε πραγματικό χρόνο. Με τη συγκεκριμένη πρακτική πετυχαίνουμε μείωση του κόστους, όμως δεν μπορούν να αξιολογηθούν σημαντικά χαρακτηριστικά, όπως η προσωπική επαφή και η γλώσσα του σώματος.

3.3.4. Τεστ Επιλογής Προσωπικού

Τα τελευταία χρόνια είναι ευρέως διαδεδομένα διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία, με απώτερο σκοπό να υπάρξει ένας επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού. Οι συγκεκριμένες τακτικές που περιγράψαμε προηγουμένως, έχουν σαν κοινό χαρακτηριστικό την επιλογή προσωπικού με κριτήρια κυρίως υποκειμενικά, έτσι τα διάφορα τεστ αποσκοπούν σε μια πιο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή.

Ένα τεστ περιλαμβάνει ερωτήσεις, που πρέπει να απαντηθούν από τον ίδιο τον υποψήφιο, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ικανότητες που έχει και να σχηματιστεί μία άποψη για την προσωπικότητα του. Τα τεστ, έχουν σχεδιαστεί από ειδικούς επιστήμονες για ένα πλήθος ατόμων και με βάση τα μετρήσιμα χαρακτηριστικά μπορούμε να τα διαχωρίσουμε σε διάφορα είδη, δηλαδή:

- **Τεστ διανοητικών ικανοτήτων:** Είναι τα γνωστά IQ τεστ, που είναι αρκετά δημοφιλή, όμως δεν έχει διαπιστωθεί ουσιαστική σχέση με το δείκτη ευφυΐας και την απόδοση του εργαζομένου. Συνήθως στο τραπεζικό τομέα, θα εμφανιστούν σπάνια τέτοιου είδους τεστ.
- **Τεστ ικανοτήτων:** Είναι το πιο διαδεδομένο τεστ, όπου παρέχεται ως ένα μέσο αντικειμενικής μέτρησης της ικανότητας ενός ατόμου, κάτω από συνθήκες χρονικής πίεσης. Οι ικανότητες που αξιολογούνται σε αυτά τα τεστ είναι οι αριθμητικές, κατανόησης κειμένου, χρήσης ξενόγλωσσων όρων κ.τ.λ.
- **Τεστ προσωπικότητας:** Τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται κυρίως από επιχειρήσεις σε χώρες του εξωτερικού και ουσιαστικά προσπαθούν να μετρήσουν, διαφορετικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου, που σχετίζονται με τον χώρο στον οποίο εργάζεται.
- **Τεστ γνώσεων:** Πρόκειται για τεστ που μετρούν τις γνώσεις ή τις επιδεξιότητες που διαθέτει ο υποψήφιος, για παράδειγμα η ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή κ.τ.λ.

Βέβαια οποιοδήποτε τεστ επιλογής επιλέξει η επιχείρηση, θα πρέπει να διέπεται από ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως:

- **Εγκυρότητα:** Εννοούμε σε ποιο βαθμό το τεστ εξυπηρετεί το σκοπό για τον οποίο φτιάχτηκε. Υπάρχουν διάφοροι τύποι εγκυρότητας. Υφίσταται η εγκυρότητα περιεχομένου, δηλαδή αν το περιεχόμενο του τεστ αντικατοπτρίζει τις γνώσεις και τις ικανότητες, για τις οποίες κατασκευάστηκε και η εμπειρική εγκυρότητα, δηλαδή σε ποιο βαθμό ένα τεστ λειτουργεί με βάση ένα πρότυπο απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού.
- **Αξιοπιστία:** Είναι απαραίτητο, η μέτρηση του τεστ να δίνει το ίδιο αποτέλεσμα κάτω από παρόμοιες συνθήκες.
- **Χρήση των αποτελεσμάτων:** Η χρήση και η μετάφραση των αποτελεσμάτων πρέπει να γίνεται από εξειδικευμένο προσωπικό, καθώς η εξαγωγή τους χρίζει ιδιαίτερης σημασίας.
- **Συνάφεια:** Θα πρέπει να γίνει κατανοητό, ότι τα τεστ θα πρέπει να συνεκτιμώνται και με άλλες πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί για τους υποψηφίους, αφού δεν

δύναται από μόνα τους να καθορίσουν την αναμενόμενη απόδοση και τους παράγοντες που την επηρεάζουν.

- Χρήση στατιστικών προτύπων: Θα πρέπει να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα των υποψηφίων με βάση τη καμπύλη κατανομής για ένα πλήθος ατόμων. Για παράδειγμα δεν μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητικός ένας βαθμός της τάξης του 70/100, αν το μεγαλύτερο ποσοστό έχει γράψει πάνω από 80/100.

Κατανοούμε, λοιπόν, ότι χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια προσωπικότητας, στόχος μας είναι να διαπιστώσουμε, αν ο υποψήφιος διαθέτει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, για τη θέση εργασίας. Επιπροσθέτως, είναι σχεδόν βέβαιο, ότι αν δεν υπάρξει συνδυασμός και με άλλες μεθόδους επιλογής μπορεί να ευνοηθούν ή να αποκλειστούν υποψήφιοι, που θα ήταν κατάλληλοι για τη θέση. Τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή των τεστ, θα πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένα. Οι πιθανές ερωτήσεις που θα περιέχονται στα τεστ θα πρέπει να μην προσβάλουν προσωπικά δεδομένα ή στοιχεία από την ιδιωτική τους ζωή. Τέλος τα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια, θα πρέπει να είναι εγκεκριμένα από ειδικές επιτροπές και τα όρια της αποτελεσματικότητας τους θα πρέπει να είναι γνωστά εξ αρχής.

3.4. Πρακτική Άσκηση

Η πρακτική άσκηση υποψηφίων, εφαρμόζεται από πολλές επιχειρήσεις κυρίως για διάστημα 6 μηνών και άνω, πάντα υπό επίβλεψη, προκείμενου πολλές φορές οι εκπαιδευόμενοι να ενταχθούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Μπορεί η συγκεκριμένη μέθοδος να είναι υψηλού κόστους, αφού η επιχείρηση σπαταλά χρόνο και χρήμα για την εκπαίδευσή τους, όμως μπορεί να εκτιμηθεί η απόδοση του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας και να αποφανθούν για την καταλληλότητά του. Οι υποψήφιοι συνήθως είτε προσλαμβάνονται δοκιμαστικά ως ασκούμενοι, είτε αναλαμβάνουν να επιτελέσουν μια εργασία, για μικρό χρονικό διάστημα.

3.5. Κέντρα Αξιολόγησης

Τα κέντρα αξιολόγησης, αναφέρονται σε μία διαδικασία αξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει μια ποικιλία από μεθόδους και τεχνικές που αξιολογούν τις ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων, με απόρροια τις μελλοντικές τους επιδόσεις. Ανάλογα με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μία ή παραπάνω μέθοδος, όπως:

- Ομαδικές συζητήσεις
- Παρουσιάσεις
- Ασκήσεις και δείγματα εργασίας
- Συνεντεύξεις
- Ψυχομετρικά Τεστ
- Μελέτες Περιπτώσεων
- Υπόδηση Ρόλων

Με βάση την ικανότητα που θέλει να αξιολογήσει ο εξεταστής, χρησιμοποιείται και η αντίστοιχη μέθοδος. Για παράδειγμα, εάν θέλουμε να παρατηρήσουμε, αν ένας υποψήφιος διαθέτει το στοιχείο της αναλυτικής σκέψης θα χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο, της μελέτης περίπτωσης κτλ. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο για τον ακριβή συνδυασμό των μεθόδων που προαναφέρθηκαν, αυτό αποφασίζεται κατά περίπτωση και με βάση τα χαρακτηριστικά της θέσης.

3.6. Διαδικασία επιλογής από την πλευρά του υποψηφίου

Σε αυτή την ενότητα θα ασχοληθούμε με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από τους υποψηφίους για την αναζήτηση εργασίας και τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τους.

3.6.1. Αναζήτηση Εργασίας

Σύμφωνα με έρευνες το μεγαλύτερο ποσοστό υποψηφίων που αναζητούν εργασία, βρίσκουν μέσω ανεπίσημων πηγών και συστάσεων. Η άμεση επαφή με τους εργοδότες και η καθοδήγηση από συγγενείς ή φίλους στην έρευνα εργασίας, δείχνουν να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί μέθοδοι για μεγάλο αριθμό υποψηφίων. Επιπροσθέτως τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, φαίνεται από μελέτες ότι είναι αρκετά αποτελεσματικά. Ουσιαστικά, καταλήγουμε ότι, η όσο το δυνατόν γρηγορότερη αναζήτηση εργασίας και η διαρκής επαφή με διάφορους εργοδότες, έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της περιόδου αναζήτησης. Επίσης η οικονομική ανασφάλεια και η έλλειψη οικονομικών πόρων, σχετίζονται με την ταχύτητα ευρέσεως εργασίας, αφού οι υποψήφιοι πιθανολογείται ότι θα αποδεχτούν την πρώτη προσφορά για κάλυψη θέσης εργασίας.

3.6.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή εργασίας

Όσον αφορά τους παράγοντες που εξετάζουν οι υποψήφιοι, όταν θέλουν να επιλέξουν μια θέση εργασίας, μπορούμε να τους ταξινομήσουμε σε διάφορες κατηγορίες, όπως:

➤ Αντικειμενικοί Παράγοντες

Οι υποψήφιοι σκέπτονται ορθολογικά και αξιολογούν τις θέσεις εργασίας, με βάση τα πλεονεκτήματά τους, όποτε εάν μια επιχείρηση θέλει να γίνει δελεαστική προς αυτούς, θα πρέπει να διερευνήσει τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας και ύστερα να τα προβάλλει. Οι σημαντικότεροι αντικειμενικοί παράγοντες, που λογίζονται για την επιλογή εργασίας είναι:

- Ο Μισθός: Θεωρείται από τους πιο σημαντικούς παράγοντες, αφού αποτελεί τη κύρια πηγή εισοδήματος, αν και πολλές φορές οι υποψήφιοι σε ερωτήσεις που τους γίνονται αρνούνται να το παραδεχτούν.
- Η Πρόκληση και η Υπευθυνότητα: Μεγάλος αριθμός ατόμων θεωρεί ότι το περιεχόμενο και τα όρια ευθύνης της θέσης εργασίας, είναι βασικό κριτήριο επιλογής.
- Η Ασφάλεια: Ίσως τη σημερινή εποχή, λόγω οικονομικών προβλημάτων πολλών επιχειρήσεων, συγχωνεύσεων και εξαγορών εταιρειών, η ασφάλεια να θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας επιλογής, αφού προτεραιότητα αποτελεί η εργασιακή εξασφάλιση.
- Οι Ευκαιρίες Προώθησης: Πολλοί υποψήφιοι, δίνουν ιδιαίτερη σημασία για θέσεις εργασίας που δίνουν προοπτικές ανέλιξης, υποκινώντας τους σε συνεχή αύξηση της απόδοσης τους.
- Η Γεωγραφική Τοποθέτηση: Οι υποψήφιοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για θέσεις που βρίσκονται στη γεωγραφική περιοχή, που επιθυμούν να εργαστούν, όμως λόγω της συνεχούς επέκτασης πολλών επιχειρήσεων εκτός γεωγραφικών ορίων η μετακίνηση τους δεν μπορεί να αποκλειστεί.
- Οι Παροχές στους Εργαζομένους: Μπορεί να θεωρηθεί ο παράγοντας με τη μικρότερη σημασία από τους υπολοίπους, αφού πολλοί υποψήφιοι δεν μπορούν να εκτιμήσουν ορθά, την αξία των διαφορετικών πακέτων παροχών που προσφέρουν διάφορες επιχειρήσεις. Επίσης οι παροχές

αποτελούν υψηλό κόστος για τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα σήμερα, να μην είναι ιδιαίτερα γενναιόδωρες.

➤ Υποκειμενικοί Παράγοντες

Οι υποψήφιοι προτιμούν πολλές φορές να εργαστούν σε μια επιχείρηση, όπου η θεωρία που πρεσβεύει και η πολιτική που ακολουθεί συνάδουν με την προσωπικότητα και τις αξίες του υποψηφίου. Υποκειμενικοί παράγοντες, δηλαδή υποδηλώνουν ότι ο υποψήφιος πρέπει να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για την επιχείρηση, ώστε να διαπιστώσει αν υπάρχουν κοινές ανάγκες. Αυτό μπορεί να γίνει, μόνο αν η επιχείρηση προβάλλει τη κουλτούρα και τις ιδέες της. Πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, εκδηλώνουν ενδιαφέρον για θέσεις εργασίας, σε εταιρείες που έχουν καλή φήμη.

➤ Παράγοντες Επιλογής

Υπάρχουν πολλά άτομα που πιστεύουν, ότι οι υποψήφιοι δεν μπορούν να αξιολογήσουν τις πληροφορίες και τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας, που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, από τη συμπεριφορά των υπευθύνων προσλήψεων. Πιστεύουν δηλαδή ότι το στέλεχος προσλήψεων, αντικατοπτρίζει πλήρως το προφίλ της επιχείρησης, σαφώς και αυτή η συσχέτιση δεν είναι απολύτως αληθής. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι οι παράγοντες επιλογής διαδραματίζουν κάποιο ρόλο στην απόφαση του υποψηφίου. Δηλαδή, το ενδιαφέρον ή η ανησυχία που δείχνει το στέλεχος πρόσληψης, η ηρεμία και η άνεση στη καθοδήγηση της συνέντευξης, οι γνώσεις για τη θέση εργασίας και η προηγούμενη μελέτη των στοιχείων του υποψηφίου που δείχνει ένα ενδιαφέρον, κάνουν την επιχείρηση περισσότερο ελκυστική, από τα μάτια του εκπροσώπου της. Επιπροσθέτως, τα στελέχη που παρουσιάζουν μια ισορροπημένη εικόνα για την επιχείρηση, αναφέροντας τα θετικά αλλά και τα αρνητικά στοιχεία θεωρούνται πιο αξιόπιστα από κάποια που παρουσιάζουν μόνο τη θετική πλευρά. Επίσης θα πρέπει να μην υπάρχει χρονική καθυστέρηση στα βήματα επιλογής, γιατί αυτό μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια στους υποψηφίους και να σχηματιστεί μια αρνητική εικόνα για την επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση, τα στελέχη προσλήψεων θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένα, έχοντας υποδειγματική συμπεριφορά, ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και αφοσίωση στο στόχο τους.

3.6.3. Βιογραφικό Σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί το κυριότερο μέσο προβολής της εικόνας ενός υποψηφίου. Γι αυτό, λοιπόν, ο υποψήφιος πρέπει να παρουσιάσει τη καλύτερη δυνατή εικόνα. Όταν συντάσσουμε το βιογραφικό πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ορισμένα βασικά στοιχεία, όπως η ορθογραφία, η σαφήνεια, η καλή εμφάνιση, γενικά αυτός που θα διαβάσει το βιογραφικό θα πρέπει να αισθάνεται ότι απευθύνεται σε αυτόν προσωπικά. Γι' αυτό το βιογραφικό θα πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με την επιχείρηση και να τονίζονται κάθε φορά τα σημεία που ενδιαφέρουν. Τα βιογραφικά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς, μας βοηθούν να δούμε την ικανότητα έκφρασης του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητα του να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα γι' αυτόν που θα διενεργήσει αργότερα τη συνέντευξη και αποτελούν χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης.

Η βασική δομή ενός βιογραφικού σημειώματος πρέπει να περιέχει τα ακόλουθα:

- Προσωπικά στοιχεία: Ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, τηλέφωνο, fax, e-mail, ημερομηνία γέννησης, οικογενειακή κατάσταση, στρατιωτικές υποχρεώσεις για τους άνδρες.
- Εκπαίδευση: Αναγράφουμε με αντίστροφη χρονολογική σειρά τον πιο πρόσφατο τίτλο σπουδών, καθώς και προηγούμενα διπλώματα, αναφέροντας πάντα τα ιδρύματα προέλευσης και τις αντίστοιχες ημερομηνίες. Μπορούν να συμπεριληφθούν επίσης, ο βαθμός πτυχίου ή τυχόν υποτροφίες.
- Επαγγελματική εμπειρία: Αναφέρονται με αντίστροφη χρονολογική σειρά, οι επαγγελματικές δραστηριότητες, αναγράφοντας τον τόπο, τη χρονική διάρκεια, το αντικείμενο απασχόλησης κ.τ.λ. Τυχόν ερευνητική εμπειρία ή πρακτική άσκηση μπορούν να συμπεριληφθούν.
- Επιμόρφωση: Με αντίστροφη χρονολογική σειρά, αναφέρονται τα σεμινάρια και συνέδρια που έχει παρακολουθήσει ο υποψήφιος, καθώς επίσης, το γνωστικό αντικείμενο και ο εκπαιδευτικός φορέας.
- Άλλες γνώσεις: Αναφέρουμε διάφορες γνώσεις, όπως χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, ξένες γλώσσες, κ.τ.λ.
- Ασχολίες ελεύθερου χρόνου: Αναγράφονται προσωπικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου κατά τον ελεύθερο του χρόνο, όπως θέατρο, κινηματογράφος, μουσική κ.τ.λ. Οι

υποψήφιοι θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι γιατί τις περισσότερες φορές, ερωτώνται για τα hobby τους.

Μερικά στοιχεία που θα πρέπει να προσέξουν οι υποψήφιοι ακόμη παρουσιάζονται παρακάτω. Καταρχήν, το βιογραφικό θα πρέπει να είναι σύντομο, δηλαδή να μην είναι πάνω από δύο σελίδες, πρέπει δηλαδή, οι υποψήφιοι να επιλέξουν ποιες πληροφορίες θα αναγράφουν, συνήθως μπορεί να υπάρξει μια διαφοροποίηση σε σχέση με την επιχείρηση που απευθυνόμαστε. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να είναι κατανοητό, με λογικό ειρμό, χωρίς αοριστίες και μακριές προτάσεις. Θα πρέπει να είναι ειλικρινές, να αναγράφονται δηλαδή τα προσόντα και οι ικανότητες του υποψηφίου, αποφεύγοντας τις υπερβολές. Πρέπει να είναι δακτυλογραφημένο σε χαρτί A4, με κατάλληλα διαστήματα και γραμματοσειρές. Θα πρέπει να περιλαμβάνει κάθε πρόσφατη πληροφορία, δηλαδή να είναι πλήρως ενημερωμένο. Τέλος, θα πρέπει να περιέχονται αυτά τα στοιχεία, που θα δώσουν μια διαφοροποίηση σε σχέση με άλλα βιογραφικά, θα προσδώσουν δηλαδή χαρακτηριστικά από την προσωπικότητα του υποψηφίου.

Ένα παράδειγμα βιογραφικού σημειώματος παρατίθενται παρακάτω:

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Προσωπικά στοιχεία

Όνοματεπώνυμο:	Δημήτριος Αργυρόπουλος
Διεύθυνση:	Κερκύρας 10, 35100 Λαμία
Τηλέφωνο:	2231033330, 6945444444
Τόπος & ημερομηνία γεννήσεως:	Λαμία, 04/12/1983
Στρατιωτικές Υποχρεώσεις:	Εκπληρωμένες

Εκπαίδευση

2001-2005	Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων. Βαθμός Πτυχίου 7.79, Λίαν Καλώς.
2001	Απολυτήριο 1 ^ο Ενιαίου Λυκείου Λαμίας

Επαγγελματική Εμπειρία

12/2009 – 09/2013	Υπάλληλος Εξυπηρετήσεως Πελατείας, Τράπεζα Πειραιώς, Υποκατάστημα Λαυρίου.
Κύριες αρμοδιότητες:	Άνοιγμα λογαριασμών, χρήση αυτομάτου μηχανήματος συναλλαγών.
09/2008 – 11/2009	Βοηθός Λογιστή, Κ. Σκαρμούτσου & Συνεργάτες, Λεωνίδου 8, Λαμία.
Κύριες αρμοδιότητες:	Καταχώρηση τιμολογίων, έλεγχος ημερολογίου αγορών, έλεγχος παραγγελιών.
10/2007 - 06/2008	Ωρομίσθιος Καθηγητής στο ΙΕΚ Λαμίας, στην ειδικότητα, Στέλεχος Διοίκησης & Οικονομίας.

Σεμινάρια-Πιστοποιήσεις-Συνέδρια

05/2013	Πιστοποίηση συνδεδεμένου ασφαλιστικού διαμεσολαβητή, Τράπεζα της Ελλάδος.
11/2012	Πιστοποίηση παροχής επενδυτικών συμβουλών σε κινητές αξίες (B1), Τράπεζα της Ελλάδος.
05/2012	Πιστοποίηση λήψης & διαβίβασης εντολών σε κινητές αξίες (A1), Τράπεζα της Ελλάδος.
03/2012	Σεμινάριο Δημοσίων Σχέσεων (60 ώρες), Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Άλλες Γνώσεις

- Χρήση Η/Υ: Γνώση Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Outlook και τυφλό σύστημα δαχτυλογράφησης.
- Ξένες Γλώσσες: Αγγλικά: Κάτοχος διπλώματος Cambridge Proficiency in English as a Foreign Language. Γαλλικά: Κάτοχος διπλώματος Sorbonne I.

Ασκολίες Ελευθέρου Χρόνου

Μουσική, Κινηματογράφος, Θέατρο, Ποδόσφαιρο και Ανάγνωση Βιβλίων.

Συστάσεις

Διαθέσιμες εφόσον ζητηθούν.

3.6.4. Διαδικασία Επιλογής

Για να γίνει μια επιτυχημένη συνέντευξη, θα πρέπει οι υποψήφιοι να ακολουθήσουν, κάποιες σημαντικές οδηγίες.

- ⇒ Προετοιμασία: Ένα από τα πιο βασικά στάδια είναι η κατάλληλη προετοιμασία των υποψηφίων, οι όποιοι θα πρέπει να γνωρίζουν τα τυπικά και τα ουσιαστικά τους προσόντα, ούτως ώστε εάν ερωτηθούν να μπορούν να δώσουν τεκμηριωμένες απαντήσεις. Σημαντικό είναι επίσης να γνωρίζουν χρήσιμα στοιχεία για την εταιρεία που πρόκειται να πάνε για συνέντευξη, όπως το μέγεθος της, τη θέση της στην αγορά, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.
- ⇒ Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης: Η παρουσία στη συνέντευξη είναι το πιο σημαντικό μέρος, έτσι θα πρέπει οι υποψήφιοι να είναι προσεκτικοί σε ορισμένα πράγματα. Καταρχήν δεν θα πρέπει να είναι αργοπορημένοι στο ραντεβού τους, θα πρέπει να είναι ντυμένοι, όπως αρμόζει σε ένα μελλοντικό εργασιακό περιβάλλον,

αποφεύγοντας τις υπερβολές. Είναι φυσικό ότι στην αρχή θα είναι νευρικοί, αλλά θα πρέπει κατά τη διάρκεια, να αποβάλουν το άγχος και να ηρεμήσουν. Θα πρέπει να γνωρίζουν το όνομα του στελέχους που θα τους πάρει συνέντευξη, ώστε να τους χαιρετίσουν με το όνομα τους στην αρχή, αλλά και στο τέλος της συνέντευξης. Το χαμόγελο, προσδίδει ευδιαθεσία και η χειραψία δεν θα πρέπει να είναι ούτε χαλαρή, ούτε υπερβολικά σφικτή. Θα πρέπει να απαντούν στις ερωτήσεις σύντομα και περιεκτικά, χωρίς να κουράζουν το συνομιλητή τους, με κίνδυνο να χάσει το ενδιαφέρον του. Οι υποψήφιοι, θα πρέπει να είναι επίσης καλοί ακροατές, χωρίς να τους διακόπτουν, επικεντρώνοντας το βλέμμα τους στο συνομιλητή τους και όχι σε διάφορα αντικείμενα του χώρου. Οι απαντήσεις που θα δοθούν θα πρέπει να είναι ειλικρινείς, χωρίς να υπάρχει διάθεση για απόκρυψη της αλήθειας. Ενδεχομένως, να γίνουν ερωτήσεις που δεν περιμένουν οι υποψήφιοι, κάποιες από τις συνήθεις ερωτήσεις είναι οι εξής:

- Πείτε μας λίγα λόγια για τον εαυτό σας
- Ποια θεωρείται ότι είναι τα δυνατά και ποια τα ασθενή σας στοιχεία;
- Έχετε κάποια σχέδια για μελλοντικές σπουδές;
- Τι σημαίνει για σας επαγγελματική επιτυχία;
- Ποια είναι η πιο ευχάριστη ή δυσάρεστη εμπειρία, από τη μέχρι τώρα εργασιακής απασχόληση.
- Πως θα ενεργούσατε στη περίπτωση που.....;
- Γιατί έληξε η συνεργασία, με το προηγούμενο εργοδότη σας;

Σημαντικό είναι επίσης, να μην φοβούνται να κάνουν ερωτήσεις, μια καλή ερώτηση μπορεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον του συνομιλητή σας. Δηλαδή:

- ⇒ Τι υπευθυνότητες περιλαμβάνει η θέση;
- ⇒ Υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης, από αυτή τη θέση;
- ⇒ Ζητάτε επιπλέον κάποια ειδικά προσόντα για τη κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης;
- ⇒ Παρέχει η επιχείρηση προγράμματα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους;
- ⇒ Εάν επιλεγώ, θα ξεκινήσω άμεσα εργασία;

Δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση οι υποψήφιοι, να κατηγορήσουν προηγούμενους εργοδότες και αν ερωτηθούν, θα πρέπει να κρατήσουν ουδέτερη στάση. Ο σκοπός του εξεταστή δεν είναι να εκφοβίσει τους υποψηφίους, αλλά να επιλέξει ανθρώπους κατάλληλους για την επιχείρηση, γι' αυτό οι υποψήφιοι δεν πρέπει να χάνουν τη ψυχραιμία τους, πρέπει να είναι ο εαυτός τους.

Δεν συνεπάγεται μια απόρριψη, μη ικανότητα ή ακαταλληλότητα του υποψηφίου, γι' αυτό δεν πρέπει να απογοητεύεται. Όσο περισσότερες ευκαιρίες δίνει στον εαυτό του για επαφή με επιχειρήσεις, αυξάνει τις πιθανότητες για να βρει εργασία.

4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μια επιχείρηση για να επιβιώσει πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της. Βέβαια, αυτό προϋποθέτει συνεχή και συστηματική προσπάθεια, έτσι ώστε να υπάρξει η κατάλληλη εκπαίδευση, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Η συστηματική εκπαίδευση, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην εξέλιξη των ικανοτήτων, άρα και στη συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης. Είναι δεδομένο, ότι το κόστος για την εκπαίδευση είναι υψηλό, αλλά αυτό δεν πρέπει να αποτελεί τροχοπέδη για την επιχείρηση, αφού θα πρέπει να θεωρείται ως επένδυση.

Όταν μια επιχείρηση, παρέχει σωστή εκπαίδευση, συνεχή και προσαρμοσμένη στα δεδομένα της εποχής, οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν με γρήγορους ρυθμούς και να αποδώσουν στα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας και καινοτομιών.

4.1. Ορισμοί, Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού

Όταν συναντούμε τον όρο εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού, αναφερόμαστε στη διαδικασία μάθησης, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία, με σκοπό την απόκτηση και τη βελτίωση των γνώσεων, καθώς και την ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων. Μέσω της διδασκαλίας και της εμπειρίας που αποκτάται, ο εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του και να καλύψει επιτυχώς τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Οι όροι της επιμόρφωσης και της ανάπτυξης προσωπικού, είναι στενά συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης, άρρηκτοι όμως παράγοντες είναι η ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης, γι' αυτό τις συναντούμε σε υπαλλήλους μεσαίας βαθμίδας και άνω. Ο όρος κατάρτιση αναφέρεται κυρίως σε νεοπροσλαμβανομένους υπαλλήλους και έχει την έννοια του εισαγωγικού χαρακτήρα της εκπαίδευσης.

Θεμελιώδης, λοιπόν, στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση, να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει, αφού έχει επενδύσει στο προσωπικό, ώστε να αποδίδει καλύτερα και να αξιοποιεί τις ικανότητες του στο έπακρο. Στόχοι, της εκπαίδευσης μπορεί να είναι:

- ⇒ Ανάπτυξη των υφιστάμενων επαγγελματικών δεξιοτήτων του προσωπικού, ώστε να υπάρξει βελτίωση στην επίδοσή τους.

- ⇒ Ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων για το προσωπικό, ώστε να υπάρξει η δυνατότητα να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να καλυφθούν μελλοντικές ανάγκες της εταιρεία από τους υφισταμένους.
- ⇒ Σε περιπτώσεις ανάληψης νέων θέσεων, από το υπάρχον προσωπικό, δεν απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα εκμάθησης και προσαρμογής.

Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν συνδυαστικά με την εκπαίδευση και τα ήδη υπάρχοντα προσόντα κάθε στελέχους είναι:

- ⇒ Γνώσεις: Από τις εκάστοτε θέσεις εργασίας, απορρέουν γνώσεις, οι οποίες προέρχονται από παρατηρήσεις, γεγονότα, πληροφορίες, για τις διαδικασίες και τα διάφορα καθήκοντα.
- ⇒ Ικανότητες: Αναφερόμαστε στις ικανότητες, με βάση τις οποίες, ενεργούν οι διάφοροι υπάλληλοι. Η ανάπτυξη τους, συνεπάγεται τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων τους, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου.
- ⇒ Στάσεις: Αναφερόμαστε στη προδιάθεση των υπαλλήλων να δρουν ή να αντιδρούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η αλλαγή, λοιπόν, στις στάσεις οδηγεί σε αλλαγές και στη συμπεριφορά, με απώτερο σκοπό να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο ανταποκρίνεται το προσωπικό, στις αλλαγές στο γενικότερο εργασιακό περιβάλλον. Η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών, αποτελούν παραδείγματα στάσεων έναντι των άλλων που επιβάλλεται να ενισχυθούν, με την κατάλληλη εκπαίδευση.
- ⇒ Επαγγελματικές Δεξιότητες: Με τον όρο επαγγελματικές δεξιότητες εννοούμε το σύνολο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που απαιτείται να διαθέτει ο υπάλληλος, για να εκτελέσει ορθά την εργασία του. Πολλές επιχειρήσεις, διοργανώνουν σεμινάρια ειδικευμένης εκπαίδευσης, για τις εκάστοτε επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης. Ενδεικτικά να αναφέρουμε μερικές κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων όπως: επικοινωνία, προσανατολισμός στα αποτελέσματα, επικέντρωση στον πελάτη, ομαδική εργασία, ηγεσία, ευελιξία, προγραμματισμός και οργάνωση, κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος, επίλυση προβλημάτων.

4.2. Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού

Τα οφέλη από την εκπαίδευση για μια επιχείρηση είναι πολλά, μερικά από αυτά παρατίθενται παρακάτω:

- ⇒ Αύξημένη Παραγωγικότητα: Η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική και ομαδική απόδοση, με απόρροια την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας, της ποιότητας, της ταχύτητας, ουσιαστικά δηλαδή, της συνολικής παραγωγικότητας. Για να αξιοποιηθούν σήμερα οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας που είναι συνυφασμένα με την αύξηση της παραγωγικότητας, θα πρέπει να υπάρξει συστηματική εκπαίδευση.
- ⇒ Ανύψωση του ηθικού: Με δεδομένο ότι η εκπαίδευση, βοηθά για να επιτευχθεί επαγγελματική ανάπτυξη, η παροχή δεξιοτήτων στους εργαζομένους είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση βασικών ανθρωπίνων αναγκών, όπως το αίσθημα της ασφάλειας.
- ⇒ Μειωμένη επίβλεψη: Ο κατάλληλα εκπαιδευμένος εργαζόμενος, έχει τη δυνατότητα να διατελέσει τα καθήκοντα του, έχοντας μειωμένη επίβλεψη, με αποτέλεσμα να μπορεί να αναλάβει πρωτοβουλίες και παράλληλα να μειώσει το κόστος επίβλεψης.
- ⇒ Μείωση ατυχημάτων: Το προσωπικό συνηθίζεται να μαθαίνει τους κανόνες ασφαλείας στο εργασιακό του περιβάλλον, γεγονός που είναι θετικό για τη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.
- ⇒ Αύξηση σταθερότητας και ευελιξίας: Με τον όρο σταθερότητα εννοούμε, την ικανότητα που έχει μια επιχείρηση να παραμένει αποτελεσματική, παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού. Η αναπλήρωση των απωλειών, μπορεί να γίνει άμεσα από κατάλληλα εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Όταν αναφερόμαστε στην ευελιξία, αναφερόμαστε στη δυνατότητα ύπαρξης προσωπικού, με ικανότητες στην άμεση προσαρμογή σε ενδεχόμενες αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, όπως η μετακίνηση προσωπικού σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις.
- ⇒ Αύξηση ελκυστικότητας της επιχείρησης: Όταν μια επιχείρηση διαθέτει ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης, προτιμάται από εργαζομένους με υψηλή κατάρτιση, αφού εκτιμάται το γεγονός ότι προσφέρονται μαθησιακές ευκαιρίες, που οδηγούν στην αύξηση του επιπέδου ανταγωνιστικότητας και στον εμπλουτισμό των ικανοτήτων τους.
- ⇒ Αύξηση αφοσίωσης εργαζομένων: Μια επιχείρηση μπορεί με την εκπαίδευση, να ενθαρρύνει τους εργαζομένους, ώστε να ταυτιστούν με τους στόχους που έχει θέσει, υποκινώντας τους και αυξάνοντας την αφοσίωση τους.

⇒ Ανάπτυξη κουλτούρας: η συνεπής και εξειδικευμένη εκπαίδευση, οδηγεί στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας, που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

4.3. Αρχές Αποτελεσματικής μάθησης

Οι κυριότερες αρχές μάθησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, κυρίως για το προσωπικό μεσαίων βαθμίδων και κάτω, είναι οι εξής:

- ⇒ Η ύπαρξη κινήτρων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιτυχία της μάθησης. Αυτό συνεπάγεται ότι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης πρέπει να καλύπτει τα εσωτερικά κίνητρα, όπως είναι η αυτό-βελτίωση και η μάθηση, αλλά και τα εξωτερικά κίνητρα, όπως είναι η ευκαιρία για καλύτερες αποδοχές ή προαγωγές. Μελέτες έδειξαν ότι οι εργοδότες πρέπει να καταστήσουν σαφές στους υπαλλήλους, ότι η εκπαίδευση μπορεί να είναι καθοριστική για την επιτυχία τους. Αυτό συμβαίνει μόνο όταν διευκρινιστούν οι στόχοι της εκπαίδευσης και αφομοιωθεί από τους εργαζομένους ότι η εργασιακή απόδοση είτε σχετίζεται με τις αμοιβές είτε ότι οδηγεί στη συνολική εξέλιξη του εργαζομένου, βελτιώνοντας την απόδοση του και αναπτύσσοντας τις μελλοντικές ευκαιρίες εξέλιξης.
- ⇒ Η γνώση της προόδου και η επαναπληροφόρηση σχετικά με την επίδοση του εργαζομένου βοηθά στην επίτευξη μάθησης. Πρέπει να παρέχεται η σχετική πληροφόρηση, ώστε ο εκπαιδευόμενος να μπορεί να δοκιμάσει τις γνώσεις που απέκτησε, στη πράξη. Η καλή επίδοση είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται και να επαινείται η πρόοδος, από την εκπαίδευση που του έγινε.
- ⇒ Η χρήση οπτικοακουστικών μέσων και οι πρακτικές ασκήσεις, βοηθούν στη πληρέστερη γνώση.
- ⇒ Η διακεκομμένη άσκηση μπορεί να βοηθήσει σε προγράμματα μάθησης. Συνήθως σε αυτά τα προγράμματα γίνεται εναλλαγή ανάμεσα σε μαθήματα, που γίνονται σε ειδικές αίθουσες διδασκαλίας και σε πρακτική εφαρμογή στη θέση εργασίας. Η επανάληψη αλλά και η εξάσκηση των νέων ικανοτήτων είναι αρκετά σημαντικές, γιατί συνεπάγεται μείωση στη σπατάλη πόρων, αφού υπάρχει πρόβλεψη για την αξιοποίηση των ικανοτήτων, με την επιστροφή του εκπαιδευομένου πίσω στο εργασιακό του περιβάλλον.

Αφού, λοιπόν, κατανοήσουμε τις αρχές της μάθησης, σημαντικό είναι να αναφέρουμε, ότι για να γίνει η μάθηση αποτελεσματική, θα πρέπει να υπάρξουν και ορισμένοι παράγοντες σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι:

- ⇒ Αξιόλογο εκπαιδευτικό υλικό: Το σημαντικό είναι να δημιουργηθεί ένα εκπαιδευτικό υλικό, που να είναι περισσότερο περιεκτικό σε νοήματα. Αυτό μπορεί να γίνει, όταν στην αρχή της εκπαίδευσης δοθεί μια συνοπτική εικόνα του υλικού που πρόκειται να παρουσιαστεί. Επίσης το υλικό πρέπει να περιλαμβάνει μια ποικιλία από παραδείγματα. Επιπροσθέτως, η δομή του πρέπει να ακολουθεί μια λογική σειρά και είναι χωρισμένη σε νοηματικές ενότητες. Τέλος, θα ήταν προτιμότερο να χρησιμοποιούνται οικίες έννοιες προς τους εργαζομένους και να υπάρχουν οπτικά βοηθήματα, για καλύτερη κατανόηση.
- ⇒ Μεταφορά της μάθησης: Συνήθως η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται εκτός του χώρου εργασίας τους, σε αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να υπάρχει μια προσομοίωση του χώρου που διενεργείται η εκπαίδευση, με το εργασιακό περιβάλλον. Για παράδειγμα εάν εκπαιδεύεται κάποιος για ταμίας σε Τράπεζα, πρέπει να εξασκείται στο κατάλληλο σύστημα σε πραγματικό χρόνο. Η πρακτική εφαρμογή των καθηκόντων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης κατανοούμε ότι είναι αρκετά σημαντική. Επίσης, στην ώρα της διδασκαλίας θα πρέπει να παρουσιάζονται αντιπροσωπευτικά παραδείγματα, έτσι ώστε να κατανοείται πλήρως τα χαρακτηριστικά των καθηκόντων κάθε θέσης. Τέλος, είναι σημαντικό να διασφαλίζεται ότι ο εργαζόμενος έχει κατανοήσει τις γενικές αρχές, που θα τον ωφελήσουν στον τρόπο μάθησης.
- ⇒ Επαναπληροφόρηση: Η επαναπληροφόρηση πρέπει να είναι γρήγορη και συχνή, καθώς οι εκπαιδευόμενοι που έχουν επαναπληροφόρηση για την πρόοδο τους, έχει αποδειχτεί ότι και μαθαίνουν πιο γρήγορα, αλλά αποδίδουν και καλύτερα, από αυτούς που δεν έχουν.

4.4. Η Οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού

Η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή, όχι μόνο του διευθυντή εκπαίδευσης, αλλά και με τη γενική διοίκηση και το διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού. Οι λεπτομέρειες της εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς και η καθημερινή επίβλεψη ποικίλουν σε κάθε επιχείρηση και αποφασίζονται συνήθως, από το διευθυντή εκπαίδευσης. Στα

περισσότερα τραπεζικά ιδρύματα υπάρχει ξεχωριστή διεύθυνση εκπαίδευσης και αναπτύξεως. Σε γενικά πλαίσια, οι υποχρεώσεις των υπευθύνων εκπαίδευσης είναι:

- ⇒ Η διατύπωση της πολιτικής και των αρχών της εκπαίδευσης.
- ⇒ Η εξασφάλιση των χρηματικών πόρων και κατάλληλων υποδομών που απαιτούνται για την υλοποίηση των προγραμμάτων.
- ⇒ Ο καθορισμός των υποχρεώσεων, που αφορά και τους εκπαιδευτές, αλλά και τους εκπαιδευόμενους. Για παράδειγμα οι αμοιβές των εκπαιδευτών, το πρόγραμμα των μαθημάτων, το ωράριο των εκπαιδευόμενων κ.τ.λ.
- ⇒ Η ανταλλαγή προτάσεων από διάφορα τμήματα μέσω του τμήματος προσωπικού, για τον αρτιότερο σχεδιασμό της εκπαίδευσης.
- ⇒ Η παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εκπαίδευσης και της σχέσης κόστους-όφελος για την επιχείρηση.

Με βάση τα παραπάνω η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού μπορεί να αναλυθεί στα κάτωθι στάδια: α) Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, β) Σχεδιασμός Προγράμματος Εκπαίδευσης, γ) Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης, δ) Εφαρμογή και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης.

4.4.1. Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το αρχικό στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σκοπός της συγκεκριμένης ανάλυσης, είναι να διαπιστωθεί αν υπάρχει διαφορά μεταξύ των προτύπων απόδοσης που έχει θεσπίσει η επιχείρηση για κάθε θέση, με το επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου. Αν όντως εμφανιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση είναι ένα εργαλείο για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Κατά τη διάρκεια του εργασιακού βίου, οι εργαζόμενοι θα κληθούν πολλές φορές για εκπαίδευση, βέβαια συναντούμε και κάποιες περιπτώσεις που η εκπαίδευση είναι υποχρεωτική, όπως:

- ⇒ Η έναρξη απασχόλησης: Οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι χρειάζεται να εκπαιδευτούν, ώστε να εμπλουτίσουν τις γνώσεις του και τις ικανότητες τους, με αυτές που απαιτούνται για τη θέση που πρόκειται να αναλάβουν.
- ⇒ Η αξιολόγηση της απόδοσης: Η απόδοση που έχει καταγράψει ο εργαζόμενος, συγκρίνεται με τα πρότυπα απόδοσης που έχει θέση η επιχείρηση, έτσι εάν υπάρξουν αποκλίσεις, καλύπτονται με την εκπαίδευση.

⇒ Η εναλλαγή θέσεων εργασίας: Όταν ένας υπάλληλος αναλαμβάνει μια νέα θέση εργασίας, είναι φυσικό να βρίσκεται σε παρόμοια θέση με τους νεοπροσλαμβανομένους, αφού υπάρχουν δυσκολίες λόγω έλλειψης γνώσεων. Η έλλειψη που παρουσιάζεται καλύπτεται από την εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση, όμως, δεν χρησιμοποιείται αποκλειστικά για την κάλυψη των ελλείψεων, αλλά ασχολείται και με τον εντοπισμό των αναγκών και την ικανοποίηση τους για ανάπτυξη, αφού προετοιμάζει τους εργαζομένους για λήψη περισσότερων ευθυνών, αυξάνοντας τον αριθμό των δεξιοτήτων τους.

Οι ανάγκες για εκπαίδευση πρέπει να αναλύονται πρωτίτως στο επίπεδο της επιχείρησης (επιχειρησιακές ανάγκες), εν συνεχεία σε επίπεδο τμήματος ή ομάδας (ομαδικές ανάγκες) και σε ένα τρίτο επίπεδο, σε επίπεδο εργαζομένου (προσωπικές ανάγκες). Αυτά τα τρία επίπεδα είναι στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους, καθώς οι επιχειρησιακές ανάγκες, θα αναδείξουν τις ανάγκες για εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα και αυτά με τη σειρά τους θα υποδείξουν την κατάλληλη εκπαίδευση για κάθε εργαζόμενο.

Οι μέθοδοι της ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών παρατίθενται παρακάτω:

⇒ Ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων: Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να προσδιορίζει σε γενικές γραμμές, τα είδη των δεξιοτήτων και το πλήθος των ατόμων με τις συγκεκριμένες δεξιότητες που θα απαιτηθεί μελλοντικά. Τα συγκεκριμένα στοιχεία θα πρέπει να δημιουργήσουν κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα.

⇒ Εκπαιδευτικοί Έλεγχοι: Η επιχείρηση για να αναπτύξει και να εφαρμόσει τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, καταγράφει απόψεις ατόμων, τα οποία είτε έχουν λειτουργήσει ως εκπαιδευτές είτε μόλις έχουν ολοκληρώσει μια εκπαίδευση. Η συγκεκριμένη μέθοδος δείχνει σε ποιο βαθμό οι διαδικασίες εκπαίδευσης, ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης.

⇒ Ανάλυση Απόδοσης: η ανάλυση της απόδοσης ενός εργαζομένου, είναι μια σημαντική πηγή πληροφόρησης για την ικανοποίηση των αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης του. Η απόδοση ενός εργαζομένου, είναι μια αφετηρία για τον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης και σχεδιασμού προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης του.

⇒ Ανάλυση Θέσης Εργασίας: Με την ανάλυση της θέσης εντοπίζουμε τις ανάγκες της εκπαίδευσης, με τη προϋπόθεση βέβαια, να έχει γίνει ενδελεχής έρευνα για το

περιεχόμενο της θέσης, των προτύπων απόδοσης που απαιτούνται για να έρθουν αποτελέσματα, των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων. Επιπροσθέτως, για να εντοπιστούν οι ανάγκες εκπαίδευσης, θα πρέπει στην ανάλυση θέσης να αντιμετωπίζεται κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται, κατά τη διαδικασία εκμάθησης. Σημαντικό είναι επίσης να καταγράφονται τα αδύνατα σημεία απόδοσης των εργαζομένων, που οφείλονται σε έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων και τα οποία μπορεί να καλυφθούν μέσω της εκπαίδευσης. Τέλος, θα πρέπει να ανακαλύπτουμε τους τομείς που υπάρχει ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης, λόγω των αλλαγών σε εργασιακές διαδικασίες και μεθόδους.

4.4.2. Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, το επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός της επιλογής και του καθορισμού του περιεχομένου, των στόχων της εκπαίδευσης των εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς επίσης και του χρόνου και χώρου που θα γίνει η εκπαίδευση. Αναλυτικά αυτές οι επιλογές αναλύονται ως εξής:

- ⇒ Στόχοι και Περιεχόμενο Προγράμματος Εκπαίδευσης: Οι στόχοι της εκπαίδευσης, μπορεί να οριστούν με βάση τι θα είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος, όταν θα ολοκληρώσει το πρόγραμμα. Με άλλα λόγια ποια πρότυπα του ατόμου, πρέπει να επιτευχθούν για να θεωρηθεί επιτυχημένο το πρόγραμμα. Το περιεχόμενο του προγράμματος, θα πρέπει να καταρτίζεται με βάση την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση για το τι χρειάζεται να γίνει, ώστε να έχουμε επιτύχει τους εκπαιδευτικούς στόχους.
- ⇒ Εκπαιδευόμενοι: Θα πρέπει να οριστεί ο αριθμός των ατόμων που πρόκειται να εκπαιδευτούν, έπειτα να καθοριστούν τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται (υποκαταστήματα ή κεντρικές διευθύνσεις). Συνήθως στην εκπαίδευση καλούνται εργαζόμενοι, για να ενημερωθούν για τις εξελίξεις που αφορούν, τη κάθε θέση εργασίας. Επίσης, καλούνται αυτοί που έχουν επιδείξει προσωπικό ενδιαφέρον για να βελτιώσουν την απόδοσή τους και η επιχείρηση έχει επενδύσει μελλοντικά πάνω τους.
- ⇒ Χώρος και Χρόνος Εκπαίδευσης: Η εκπαίδευση μπορεί να λάβει μέρος είτε στη θέση εργασίας, είτε στο εκάστοτε εκπαιδευτικό κέντρο. Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται κυρίως από το περιεχόμενο του. Με τη βοήθεια τεχνικών

βοηθημάτων μπορούμε να έχουμε επιτάχυνση της εν λόγω διαδικασίας, πάντα όμως με μέριμνα ώστε να αφομοιωθούν οι νέες ιδέες.

- ⇒ Εκπαιδευτές: Το προσωπικό που μπορεί να βοηθήσει στην παροχή εκπαίδευσης, μπορεί να είναι στελέχη που έχουν εποπτικό ρόλο από τη θέση εργασία τους, κυρίως μέλη διευθύνσεως από το δίκτυο ή τις κεντροποιημένες υπηρεσίες. Επίσης μπορεί να είναι εκπαιδευτικό προσωπικό πλήρους ή μερικής απασχόλησης, όπου παρέχει τις υπηρεσίες του στα εκπαιδευτικά κέντρα ή βοηθά στελέχη στο σχεδιασμό και την επιτήρηση της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Τέλος, μπορεί να είναι στελέχη ή μέλη του προσωπικού, που καλούνται να συνεισφέρουν όταν τους ζητηθεί για συγκεκριμένα θέματα, ανάλογα με την εμπειρία ή τις γνώσεις τους.
- ⇒ Εκπαιδευτικές μέθοδοι: Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι αναλύονται αμέσως παρακάτω.

4.4.3. Επιλογή των Μεθόδων Εκπαίδευσης

Ας αναλύσουμε τους βασικούς τρόπους οργάνωσης της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης.

- ⇒ Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας: Θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκπαίδευσης, αφού ο εργαζόμενος μαθαίνει, εξασκώντας τις δεξιότητες του πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας, κατά τη διάρκεια της εργασίας αυτής. Συνήθως η εκπαίδευση στη δουλειά γίνεται σε εργαζομένους, με την επίβλεψη από τους αμέσως ανωτέρους τους. Βέβαια εκπαίδευση μπορούν να έχουν και ανώτερα στελέχη, κυρίως με τη βοήθεια ειδικών που εκτελούν χρέη άτυπων βοηθών.

Η συγκεκριμένη μέθοδος παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, όπως: ότι είναι σχετικά απλή σαν σύλληψη και εκτέλεση, παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος, επιτρέπει την άμεση αξιολόγηση της πορείας του εκπαιδευομένου, βοηθά στην άμεση διόρθωση των λαθών, επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης, αυξάνει άμεσα την απόδοση του εργαζομένου, καθώς και ότι ο εκπαιδευόμενος δεν απαιτείται να μετακινηθεί από τον τόπο της εργασίας του.

Βέβαια, για είναι αποδοτική η μέθοδος αυτή προϋποθέτει την ύπαρξη ενός εκπαιδευτή ή επιβλέπων, ενός ή περισσοτέρων εκπαιδευομένων, ουσιαστικά δηλαδή θα πρέπει να υφίσταται μια οργανωμένη διαδικασία μεταφοράς γνώσεως, μέσω της παρατήρησης αλλά και της άμεσης εφαρμογής.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ωστόσο και μερικά μειονεκτήματα που παρουσιάζει η συγκεκριμένη μέθοδος. Καταρχήν υπάρχει απώλεια χρόνου από τον εκπαιδευτή, αφού αν δεν ανήκει στο εκπαιδευτικό προσωπικό, σπαταλά χρόνο από την εκτέλεση των δικών του καθηκόντων. Επιπροσθέτως, μπορεί να χαθεί χρόνος από τη πλευρά του εκπαιδευομένου, γιατί ο εργαζόμενος δεν θα εκτελέσει τη καθημερινή εργασία και ως εκ τούτου θα μετακυλήσει τη δουλειά στους συναδέλφους του. Επίσης μπορεί να σπαταληθεί χρόνος αν η διαδικασία εκπαίδευσης δεν είναι ορθά σχεδιασμένη ή ο εκπαιδευτής δεν είναι σωστά προετοιμασμένος.

Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας είναι οι εξής:

1. Επίδειξη: Χρησιμοποιείται κυρίως για νεοπροσλαμβανομένους υπαλλήλους, όπου διδάσκεται βήμα προς βήμα το τι απαιτείται να γίνει, ώστε να δημιουργηθεί μια λογική σειρά βημάτων και να κατανοηθεί ευκολότερα από τους εκπαιδευομένους.
2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας: Η συγκεκριμένη τεχνική έχει σαν στόχο την καθοδήγηση των νέων εργαζομένων από αυτούς με περισσότερη εμπειρία, ώστε να αναπτύξουν προσωπικές γνώσεις και ικανότητες. Ουσιαστικά βοηθά τον εργαζόμενο να κατανοήσει πληρέστερα το αντικείμενο, αναθέτει ελεγχόμενες αρμοδιότητες και δίνει συμβουλές για την περάτωση των καθηκόντων, μέσω χρήσης παραδειγμάτων από τη εργασία.
3. Πρακτική Άσκηση: Πολλά τραπεζικά ιδρύματα δέχονται φοιτητές από τμήματα πανεπιστημίων, σαν μέσο βοήθειας για να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία πάνω στο αντικείμενο σπουδών τους. Η διάρκεια της πρακτικής άσκησης είναι συνήθως 6 μήνες και έχει σαν πλεονέκτημα ότι το θεωρητικό κομμάτι, έχει πρακτική εφαρμογή στην εργασιακή πραγματικότητα. Ένα μειονέκτημα που μπορεί να έχει είναι ότι λόγω του περιορισμένου χρόνου, συνήθως ο φοιτητής δεν αναλαμβάνει σημαντικά καθήκοντα.
4. Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας: Οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη τεχνική που είναι άκρως αποτελεσματική, αφού ο εργαζόμενος εναλλάσσεται σε μια σειρά θέσεων με διαφορετικό αντικείμενο, έτσι ώστε να είναι εκπαιδευμένος σε ένα ευρύ φάσμα γνώσεων, που θα τον καθιστά έτοιμο να αναλάβει οποιαδήποτε θέση, όταν του ζητηθεί. Ελλοχεύει βέβαια ο

κίνδυνος, σε περίπτωση που δεν είναι σωστά σχεδιασμένη, να μην υπάρχει η δυνατότητα ο εργαζόμενος, να αποκτήσει σε βάθος γνώσεις.

5. Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας: Με τη συγκεκριμένη τεχνική, μετά από κατάλληλο σχεδιασμό, αυξάνουμε σταδιακά τις αρμοδιότητες ενός εργαζομένου αναθέτοντας του νέα καθήκοντα. Αυτό πρέπει να γίνει μετά από μελέτη, διαπιστώνοντας, αν τελικά συμβαδίζει με τη πραγματική αύξηση των δυνατοτήτων του. Σε περίπτωση που αυξήσουμε τις αρμοδιότητες χωρίς να είμαστε σίγουροι, μπορεί να έχουμε αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που προσδοκούμε.

⇒ Εκπαίδευση εκτός Θέσης Εργασίας: Η εκπαίδευση εκτός εργασίας γίνεται με ενδοεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά προγράμματα για ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων, με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται οικονομίες κλίμακας.

Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης στην εκτός θέσης εργασία είναι οι εξής:

1. Σεμινάρια: Τα σεμινάρια έχουν ως στόχο τη μετάδοση γνώσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων και η διάρκεια τους είναι από λίγες ώρες, μέχρι αρκετές μέρες. Τα σεμινάρια λαμβάνουν χώρα στα διάφορα εκπαιδευτικά κέντρα και αφορούν την εκμάθηση νέας τεχνογνωσίας, για τις διάφορες θέσεις εργασίας και κατάλληλη προετοιμασία για ενδεχόμενες εξετάσεις πιστοποίησης. Κατανοούμε, λοιπόν, τη σημασία των σεμιναρίων, βέβαια η επιτυχία τους έγκειται και στην παρουσία του κατάλληλου συντονιστή. Ο καλός συντονιστής, θα πρέπει να επιλύει τυχόν προβλήματα ή απορίες των συμμετεχόντων, θα πρέπει να φροντίζει ώστε όλοι οι εκπαιδευόμενοι να συμμετέχουν ενεργά και να εκθέτουν τις απόψεις τους. Επίσης, θα πρέπει να ελαχιστοποιεί τις διαφωνίες για ασήμαντες λεπτομέρειες και να παρέχει ευκρινείς ανακεφαλαιώσεις σε κάθε στάδιο.
2. Μελέτη περιπτώσεων: Κυρίως χρησιμοποιείται για μαθήματα σε στελέχη και λειτουργεί ως εξής: Γίνεται περιγραφή ενός πραγματικού γεγονότος, σε συνθήκες εργασίας και οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να το αναλύσουν, να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να εν τέλει να δώσουν λύση. Η μελέτη περιπτώσεων συντελεί στην ανταλλαγή ιδεών και ιδίων εμπειριών, καθώς και στη κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Είναι

απαραίτητη η παρουσία ενός έμπειρου εκπαιδευτή, ώστε να κατευθύνει την ανάλυση στα συγκεκριμένα σημεία της εκάστοτε περίπτωσης.

3. Υπόδηση Ρόλων: Από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους, τα τελευταία έτη, η οποία χρησιμοποιείται όλο και σε περισσότερες επιχειρήσεις. Στην υπόδηση ρόλων οι εκπαιδευόμενοι αντιδρούν σε διάφορες συνθήκες, υιοθετώντας το ρόλο ατόμων που υποθετικά εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Συνήθως αυτό το περιστατικό, αφορά σε συναλλαγή δύο ή περισσότερων ατόμων, όπου κάθε συμμετέχοντας αναλαμβάνει να υποδυθεί έναν ρόλο, με βάση τις συνθήκες που προκύπτουν από το σενάριο. Αυτή η μέθοδος, προσδίδει στους συμμετέχοντες εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών που απαιτούν διάδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, όπως για παράδειγμα την ολοκλήρωση μιας ταμειακής συναλλαγής, την παροχή συμβουλών σε ένα πελάτη, τη διαχείριση παραπόνων, την πώληση προϊόντων κ.τ.λ. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της υπόδησης ρόλων είναι ότι οι συμμετέχοντες γίνονται δέκτες σχολίων και παρατηρήσεων από τους εκπαιδευτές τους, για τον τρόπο που λειτούργησαν στο ασφαλές εκπαιδευτικό περιβάλλον της αίθουσας διδασκαλίας. Τέλος, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να προκύψει και από μια μελέτη περίπτωσης, στη περίπτωση που οι εκπαιδευόμενοι κληθούν να δοκιμάσουν την λύση που έδωσαν, αναλαμβάνοντας ρόλους των υποθετικά εμπλεκόμενων ατόμων.

⇒ Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση: Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευομένους να αποκτήσουν γνώσεις, καθορίζοντας οι ίδιοι το χρόνο εκτέλεσης, με τη χρήση του εκπαιδευτικού υλικού, που τους έχει αποσταλεί. Η πιο διαδεδομένη μέθοδος είναι η ηλεκτρονική μάθηση (e-learning). Ο εκπαιδευόμενος με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή έχει τη δυνατότητα να παρακολουθήσει κάποιο μάθημα, με τη μορφή διαφανειών, οι οποίες περιέχουν πλούσιο εκπαιδευτικό υλικό με πολλά παραδείγματα και τυχόν ερωτήσεις και απαντήσεις. Συνήθως το e-learning, χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις, όπως τραπεζικά ιδρύματα που έχουν πολλά διασκορπισμένα υποκαταστήματα ανά γεωγραφική περιοχή, για παροχή πληροφοριών σχετικά με νέα προϊόντα, διαδικασίες ή ακόμα και ερωτήσεις πελατών που ενδεχομένως θα προκύψουν. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα από την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, είναι η εξοικονόμηση των εξόδων μετακίνησης των

εκπαιδευομένων, από την άλλη βέβαια επισημαίνεται η δυσκολία διάδρασης μεταξύ εκπαιδευομένου και εκπαιδευτή.

4.4.4. Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης ουσιαστικά βοηθά να συμπεράνουμε, αν τελικά η εκπαίδευση πέτυχε το στόχο της, με βάση τους πόρους που διατέθηκαν και τι βελτιώσεις θα χρειαστούν για να κάνουν την εκπαίδευση πιο αποτελεσματική μελλοντικά.

Οι στόχοι της αξιολόγησης της εκπαίδευσης μπορεί να διαχωριστούν ως εξής:

1. Απόδειξη: Η αξιολόγηση γίνεται για να αποδειχθεί, αν η εκπαίδευση που έγινε, ήταν αξιόλογη και κατά πόσον μπορεί να δικαιολογηθεί το κόστος εκπαίδευσης. Επιπροσθέτως, μπορούμε να συμπεράνουμε αν εκπληρώθηκαν οι αντικειμενικοί στόχοι και αν ναι, σε ποιο βαθμό. Ουσιαστικά, έχουμε τη δυνατότητα να ανακαλύψουμε, αν η προγραμματισμένη μάθηση, είχε σαν απόρροια την βελτίωση της απόδοσης των εκπαιδευομένων. Βέβαια, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι υπάρχουν δυσκολίες, στην απόδειξη της αξίας της εκπαίδευσης. Γενικά είναι δύσκολο να υπολογιστεί η αξία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, διότι τα οφέλη από την εκπαίδευση διαθέτουν ένα πιο μακροχρόνιο ορίζοντα επίδρασης, επιπλέον τα κριτήρια αξιολόγησης βασίζονται στην υποκειμενική κρίση του αξιολογητή αλλά και των εκπαιδευομένων, οπότε τα κριτήρια που μπαίνουν μπορεί να εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες.
2. Βελτίωση: Ακόμα και σε περιπτώσεις όπου η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, δεν εκπληρώνει τους αρχικούς στόχους, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός για την αναμόρφωση και βελτίωση μελλοντικών προγραμμάτων.
3. Μάθηση: Έχει αποδειχτεί ότι, όταν κάποιος παρατηρείται ή εξετάζεται αλλάζει η συμπεριφορά του. Οπότε, όταν ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει ότι στο τέλος του προγράμματος θα κληθεί να μετρηθεί ο βαθμός αφομοίωσης από αυτά που διδάχτηκε, εντείνει τη προσοχή του και έτσι διευκολύνεται η μάθηση. Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι η αξιολόγηση έχει μια εκπαιδευτική διάσταση, που πολλές φορές παραβλέπεται.

Τα επίπεδα αξιολόγησης της εκπαίδευσης έχουν ως εξής:

1. Αντίδραση: Αξιολογούμε με βάση τις αντιδράσεις και τις εντυπώσεις των εκπαιδευομένων, δηλαδή κατά πόσον ήταν χρήσιμη ή ενδιαφέρουσα η εκπαίδευση,

ποια η γνώμη τους για τους εισηγητές, αν είχαν τη δυνατότητα τι θα προσέθεταν και τι θα αφαιρούσαν από το μάθημα κ.τ.λ.

2. Μάθηση: Αξιολογούμε με βάση τι έχουν μάθει οι εκπαιδευόμενοι, τις νέες γνώσεις ή τις επιδεξιότητες που απέκτησαν, καθώς και τυχόν αλλαγές στην νοοτροπία τους.
3. Συμπεριφορά: Αξιολογούμε με βάση, το βαθμό επίδρασης της εκπαίδευσης στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων και στο κατά πόσον εφάρμοσαν ότι έμαθαν στην εργασία τους. Ουσιαστικά αποτιμάται η μεταφορά των γνώσεων που αποκτήθηκαν στο εκπαιδευτικό κέντρο, στον πραγματικό χώρο εργασίας.
4. Αποτελέσματα Τμήματος: Αξιολογούμε κάθε λειτουργικό τμήμα ξεχωριστά, όσον αφορά την επιρροή που είχε η εκπαίδευση στους τομείς, της απόδοσης, της παραγωγικότητας, της συνεισφοράς κ.τ.λ. Σε αυτό το σημείο δηλαδή, δεν αξιολογούμε τις αλλαγές στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων, αλλά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από κάθε τμήμα που απασχολούνται οι εν λόγω εκπαιδευόμενοι.
5. Αποτελέσματα Επιχείρησης: Στο τελευταίο επίπεδο αξιολόγησης, προσπαθούμε να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά, με το βαθμό που ωφελήθηκε η επιχείρηση από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε κρίσιμους τομείς, όπως η αποδοτικότητα και η ανάπτυξη. Η αποτίμηση εξαρτάται από ποια κριτήρια θέτει η επιχείρηση για την αποδοτικότητα και την επιτυχία του εκπαιδευομένου σαν μονάδα. Με βάση λοιπόν τις ατομικές αξιολογήσεις, θα οδηγηθούμε και στη καταμέτρηση του συνόλου.

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι το κάθε επίπεδο διαδέχεται το άλλο. Βέβαια, η αξιολόγηση μπορεί να γίνει σε οποιοδήποτε από αυτά. Τα εργαλεία που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι: τα ερωτηματολόγια στον εκπαιδευόμενο μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, οι έλεγχοι γνώσεων μετά από εξετάσεις στους εκπαιδευομένους, ερωτηματολόγια στον εργαζόμενο μετά από κάποιο χρονικό διάστημα ολοκλήρωσης της εκπαίδευσης για να μετρηθεί η επίδραση της στην εργασία τους, συνεντεύξεις αξιολόγησης εργαζομένου και σύγκριση αποτελεσμάτων του τμήματος με προγενέστερες μετρήσεις, τέλος σύγκριση αποτελεσμάτων επιχείρησης με βάση την απόδοση των εργαζομένων με προηγούμενες περιόδους.

5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού συνίσταται στην ικανότητα που διαθέτει να εκτιμά την απόδοση των εργαζομένων και εν συνεχεία να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές, για να εξασφαλίζει ότι η εκτέλεση των εργασιών συνάδει με τα σύγχρονα πρότυπα. Η διαδικασία αυτή αναφέρεται ως αξιολόγηση εργαζομένων και είναι αρκετά πολύπλοκη.

5.1. Ορισμός, Σημασία και Χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων

Αξιολόγηση εργαζομένων καλείται η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου, με απώτερο στόχο να οριστεί ο βαθμός στον οποίο φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Η αξιολόγηση εργαζομένων είναι βασικό και απαραίτητο εργαλείο για μια επιχείρηση, βέβαια συχνά εκφράζεται μια δυσαρέσκεια όσον αφορά το χρόνο και τη προσπάθεια που δαπανάται σε αυτή, καθώς και για τις εντάσεις που δημιουργούνται μεταξύ υφισταμένων-προϊσταμένων ή την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων διαδραματίζει σημαίνων ρόλο στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, όπως επίσης και στο καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας. Οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης έχουν ως εξής:

- ⇒ Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου: Με βάση τους στόχους που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενο του, θα πρέπει να αξιολογείται ο εργαζόμενος. Θα πρέπει να παρακολουθείται η απόδοση του και να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης μια φορά το χρόνο. Η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, παρέχει τη δυνατότητα να συζητηθούν οι μακροχρόνιοι στόχοι της θέσης και τα σχέδια της επιχείρησης. Με βάση τις ικανότητες και τις αδυναμίες του υπαλλήλου που προέκυψαν, ο προϊστάμενος συμβουλεύει και καθοδηγεί τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει, επίσης μπορεί να του δώσει και συγκεκριμένες προτάσεις για να βελτιώσει την παραγωγικότητα του και να ενισχύσει την επίτευξη των επαγγελματικών του στόχων. Το σημαντικό είναι ότι μπορεί να καταρτίσουν ένα πλάνο προγραμματισμού καριέρας, όπου ο προϊστάμενος θα έχει ρόλο συμβούλου για θέματα επαγγελματικής σταδιοδρομίας του εργαζομένου.

- ⇒ Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών: Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, χωριστά για κάθε εργαζόμενο. Αν ένας ορισμένος αριθμός εργαζομένων δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της επιχείρησης, μπορεί να δημιουργηθεί ένα σωστά δομημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ώστε να τους δοθεί η ευκαιρία να διορθώσουν τις ατέλειες τους και να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους. Από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται επιτυχώς στις ανάγκες της επιχείρησης, μπορεί να τοποθετηθούν σε ένα πρόγραμμα αναπτυξιακού χαρακτήρα, που θα τους προετοιμάζει να αναλάβουν τυχόν νέες υψηλότερης κλίμακας θέσεις εργασίας. Με δεδομένο ότι η εκπαίδευση έχει απώτερο σκοπό την ενίσχυση της απόδοσης, η αξιολόγηση θεωρείται απαραίτητο μέσο, όχι μόνο για την εκτίμηση του αρχικού επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου, αλλά και για την εκτίμηση της βελτίωσης που επέφερε το εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- ⇒ Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου: Η αξιολόγηση αποτελεί ένα βασικό εργαλείο για την επιχείρηση, η οποία θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων με την απόδοσή τους. Με αυτό το σκεπτικό, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, καταβάλλοντας μεγαλύτερη προσπάθεια από το συνάδελφο του, θα αμείβεται πιο πολύ από αυτόν. Με βάση τη συγκεκριμένη λογική, η επιχείρηση εκτός του ότι ενθαρρύνει τους εργαζομένους ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους, ενισχύει και το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης. Βέβαια το συγκεκριμένο σύστημα παρουσιάζει και τις δυσκολίες του, αφού προϋποθέτει την εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης, ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του. Οι αμοιβές που θα δίνονται θα πρέπει να είναι αντάξιες με την εργασία που επιτελείται, ώστε να δημιουργηθεί ένα δίκαιο σύστημα επιβράβευσης.
- ⇒ Ανατροφοδότηση-Επαναπληροφόρηση Εργαζομένου: Ο προϊστάμενος δίνοντας στους εργαζομένους πληροφορίες για την πρόδοσή τους, συγκρίνοντας πρόσφατες και παλαιότερες αξιολογήσεις, τους ενθαρρύνει ώστε να συνεχίσουν προς μια ορθή κατεύθυνση και τους αποτρέπει από ενδεχόμενα λάθη. Η πλειοψηφία των εργαζομένων επιλέγει να λαμβάνει επαναπληροφόρηση όταν κάνει σωστή δουλειά, ακόμη και αν αυτό δεν συνοδεύεται από χρηματική ανταμοιβή. Σημαντικό είναι βέβαια να λαμβάνει γνώση και σε περιπτώσεις που η αξιολόγηση είναι αρνητική, αφού ο εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει τις αδυναμίες του και αναπτρωθεί το ηθικό του.

- ⇒ Βελτίωση του συστήματος προσέλκυση και επιλογής: Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν εργαλείο μέτρησης, στο κατά πόσο επιτυχημένη είναι η προσέλκυση και επιλογή, αφού μπορούμε να ελέγξουμε τους αποδοτικότερους εργαζομένους και τι μέθοδο πρόσληψης τους, ώστε μελλοντικά να επιλεγούν οι κατάλληλες πρακτικές για τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής.
- ⇒ Παραδοσιακή και σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση: Με βάση την παραδοσιακή αντίληψη οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι η βαθμολογία μιας σειράς κριτηρίων, η σύγκριση και η ιεράρχηση των αξιολογούμενων. Ο προϊστάμενος έχει το ρόλο του κριτή, ενώ ο αξιολογούμενος κρατάει παθητική στάση. Τα αποτελέσματα σαφώς δεν είναι ικανοποιητικά αφού οι αξιολογούμενοι αναπτύσσουν αμυντική στάση, ενώ οι αξιολογητές το αντιμετωπίζουν ως τυπική διαδικασία. Σε αντίθεση με τη σύγχρονη αντίληψη, η οποία ναί μεν λαμβάνει υπόψη προγενέστερα στοιχεία, αλλά δίνει έμφαση στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις και συνεχή βελτίωση και μάθηση. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι η στοχοθεσία, η καθοδήγηση και η συνεχής επαναπληροφόρηση. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός, αφού έχει και ο ίδιος ενεργή συμμετοχή.

5.2. Σύστημα Αξιολόγησης

Για να αξιολογήσουμε αποτελεσματικά τις επιδόσεις των εργαζομένων θα πρέπει να υφίσταται ένα σύστημα αξιολόγησης, το οποίο επιβάλλεται να είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους, ευθυγραμμισμένο με τις ανάγκες της επιχείρησης, αξιόπιστο, αντικειμενικό υπό την έννοια ότι θα πρέπει να αποσαφηνίζει τις διαφορές στις επιδόσεις των εργαζομένων διαχρονικά και τέλος αποδοτικό δηλαδή η σχέση κόστους διαχείρισης με τα οφέλη να είναι σε επιθυμητό επίπεδο.

Επιπροσθέτως, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν εργαλείο διοίκησης, βέβαια για να λειτουργήσει αποτελεσματικά θα πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει μια σειρά από ικανότητες, όπως: κατανόηση των εννοιών των κριτηρίων αξιολόγησης, ικανότητα στοχοθεσίας και μέτρησης αποτελεσμάτων, ικανότητα ανάλυσης των αιτιών απόκλισης μεταξύ επιθυμητών αποτελεσμάτων και αυτών που τελικά πραγματοποιήθηκαν, ικανότητα καθοδήγησης των εκπαιδευομένων, για βελτίωση των αδύναμων σημείων τους.

Περά από τις ικανότητες, τις οποίες θα πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση, θα πρέπει να υπάρχει η πεποίθηση των αξιολογουμένων και των αξιολογητών, ότι η αξιολόγηση είναι προς όφελος όλων. Επίσης θα πρέπει όλοι να αναγνωρίζουν τις αξίες που συνδέονται με τα κριτήρια αξιολόγησης και την αξία που προσδίδει η επιχείρηση σε ένα δίκαιο σύστημα, απόδοσης-αμοιβών. Τέλος η κουλτούρα της συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, καθώς επίσης και η ύπαρξη θετικού κλίματος είναι απαραίτητα στοιχεία.

5.3. Σχεδιασμός ενός Συστήματος Αξιολόγησης

Για να αναπτυχθεί ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να διαμορφωθούν κάποια βασικά στοιχεία όπως:

- ⇒ Φιλοσοφία της αξιολόγησης: Βασικό στοιχείο για ένα σύστημα αξιολόγησης είναι η φιλοσοφία που θα ακολουθηθεί, δηλαδή ο καθορισμός των στόχων που θα πρέπει να επιτευχθούν και οι βασικές αρχές πάνω στις οποίες θα βασισθούν. Με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά γίνεται σαφές, για ποιο λόγο είναι απαραίτητη η αξιολόγηση και επίσης προσδιορίζεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης.
- ⇒ Τομείς αξιολόγησης των επιδόσεων: οι γενικοί τομείς αξιολόγησης είναι η επίτευξη των αποτελεσμάτων και οι ικανότητες που χρησιμοποιούν κυρίως στη πράξη. Το σύστημα αξιολόγησης δεν προσδιορίζει από μόνο του συγκεκριμένους στόχους, αλλά προβλέπει ότι για κάθε θέση με ανάλογη ευθύνη υπάρχουν στόχοι που τίθενται από την αρχή της περιόδου αξιολόγησης και η απόδοσή τους μετράται σε ενδιάμεσα διαστήματα και στο τέλος της περιόδου. Ένα διαδεδομένο σύστημα καθορισμού στόχων είναι το σύστημα διοίκησης δια στόχων, όπου ο προϊστάμενος με τον υπάλληλο καθορίζουν από κοινού το στόχο. Έτσι ο υπάλληλος μπορεί να έχει ενεργή συμμετοχή στη στοχοθεσία, με αποτέλεσμα την υποκίνηση του και τη προσαρμογή της συμπεριφοράς του για τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων του. Πολλές φορές το συγκεκριμένο σύστημα διευκολύνει τον εντοπισμό των αδυναμιών, έτσι δημιουργείται η ανάγκη για εκπαίδευση. Νεότερες μέθοδοι που έχουν αναπτυχθεί είναι η ανάλυση των συνολικών στόχων της επιχείρησης σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων με βάση δείκτες μέτρησης, όπως τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, οι εσωτερικές διαδικασίες, ο προσανατολισμός στο πελάτη κ.τ.λ. Βέβαια, εκτός από τις επιδόσεις αξιολογούνται και οι ικανότητες, οι οποίες διαφέρουν μεταξύ των διάφορων ομάδων των εργαζομένων. Για παράδειγμα τα στελέχη θα πρέπει να αξιολογούνται με

βάση τις διοικητικές τους ικανότητες, ενώ για τους εργαζομένους αυτό το στοιχείο δεν εξετάζεται. Πρακτικά, οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν ξεχωριστές κατηγορίες εργαζομένων και για κάθε μια από αυτές ορίζουν ανάλογες ικανότητες, οι οποίες θα προσμετρηθούν για την αξιολόγηση κάθε ομάδας. Οι διαφορές που συναντώνται στα πλαίσια κάθε ομάδας αντιμετωπίζεται με τον κατάλληλο συνδυασμό ικανοτήτων για κάθε αξιολογούμενο.

⇒ Μέτρηση της επίτευξης των στόχων-αποτελεσμάτων: Η αξιοπιστία, η αποδοχή και η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης συνίσταται στον τρόπο εκτίμησης-μέτρησης των επιδόσεων του κάθε εργαζομένου. Το σύστημα αξιολόγησης δεν προσδιορίζει το περιεχόμενο και το ύψος των στόχων που θα τεθούν, περιέχει όμως οδηγίες για το πώς πρέπει να καθορίζονται οι στόχοι. Σχετικές οδηγίες παρατίθενται παρακάτω: οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, χρονικά προσδιορισμένοι και μετρήσιμοι. Επίσης πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, συμφωνημένοι και αποδεκτοί. Τέλος θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους. Κατανοούμε, λοιπόν, ότι υπάρχουν δυσκολίες ώστε να εφαρμοστούν οι παραπάνω οδηγίες, αλλά όπως προαναφέραμε γίνονται προσπάθειες με τη χρήση δεικτών μέτρησης να αντιμετωπιστούν.

⇒ Σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης: Ο σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας και ποιος πρέπει να κάνει τι. Οι συνήθεις ενέργειες έχουν ως εξής:

1. Στο τέλος του έτους η διοίκηση προσδιορίζει τους στόχους σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων για την επόμενη χρονιά.
2. Ο προϊστάμενος συζητά για τους στόχους με τον αξιολογούμενο και καθορίζουν από κοινού τα σημεία που χρίζουν βελτίωσης καθώς και ένα πλάνο, ώστε να επιτευχθεί η στοχοθεσία.
3. Σε ενδιάμεσα χρονικά διαστήματα ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος συζητούν για την πορεία του δευτέρου και ορισμένες φορές επαναπροσδιορίζουν τους ατομικούς στόχους.
4. Στο τέλος της χρονικής περιόδου ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος προετοιμάζονται για τη συνέντευξη αξιολόγησης, συντάσσοντας το έντυπο αξιολόγησης.

5. Πραγματοποιείται η συνέντευξη αξιολόγησης, οριστικοποιείται το ανάλογο έντυπο, το οποίο υπογράφεται από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο και εν συνεχεία αποστέλλεται στη διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού.

Ο βασικός αξιολογητής του κάθε εργαζομένου είναι ο άμεσος προϊστάμενος του, ο οποίος έχει την άμεση ευθύνη ελέγχου του. Πολλές φορές στην αξιολόγηση εκτός του άμεσου προϊσταμένου, συμμετέχει και ο προϊστάμενος αυτού, περισσότερο με την έννοια της ορθής αξιολόγησης, παρά με την ουσιαστική έννοια.

Το έντυπο αξιολόγησης που συμπληρώνεται από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, συνήθως περιλαμβάνει:

1. Σύντομες οδηγίες χρήσης
2. Στοιχεία του αξιολογούμενου και του αξιολογητή
3. Πρώτο μέρος περιέχει τις ιδιότητες-χαρακτηριστικά που αξιολογείται ο εργαζόμενος, τις κλίμακες βαθμολόγησης του και σχόλια για αιτιολόγηση.
4. Δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τα σχόλια για τις δυνατότητες εξέλιξης του αξιολογούμενου και προτάσεις για εκπαίδευση και ανάπτυξη.

5.4. Μέθοδοι και Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Αξιολόγησης

Οι μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας μπορεί να διαχωριστούν σε αντικειμενικές και υποκειμενικές.

⇒ Αντικειμενικές μέθοδοι: Είναι κλασικές μέθοδοι που εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων σε αριθμούς, όπως ο όγκος των συνολικών πωλήσεων, ο αριθμός των απουσιών από τη δουλειά ή άλλες αριθμητικές ενδείξεις που αποτυπώνουν πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά μπορεί ένας εργαζόμενος να φέρει εις πέρας το έργο του. Η μέθοδος των πωλήσεων με χρηματικές μονάδες, χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των εργαζομένων που έχουν σχέση με το κομμάτι των πωλήσεων προϊόντων. Ουσιαστικά ορίζεται ένα ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων και σε περίπτωση που υπερβεί το καθορισμένο στόχο συνηθίζεται να χορηγείται ένα bonus. Πολλές φορές χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση στοιχεία και πληροφορίες από τον φάκελο του εργαζομένου, όπως αριθμός καθυστερήσεων στη δουλειά ή αριθμός επιπλήξεων και πιθανών πειθαρχικών πράξεων. Τέλος, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η απόδοση των στελεχών μπορεί να αξιολογηθεί επίσης με αντικειμενικά κριτήρια,

μέσω της απόδοσης της ομάδας στην οποία ηγείται. Οι μετρήσεις μπορεί να συμπεριλάβουν μεγέθη, όπως το ύψος πωλήσεων, τα έσοδα του καταστήματος ή το μερίδιο αγοράς.

⇒ Υποκειμενικές μέθοδοι: Είναι μέθοδοι που στηρίζονται κατά ένα μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση και έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα. Η αξιολόγηση με υποκειμενικές μεθόδους μπορεί να τελεστεί από κάποιον που έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί την επίδοση του αξιολογούμενου. Κυρίως χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν τόσο τη συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Η πιο διαδεδομένη τεχνική αξιολόγησης είναι οι γραφικές κλίμακες κατάταξης, όπου ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες, αποδίδοντας βαθμούς απόδοσης, όπως άριστο, πολύ ικανοποιητικό, ικανοποιητικό, μέτριο, μη αποδεκτό κ.τ.λ. Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται απλή σε δημιουργία και χρήση και είναι αποδεκτή από τη πλειοψηφία των αξιολογούμενων. Για να καταστεί έγκυρη ως μέθοδος θα πρέπει να διακρίνεται από αντικειμενικότητα και διαφάνεια και όχι από επιείκεια ή αυστηρότητα.

Οι αποφάσεις για την επιλογή του τύπου αξιολόγησης θα πρέπει να στηρίζεται σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά, όπως:

1. Εγκυρότητα: Ένα μέτρο θεωρείται έγκυρο ως προς το περιεχόμενο, όταν καταγράφει σημαντικές παραμέτρους της εργασίας με αντιπροσωπευτικό τρόπο. Ενώ θεωρείται έγκυρο ως προς τη δομή όταν μπορεί να μετρήσει την απόδοση των εργαζομένων. Είναι σημαντικό ένα σύστημα αξιολόγησης να είναι έγκυρο και ως προς τα δύο σημεία, για να καλύπτει όλες τις πλευρές απόδοσης και να συμπεριλαμβάνει μόνο σχετικούς παράγοντες.
2. Αξιοπιστία: Όταν δυο ή περισσότεροι αξιολογητές συμφωνούν με την απόδοση του εργαζομένου ο δείκτης της αξιοπιστίας είναι υψηλός, όταν υπάρχει διάσταση απόψεων είναι χαμηλός.
3. Αντικειμενικότητα-Αμεροληψία: Το συγκεκριμένο κριτήριο αφορά την αντικειμενικότητα των κρίσεων ενός ατόμου για την απόδοση των άλλων. Τα χαρακτηριστικά που εκτιμούνται πρέπει να αντικατοπτρίζουν τα επιτεύγματα των αξιολογούμενων και ιδιότητες της προσωπικότητας τους που είναι συνυφασμένα με

την εργασία. Προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες δεν πρέπει να επηρεάζουν την κρίση του αξιολογητή.

4. Συνάφεια: Η αξιολόγηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ιδιότητες και τις απαιτήσεις της κάθε θέσης. Τα έντυπα αξιολόγησης θα πρέπει να περιέχουν όλα τα στοιχεία και να μην παραβλέπουν κάποια τα οποία είναι σημαντικά για την εκάστοτε κατηγορία στελεχών.

5.5. Προβλήματα κατά την Αξιολόγηση των Εργαζομένων

Οι συνηθέστερες δυσκολίες που συναντώνται κατά την αξιολόγηση είναι:

- ⇒ Σχεδίαση του συστήματος και λειτουργικά προβλήματα: Πολλά συστήματα αποτυγχάνουν διότι δεν έχει γίνει σωστός σχεδιασμός. Αν δεν έχουν ενσωματωθεί τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης ή χρησιμοποιείται λάθος τεχνική, τείνει να γίνει η αξιολόγηση μια τυπική διαδικασία, αντί να είναι ένα εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης. Η ενεργή συμμετοχή του στελέχους σε όλα τα στάδια αξιολόγησης της απόδοσης, μπορεί να περιορίσει τα συνηθισμένα προβλήματα.
- ⇒ Ακριβής ορισμός των παραγόντων προς αξιολόγηση: Θα πρέπει να καθοριστούν αυστηρά οι παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, έτσι θα μειωθεί η επίδραση μη σχετικών με την απόδοση παραγόντων. Βέβαια, δεν είναι αρκετά εύκολο να καθοριστούν οι σημαντικότεροι παράγοντες.
- ⇒ Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης: Οι εργαζόμενοι συνήθως είναι αντίθετοι με το σύστημα αξιολόγησης, διότι επικρατεί ο φόβος της υποκειμενικότητας ή τυχόν προκαταλήψεων από τη πλευρά του αξιολογητή. Όση περισσότερη διαφάνεια και αξιοκρατία επικρατεί, τόσο το πρόβλημα θα μειώνεται.
- ⇒ Πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης: Από διάφορες περιπτώσεις έχει φανεί ότι η πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων μπορεί να είναι προβληματική, αφού τα αποτελέσματα που αναφέρονται σε ένα διοικητικό στόχο, μπορεί να διαστρεβλώσουν τα υπόλοιπα. Για παράδειγμα η ταυτόχρονη χρήση αξιολόγησης για ορισμό των αναγκών της εκπαίδευσης, με τη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση.

Σε ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να προκύψουν λάθη είτε κατά τη συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης είτε κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης. Τα κυριότερα λάθη είναι:

- ⇒ Λάθη επιείκειας: Σε περιπτώσεις τέτοιων λαθών οι περισσότεροι υπάλληλοι παίρνουν αρκετά υψηλές μετρήσεις απόδοσης, από ότι αξίζουν. Αν και μεγάλος αριθμός ατόμων είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά τους, είναι δύσκολο να ενστερνιστεί κανείς ότι όλοι είναι εξαιρετικοί.
- ⇒ Λάθη αυστηρότητας: Είναι ακριβώς το αντίθετο του λάθους επιείκειας και παρατηρείται σε περιπτώσεις όπου οι αξιολογητές βαθμολογούν τους υπαλλήλους όχι τόσο ευνοϊκά, σε σχέση με την εικόνα που δείχνει η απόδοσή τους.
- ⇒ Λάθη εξαιτίας της τάσης προς το κέντρο: Ένα λάθος που παρατηρείται συχνά είναι όταν ο προϊστάμενος βαθμολογήσει τους υπαλλήλους κοντά στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης, αποφεύγοντας να χρησιμοποιήσει υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες. Συνήθως αυτά τα λάθη προκαλούνται από την αποτυχία του αξιολογητή να εκτιμήσει σωστά, δείχνοντας έλλειψη ενδιαφέροντος. Για να περιοριστούν τέτοια λάθη είναι επιτακτικό οι αξιολογητές να γνωρίζουν τη σημασία της καταγραφής των διαφορών στην απόδοση της εργασίας και να βελτιωθούν οι περιγραφές των κριτηρίων απόδοσης.
- ⇒ Γενίκευση κρίσης: Αναφερόμαστε στην αξιολόγηση ενός ατόμου, το οποίο λαμβάνει παρόμοιο βαθμό για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του από τον αξιολογητή, με βάση μια γενική εντύπωση που έχει σχηματιστεί για τον αξιολογούμενο. Το αποτέλεσμα είναι, η γενική εικόνα να μην αντικατοπτρίζει τη σωστή βαθμολογία αρκετών από τις διαστάσεις που βαθμολογούνται, οι οποίες μπορεί να άξιζαν καλύτερης αξιολόγησης. Η αντιμετώπιση παρόμοιων λαθών είναι η προσήλωση στη βαθμολόγησης μίας διάστασης κάθε φορά, ώστε να επικεντρωνόμαστε σε συγκεκριμένα παρά σε γενικά χαρακτηριστικά.

5.6. Συνέντευξη Αξιολόγησης

Η συνέντευξη αξιολόγησης γίνεται συνήθως στις αρχές κάθε έτους, αφού έχουν εξαχθεί όλα τα αποτελέσματα, τα οποία είναι μετρήσιμα για την αξιολόγηση της απόδοσης. Οι αντικειμενικοί στόχοι της συνέντευξης αξιολόγησης είναι:

1. Να υπάρξει δραστηριοποίηση των εργαζομένων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη ανωτέρων επιπέδων απόδοσης.

2. Να γνωρίζουν σε ποιο ακριβώς επίπεδο βρίσκονται, δηλαδή αν είναι σε ικανοποιητικό ή μέτρο κ.τ.λ.
3. Να επιβραβευτούν όσοι παρουσιάζουν καλή απόδοση και όσοι έχουν μείνει πίσω, να πληροφορηθούν τα αδύνατα τους σημεία.
4. Να δημιουργηθούν στενότερες σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων.
5. Να γίνει συμφωνία από κοινού για τυχόν μελλοντικά προγράμματα βελτίωσης.

Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι ουσιαστικά μια συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, με θέμα την προηγούμενη απόδοση του αξιολογούμενου. Τα βήματα για μια πετυχημένη συνέντευξη αξιολόγησης παρατίθενται παρακάτω:

1. Συμφωνία από κοινού για το σκοπό και τη δομή της συνέντευξης και επιβεβαίωση ότι έχει γίνει η απαραίτητη προεργασία.
2. Ερωτήσεις από τη πλευρά του προϊσταμένου, προς τον εργαζόμενο για να περιγράψει για το έτος που πέρασε τα θετικά και αρνητικά σημεία, οι περιπτώσεις που χρίζουν βελτίωσης και ποιοι θα μπορούσαν να είναι οι στόχοι για το επόμενο έτος.
3. Ο προϊστάμενος δείχνει που συμφωνεί και που διαφωνεί με τις θέσεις του υφισταμένου και εκθέτει τις δικές του απόψεις.
4. Από κοινού και οι δύο αναλύουν τις διαφορές στις απόψεις τους και συμφωνούν για λύσεις σε κοινή συνισταμένη.
5. Συμφωνούν και οι δύο για τα αποτελέσματα της συνάντησης και καταγράφονται στο έντυπο αξιολόγησης.
6. Σύνοψη, αναφορά στο χρόνο και κλείσιμο της συνέντευξης.

Ο ρόλος του προϊσταμένου κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι αρκετά σημαντικός. Μια συνέντευξη αξιολόγησης μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο όταν ο αξιολογητής είναι κατάλληλα προετοιμασμένος, ώστε να προκύψει ένας εποικοδομητικός διάλογος που θα οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου. Οι βασικοί κανόνες που θα πρέπει να ακολουθήσει ο προϊστάμενος είναι:

1. Να αποφεύγεται να ολοκληρώνεται η διαδικασία της συνέντευξης σε μία μόνο συνάντηση, αφού η επιτυχία της διαδικασίας εξαρτάται από τη καθημερινή επαφή προϊσταμένου-υφισταμένου.
2. Να γίνεται ειλικρινής ανταλλαγή στοιχείων

3. Να ενθαρρύνονται οι θετικές προσπάθειες και τα αποτελέσματα
4. Να γίνεται διεξοδική ανάλυση των αιτιών της μη ικανοποιητικής απόδοσης
5. Να μην γίνεται επίθεση στον αξιολογούμενο, αλλά στο πρόβλημα
6. Να γίνονται ξεκάθαρα σχόλια, τόσο για τον έπαινο όσο για την κριτική
7. Να γίνεται εντοπισμός των αιτιών και όχι απλώς του προβλήματος
8. Να γίνεται αξιολόγηση με βάση τα τελικά ετήσια αποτελέσματα
9. Να υπάρχει ισορροπία μεταξύ επαίνου και κριτικής

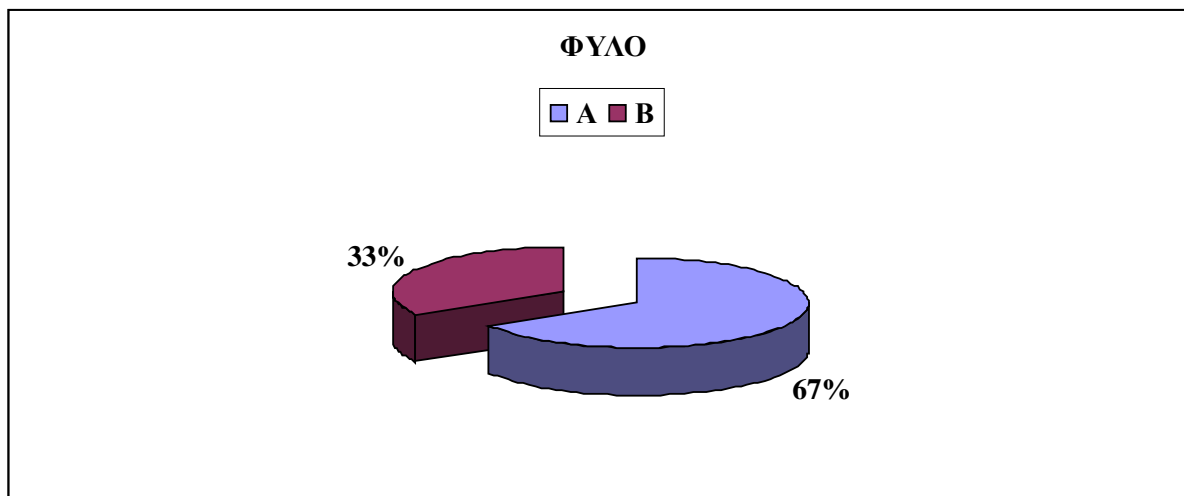
6. ΕΡΕΥΝΑ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με σκοπό τη διερεύνηση των βασικών θεματικών ενοτήτων της εργασίας μας, πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω ερωτηματολογίου προς τους εργαζομένους του τραπεζικού τομέα. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 28 ερωτήσεις, κλειστού τύπου και απαντήθηκε από ένα δείγμα 30 ατόμων που απασχολούνται σε διάφορα υποκαταστήματα του δικτύου τραπεζικού ιδρύματος με έδρα τη χώρα μας. Στο ερωτηματολόγιο αρχικά παρατίθενται κάποιες γενικές ερωτήσεις και εν συνεχεία υπάρχουν ερωτήσεις που αφορούν τη προσέλκυση των εργαζομένων, την επιλογή, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση τους. Αναλυτικά το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο παράρτημα, στο τέλος της εργασίας μας. Αφού, λοιπόν, συλλέχθηκαν τα στοιχεία του ερωτηματολογίου και αφού επεξεργάστηκαν μέσω του προγράμματος Microsoft Excel, παρουσιάζονται διαγραμματικά παρακάτω ποσοστιαία μέσω της περιγραφικής στατιστικής.

- 1) Φύλο:
Α) Άνδρες
Β) Γυναίκες

Σύμφωνα με την έρευνα, το 67% είναι άνδρες και το 33% είναι γυναίκες. (Βλ. Διάγραμμα 6.1)

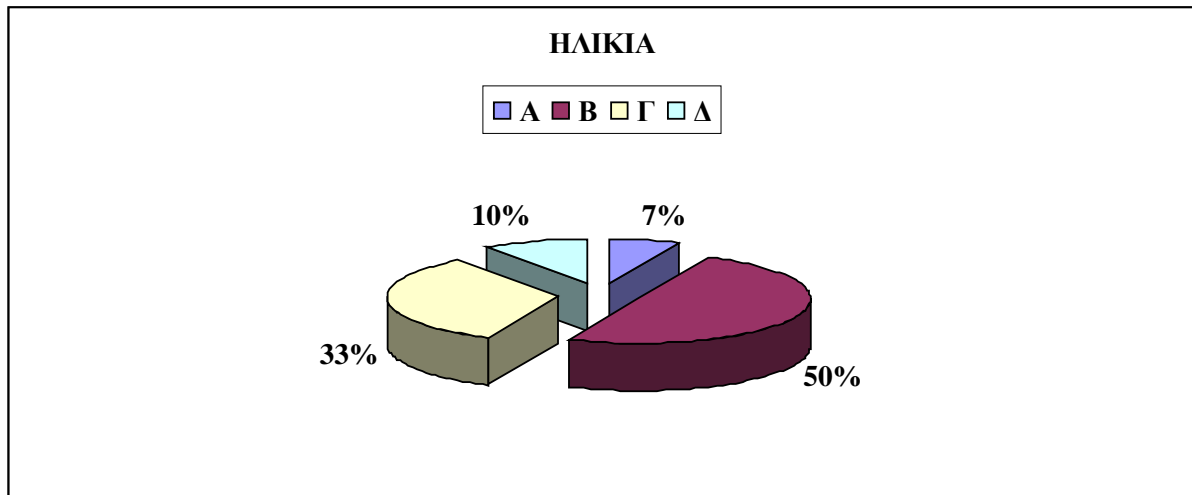
Διάγραμμα 6.1



- 2) Ηλικία:
Α) 18-25
Β) 26-35
Γ) 36-45
Δ) 46 και άνω

Σύμφωνα με την έρευνα, η ηλικία των εργαζομένων κυμαίνεται από 18-25 με 7%, από 26-35 με 50%, από 36-45 με 33% και τέλος από 46 και άνω με 10%. (Βλ. Διάγραμμα 6.2)

Διάγραμμα 6.2

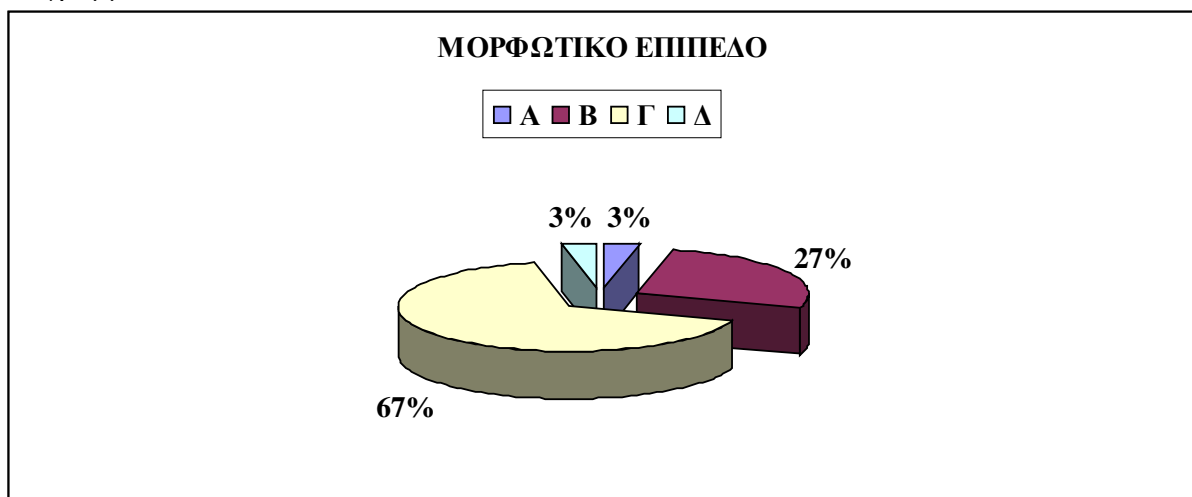


3) Μορφωτικό επίπεδο:

- A) Απόφοιτος ΙΕΚ
- B) Απόφοιτος Γυμνασίου / Λυκείου
- Γ) Κάτοχος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Δ) Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό

Σύμφωνα με την έρευνα, το 3% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, το 27% απόφοιτοι Γυμνασίου ή Λυκείου, το 67% απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ και τέλος το 3% κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού διπλώματος. (Βλ. Διάγραμμα 6.3)

Διάγραμμα 6.3

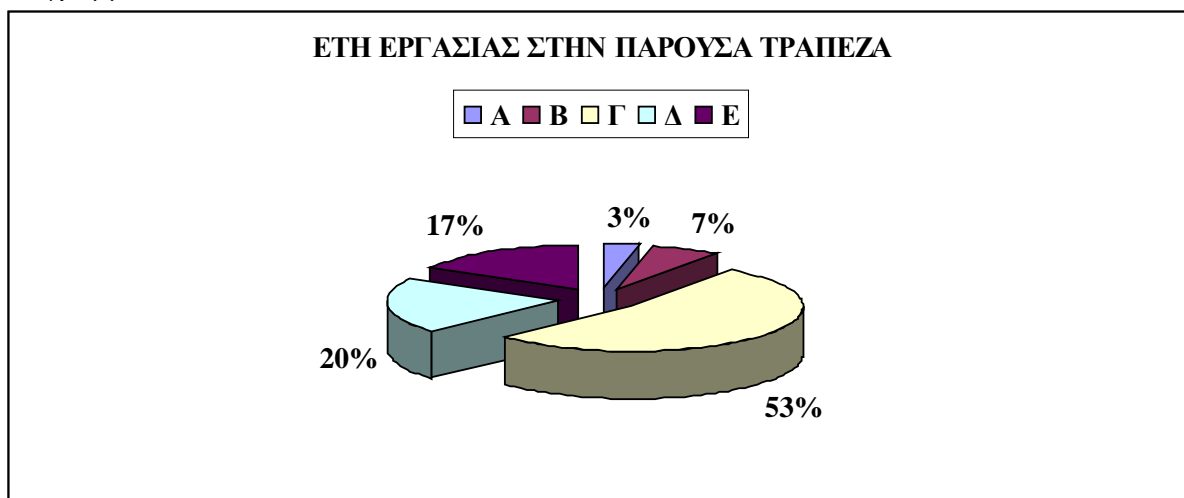


4) Έτη εργασίας στη παρούσα τράπεζα:

- A) Έως 1 έτος
- B) 1-3 έτη
- Γ) 4-9 έτη
- Δ) 10-19 έτη
- E) 20 έτη και άνω

Σύμφωνα με την έρευνα, το 3% απάντησε ότι εργάζεται μέχρι 1 έτος στη τράπεζα, το 7% από 1-3 έτη, το 53% 4-9 έτη, το 17% 10-19 έτη και τέλος το 20% από 20 έτη και άνω. (Βλ. Διάγραμμα 6.4)

Διάγραμμα 6.4



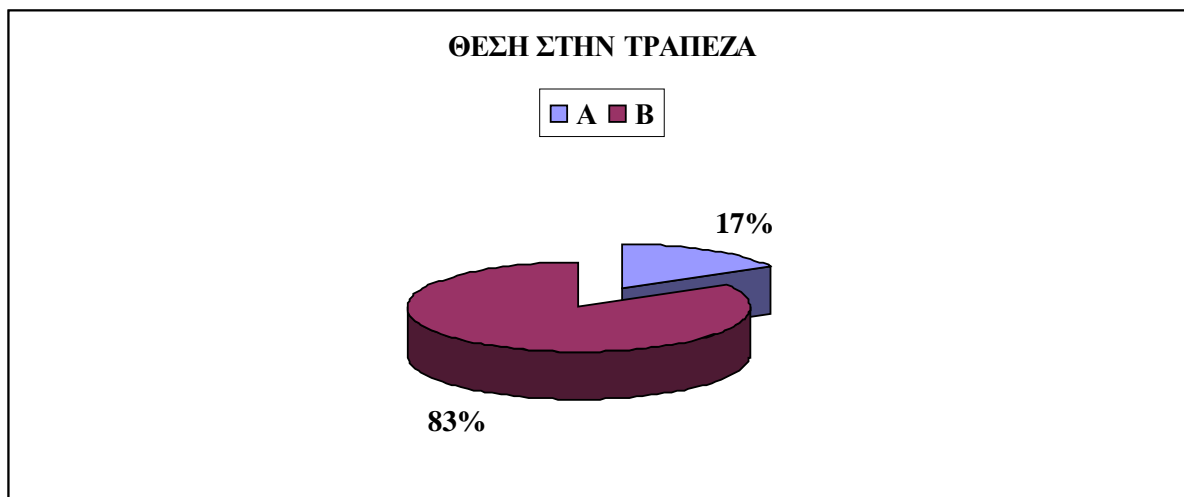
5) Θέση στη τράπεζα:

A) Μέλος Διευθύνσεως

B) Λοιποί Εργαζόμενοι

Σύμφωνα με την έρευνα, το 17% απάντησε ότι είναι Μέλος Διευθύνσεως και το 83% ότι κατέχουν λοιπές θέσεις. (Βλ. Διάγραμμα 6.5)

Διάγραμμα 6.5



6) Με ποιο τρόπο σας γνωστοποιήθηκε το ενδιαφέρον της τράπεζας για προσλήψεις;

A) Μέσω Internet

B) Μέσω αγγελίας σε εφημερίδα

Γ) Μέσω γραφείου ευρέσεως εργασίας

Δ) Μέσω φίλων / γνωστών

E) Μέσω γραφείο διασύνδεσης ΑΕΙ/ΤΕΙ

Σύμφωνα με την έρευνα, το 47% απάντησε ότι έμαθε για ενδεχόμενες προσλήψεις, το 13% μέσω αγγελίας σε εφημερίδα, το 7% μέσω γραφείου ευρέσεως εργασίας, το 30% μέσω φίλων – γνωστών και τέλος το 3% μέσω γραφείο διασυνδέσεως ΑΕΙ/ΤΕΙ. (Βλ. Διάγραμμα 6.6)

Διάγραμμα 6.6



7) Ικανοποιήθηκαν οι προσδοκίες σας, με βάση τη προσφερόμενη θέση εργασίας;

- A) Ναι
- B) Όχι
- Γ) Μερικώς

Σύμφωνα με την έρευνα, το 60% απάντησε θετικά, το 23% απάντησε αρνητικά και το 17% απάντησε μερικώς. (Βλ. Διάγραμμα 6.7)

Διάγραμμα 6.7

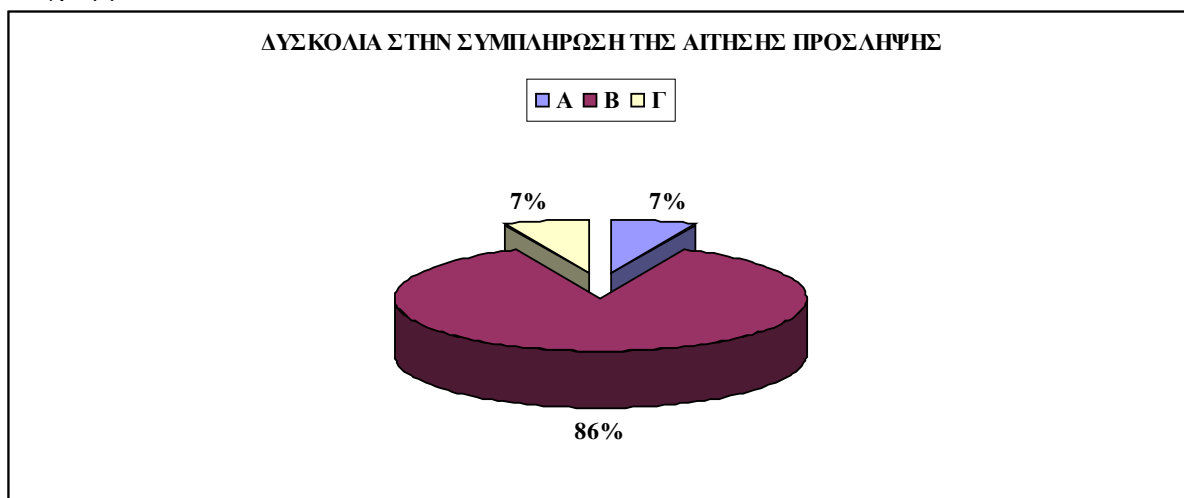


8) Υπήρξε δυσκολία στη συμπλήρωση της αίτησης πρόσληψης;

- A) Ναι
- B) Όχι
- Γ) Μερικώς

Σύμφωνα με την έρευνα, το 7% απάντησε θετικά, το 86% αρνητικά, ενώ το 7% απάντησε μερικώς. (Βλ. Διάγραμμα 6.8)

Διάγραμμα 6.8

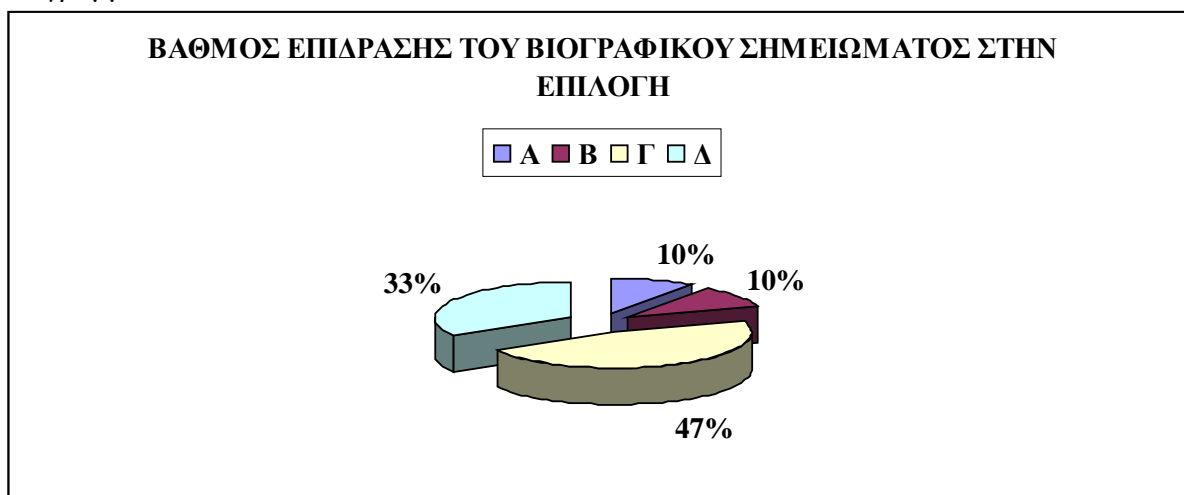


9) Κατά πόσο πιστεύετε ότι η σύνταξη ενός βιογραφικού σημειώματος παίζει ρόλο στην επιλογή προσωπικού:

- A) Λίγο
- B) Μέτρια
- Γ) Πολύ
- Δ) Πάρα Πολύ

Σύμφωνα με την έρευνα, το 10% απάντησε λίγο, το 10% μέτρια, το 47% πολύ και το 33% πάρα πολύ. (Βλ. Διάγραμμα 6.9)

Διάγραμμα 6.9



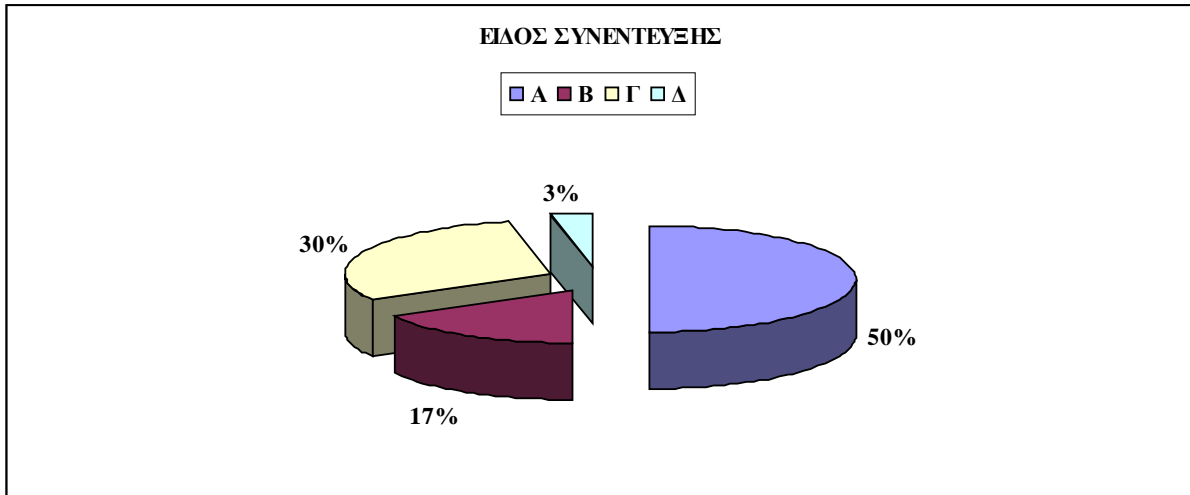
10) Σε τι είδους συνέντευξη υποβλήθήκατε:

- A) Ατομική
- B) Ομαδική
- Γ) Από Επιτροπή

Δ) Άλλο

Σύμφωνα με την έρευνα το 50% απάντησε ότι υποβλήθηκε σε ατομική συνέντευξη, το 17% σε ομαδική, το 30% από επιτροπή και τέλος το 3% αναφέρεται σε άλλη περίπτωση. (Βλ. Διάγραμμα 6.10)

Διάγραμμα 6.10



11) Το κλίμα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ήταν:

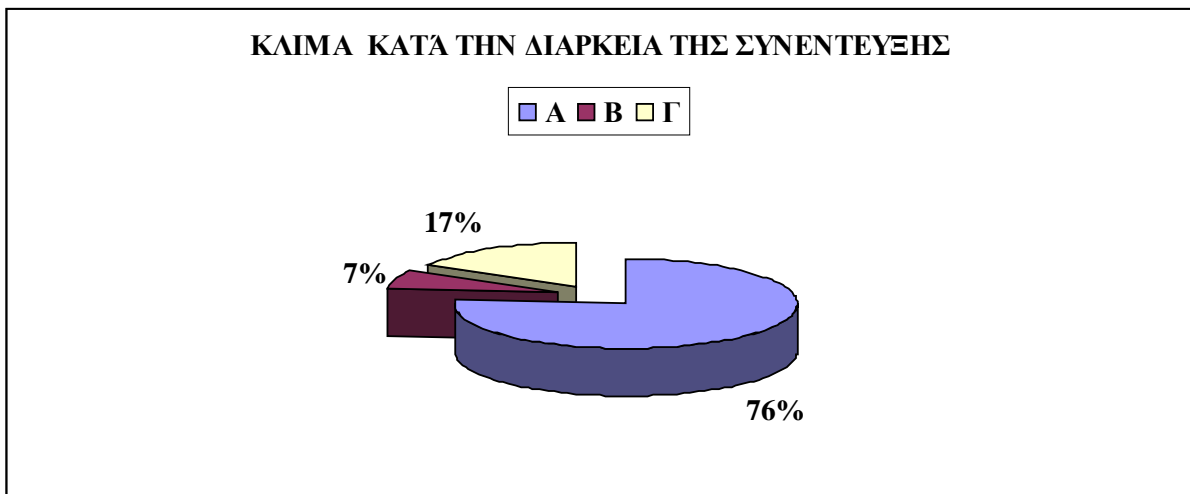
A) Ευχάριστο

B) Άσχημο

Γ) Ουδέτερο

Σύμφωνα με την έρευνα το 76% απάντησε ότι το κλίμα ήταν ευχάριστο, το 7% ότι ήταν άσχημο, το 17% ότι ήταν απλώς ουδέτερο. (Βλ. Διάγραμμα 6.11)

Διάγραμμα 6.11



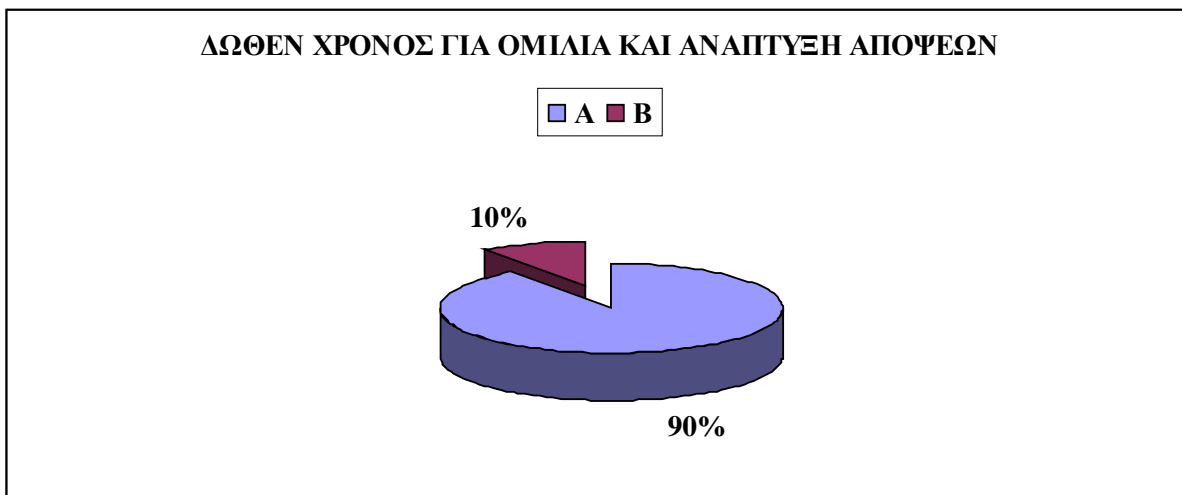
12) Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, σας δόθηκε χρόνος για να μιλήσετε ελεύθερα και να αναπτύξετε τις απόψεις σας:

A) Ναι

B) Όχι

Σύμφωνα με την έρευνα το 90% απάντησε ότι του δόθηκε χρόνος, ενώ το 10% απάντησε αρνητικά. (Βλ. Διάγραμμα 6.12)

Διάγραμμα 6.12



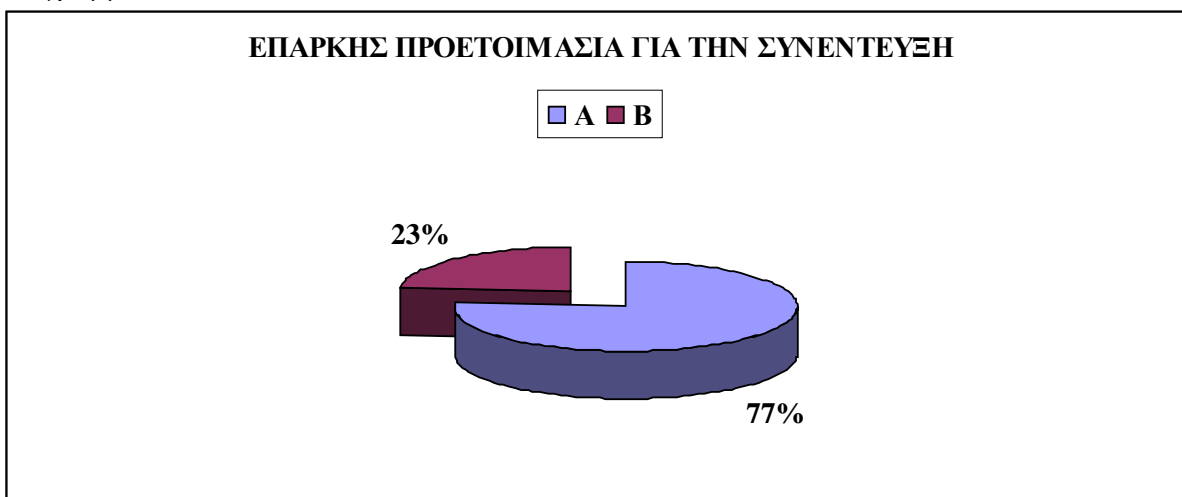
13) Πιστεύετε ότι ήσασταν επαρκώς προετοιμασμένος για τη συνέντευξη;

A) Ναι

B) Όχι

Σύμφωνα με την έρευνα, το 77% απάντησε θετικά και 23% αρνητικά. (Βλ. Διάγραμμα 6.13)

Διάγραμμα 6.13



14) Σε τι είδους τεστ υποβληθήκατε;

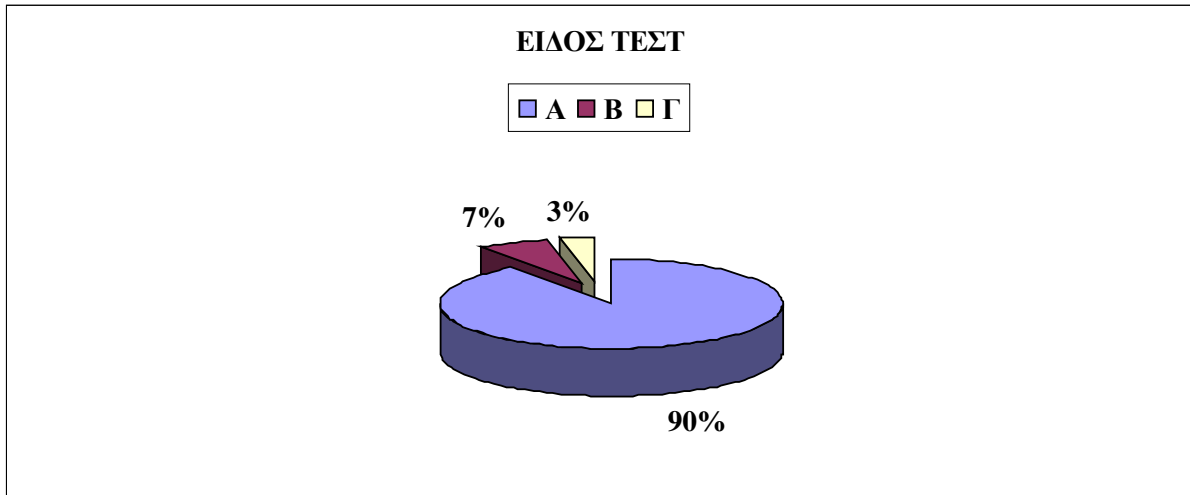
A) Τεστ Ικανοτήτων

B) Τεστ Διανοητικών Ικανοτήτων

Γ) Άλλο

Σύμφωνα με την έρευνα το 90% απάντησε ότι εξετάστηκε σε τεστ ικανοτήτων, το 7% σε τεστ διανοητικών ικανοτήτων και τέλος το 3% σε άλλου είδους τεστ. (Βλ. Διάγραμμα 6.14)

Διάγραμμα 6.14

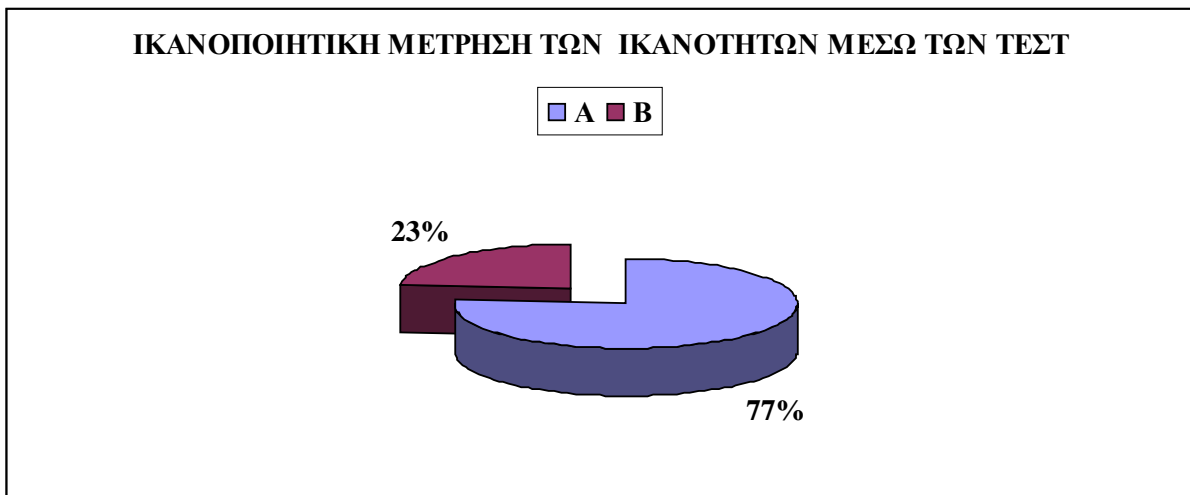


15) Πιστεύετε ότι τα τεστ επιλογής προσωπικού μπορούν να μετρήσουν ικανοποιητικά τις ικανότητες του αξιολογουμένου ή χρήζουν περιθώρια βελτίωσης;

- A) Ναι
- B) Όχι, χρήζουν περιθώρια βελτίωσης

Σύμφωνα με την έρευνα το 77% απάντησε θετικά, ενώ το 23% αρνητικά. (Βλ. Διάγραμμα 6.15)

Διάγραμμα 6.15



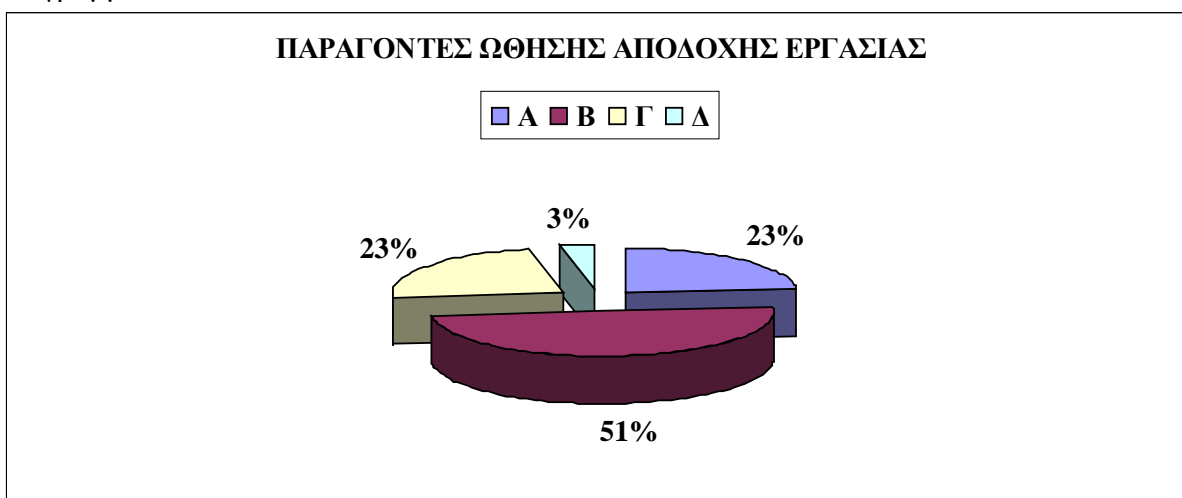
16) Ποιοι παράγοντες σας ώθησαν κυρίως, για να αποδεχτείτε την εργασία;

- A) Μισθός και Παροχές
- B) Εργασιακή Ασφάλεια
- Γ) Ευκαιρίες Προώθησης και Προκλήσεις
- Δ) Άλλο

Σύμφωνα με την έρευνα, το 23% απάντησε το μισθό και τις παροχές, το 51% την εργασιακή ασφάλεια, το 23% τις ευκαιρίες προώθησης και τις ενδεχόμενες

προκλήσεις, τέλος το 3% κάποιος διαφορετικός παράγοντας. (Βλ. Διάγραμμα 6.16)

Διάγραμμα 6.16

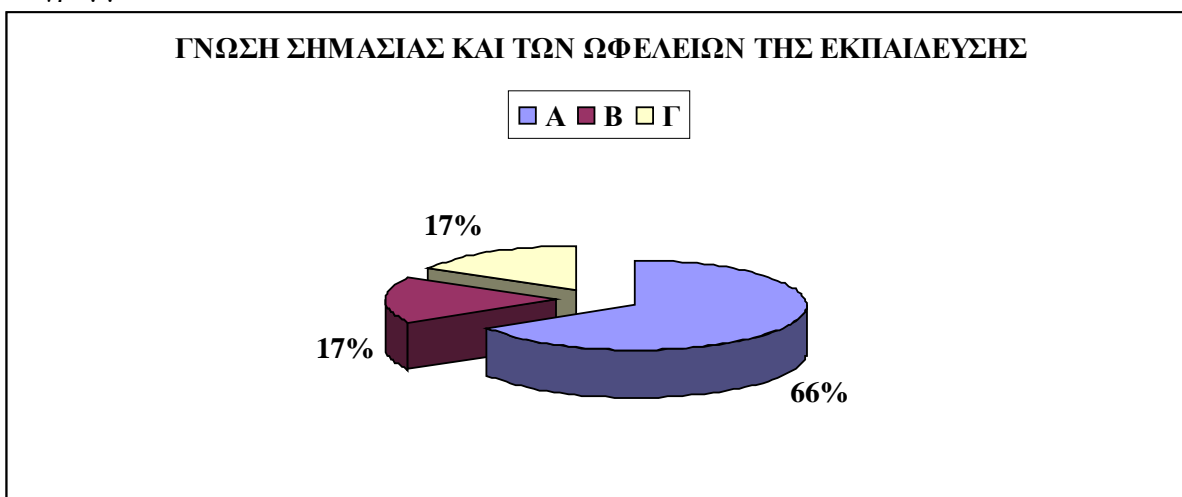


17) Γνωρίζεται τη σημασία και τα οφέλη της εκπαίδευσης προσωπικού για την τράπεζα:

- A) Ναι
- B) Όχι
- Γ) Μερικώς

Σύμφωνα με την έρευνα το 66% απάντησε καταφατικά, το 17% αρνητικά, ενώ ένα 17% μερικώς. (Βλ. Διάγραμμα 6.17)

Διάγραμμα 6.17



18) Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι εγκαταστάσεις και το εκπαιδευτικό υλικό που σας παρέχεται, είναι ικανοποιητικό:

- A) Καθόλου
- B) Λίγο
- Γ) Μέτρια
- Δ) Πολύ

Ε) Πάρα Πολύ

Σύμφωνα με την έρευνα το 7% απάντησε καθόλου, το 7% απάντησε λίγο, το 23% απάντησε μέτρια, το 33% απάντησε Πολύ και τέλος το 30% πάρα πολύ. (Βλ. Διάγραμμα 6.18)

Διάγραμμα 6.18

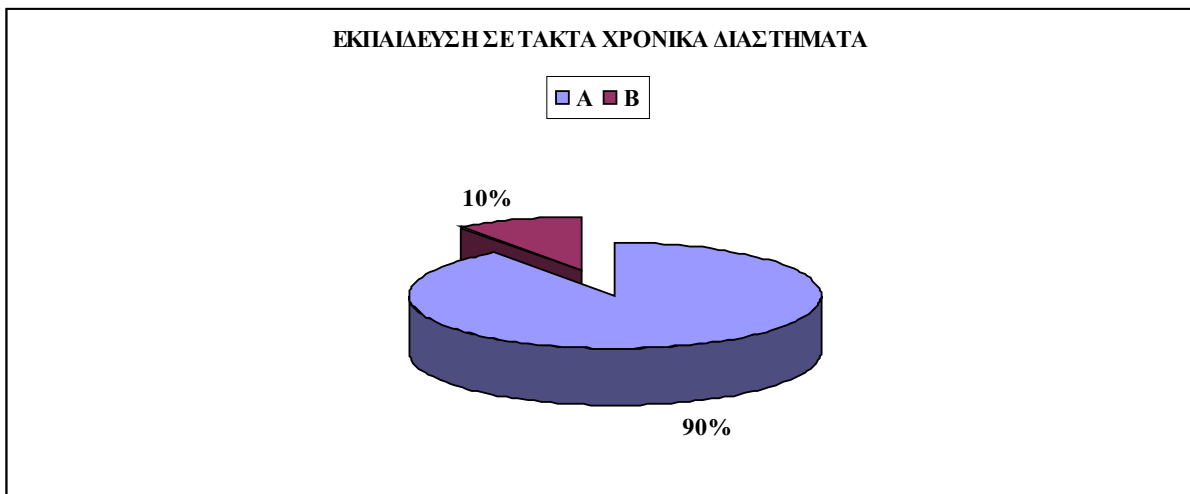


19) Πιστεύεται ότι η εκπαίδευση είναι καλό να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα:

- A) Ναι
- B) Όχι

Σύμφωνα με την έρευνα το 90% απάντησε θετικά, ενώ ένα 10% απάντησε αρνητικά. (Βλ. Διάγραμμα 6.19)

Διάγραμμα 6.19

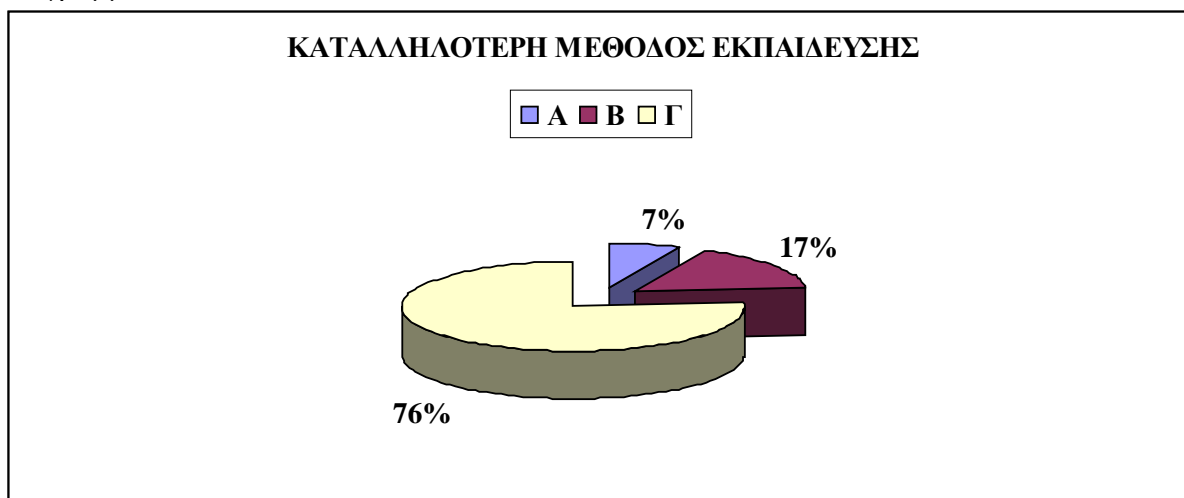


20) Ποια θεωρείται καταλληλότερη μέθοδο εκπαίδευσης:

- A) Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
- B) Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας
- Γ) Συνδυασμός και των δύο

Σύμφωνα με την έρευνα το 7% απάντησε ότι θεωρεί καταλληλότερη μέθοδο την εκπαίδευση από τη θέση εργασίας, το 17% την εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας και το 76% ένα συνδυασμό και των δύο. (Βλ. Διάγραμμα 6.20)

Διάγραμμα 6.20

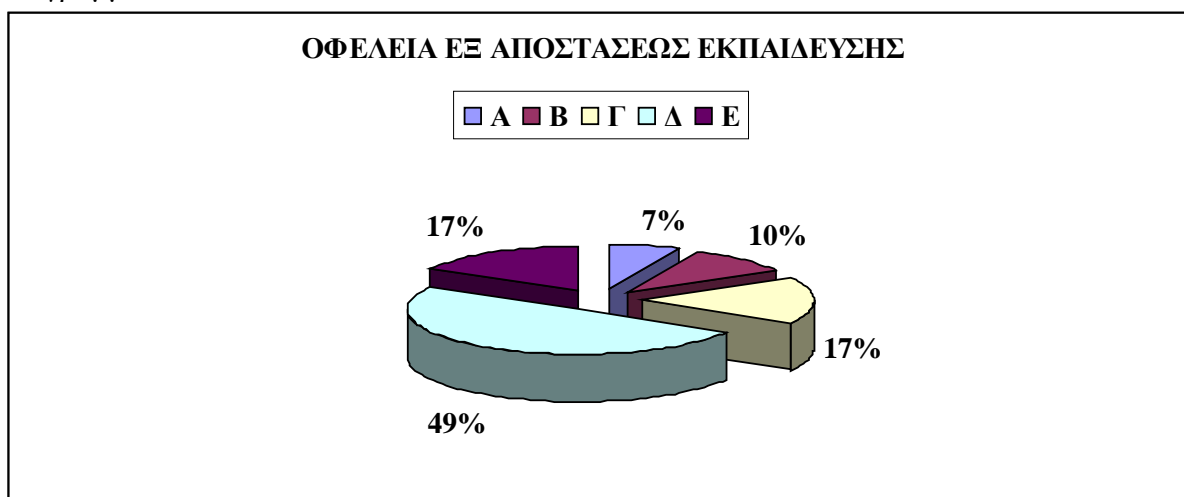


21) Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ωφελεί η εξ αποστάσεως εκπαίδευση;

- A) Καθόλου
- B) Λίγο
- Γ) Μέτρια
- Δ) Πολύ
- E) Πάρα Πολύ

Σύμφωνα με την έρευνα το 7% απάντησε καθόλου, το 10% απάντησε λίγο, το 17% απάντησε μέτρια, το 49% απάντησε πολύ και τέλος το 17% πάρα πολύ. (Βλ. Διάγραμμα 6.21)

Διάγραμμα 6.21

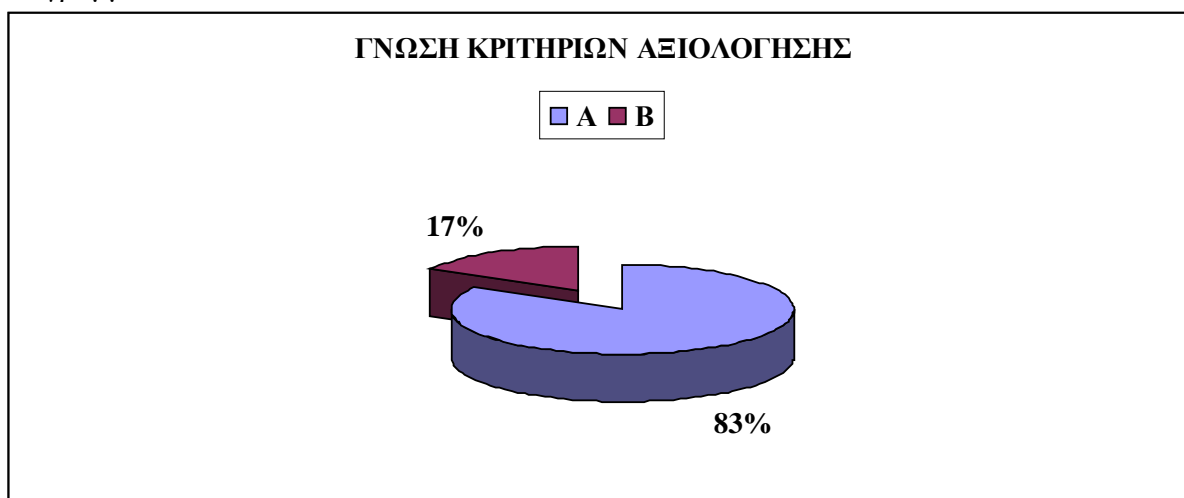


22) Γνωρίζετε τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων;

- A) Ναι
- B) Όχι

Σύμφωνα με την έρευνα το 83% απάντησε θετικά, ενώ το 17% απάντησε αρνητικά. (Βλ. Διάγραμμα 6.22)

Διάγραμμα 6.22

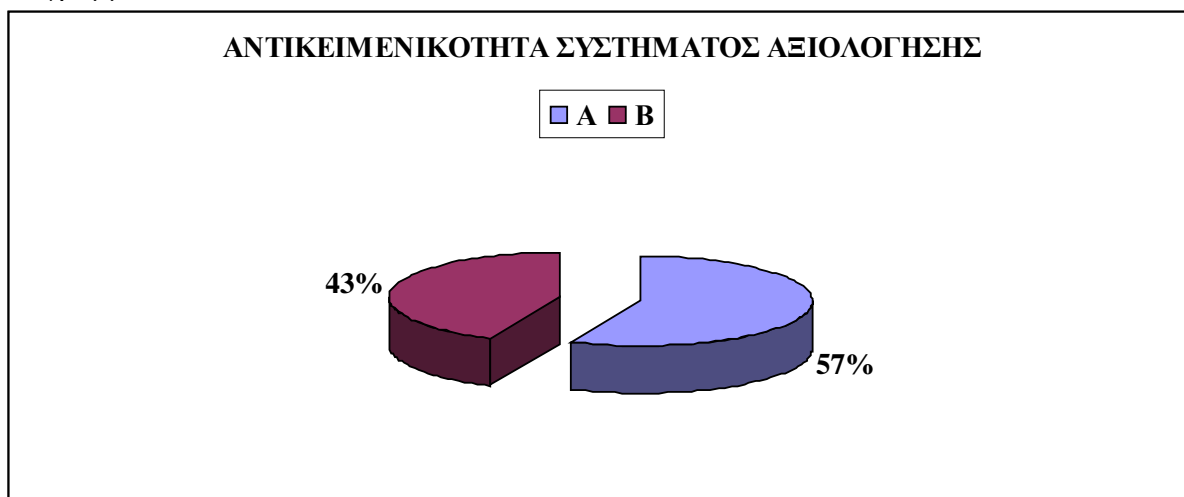


23) Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό:

- A) Ναι
- B) Όχι

Σύμφωνα με την έρευνα το 57% απάντησε θετικά, ενώ ένα 43% απάντησε αρνητικά. (Βλ. Διάγραμμα 6.23)

Διάγραμμα 6.23

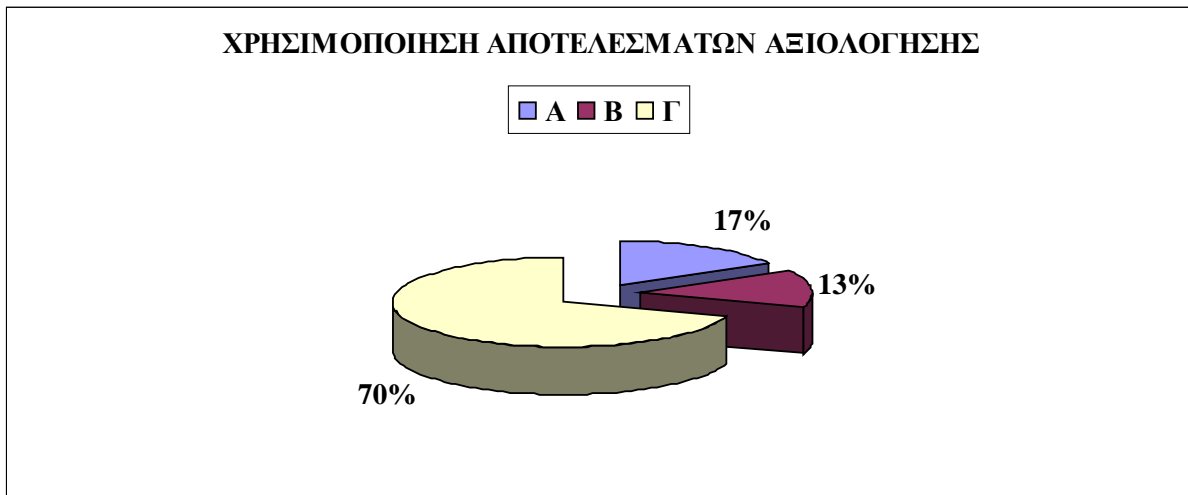


24) Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται κυρίως:

- A) Για όφελος της τράπεζας
- B) Για όφελος των εργαζομένων
- Γ) Και τα δύο

Σύμφωνα με την έρευνα το 17% απάντησε για όφελος της τράπεζας, το 13% για όφελος των εργαζομένων, ενώ ένα 70% απάντησε για όφελος και των δύο πλευρών. (Βλ. Διάγραμμα 6.24)

Διάγραμμα 6.24



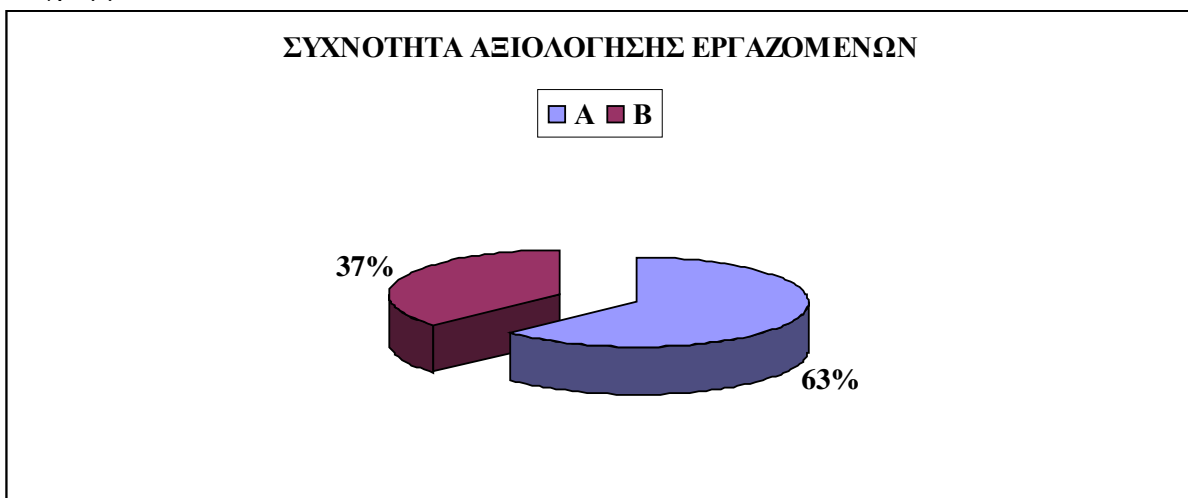
25) Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων;

A) Μία φορά τον χρόνο

B) Παραπάνω από μια φορά

Σύμφωνα με την έρευνα, το 63% απάντησε ότι πρέπει να γίνεται μια φορά τον χρόνο, ενώ ένα 37% ότι πρέπει να γίνεται περισσότερο από μια φορά. (Βλ. Διάγραμμα 6.25)

Διάγραμμα 6.25



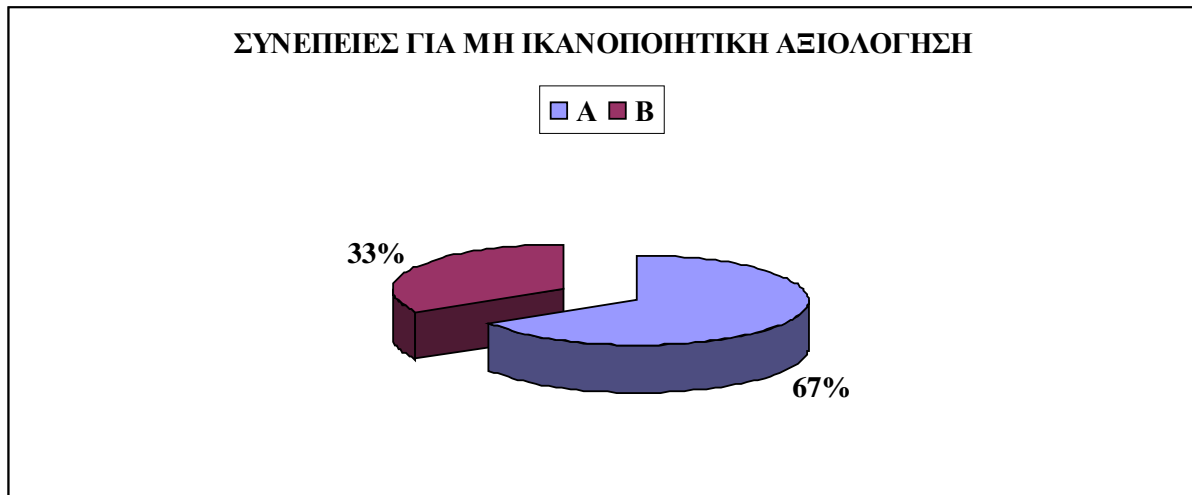
26) Πιστεύετε ότι πρέπει να υπάρξουν συνέπειες σε εργαζομένους όταν η αξιολόγηση δεν είναι ικανοποιητική;

A) Ναι

B) Όχι

Σύμφωνα με την έρευνα το 67% απάντησε θετικά, ενώ το 33% απάντησε αρνητικά. (Βλ. Διάγραμμα 6.26)

Διάγραμμα 6.26

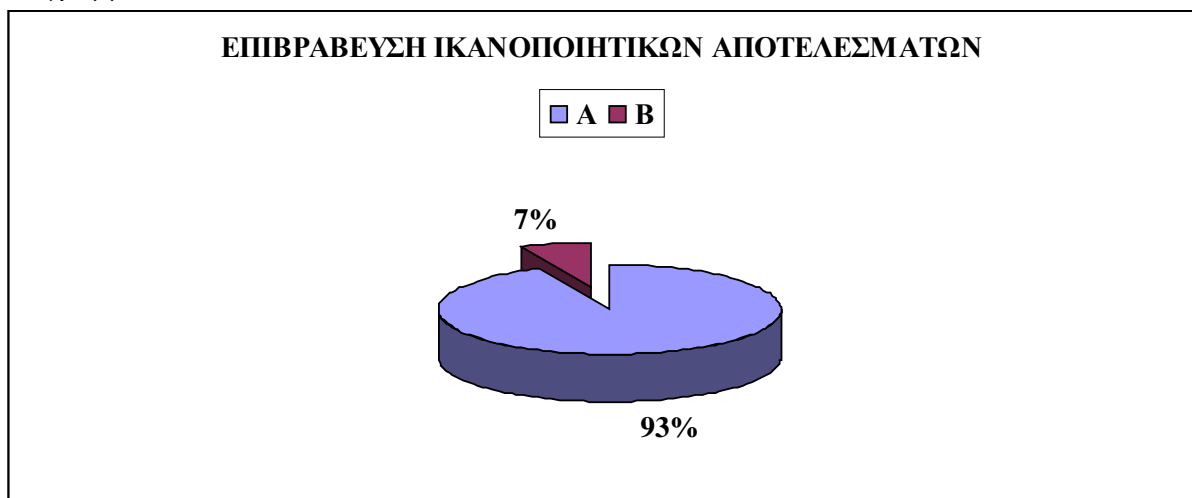


27) Πιστεύετε ότι πρέπει να υπάρξει επιβράβευση σε εργαζομένους όταν τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά;

- A) Ναι
- B) Όχι

Σύμφωνα με την έρευνα το 93% απάντησε θετικά, ενώ ένα 7% απάντησε αρνητικά. (Βλ. Διάγραμμα 6.27)

Διάγραμμα 6.27

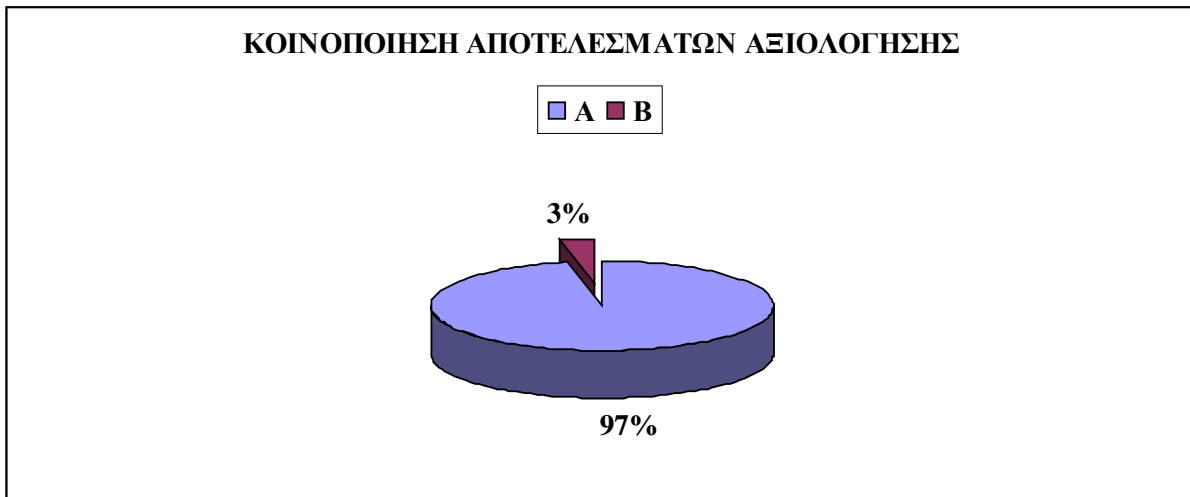


28) Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, θα πρέπει να κοινοποιούνται στον εργαζόμενο;

- A) Ναι
- B) Όχι

Σύμφωνα με την έρευνα το 97% απάντησε θετικά, ενώ ένα 3% απάντησε αρνητικά. (Βλ. Διάγραμμα 6.28)

Διάγραμμα 6.28



7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας εξάγουμε κάποια συμπεράσματα όσον αφορά τα βασικά κεφάλαια της εργασίας μας. Καταρχήν το 67% του δείγματος μας είναι άνδρες και το υπόλοιπο 33% είναι γυναίκες. Ηλικιακά το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος μας βρίσκεται: κατά 50% από 26-35 και κατά 33% από 36-45. Ουσιαστικά αναφερόμαστε σε υπαλλήλους με σχετικά όχι μεγάλο όριο ηλικίας. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, δηλαδή κατά 67% είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ και ένα 27% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου. Όσον αφορά τα έτη που εργάζονται στη συγκεκριμένη τράπεζα, ένα ποσοστό περίπου στο 63% εργάζεται λιγότερο από ένα έτος, μέχρι εννέα χρόνια. Ένα ελάχιστο ποσοστό, περίπου 17% είναι μέλη διεύθυνσης και οι υπόλοιποι απασχολούνται σε διάφορες θέσεις. Ένα 47% δηλώνει ότι έμαθε για τη διαδικασία πρόσληψης μέσω Internet. Αυτό οφείλεται κυρίως στο σχετικά χαμηλό μέσο όρο του δείγματος και στα λίγα έτη προϋπηρεσίας τους στη Τράπεζα, αφού οι προκηρύξεις μέσω διαδικτύου είναι πρόσφατο φαινόμενο. Επίσης ένα 30% έμαθε για το ενδεχόμενο προσλήψεων από στόμα σε στόμα. Ένα ποσοστό της τάξης του 60% συνάντησε αυτό που προσδοκούσε από τη περιγραφή της θέσης εργασίας. Επιπροσθέτως ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 86% δεν δυσκολεύτηκε να συμπληρώσει την αίτηση πρόσληψης, που σημαίνει ότι οι αιτήσεις πια, σχεδιάζονται με σκοπό να είναι ευανάγνωστες και να ζητούν συγκεκριμένα δεδομένα. Το 80% του δείγματος πιστεύει ότι η σύνταξη ενός βιογραφικού διαδραματίζει σημαίνων ρόλο. Το 50% των ερωτηθέντων συμμετείχε σε ατομική συνέντευξη, ενώ ένα 30% έδωσε συνέντευξη σε επιτροπή. Ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 76%, αποφάνθηκε ότι το κλίμα ήταν θετικό κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και ένα ακόμη μεγαλύτερο ποσοστό, περίπου στο 90% εξέφρασε ελεύθερα τις απόψεις του. Αυτό έχει να κάνει κυρίως με την επιλογή ειδικών ή έμπειρων στελεχών από την Τράπεζα για να συμμετέχουν στις συνεντεύξεις. Από ότι φάνηκε, περίπου ένα 77% ήταν κατάλληλα προετοιμασμένο για τη συνέντευξη και τις διάφορες πιθανές ερωτήσεις. Όσον αφορά τη διαδικασία των τεστ, η πλειοψηφία, ένα 90% εξετάστηκε σε τεστ ικανοτήτων. Ίσως τα τελευταία χρόνια η πιο διαδεδομένη πλατφόρμα εξέτασης, γι' αυτό άλλωστε και οι ερωτηθέντες περίπου στο 77%, πιστεύουν ότι τα συγκεκριμένα τεστ μπορεί να μετρήσουν ικανοποιητικά τις ικανότητες τους. Ένα ποσοστό της τάξης του 51%, επέλεξε τη συγκεκριμένη δουλειά, λόγω μεγαλύτερης εργασιακής ασφάλειας, ενώ το 23% αποδέχτηκε την εργασία για την αμοιβή και παρόμοιο ποσοστό ατόμων, για τις ευκαιρίες εξέλιξης. Το 66% γνωρίζει τη σημασία και τα οφέλη της εκπαίδευσης και κατά το ίδιο ποσοστό πιστεύει

ότι οι εγκαταστάσεις και το εκπαιδευτικό υλικό είναι ικανοποιητικό. Επίσης ένα 90% πιστεύει στη διαρκή εκπαίδευση. Αυτό δείχνει ότι έχουν γίνει σημαντικά βήματα από τη πλευρά των Τραπεζών για να δημιουργήσουν κατάλληλες συνθήκες για μάθηση. Το 76% θεωρεί ότι η κατάλληλη εκπαίδευση είναι ένας συνδυασμός εκπαίδευσης στη θέση εργασίας και στην εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας. Ένα ποσοστό περίπου στο 66%, είναι υπέρμαχοι της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Το 83% των ατόμων είναι γνώστες των κριτηρίων αξιολόγησης. Όσον αφορά την αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης, με οριακή πλειοψηφία, δηλαδή κατά 57% είναι καταφατικοί. Εδώ οι απόψεις είναι μοιρασμένες αφού ενδεχομένως πολλοί πιστεύουν ότι ενέχονται και υποκειμενικά κριτήρια. Το 70% πιστεύουν ότι η αξιολόγηση ωφελεί και τα δύο μέρη, ενώ το 63% θεωρούν ότι αρκεί μια συνέντευξη αξιολόγησης το χρόνο. Ένα ποσοστό της τάξης του 67% πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχουν συνέπειες όταν τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα και αντίστοιχα το 93% θεωρεί ότι πρέπει να υπάρξει κάποιου είδους επιβράβευση για επιτυχή αποτελέσματα. Τέλος η συντριπτική πλειοψηφία, περίπου στο 97% θεωρεί ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης επιβάλλεται να τους κοινοποιούνται.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π. (2008), Management Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (1996), Διοίκηση Προσωπικού, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Θεσσαλονίκη.

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Rossili, Αθήνα.

Χυτήρης Λ. (2005), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. **Φύλο**
 Άνδρας Γυναίκα
2. **Ηλικία**
 18-25 26-35 36-45 46 και άνω
3. **Μορφωτικό Επίπεδο**
 Απόφοιτος ΙΕΚ Απόφοιτος Γυμνασίου / Λυκείου
 Απόφοιτος πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό
4. **Έτη εργασίας στη παρούσα τράπεζα**
 Έως 1 έτος 1-3 έτη 4-9 έτη 10-19 έτη 20 έτη και άνω
5. **Θέση στη Τράπεζα**
 Μέλος Διευθύνσεως Λοιποί Εργαζόμενοι
6. **Με ποιο τρόπο σας γνωστοποιήθηκε το ενδιαφέρον της Τράπεζας για πρόσληψη;**
 Μέσω Internet Μέσω αγγελίας σε εφημερίδα
 Μέσω γραφείου ευρέσεως εργασίας Μέσω φίλων – γνωστών
 Μέσω γραφείου διασυνδέσεως ΑΕΙ/ΤΕΙ
7. **Ικανοποιήθηκαν οι προσδοκίες σας με βάση τη περιγραφή της προσφερόμενης θέσης εργασίας;**
 Ναι Όχι Μερικώς
8. **Υπήρξε δυσκολία στη συμπλήρωση της αίτησης πρόσληψης;**
 Ναι Όχι Μερικώς
9. **Κατά πόσο πιστεύετε ότι η σύνταξη ενός βιογραφικού σημειώματος παίζει ρόλο στην επιλογή προσωπικού;**
 Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
10. **Σε τι είδους συνέντευξη υποβληθήκατε;**
 Ατομική Ομαδική Από Επιτροπή Άλλο
11. **Το κλίμα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ήταν;**
 Ευχάριστο Άσχημο Ουδέτερο
12. **Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης σας δόθηκε χρόνος για να μιλήσετε ελεύθερα και να αναπτύξετε τις απόψεις σας;**
 Ναι Όχι
13. **Πιστεύετε ότι ήσασταν επαρκώς προετοιμασμένος για τη συνέντευξη;**
 Ναι Όχι

- 14. Σε τι είδους Τεστ υποβλήθήκατε;**
 Τεστ Ικανοτήτων Τεστ Διανοητικών Ικανοτήτων Άλλο
- 15. Πιστεύετε ότι τα Τεστ επιλογής προσωπικού, μπορούν να μετρήσουν ικανοποιητικά τις ικανότητες του αξιολογούμενου ή χρήζουν περιθώρια βελτίωσης;**
 Ναι Όχι, χρήζουν περιθώρια βελτίωσης
- 16. Ποιοι παράγοντες σας ώθησαν κυρίως, για να αποδεχτείτε την εργασία;**
 Μισθός και Παροχές Εργασιακή Ασφάλεια
 Ευκαιρίες Προώθησης και Προκλήσεις Άλλο
- 17. Γνωρίζετε τα σημεία και τα οφέλη της εκπαίδευσης προσωπικού για την Τράπεζα;**
 Ναι Όχι Μερικώς
- 18. Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι εγκαταστάσεις και το εκπαιδευτικό υλικό που σας παρέχεται, είναι ικανοποιητικά;**
 Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- 19. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση είναι καλό να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα;**
 Ναι Όχι
- 20. Ποία θεωρείται καταλληλότερη μέθοδο εκπαίδευσης;**
 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας
 Συνδυασμός και των δύο
- 21. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ωφελεί η εξ αποστάσεως εκπαίδευση;**
 Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ
- 22. Γνωρίζετε τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων;**
 Ναι Όχι
- 23. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό;**
 Ναι Όχι
- 24. Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται κυρίως;**
 Για όφελος της Τράπεζας Για όφελος των εργαζομένων
 Και των δύο
- 25. Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων;**
 Μία φορά τον χρόνο Παραπάνω από μια φορά
- 26. Πιστεύετε ότι πρέπει να υπάρχουν συνέπειες σε εργαζομένους όταν η αξιολόγηση δεν είναι ικανοποιητική;**
 Ναι Όχι
- 27. Πιστεύετε ότι πρέπει να υπάρχει επιβράβευση σε εργαζομένους όταν τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά;**
 Ναι Όχι

- 28. Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, θα πρέπει να κοινοποιούνται στον εργαζόμενο;**
- Ναι Όχι