

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης
Τεχνολογία και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Στελέχωση Στον Κλάδο Των Υπεραγορών. Οι Μέθοδοι Προσέλκυσης, Επιλογής, Ανάπτυξης Και Αξιολόγησης Του Εργατικού Δυναμικού.

Κωνσταντίνα Μάμαλη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτρης Παρδάλης**

Μάιος 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Τεχνολογία
και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η Στελέχωση Στον Κλάδο Των Υπεραγορών. Οι
Μέθοδοι Προσέλκυσης, Επιλογής, Ανάπτυξης Και
Αξιολόγησης Του Εργατικού Δυναμικού.**

Κωνσταντίνα Μάμαλη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτρης Παρδάλης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στη Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2016

Περίληψη

Ο σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η παρουσίαση και η ανάλυση των εννοιών της διαδικασίας της στελέχωσης και όλων των επιμέρους λειτουργιών που την απαρτίζουν .

Αρχικά γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των βασικών λειτουργιών της στελέχωσης όπου αναφέρεται η διαδικασία και τονίζεται η σημασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού που έχει ως στόχο τον ακριβή καθορισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό καθώς και της ανάλυσης της θέσης εργασίας η οποία καθορίζει τα καθήκοντα και τα προσόντα που απαιτεί η θέση και πάνω σε αυτή βασίζεται η επιτυχημένη επιλογή προσωπικού.

Ακολουθεί η εξέταση της λειτουργίας της προσέλκυσης η οποία αποτελεί ένα κρίσιμο στάδιο της στελέχωσης για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εντοπίσουν και να προκαλέσουν το ενδιαφέρον των ικανότερων υποψηφίων για την πλήρωση των κενών θέσεων.

Στη συνέχεια αναλύεται η εξαιρετική σημασία της επιλογής του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάλυψη της εκάστοτε θέσης όπως και οι τεχνικές επιλογής που οδηγούν στη λήψη της σωστής απόφασης .

Επίσης περιγράφεται η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, παρατίθενται τα οφέλη της διαδικασίας καθώς και οι μέθοδοι υλοποίησης της.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί το επόμενο κεφάλαιο της εργασίας όπου σκοπό έχει της ανάδειξη της σπουδαιότητας της λειτουργίας αυτής με την ανάλυση των σκοπών που εξυπηρετεί, των μεθόδων διεξαγωγής της, των σφαλμάτων που μπορεί να γίνουν και φυσικά των τρόπων αποφυγής τους.

Τέλος, η εργασία εστιάζει στον κλάδο των υπεραγορών και γίνεται περιγραφή της διαδικασίας της προσέλκυσης, της επιλογής, της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης που ακολουθεί ο συγκεκριμένος κλάδος.

Summary

The purpose of this thesis is the presentation and the analysis of the process of staffing and all of its individual functions.

Initially, is being a brief presentation of the basic functions of staffing, where of the processes of human resources programming and job analysis are being indicated and also is being pointed out their significance.

The next, step is the inquiry of the function of staff attracting, which is a crucial stage of recruitment, for all the businesses that wish to locate the most competent candidates for filling vacancies.

Furthermore it is analyzed the great importance if selecting the most qualified candidate for each job and also the techniques of selection that lead to the right decision.

Additionally, it is described the process of staff education and development, are outlined the benefits of the process and are presented the methods of implementation of education and development.

The next chapter of this thesis is the employee's performance appraisal analysis, which aims to highlight the significance of this process by analyzing its purposes, its methods, its mistakes and of course the ways of avoiding them.

Finally, the thesis focuses on the supermarket sector and is being a description of attraction selection, education and employee evaluation methods used by the supermarkets.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτρη Παρδάλη για την αρμονική συνεργασία που είχαμε και την καθοδήγηση που μου παρείχε.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά και όλους όσους αφιέρωσαν λίγο από το χρόνο τους και δέχτηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, παρέχοντας μου έτσι σημαντική βοήθεια όσον αφορά το πρακτικό κομμάτι της έρευνας.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
2	Στελέχωση	3
2.1	Προγραμματισμός Α.Δ. –Πρόβλεψη αναγκών	3
2.2	Ανάλυση θέσεων εργασίας	4
2.3	Προσέλκυση προσωπικού	6
2.4	Επιλογή προσωπικού	6
2.5	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού	7
2.6	Αξιολόγηση της απόδοσης	7
3	Προσέλκυση	9
3.1	Έννοια της προσέλκυσης	9
3.2	Διαδικασία προσέλκυσης	10
3.3	Πηγές προσέλκυσης	11
3.4	Μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης	13
3.5	Μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης	16
3.6	Εναλλακτικές επιλογές	19
4	Επιλογή	21
4.1	Έννοια της επιλογής	21
4.2	Διαδικασία-Στάδια επιλογής	22
4.3	Μέθοδοι επιλογής	24
4.3.1	Αίτηση	24
4.3.2	Βιογραφικό	24
4.3.3	Προκαταρκτική συνέντευξη	25
4.3.4	Συστάσεις	25
4.3.5	Τεστ επιλογής	26
4.3.6	Συνέντευξη	29
4.3.7	Υγειονομική εξέταση	33
4.3.8	Τελική απόφαση επιλογής	33
5	Εκπαίδευση –Ανάπτυξη	35
5.1	Έννοια	35
5.2	Τα οφέλη της εκπαίδευσης	36
5.3	Οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας	38
5.4	Μέθοδοι εκπαίδευσης	40
5.4.1	Εκπαίδευση εν ώρα εργασίας	40
5.4.2	Εκπαίδευση εκτός εργασίας	42
6	Αξιολόγηση της απόδοσης	44
6.1	Έννοια της αξιολόγησης	44
6.2	Διαδικασία και σκοπός της αξιολόγησης	44
6.3	Ποιος φέρει την ευθύνη της αξιολόγησης	46
6.4	Τεχνικές αξιολόγησης	48
6.4.1	Γραφική κλίμακα βαθμολογία	48
6.4.2	Ζεύγη συγκρίσεων	49
6.4.3	Αξιολόγηση 360 ⁰	49
6.4.4	Κρίσιμο γεγονός	49
6.4.5	Εναλλασσόμενη κατάταξη	49
6.4.6	Υποχρεωτική διασπορά	50
6.4.7	Διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων	50
6.5	Σφάλματα της αξιολόγησης-Αποφυγή σφαλμάτων	51

6.6	Συνέντευξη επαναπληροφόρησης	54
7	Προσέλκυση, Επιλογή, Εκπαίδευση και Αξιολόγηση στον κλάδο των υπεραγορών.....	56
7.1	Προσέλκυση	56
7.2	Επιλογή	57
7.3	Εκπαίδευση	57
7.4	Αξιολόγηση	58
8	Έρευνα για την διαδικασία στελέχωσης στον κλάδο των υπεραγορών.....	59
8.1	Στόχος και Περιεχόμενο της έρευνας-Μεθοδολογία	59
8.2	Αποτέλεσμα έρευνας	60
8.3	Συμπεράσματα της έρευνας	76
8.4	Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	79
	Παράρτημα.....	81
	Βιβλιογραφία	85

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Από τους πιο βασικούς παράγοντες στην επιτυχία μιας επιχείρησης είναι το εργατικό δυναμικό. Κάθε επιχείρηση χρειάζεται τους ανθρώπους εκείνους που είναι ικανοί να εκτελέσουν καλύτερα τα καθήκοντα που η επιχείρηση απαιτεί από αυτούς ώστε να καταστεί η δράση της κερδοφόρα. Οι αυξημένες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις όσον αφορά τον ανταγωνισμό ο οποίος γίνεται όλο και πιο έντονος στη σημερινή παγκόσμια αγορά αλλά και οι εξελίξεις της τεχνολογίας που φέρνουν διαρκώς στο προσκήνιο την ανάγκη για άρτια εκπαιδευμένους εργαζόμενους, έχουν αυξήσει το ρόλο και τις ευθύνες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Αφού μια επιχείρηση σχεδιάσει τις θέσεις εργασίας που θα καλύψουν τις ανάγκες της πρωταρχική ευθύνη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η προσέλκυση εργαζομένων που θα στελεχώσουν αυτές τις θέσεις. Αυτοί οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να ανταπεξέλθουν με τον καλύτερο τρόπο στα καθήκοντα που τους επιβάλει η θέση την οποία καλούνται να πληρώσουν. Οπότε η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να προσελκύσει εργαζόμενους και να δημιουργήσει ένα απόθεμα από αυτούς οι οποίοι διαθέτουν τα ταλέντα και τις υψηλής ποιότητας ικανότητες που απαιτούνται. Στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε τις μεθόδους και τις πηγές προσέλκυσης που έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρήσεις καθώς και την καταλληλότητά τους αναλόγως των περιπτώσεων.

Εφόσον έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία της προσέλκυσης και έχει δημιουργηθεί ένα ικανοποιητικό απόθεμα από υποψήφιους εργαζόμενους το επόμενο βήμα στη διαδικασία της στελέχωσης είναι η επιλογή. Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων φροντίζουν ώστε να επιλέξουν τους πιο κατάλληλους ανάμεσα στους διαθέσιμους υποψήφιους σύμφωνα πάντα με τα κριτήρια που θέτει η επιχείρηση και τα όσα επιβάλουν οι απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης. Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές επιλογής, ώστε να

διασφαλίσει την πρόσληψη των πιο καταρτισμένων και ικανών εργαζομένων, τις οποίες θα αναλύσουμε σε αυτή την εργασία.

Αφού οι διαδικασίες της προσέλκυσης και της επιλογής έχουν διεξαχθεί με επιτυχία σημαίνει ότι έχουν προσληφθεί τα άτομα που κρίθηκαν ικανότερα για την εκπλήρωση των καθηκόντων της κάθε θέσης. Όμως για να αποδώσουν ακόμη καλύτερα οι νέοι εργαζόμενοι που εισέρχονται σε μια επιχείρηση δεν αρκεί μόνο η κατοχή των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων. Βασικό ρόλο στην απόδοση των νέων εργαζομένων παίζει ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση θα φροντίσει να ενταχθούν και να εγκλιματιστούν όσο πιο εύκολα γίνεται στην κουλτούρα και το περιβάλλον της. Οι νεοεισερχόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται και να τους παρέχονται γνώσεις που θα τους βοηθήσουν στην καλύτερη ανταπόκριση στα καθήκοντά τους και θα συμβάλουν στην μεγιστοποίηση της απόδοσής τους. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι απαραίτητη η ανάγκη για εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού η οποία δεν ισχύει μόνο για τους νέους υπαλλήλους αλλά και για τους παλαιότερους. Οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση προάγει την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της, η αναγκαιότητα, οι στόχοι και τα πλεονεκτήματα της διαδικασίας αποτελούν μέρος αυτής της εργασίας.

Μετά το στάδιο της ανάπτυξης ακολουθεί αυτό της αξιολόγησης. Αξιολόγηση είναι η εκτίμηση της απόδοσης του υπαλλήλου ανάλογα με τους στόχους απόδοσης που έχει θέσει η επιχείρηση για τη θέση του. Η αξιολόγηση είναι ένα από τα πιο κρίσιμα καθήκοντα αφού είναι μια διαδικασία η οποία όταν δεν γίνεται με αντικειμενικότητα μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες αποφάσεις. Αντικείμενο αυτής της εργασίας είναι οι λόγοι για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγηση, τα μέσα αξιολόγησης, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια αξιολόγηση για να θεωρείται αποτελεσματική, τα λάθη και τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

Στην συνέχεια το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στον κλάδο των υπεραγορών διεξάγοντας έρευνα μέσω ερωτηματολογίου με τα αποτελέσματα να παρατίθενται μέσω γραφημάτων και να αναλύονται.

Το τελευταίο μέρος της εργασίας αποτελείται από τα συμπεράσματα και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Στελέχωση

Ο όρος στελέχωση αναφέρεται στις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις οδηγίες που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να προσελκύσουν, να διατηρήσουν, και να αναπτύξουν το προσωπικό τους. (Ο' Meara, Bernard, Petzalli, Stanley 2013) Αφορά τις μεθόδους που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων, την κατάρτιση και εκπαίδευσή τους, την αξιολόγηση της απόδοσής τους και τον σχεδιασμό ενός πλάνου για την βελτίωσή της αν κριθεί απαραίτητο. Διενεργείται από τα στελέχη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τα οποία φροντίζουν να επιλέγουν και να προσλαμβάνουν τα κατάλληλα άτομα για τις κατάλληλες θέσεις σε μια επιχείρηση. Βασικός σκοπός της στελέχωσης για μία επιχείρηση είναι η απόκτηση εργαζομένων με τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες ώστε να ανταπεξέλθουν με τον καλύτερο τρόπο στις απαιτήσεις της δουλειάς και τους στόχους της επιχείρησης.

Οι βασικές λειτουργίες της στελέχωσης είναι:

2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού – Πρόβλεψη Αναγκών.

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση, βάσει των στόχων που έχει θέσει, κάνει τις προβλέψεις των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ώστε να εξασφαλίσει την επίτευξη αυτών των στόχων. Ο προγραμματισμός πρέπει να καθορίζει με ακρίβεια την ποσότητα, την ποιότητα και τον χρόνο των μελλοντικών αναγκών για ανθρώπινο δυναμικό. Διενεργείται σε δύο στάδια:

- α) στην αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού.
- β) στον προγραμματισμό των μελλοντικών αναγκών για προσωπικό.

Το πρώτο στάδιο, αυτό της αξιολόγησης του υπάρχοντος δυναμικού, ασχολείται με την εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης σχετικά με το προσωπικό στην επιχείρηση η οποία γίνεται με τη δημιουργία ενός πίνακα απογραφής του προσωπικού. Τα στοιχεία που περιλαμβάνει ο πίνακας είναι πληροφορίες που δίνονται από τους εργαζόμενους σχετικά με το ονοματεπώνυμο, την ημερομηνία γέννησης, την ημερομηνία πρόσληψης, τη θέση εργασίας, την εμπειρία, τις γνώσεις, την εκπαίδευση, τις ξένες γλώσσες κ. α. Αν και η συνεχής ενημέρωση του πίνακα είναι χρονοβόρα παρέχει στους υπευθύνους Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μια συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης. Το δεύτερο στάδιο που αφορά τις μελλοντικές ανάγκες εξετάζει τους στόχους που έχουν τεθεί και τους συγκρίνει με τα αποτελέσματα του προηγούμενου σταδίου. Έτσι μπορεί να προκύψουν νέες προσλήψεις, απολύσεις ή γενικά ενέργειες απαλλαγής από πλεονάζον προσωπικό ή μπορεί να μη γίνει καμία αλλαγή σε ότι αφορά το προσωπικό. Τα βασικά οφέλη του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Έγκαιρη πρόσληψη εργαζόμενων.
- Έγκαιρη προετοιμασία προγραμμάτων εκπαίδευσης.
- Αποφυγή τυχών απολύσεων με επανατοποθετήσεις ή κανονικές απώλειες.
- Έγκαιρη κατάρτιση προγράμματος διαδοχής εργαζομένων.

2.2 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Η ανάλυση μιας θέσης εργασίας είναι η διαδικασία που καθορίζει τα καθήκοντα που αντιστοιχούν στη θέση αυτή. Προϊόν της ανάλυσης είναι η περιγραφή της θέσης εργασίας στην οποία περιγράφονται λεπτομερώς οι αρμοδιότητες της θέσης, δηλαδή τι καλείται να κάνει ο κάτοχός της, με ποιο τρόπο και για ποιο λόγο. Ένα ακόμη προϊόν της ανάλυσης είναι και η δημιουργία των προδιαγραφών της θέσης εργασίας. Οι προδιαγραφές αφορούν τα προσόντα που πρέπει να κατέχει αυτός που θα καλύψει τη θέση δηλαδή αφορούν την εκπαίδευση, την εμπειρία, τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες. Όλα αυτά είναι σημαντικό να βρίσκονται στη διάθεση των υπευθύνων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων όταν πρόκειται να προσληφθεί ένας εργαζόμενος ώστε να μπορούν να εστιάσουν στις γνώσεις, τις ικανότητες και τα λοιπά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα.

Οι εργοδότες συλλέγουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για την ανάλυση των θέσεων εργασίας από υπάρχοντες εργαζόμενους σε παρεμφερείς θέσεις χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις. Έπειτα από τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από τα διάφορα τμήματα εξάγεται ένας μέσος όρος και καθορίζεται τελικά ο χρόνος που χρειάζεται ένας τυπικός εργαζόμενος να ολοκληρώσει συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα. Οι υπεύθυνοι Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες τεχνικές για την διεκπεραίωση μιας ανάλυσης θέσεων εργασίας. Οι πιο συνηθισμένες είναι:

Συνεντεύξεις

Οι συνεντεύξεις είναι η πιο διαδεδομένη τεχνική και λαμβάνονται από τους εργαζόμενους με τη βοήθεια των προϊσταμένων τους που γνωρίζουν καλά το αντικείμενο της δουλειάς. Η διαδικασία της συνέντευξης είναι απλή και δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να αναφέρει δραστηριότητες που ίσως δεν είναι φανερές ή λαμβάνουν χώρα περιστασιακά αλλά είναι σημαντικές.

Από την άλλη οι πληροφορίες μιας συνέντευξης μπορεί να είναι αλλοιωμένες και αυτό γιατί ορισμένες φορές οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται για μισθολογικές αλλαγές. Έτσι οι εργαζόμενοι τις βλέπουν ως μέσο αξιολόγησης και τείνουν να υπερτιμούν ορισμένες αρμοδιότητες και να υποτιμούν κάποιες άλλες.

Ερωτηματολόγια

Οι εργαζόμενοι μπορούν να περιγράψουν τα καθήκοντά τους μέσω ερωτηματολογίων που καλούνται να συμπληρώσουν. Κάποια από αυτά έχουν τη μορφή καταλόγου όπου αναφέρονται πολυάριθμα καθήκοντα και ο εργαζόμενος καλείται να απαντήσει ποια από αυτά εκτελεί και σε πόσο χρόνο. Υπάρχουν όμως και πιο ανοικτού τύπου ερωτηματολόγια στα οποία ο ερωτώμενος μπορεί να περιγράψει τα βασικά καθήκοντα της δουλειάς του.

Παρατήρηση

Η άμεση παρατήρηση ενδείκνυται για εργασίες που σχετίζονται κυρίως με σωματικές δραστηριότητες που γίνονται εύκολα αντιληπτές. Όμως δεν θεωρείται κατάλληλη όταν πρόκειται για εργασία που απαιτεί πνευματική δραστηριότητα.

Ημερολόγιο

Πολλές φορές μπορεί να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να καταγράψουν σε ένα ημερολόγιο τις καθημερινές τους ασχολίες. Είναι μια μέθοδος που μπορεί να παρέχει λεπτομερή αποτύπωση μιας θέσης αν και κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να θελήσουν να διογκώσουν κάποια καθήκοντά τους και να ελαχιστοποιήσουν άλλα. Αυτό όμως μπορεί να αποφευχθεί μέσω της λεπτομερούς χρονολογικής σειράς που ακολουθεί ένα ημερολόγιο.

2.3 Προσέλκυση Προσωπικού

Η προσέλκυση είναι μια διαδικασία κατά την οποία τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία μιας «πηγής» καταρτισμένων και προσοντούχων υποψηφίων για την κάλυψη θέσεων εργασίας. Η ευθύνη όμως δεν περιορίζεται μόνο στη δημιουργία μιας «πηγής» υποψηφίων αλλά επιβάλλεται αυτό να γίνει με το λιγότερο χρονοβόρο τρόπο και το μικρότερο κόστος.

Η προσέλκυση μπορεί να είναι εσωτερική, δηλαδή αναζητούνται άτομα εντός της επιχείρησης για να καλυφθεί μια νέα θέση. Βασικές εσωτερικές πηγές είναι το υπάρχον προσωπικό, οι συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό, οι εσωτερικές αγγελίες και οι πρώην εργαζόμενοι. Αυτού του είδους η προσέλκυση παρέχει ένα σχετικά περιορισμένο αριθμό υποψηφίων αλλά έχει επίσης σχετικά μικρό κόστος.

Σε αντίθεση με την εσωτερική η εξωτερική προσέλκυση αναζητά υποψηφίους εκτός της επιχείρησης και σαφώς παρέχει πολύ μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων αλλά το κόστος και ο χρόνος που απαιτεί είναι σημαντικά υψηλότερα. Εξωτερικές πηγές αποτελούν ο Ο.Α.Ε.Δ., τα ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας, οι αγγελίες, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, το διαδίκτυο, οι συστάσεις κ.α.

2.4 Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή προσωπικού είναι μια διαδικασία που προσδιορίζει την ποιότητα του συνόλου των υποψηφίων εργαζομένων μιας επιχείρησης και σκοπός της είναι η στελέχωση κάθε

θέσης εργασίας με τον εργαζόμενο εκείνο που θα μπορεί να ανταπεξέλθει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Η διεκπεραίωσή της γίνεται μέσω έξι βασικών βημάτων τα οποία είναι η αίτηση και η προκαταρκτική συνέντευξη, η συμπλήρωση μιας ειδικής φόρμας από τον υποψήφιο, η συνέντευξη εργασίας, το τεστ επιλογής, η φυσική εξέταση και τέλος η απόφαση επιλογής.

2.5 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

Οι όροι εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού αναφέρονται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται ώστε να αποκτήσει το υπάρχον ή το νέο προσωπικό τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτεί η θέση εργασίας. Αφορά την αρχική εκπαίδευση των εργαζομένων αλλά και την αναβάθμιση των γνώσεών τους αποσκοπώντας στην άμεση ανταπόκριση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος της επιχείρησης και τελικά στην επιβίωση και άνθιση αυτής.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης και το ποιες από αυτές θα επιλέξουν και θα υλοποιήσουν τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εξαρτάται ως ένα βαθμό από το χώρο όπου θα διεξαχθεί η εκπαίδευση. Η εκπαίδευση μπορεί να λάβει χώρα εντός του χώρου εργασίας με τη χρήση μεθόδων όπως η εκ περιτροπής απασχόληση, η καθοδήγηση και η μοντελοποίηση. Όμως η εκπαίδευση πραγματοποιείται και εκτός του χώρου εργασίας είτε σε ειδικές εγκαταστάσεις της επιχείρησης όπως εργαστήρια, αίθουσες συνεδριάσεων ή διδασκαλίας είτε σε χώρους όπως ξενοδοχεία ή πανεπιστήμια.

2.6 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Αξιολόγηση της απόδοσης είναι η εκτίμηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου βάσει των κριτηρίων, των προτύπων και των στόχων που έχουν τεθεί για τη θέση εργασίας που κατέχει. Αποτελεί τη βάση επί της οποίας λαμβάνονται αποφάσεις που αφορούν προαγωγές, μεταθέσεις, αλλαγές στη μισθοδοσία, εκπαιδευτικές ανάγκες καθώς και απολύσεις.

Είναι μια διαδικασία που ενέχει αρκετούς κινδύνους με βασικότερο το γεγονός ότι μπορεί να μην είναι πάντοτε αντικειμενική εφόσον διενεργείται από ανθρώπους και είναι λογικό κάποιες φορές οι απόψεις και οι αντιλήψεις τους να διαστρεβλώνουν την αξιολόγηση. Δηλαδή όταν εμπλέκεται ο συναισθηματικός παράγοντας η αξιολόγηση καθίσταται αναποτελεσματική. Για το λόγο αυτό η επιλογή του εκάστοτε αξιολογητή πρέπει να γίνεται προσεκτικά, έπειτα από σκέψη και να βασίζεται στα σωστά κριτήρια.

Υπάρχει ποικιλία μεθόδων αξιολόγησης και τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να χρησιμοποιήσουν όχι μόνο μία εξ αυτών αλλά και περισσότερες συνδυάζοντάς τες παράλληλα. Οι πιο βασικές από αυτές είναι η γραφική κλίμακα βαθμολόγησης, η μέθοδος του κρίσιμου περιστατικού, η μέθοδος εναλλαγής κατάταξης, η σύγκριση σε ζεύγη, η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων.

Κεφάλαιο 3

Προσέλκυση

3.1 Έννοια της Προσέλκυσης

Αφού έχει ολοκληρωθεί με επιτυχία η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού και έχουν γίνει οι προβλέψεις μελλοντικών αναγκών προσωπικού το στάδιο που ακολουθεί στη λειτουργία της στελέχωσης είναι η προσέλκυση ενός αριθμού ατόμων με τα απαραίτητα προσόντα.

Προσέλκυση ορίζεται η διαδικασία ανάπτυξης μιας «δεξαμενής» ικανών υποψηφίων οι οποίοι ενδιαφέρονται να εργαστούν στην επιχείρηση και από τους οποίους η επιχείρηση πιθανότατα θα επιλέξει τον καλύτερο για να εργαστεί σε αυτή.(AngeloS. Denisi, RickyW. Griffin 2001). Η προσέλκυση τίθεται σε εφαρμογή εφόσον προκύψουν κενές θέσεις εργασίας είτε λόγω αποχωρήσεων εργαζόμενων, είτε λόγω μετακινήσεών τους σε άλλες θέσεις στην επιχείρηση, είτε λόγω ανάπτυξης της επιχείρησης.

Στην ουσία η προσέλκυση είναι μια δραστηριότητα πώλησης από την πλευρά της επιχείρησης μιας θέσης εργασίας στους υποψήφιους εργαζόμενους. Αυτό όμως δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση πως οι πληροφορίες που δίνονται στους υποψηφίους για μια θέση εργασίας και οι οποίες προκύπτουν από την περιγραφή της θέσης μπορεί να είναι αλλοιωμένες ώστε να «ωραιοποιούν» τα στοιχεία που την αφορούν κάνοντάς την πιο ελκυστική, με σκοπό την προσέλκυση περισσότερων υποψηφίων. Κάτι τέτοιο θα επέφερε αρνητικές συνέπειες τόσο στο στάδιο της προσέλκυσης αφού ο μεγάλος αριθμός υποψηφίων θα ήταν δύσκολα διαχειρίσιμος και θα απαιτούνταν περισσότερος χρόνος και χρήμα για την αξιολόγηση όλων των αιτήσεων όσο και στο στάδιο της επιλογής αφού μπορεί να έχει δημιουργηθεί λάθος εντύπωση στον υποψήφιο που τελικά θα επιλεγεί και ίσως η πραγματικότητα τον απογοητεύσει. Επομένως, αν και η σημασία απόκτησης ικανού αριθμού υποψηφίων είναι μεγάλη ακόμα μεγαλύτερη όμως είναι η σημασία της παροχής μιας σαφούς εικόνας για τη θέση εργασίας και αντίστοιχα η έλκυση υποψηφίων με τα

κατάλληλα προσόντα που ενδιαφέρονται πραγματικά για τη θέση. Διαφορετικά το κόστος με το οποίο επιβαρύνεται η επιχείρηση για τη διεξαγωγή της προσέλκυσης γίνεται ακόμα υψηλότερο.

Σημαντικός παράγοντας στη διαδικασία της προσέλκυσης δεν είναι μόνο η ανεύρεση κατάλληλων υποψηφίων αλλά και η έγκαιρη γνωστοποίηση μιας κενής θέσης εργασίας στους υποψηφίους αυτούς. Το στοιχείο αυτό της εγκυρότητας καθιστά την προσέλκυση λιγότερο δαπανηρή και κατά συνέπεια πιο αποτελεσματική και επιτυχή.

Είναι πλέον σαφές ότι για μια επιχείρηση ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας και το πολυτιμότερο περιουσιακό της στοιχείο είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτήν. Καταλαβαίνει λοιπόν κανείς πόσο κρίσιμος είναι ο ρόλος της προσέλκυσης για την επίτευξη των στόχων της. Έτσι κάθε επιχείρηση δημιουργεί το δικό της πλάνο στελέχωσης που να ανταποκρίνεται στους στόχους που έχει θέσει και στη συνέχεια προχωρά στην υλοποίησή του. Η διαδικασία της προσέλκυσης μπορεί να υλοποιηθεί με ποικίλες μεθόδους και η συλλογή των υποψηφίων μπορεί να γίνει από διάφορες πηγές.

Συνοψίζοντας, προσέλκυση είναι οι ενέργειες που κάνει μια επιχείρηση με σκοπό την προσέλκυση του ενδιαφέροντος εργασίας ατόμων με τα απαραίτητα προσόντα και σε ικανούς αριθμούς (R. Wayne Mondy, Jundy Bandy Mondy 2011). Ο βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να πετύχει αυτό ακριβώς που αναφέρει ο ορισμός της προσέλκυσης όμως οι υπεύθυνοι για τη διεξαγωγή της δεν πρέπει να ξεχνάνε πως πρόκειται για μια αμφίδρομη διαδικασία και όπως η επιχείρηση έτσι και τα άτομα που αναζητούν εργασία θέτουν τους δικούς τους προσωπικούς στόχους τους οποίους οι υπεύθυνοι οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη καθ' όλη τη διαδικασία.

3.2 Διαδικασία Προσέλκυσης

Η προσέλκυση είναι μια διαδικασία η οποία όπως ήδη αναφέραμε είναι το στάδιο που έπεται του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού για τη στελέχωση μιας επιχείρησης. Εφόσον λοιπόν έχουν γίνει οι προβλέψεις για μελλοντικές ανάγκες, στο στάδιο της προσέλκυσης ορίζεται η μέθοδος ή οι μέθοδοι που θα ακολουθηθούν για την ανεύρεση

υποψηφίων και στη συνέχεια με την υλοποίησή τους δημιουργείται μια ομάδα από αυτούς. Από το σύνολο των υποψηφίων απορρίπτονται όσοι θεωρούνται ακατάλληλοι για τη θέση. Για να γίνει όμως ο διαχωρισμός μεταξύ κατάλληλων και ακατάλληλων υποψηφίων θα πρέπει να έχουν καθοριστεί με σαφήνεια τα χαρακτηριστικά, οι γνώσεις και οι ικανότητες που απαιτείται να διαθέτει ο κάθε υποψήφιος. Τα στοιχεία αυτά είναι απόρροια της περιγραφής της θέσης εργασίας με την οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη η προσέλκυση.

3.3 Πηγές Προσέλκυσης

Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψήφιους είτε από εσωτερικές είτε από εξωτερικές πηγές. Η επιλογή που θα κάνει είναι καίριας σημασίας καθώς και οι δύο κατηγορίες παρουσιάζουν σημαντικά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα.

Με τη χρήση εσωτερικών πηγών προσέλκυσης η επιχείρηση αναζητά προσωπικό στο εσωτερικό της. Τα βασικά πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι πηγές αυτές είναι τα εξής:

- Ενίσχυση της παρακίνησης.

Πολλοί εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση επιθυμούν να ανελιχθούν σε υψηλόβαθμες θέσεις. Γνωρίζοντας λοιπόν ότι η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να τους δώσει αυτή τη δυνατότητα ως ανταμοιβή για τη σκληρή εργασία και αφοσίωσή τους αυτομάτως τους δίνεται ένα κίνητρο για συνεχή βελτίωση.

- Διατήρηση της επιχειρησιακής κουλτούρας.

Οι εργαζόμενοι που προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης κουβαλούν μαζί τους στη νέα θέση που αναλαμβάνουν τις γνώσεις και την εμπειρία που ήδη έχουν αποκτήσει για την επιχείρηση στο προηγούμενο πόστο τους, είναι πιο εξοικειωμένοι με την κουλτούρα, την πολιτική και τις στρατηγικές της επιχείρησης τις οποίες μπορούν να θέσουν άμεσα σε εφαρμογή. Επομένως χρειάζεται λιγότερος χρόνος για να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.

- Μειωμένο κόστος.

Η εσωτερική προσέλκυση έχει μικρότερο κόστος επειδή δεν απαιτούνται ιδιαίτερα δαπανηρές μέθοδοι για την υλοποίησή της.

Από την άλλη υπάρχουν και ορισμένα βασικά μειονεκτήματα όπως:

- Στασιμότητα.

Το υπάρχον προσωπικό μιας επιχείρησης έχει καθιερώσει ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας. Λόγω του γεγονότος ότι δεν εισέρχονται στην επιχείρηση νέοι εργαζόμενοι μπορεί να παρατηρηθεί περιορισμός στην εισαγωγή νέων ιδεών και δυσκολία στην ανάπτυξη νέων τρόπων εργασίας.

- Δυσaréσκεια των εργαζομένων.

Είναι λογικό κάποιες φορές οι εργαζόμενοι που δεν προάγονται να δυσαρεστούνται. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αθέμιτο ανταγωνισμό και σε διαμάχες δημιουργώντας έτσι αρνητικό κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον.

- Συνεχής ανάγκη για κάλυψη θέσεων.

Όταν η πλήρωση των θέσεων γίνεται μόνο από το υπάρχον προσωπικό τότε είναι λογικό κάποιες θέσεις να είναι μονίμως κενές γεγονός που οδηγεί σε διαρκή μετακίνηση των εργαζομένων.

Όταν μια επιχείρηση θέλει να αναζητήσει προσωπικό εκτός αυτής τότε χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές. Βασικά πλεονεκτήματα των πηγών αυτών είναι τα ακόλουθα:

- Εισαγωγή νέων ιδεών.

Οι νέοι εργαζόμενοι που εισέρχονται στην επιχείρηση φέρνουν φρέσκες ιδέες, προοπτικές αλλά και τρόπους εργασίας. Προσφέρουν δημιουργικότητα και είναι βασικός παράγοντας στην ανάπτυξη καινοτομιών.

- Αποφεύγεται η ανάγκη για συνεχή κάλυψη θέσεων.

Με την εξωτερική προσέλκυση δεν δημιουργούνται συνεχώς κενές θέσεις άρα συνιστάται στις περιπτώσεις που το υπάρχον προσωπικό δεν αρκεί για την κάλυψη των θέσεων.

Όμως υπάρχουν και αξιοσημείωτα μειονεκτήματα:

- Αυξημένο κόστος.

Κάποιες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εξωτερική προσέλκυση έχουν υψηλό κόστος και η υλοποίησή τους απαιτεί αρκετό χρόνο.

- Μείωση των κινήτρων.

Όσοι εργάζονται ήδη στην επιχείρηση μπορεί να αισθάνονται ότι οι ίδιοι άξιζαν προαγωγή σε μια ανώτερη θέση την οποία τελικά κατέλαβε ένας νέος υπάλληλος. Επομένως με την κάλυψη των θέσεων μόνο με νέους εργαζόμενους μειώνεται η παρακίνηση για βελτίωση της απόδοσης του υπάρχοντος προσωπικού.

3.4 Μέθοδοι Εσωτερικής Προσέλκυσης

Όταν μια επιχείρηση επιδιώκει την κάλυψη μιας θέσης καλό είναι αρχικά να αναζητήσει εντός του εργατικού δυναμικού της το άτομο που πληροί τις προϋποθέσεις που απαιτεί η θέση. Η εσωτερική προσέλκυση στοχεύει λοιπόν στην αναζήτηση ανάμεσα σε ήδη εργαζόμενους που είναι καταρτισμένοι και ικανοί ώστε να προαχθούν σε μια ανώτερη θέση. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της για να υλοποιήσει την εσωτερική προσέλκυση.

1) Συστάσεις των εργαζομένων.

Οι συστάσεις των εργαζομένων είναι μια αξιόπιστη πηγή εύρεσης εργαζομένων την οποία εμπιστεύονται συχνά οι επιχειρήσεις και αυτό γιατί οι εργαζόμενοι γνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά των ατόμων που προτείνουν καθώς και αυτά της

επιχείρησης είναι σε θέση να κρίνουν αντικειμενικά αν θα μπορέσουν να ενταχθούν στο κλίμα της επιχείρησης και να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της δουλειάς. Επειδή η ευθύνη που αναλαμβάνουν είναι μεγάλη φροντίζουν να προτείνουν αξιόλογα και ικανά άτομα. Πρόκειται στην ουσία για συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών πηγών.

2) Βάσεις δεδομένων.

Στις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων καταγράφεται μια σειρά χαρακτηριστικών που αφορούν νυν και πρώην εργαζομένους όπως προσόντα, γνώσεις, δεξιότητες, προτιμήσεις κ.α. Έτσι σε περιπτώσεις όπου απαιτείται η κάλυψη μιας θέσης οι υπεύθυνοι μπορούν να ανατρέξουν στη βάση για να αναζητήσουν τον εργαζόμενο που πληροί τις προϋποθέσεις της θέσης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορούν εκεί να υποβάλλουν το βιογραφικό τους στο οποίο να αναφέρουν το ενδιαφέρον τους για νέες θέσεις ώστε όταν αυτές προκύψουν να λαμβάνουν σχετική ενημέρωση.

3) Πρώην εργαζόμενοι.

Άτομα που απολύθηκαν συνήθως εποχικό προσωπικό, συνταξιούχοι ή άτομα που για διάφορους λόγους αποχώρησαν από την επιχείρηση αποτελούν μια καλή λύση υποψηφίων καθώς είναι άτομα που η επιχείρηση γνωρίζει από προηγούμενη συνεργασία μαζί τους. Ως εκ τούτου η πρόσληψή τους απαιτεί λιγότερο χρόνο και κόστος.

4) Μετακινήσεις εργαζομένων.

Σε περίπτωση κένωσης μιας θέσης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να μετακινήσει έναν εργαζόμενο στη θέση αυτή παίρνοντάς τον από μια άλλη θέση ή τμήμα όπου πιθανόν υπάρχει πλεονάζων αριθμός προσωπικού.

5) Συστάσεις διευθυντών.

Οι διευθυντές/υπεύθυνοι των τμημάτων μιας επιχείρησης μπορούν πολλές φορές να δώσουν λύση για την κάλυψη μιας κενής θέσης εργασίας. Αφού ενημερωθούν για

την κενή θέση τότε μπορούν να προτείνουν στους ανωτέρους τους το άτομο που έχουν υπό την εποπτεία τους και διαπιστώνουν πως συγκεντρώνει όλα τα απαιτούμενα προσόντα.

Σε αυτή τη μέθοδο ελλοχεύει ο κίνδυνός των αδικιών και των διακρίσεων για αυτό οι υπεύθυνοι των τμημάτων οφείλουν να είναι δίκαιοι και να αντιμετωπίζουν ισότιμα όλους τους εργαζόμενους που έχουν στη διάθεσή τους δίνοντάς τους ίσες ευκαιρίες.

6) Ανακοίνωση νέων θέσεων.

Η επιχείρηση μπορεί να ενημερώσει τους εργαζόμενους για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας τις οποίες επιθυμεί να καλύψει με το υπάρχον εργατικό δυναμικό της. Η ανακοίνωση των κενών θέσεων μπορεί να γίνει στον πίνακα ανακοινώσεων, σε δημοσιεύσεις της επιχείρησης, ηλεκτρονικά μέσω του ενδοεπιχειρησιακού δικτύου, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου καθώς επίσης και του ενημερωτικού δελτίου της.

Συνήθως όταν πρόκειται για την κάλυψη ανώτερων διοικητικών θέσεων η επιχείρηση αρχικά αναζητά υποψηφίους από το εσωτερικό της πριν θέσει σε εφαρμογή τις μεθόδους της εξωτερικής προσέλκυσης και αυτό γιατί, οι υπάρχοντες εργαζόμενοι είναι σε θέση να γνωρίζουν καλύτερα την αποστολή, τους στόχους και την οργάνωση της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό η ανακοίνωση των κενών θέσεων να γίνεται έγκαιρα δηλαδή αρκετό διάστημα πριν την έναρξη των εργασιών για την κάλυψή τους, να διασφαλίζεται το γεγονός ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα λάβουν σχετική ενημέρωση και τέλος να ορίζονται με ακρίβεια τα κριτήρια της τελικής επιλογής.

3.5 Μέθοδοι Εξωτερικής Προσέλκυσης

Πολύ συχνά οι επιχειρήσεις στρέφονται στο εξωτερικό τους περιβάλλον για ανεύρεση προσωπικού όταν το υπάρχον εργατικό δυναμικό δεν επαρκεί για την κάλυψη των κενών θέσεων. Οι εξωτερικές πηγές δεν είναι χρήσιμες μόνο όταν υπάρχει έλλειψη προσωπικού αλλά αποτελούν πιο συνηθισμένη μέθοδο όταν υπάρχει ανάγκη κάλυψης χαμηλόβαθμων θέσεων και φυσικά όταν είναι απαραίτητη η εισαγωγή διαφορετικών ιδεών και καινοτόμων αντιλήψεων.

Οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης ποικίλλουν και κάθε επιχείρηση έχει την ευχέρεια να επιλέξει αυτή που θεωρεί καταλληλότερη ή και συνδυασμό μεθόδων. Υπάρχουν παραδοσιακές μέθοδοι από τις οποίες η χρήση ορισμένων τα τελευταία χρόνια έχει μειωθεί αλλά και σύγχρονες οι οποίες βασίζονται στο διαδίκτυο και που διαρκώς η χρήση τους αυξάνεται.

Στις παραδοσιακές ανήκουν οι παρακάτω μέθοδοι:

1) ΟΑΕΔ

Σε όλες τις πόλεις της Ελλάδας λειτουργούν παραρτήματα του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) ο οποίος είναι ένας δημόσιος φορέας όπου οι επιχειρήσεις μπορούν να απευθύνονται για την ανεύρεση εργαζομένων δωρεάν. Στις βάσεις δεδομένων του οργανισμού είναι αποθηκευμένα τα βιογραφικά χιλιάδων ανέργων οπότε μπορεί να παρέχει στις επιχειρήσεις μεγάλο αριθμό υποψηφίων.

2) Εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Τα ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας προσφέρουν μια σπουδαία πηγή υποψηφίων από την άποψη ότι οι εργαζόμενοι που προσελκύνονται με τη συγκεκριμένη μέθοδο είναι άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις. Στα ιδρύματα αυτά λειτουργούν τα λεγόμενα γραφεία διασύνδεσης/καριέρας τα οποία αναλαμβάνουν να φέρουν σε επαφή τους σπουδαστές με διάφορες επιχειρήσεις. Απαιτείται συνεχής συνεργασία και από τις δύο πλευρές ώστε να εδραιωθεί μεταξύ τους μια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Στα πλαίσια αυτής της μεθόδου τα γραφεία διασύνδεσης και οι επιχειρήσεις διοργανώνουν ημερίδες καριέρας σε χώρους συνήθως εντός των ιδρυμάτων όπου στελέχη των επιχειρήσεων έρχονται σε επαφή με σπουδαστές.

3) Αγγελίες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Με τη χρήση μέσων όπως η εφημερίδα, τα περιοδικά, το ραδιόφωνο ή η τηλεόραση οι επιχειρήσεις μπορούν να γνωστοποιήσουν στο κοινό τις ανάγκες τους για προσωπικό. Οι αγγελίες πρέπει να περιέχουν σαφείς και επαρκείς πληροφορίες για την προς κάλυψη θέση ώστε ο κάθε ενδιαφερόμενος να μπορεί να κρίνει αν η εργασία τον ενδιαφέρει και αν διαθέτει τα βασικά προσόντα.

4) Ανταγωνιστές.

Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αποτελούν και αυτές πηγή προσέλκυσης αφού πολλές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό κυρίως για ανώτερες θέσεις αναζητούν εργαζομένους σε αντίστοιχες θέσεις σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις προσφέροντάς τους ως βασικό κίνητρο αυξημένες αποδοχές.

5) Πρακτική άσκηση.

Με την πρακτική άσκηση η επιχειρήσεις προσλαμβάνουν φοιτητές για την κάλυψη μιας θέσης για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Δεν υπάρχει από τη πλευρά της επιχείρησης η δέσμευση για μόνιμη πρόσληψη του φοιτητή αλλά ούτε και από την πλευρά του τελευταίου για παραμονή στην επιχείρηση μετά το πέρας του διαστήματος αυτού.

Η μέθοδος αυτή παρέχει στους εργοδότες τη δυνατότητα να παρατηρήσουν την απόδοση των φοιτητών η οποία αν είναι ικανοποιητική μπορεί να οδηγήσει σε μόνιμη πρόσληψη. Και οι φοιτητές επίσης μπορούν να κρίνουν αν η συγκεκριμένη θέση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και αν η επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει το μελλοντικό τους εργοδότη.

Όπως αναφέρθηκε στις σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης ανήκουν αυτές που βασίζονται στο διαδίκτυο. Τα τελευταία χρόνια γίνεται ευρεία χρήση του διαδικτύου για την προσέλκυση υποψηφίων το οποίο έχει δώσει άλλες διαστάσεις στη διαδικασία αφού έχει μειώσει σημαντικά το χρόνο και το κόστος που απαιτεί η πλήρωση μιας κενής θέσης, παρέχει μεγάλο αριθμό υποψηφίων, διευκολύνει τη διαδικασία υποβολής αίτησης από τη πλευρά του υποψηφίου αλλά και τη δημοσίευση μιας αγγελίας από τη πλευρά της επιχείρησης. Θέματα που απασχολούν σχετικά με τη προσέγγιση μέσω διαδικτύου έχουν να κάνουν με την ασφάλεια των προσωπικών στοιχείων που αναρτώνται στις διάφορες ιστοσελίδες καθώς και με τις τεχνικές που πρέπει να υλοποιηθούν ώστε λόγω του μεγάλου όγκου αιτήσεων να γίνεται ένα αρχικό «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων που δεν πληρούν τις ελάχιστες προϋποθέσεις.

Στις σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης ανήκουν οι εξής:

1) Εταιρικές ιστοσελίδες καριέρας.

Οι επιχειρήσεις στην ιστοσελίδα τους μπορούν να έχουν την σελίδα καριέρας όπου αναρτώνται όλες οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας, με εκτενή περιγραφή των πληροφοριών που τις αφορούν. Οι υποψήφιοι αφού ελέγξουν τις θέσεις αυτές και τις αντίστοιχες πληροφορίες, μπορούν να υποβάλλουν αιτήσεις για αυτές που τους ενδιαφέρουν. Ακόμα και όταν δεν υπάρχουν ανοικτές θέσεις εργασίας οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να υποβάλλουν το βιογραφικό τους σε ειδικούς συνδέσμους των ιστοσελίδων καριέρας για μελλοντική χρήση σε περίπτωση κένωσης κάποιας θέσης.

2) Ιστοσελίδες εύρεσης εργασίας.

Είναι μια ακόμη προσέγγιση που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να προσελκύσουν υποψήφιους εργαζόμενους μέσω διαδικτύου. Πρόκειται για σελίδες στις οποίες οι επιχειρήσεις ανακοινώνουν τις νέες θέσεις εργασίας παρέχοντας παράλληλα και σχετικές πληροφορίες. Οι πληροφορίες δεν είναι αρκετά λεπτομερείς όπως στην προηγούμενη μέθοδο αλλά δίνεται η γενική εικόνα για τη θέση με στοιχεία όπως τα στοιχεία της επιχείρησης, τα βασικά απαιτούμενα προσόντα και τα γενικά

καθήκοντα της θέσης. Είναι μια μέθοδος που μπορεί να αποφέρει ικανοποιητικό αριθμό υποψηφίων καθώς η χρήση τέτοιων ιστοσελίδων από άτομα που αναζητούν εργασία είναι ιδιαίτερα δημοφιλής.

3.6 Εναλλακτικές Επιλογές

Όταν μια επιχείρηση θέλει να αποφύγει το κόστος της στρατολόγησης προσωπικού και της μόνιμης αύξησης του ανθρώπινου δυναμικού της μπορεί να καταφύγει σε εναλλακτικές διαδικασίες. Σημαντικές επιλογές που μπορεί να κάνει η επιχείρηση είναι οι εξής:

1) Υπερωρίες.

Είναι μια κοινή επιλογή η οποία ενδείκνυται σε περιπτώσεις που δημιουργείται η ανάγκη για περισσότερο προσωπικό λόγω του προσωρινού αυξημένου όγκου εργασίας. Με την εναλλακτική των υπερωριών οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν το εισόδημά τους και οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις αυξημένες ανάγκες χωρίς το κόστος της πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων. Όμως δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν πως οι πολλές ώρες εργασίας μειώνουν την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, όταν η κάλυψη των αναγκών δεν απαιτεί υπερωρίες από όλους τους υπαλλήλους τότε η απόφαση για το ποιοι από αυτούς θα εργαστούν παραπάνω γίνεται δύσκολη και κάποιες φορές οδηγεί σε δυσαρέσκεια και διαμάχες.

2) Leasing προσωπικού.

Υπάρχουν εταιρείες οι οποίες έχουν στη διάθεσή υπαλλήλους τους οποίους παραχωρούν σε επιχειρήσεις για ορισμένο χρονικό διάστημα όταν αυτές το χρειάζονται. Οι εταιρείες που παραχωρούν τους εργαζόμενους είναι ο νόμιμος εργοδότης τους και ως εκ τούτου είναι υπεύθυνες για τα θέματα της πρόσληψης, μισθοδοσίας και ασφάλισής τους.

3) Συμβάσεις ορισμένου χρόνου εργασίας.

Μια ακόμα εναλλακτική όσον αφορά τη στρατολόγηση είναι η πρόσληψη εργαζομένων για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Όποτε οι περιστάσεις το απαιτούν η επιχείρηση είναι σε θέση να αυξήσει το εργατικό δυναμικό της για να ανταπεξέλθει στις ανάγκες που προκύπτουν. Η εναλλακτική αυτή προσφέρει στους εργοδότες μια καλή λύση αφού πρόκειται για προσωπικό με χαμηλό κόστος εργασίας. Σε αντίθεση όμως με αυτό το πλεονέκτημα έρχεται το γεγονός ότι οι προσωρινοί εργαζόμενοι ίσως δεν είναι τόσο παραγωγικοί όσο οι μόνιμοι καθώς όπως είναι λογικό δεν είναι μυημένοι στην φιλοσοφία της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 4

Επιλογή

4.1 Έννοια της Επιλογής

Από τη στιγμή που έχουν καθοριστεί οι ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό και έχει προσελκυθεί ικανός αριθμός υποψηφίων η επιχείρηση περνά στο στάδιο της επιλογής που είναι το αμέσως επόμενο της προσέλκυσης στη διαδικασία της στελέχωσης.

Πρόκειται για μια διαδικασία διαλογής από μια ομάδα υποψηφίων των καταλληλότερων ατόμων για μια συγκεκριμένη θέση (R. Wayne Mondy, Jundy Bandy Mondy 2011). Άρα, απώτερος σκοπός της επιλογής είναι η τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στη σωστή θέση, γίνεται δηλαδή ένα ταίριασμα των υποψηφίων με τις θέσεις εργασίας.

Είναι μια ακόμα σημαντική δραστηριότητα της στελέχωσης και αυτό γιατί όπως τα οφέλη από την επιτυχημένη διεξαγωγή της είναι μεγάλα έτσι και οι αρνητικές συνέπειες τυχών λανθασμένων επιλογών μπορεί να αποβούν εξαιρετικά ζημιογόνες για την επιχείρηση.

Η επιλογή των σωστών ατόμων για την πλήρωση των κενών θέσεων είναι το κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν πώς να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης που καταλαμβάνουν είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, χρειάζονται λιγότερη εκπαίδευση και λιγότερο χρόνο προσαρμογής. Αντίθετα, όσοι δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα αποτελούν δαπάνη για την επιχείρηση είτε αυτή αποφασίσει την περαιτέρω εκπαίδευσή τους είτε τους απομακρύνει. Στόχος λοιπόν της επιχείρησης είναι η όσο το δυνατόν ορθότερη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους υποψηφίους που τελικά επιλέγει.

Επομένως με όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η επιλογή προσωπικού είναι ένα ζήτημα εξαιρετικής σημασίας με καίριο ρόλο στη συνολική επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης.

4.2 Διαδικασία-Στάδια Επιλογής

Όπως ήδη αναφέραμε η επιλογή είναι σημαντική για μια επιχείρηση εφόσον καθορίζει τη μελλοντική της πορεία και επιτυχία.

Στις μέρες μας όπου λίγο ή πολύ οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε κοινή τεχνολογία, οι άνθρωποί τους είναι ο παράγοντας που διαφοροποιεί τη μία από την άλλη. Έτσι κάθε επιχείρηση αναζητά τον εργαζόμενο εκείνο που θα έχει τη βέλτιστη απόδοση.

Τα κριτήρια βάσει των οποίων αποφασίζεται ποιος υποψήφιος πληροί τις απαραίτητες προϋποθέσεις ορίζονται στην ανάλυση της θέσης και σε αυτή βασίζονται οι υπεύθυνοι ανθρώπινων πόρων. Οι υπεύθυνοι καλούνται να προβλέψουν με βάση τα στοιχεία που συλλέγουν ποιος από τους υποψηφίους θα ανταποκριθεί με τον καλύτερο τρόπο στις απαιτήσεις της θέσης και θα βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Όμως στο σημερινό περιβάλλον εργασίας οι συνθήκες είναι ρευστές και ευμετάβλητες για αυτό και καμία απόφαση επιλογής δεν μπορεί να κριθεί εκ των προτέρων εκατό τοις εκατό ορθή. Για το λόγο αυτό και επειδή κανείς δεν δύναται να προβλέψει με ακρίβεια το μέλλον οι άνθρωποι που διεξάγουν τη στελέχωση και κατ' επέκταση την επιλογή προσωπικού πρέπει να είναι προσεκτικοί στις επιλογές τους και καλά εκπαιδευμένοι πάνω στο αντικείμενο αυτό. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε τη σημασία που έχει η ειλικρινής και σαφής περιγραφή της φύσης και των καθηκόντων της εργασίας που θα αναλάβει να φέρει εις πέρας ο υποψήφιος που τελικά θα επιλεγθεί.

Εξίσου σημαντικό είναι και το θέμα των διακρίσεων καθώς οι υπεύθυνοι πρέπει κατά τη διάρκεια της επιλογής να προσπαθούν κρίνουν με αντικειμενικότητα και απαλλαγμένοι από προκαταλήψεις ποιος από τους υποψηφίους θεωρείται καταλληλότερος. Οφείλουν να δίνουν ίσες ευκαιρίες σε όλες τις ομάδες ανθρώπων αφού όχι μόνο οι λάθος επιλογές όπως ήδη έχουμε πει μπορεί να ζημιώσουν την επιχείρηση, η κατά συρροή απόρριψη υποψηφίων, κυρίως μειονοτήτων, λόγω υποκειμενικών και όχι αντικειμενικών κριτηρίων είναι πιθανό να επιφέρει νομικές συνέπειες.

Η επιλογή θα μπορούσε να περιγραφεί ως μια διαδικασία τριών γενικών σταδίων. Το πρώτο στάδιο είναι αυτό της συλλογής πληροφοριών για τους υποψηφίους οι οποίες έχουν να κάνουν κυρίως με τις γνώσεις, την εκπαίδευση, την εμπειρία και τις ικανότητές τους. Ακολουθεί το στάδιο της αξιολόγησης όλων των υποψηφίων με βάση τα κριτήρια που έχουν τεθεί και τέλος λαμβάνει χώρα το στάδιο της τελικής απόφασης επιλογής.

Για την υλοποίηση των παραπάνω σταδίων ακολουθούνται ορισμένα βήματα:

- Αίτηση και βιογραφικό.
- Προκαταρκτική συνέντευξη.
- Τεστ για την επιλογή.
- Συστατικές επιστολές.
- Συνέντευξη εργασίας.
- Υγειονομική εξέταση.
- Απόφαση επιλογής.
- Ενημέρωση των υποψηφίων.

Φυσικά κάθε επιχείρηση ανάλογα με το χρόνο και χρήματα που έχει στη διάθεσή της μπορεί να παραλείψει κάποια από τα παραπάνω βήματα. Καθώς η διαδικασία προχωρά από το ένα βήμα στο άλλο οι υποψήφιοι γίνονται όλο και λιγότεροι αφού η απόρριψη σε ένα βήμα σημαίνει ότι ο υποψήφιος απορρίπτεται ολοκληρωτικά και έτσι δεν μπορεί να συνεχίσει στο επόμενο.

4.3 Μέθοδοι Επιλογής

Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους για την υλοποίηση των σταδίων της επιλογής. Οι μέθοδοι ποικίλλουν από βήμα σε βήμα και συνήθως οι επιχειρήσεις τις χρησιμοποιούν συνδυαστικά για πιο αντικειμενικά αποτελέσματα χωρίς, όπως έχουμε αναφέρει, να είναι απαραίτητο να εκτελεστούν όλα τα βήματα με τις αντίστοιχες μεθόδους τους. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά αυτές οι μέθοδοι.

4.3.1 Αίτηση.

Ένα από τα πρώτα βήματα στη διαδικασία επιλογής είναι η συμπλήρωση μιας αίτησης από τον ενδιαφερόμενο που έτσι καθίσταται υποψήφιος για τη θέση. Οι αιτήσεις για μια συγκεκριμένη θέση είναι ίδιες και η ομοιομορφία τους βοηθά την επιχείρηση να κάνει με ευκολία τη σύγκριση μεταξύ των υποψηφίων.

Περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικές με το όνομα, τη διεύθυνση, τις γνώσεις, την εμπειρία των υποψηφίων και είναι χρήσιμο εργαλείο για μια πρώτη αντιστοίχιση μεταξύ των προσόντων του καθενός με τα απαιτούμενα της θέσης. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι οι αιτήσεις που αφορούν διαφορετικές μεταξύ τους θέσεις μπορεί να διαφέρουν η μία από την άλλη. Όμως οι πληροφορίες που πρέπει όλες οι αιτήσεις να περιέχουν, ασχέτως της θέσης που αφορούν, πρέπει αυστηρά και μόνο να σχετίζονται με τις ανάγκες της θέσης. Πληροφορίες όπως η εθνικότητα, η θρησκεία ή οι σεξουαλικές προτιμήσεις δεν πρέπει να περιλαμβάνονται στις αιτήσεις και αυτό γιατί προάγουν τις διακρίσεις, πρακτική που έρχεται σε αντίθεση με τις ίσες ευκαιρίες που όπως έχουμε πει πρέπει να δίνονται σε όλους τους υποψηφίους.

4.3.2 Βιογραφικό.

Κάθε αίτηση συνήθως συνοδεύεται από το βιογραφικό του υποψηφίου. Το βιογραφικό είναι ένα έντυπο στο οποίο καταγράφονται τα στοιχεία του υποψηφίου όπως όνομα, ηλικία, διεύθυνση, τηλέφωνο. Επίσης στο βιογραφικό αναφέρονται οι πληροφορίες που σχετίζονται με την εκπαίδευση, τις γνώσεις, την προϋπηρεσία και την εμπειρία συνήθως με χρονολογική σειρά καθώς και τυχόν συστάσεις. Παρέχει

επιπλέον πληροφορίες που αφορούν τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τα ενδιαφέροντα και τους στόχους καριέρας κάθε υποψηφίου.

Αν και τα βιογραφικά δεν έχουν την ομοιομορφία των αιτήσεων είναι απαραίτητα στη διαδικασία της επιλογής λόγω των ποικίλων πληροφοριών που παρέχουν και οι οποίες δεν μπορούν να συμπεριληφθούν στην αίτηση.

Ο υποψήφιος που υποβάλλει το βιογραφικό του οφείλει προηγουμένως να είναι σίγουρος ότι δεν περιλαμβάνει ανακρίβειες ή ψευδή στοιχεία, ότι είναι ευανάγνωστο και με σωστή δομή γιατί μέσω του εντύπου αυτού γίνεται μια πρώτη επαφή με την επιχείρηση και είναι σημαντικό να αφήσει καλή εντύπωση.

4.3.3 Προκαταρκτική Συνέντευξη.

Προχωρώντας στη διαδικασία της επιλογής σειρά έχει η προκαταρκτική συνέντευξη. Στόχος αυτής της μεθόδου είναι να γίνει ένας σύντομος μα ουσιαστικός έλεγχος των υποψηφίων απευθύνοντάς τους καίριες ερωτήσεις ώστε να απορριφθούν αυτοί που είναι προφανές ότι δεν διαθέτουν τα ελάχιστα προσόντα για τη θέση.

Όπως αναφέρθηκε είναι μια σύντομη μέθοδος κατά την οποία ο χρόνος που αφιερώνεται σε κάθε υποψήφιο είναι αρκετά μικρός και πολλές φορές διεξάγεται μέσω τηλεφώνου. Αν και αυτός ο τρόπος διεξαγωγής της προκαταρκτικής συνέντευξης προσφέρει οικονομία σε χρόνο και σε χρήμα περιορίζει από την άλλη την προσωπική επαφή και την ανταλλαγή μη λεκτικών μηνυμάτων που θεωρούνται σημαντικά όταν μιλάμε για την πλήρη αξιολόγηση ενός υποψηφίου.

4.3.4 Συστάσεις.

Ένα χρήσιμο εργαλείο για τον έλεγχο του παρελθόντος και την επαλήθευση όσων αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του είναι οι συστατικές επιστολές.

Μπορούν να ζητηθούν από πρώην εργοδότες, καθηγητές ή συναδέλφους και μπορεί ο ίδιος ο υποψήφιος να τις συμπεριλάβει στο βιογραφικό του ή να τις προσκομίσει στην επιχείρηση μετά από απαίτηση της τελευταίας.

Οι συστάσεις συμβάλλουν θετικά στη διαδικασία επιλογής γιατί παρέχουν πληροφορίες που σχετίζονται με τη συμπεριφορά και το χαρακτήρα του υποψηφίου.

Το πρόβλημα που προκύπτει από τη συγκεκριμένη μέθοδο έχει να κάνει με την αντικειμενικότητα και την εγκυρότητα των όσων αναφέρουν αφού ο υποψήφιος μπορεί να ζητήσει τη χορήγηση συστάσεων μόνο από άτομα με τα οποία διατηρεί καλές σχέσεις ή ανήκουν στο φιλικό του περιβάλλον τα οποία είναι σίγουρος ότι θα αναφέρουν μόνο τα θετικά του χαρακτηριστικά παραλείποντας τα αρνητικά ακόμα και αν είναι σημαντικά.

Ένα ακόμη πρόβλημα που έχει παρατηρηθεί είναι ότι πολλοί πρώην εργοδότες είναι αρκετά φειδωλοί όταν καλούνται να δώσουν συστάσεις για κάποιο εργαζόμενο παρέχοντας μόνο βασικές πληροφορίες που είναι ήδη γνωστές από το βιογραφικό του. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα όταν ένας εργοδότης επιθυμεί να κρατήσει ένα καλό υπάλληλο ίσως χορηγήσει μια σύσταση στην οποία εσκεμμένα να τονίζει τα αρνητικά του στοιχεία με το αντίστοιχο να συμβαίνει στην περίπτωση που θέλει να «ξεφορτωθεί» ένα κακό υπάλληλο.

4.3.5 Τεστ Επιλογής.

Η μέθοδος των δοκιμασιών επιλογής αποσκοπεί στην αντικειμενικότερη λήψη αποφάσεων πρόσληψης προσωπικού. Βοηθούν στη συλλογή αντικειμενικών πληροφοριών για κάθε υποψήφιο όπως ευστροφία, ικανότητες, δεξιότητες, προσωπικότητα, προσόντα, ενδιαφέροντα, κάνοντας το έργο των υπευθύνων επιλογής πιο εύκολο.

Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι το μικρό κόστος που έχει. Είναι όμως μια μέθοδος που δέχεται μεγάλη αμφισβήτηση όσον αφορά την εγκυρότητα και την

αξιοπιστία της, δύο έννοιες που αναλύονται παρακάτω. Τα βασικά χαρακτηριστικά που καθιστούν τις δοκιμασίες επιτυχημένες είναι τα εξής:

✓ Τυποποίηση

Τα τεστ και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγονται πρέπει να παρουσιάζουν ομοιομορφία. Σε αντίθετη περίπτωση τα αποτελέσματα μπορεί να διαφοροποιούνται λόγω των διαφορετικών συνθηκών και όχι λόγω ουσιαστικών διαφορών ανάμεσα στους υποψηφίους.

✓ Αντικειμενικότητα

Τα τεστ που χαρακτηρίζονται από αντικειμενικότητα δίνουν πάντα τα ίδια αποτελέσματα ασχέτως του πλήθους των βαθμολογητών.

✓ Αξιοπιστία

Ένα αξιόπιστο τεστ όσες φορές και να επαναληφθεί θα παρέχει τα ίδια αποτελέσματα. Έχει λοιπόν να κάνει με την συνέπεια των αποτελεσμάτων του τεστ.

✓ Εγκυρότητα

Ένα τεστ χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα όταν η απόδοση του κάθε υποψηφίου αντιστοιχίζεται με την απόδοσή του στη δουλειά. Δηλαδή, όταν κάποιος πετυχαίνει υψηλή βαθμολογία αυτό να σημαίνει ότι και η απόδοσή του στη δουλειά θα είναι αντίστοιχα καλή.

Τα τεστ ανάλογα με το τι αξιολογούν ταξινομούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

A) Τεστ ευφύιας.

Μετρούν τις πνευματικές και διανοητικές ικανότητες του υποψηφίου όπως μνήμη, ταχύτητα σκέψης, ευχέρεια λόγου, ικανότητα μάθησης και συσχετισμού δεδομένων, παρατηρητικότητα, και δημιουργικότητα.

Β) Τεστ προσωπικότητας.

Αναδεικνύουν τα χαρακτηριστικά που αφορούν την προσωπικότητα του υποψηφίου, τα στοιχεία δηλαδή που σχετίζονται με το χαρακτήρα και την ιδιοσυγκρασία του.

Γ) Τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων.

Εντοπίζουν τα σημεία στα οποία επικεντρώνεται το επαγγελματικό ενδιαφέρον του υποψηφίου. Αξιολογούν τις προτιμήσεις του πάνω στις επαγγελματικές του δραστηριότητες με σκοπό την τοποθέτησή του στον τομέα του ενδιαφέροντός του όπου αναμένεται να έχει υψηλή απόδοση.

Δ) Δειγματοληψία εργασίας.

Σε αυτή τη δοκιμασία ο υποψήφιος καλείται να εκτελέσει τα επαγγελματικά καθήκοντα της θέσης την ώρα που ένας βαθμολογητής αξιολογεί τις επιδόσεις του. Πρόκειται για αρκετά χρήσιμα τεστ αφού μειώνεται ο κίνδυνος μεγάλων αποκλίσεων μεταξύ των αποτελεσμάτων του τεστ και της πραγματικής απόδοσης.

Ε) Κέντρα αξιολόγησης.

Στα κέντρα αξιολόγησης οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε προσομοιώσεις που αναπαριστούν καταστάσεις τις οποίες θα αντιμετωπίσουν στη θέση εργασίας (R Wayne Mondy, Jundy Bandy Mondy 2011). Δηλαδή καλούνται να μιμηθούν ενέργειες που θα χρειαστεί να κάνουν σε περίπτωση που προσληφθούν. Συνήθως, χρησιμοποιούνται για την επιλογή διοικητικών στελεχών και αξιολογούν την ικανότητά τους να λαμβάνουν αποφάσεις, να αναθέτουν εργασίες σε τρίτους και να αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις.

Υπεύθυνοι για την αξιολόγηση είναι συνήθως έμπειρα στελέχη που παρακολουθούν τη συμπεριφορά των υποψηφίων για ορισμένο χρόνο ίσως για μια ολόκληρη ημέρα. Οι δραστηριότητες που υλοποιούνται στα κέντρα αξιολόγησης είναι τα

επιχειρηματικά παιχνίδια, η πρακτική άσκηση, οι συνεντεύξεις και οι ομαδικές συζητήσεις.

4.3.6 Συνέντευξη.

Η μέθοδος της συνέντευξης στη διαδικασία της επιλογής είναι ευρέως διαδεδομένη. Τη χρησιμοποιούν οι περισσότερες επιχειρήσεις και θεωρείται από τα βασικότερα βήματα της επιλογής. Πρόκειται για μια προσωπική συζήτηση του υποψήφιου με κάποιο στέλεχος της επιχείρησης που σκοπό έχει τη μεταξύ τους ανταλλαγή πληροφοριών. Αυτή η ανταλλαγή πληροφοριών δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να συγκεντρώσει περαιτέρω στοιχεία για την προσωπικότητα του υποψηφίου, τις ικανότητες και τις γνώσεις του σχετικά με την προς κάλυψη θέση. Και ο υποψήφιος από την πλευρά του αντλεί πληροφορίες που έχουν να κάνουν με τη θέση εργασίας αλλά και ολόκληρη την επιχείρηση.

Το περιεχόμενο της συνέντευξης αφορά επίσης τις σπουδές και την εκπαίδευση του υποψηφίου, ελέγχει την ικανότητά του να συνεργαστεί με τους άλλους εργαζόμενους, προσπαθεί να προσδιορίσει το βαθμό στον οποίο ο υποψήφιος είναι πρόθυμος να εργαστεί στην επιχείρηση και να αφομοιώσει τη φιλοσοφία της και τέλος παρατηρεί χαρακτηριστικά όπως το ύφος, η εμφάνιση ή η λεκτική ικανότητα του υποψηφίου.

Όπως αναφέραμε η πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τις συνεντεύξεις ως μέσο επιλογής χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τα αποτελέσματά τους είναι πάντα αξιόπιστα. Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι αποτελεσματικές συνεντεύξεις:

- ✓ Πρέπει να διεξάγονται σε ιδιωτικούς και ευχάριστους χώρους χωρίς θόρυβο και εξωτερικούς περισπασμούς.
- ✓ Το άτομο που παίρνει τη συνέντευξη πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και να έχει εμπειρία επί της διαδικασίας. Να γνωρίζει πώς να κάνει τον υποψήφιο να νοιώσει άνετα και να είναι διατεθειμένος να τον ακούσει. Σημαντικό είναι να παρέχει ειλικρινείς πληροφορίες για τις απαιτήσεις της θέσης

και γενικότερα της επιχείρησης από τον υποψήφιο αλλά και τις παροχές και τα δικαιώματα που θα έχει. Η τυχόν δημιουργία ψεύτικης εντύπωσης στον υποψήφιο που τελικά επιλεχθεί μπορεί να οδηγήσει ακόμα και στην μετέπειτα αποχώρησή του από την επιχείρηση.

- ✓ Το περιεχόμενο της συνέντευξης στο μεγαλύτερο μέρος του πρέπει να έχει μελετηθεί από πριν και να είναι βασισμένο στη περιγραφή της θέσης. Οι ερωτήσεις που τίθενται πρέπει να είναι συγκεκριμένες και να στοχεύουν στην απόκτηση πληροφοριών που αφορούν αποκλειστικά τα προσόντα και τη στάση του υποψηφίου απέναντι στη θέση και την επιχείρηση.
- ✓ Ο χρόνος που δίνεται στους υποψηφίους πρέπει να είναι επαρκής ώστε να μπορέσουν να εκφράσουν τις απόψεις τους.
- ✓ Καλό είναι οι υπεύθυνοι να σημειώνουν διάφορες πληροφορίες για κάθε συνεντευξιαζόμενο που θεωρούν ότι ίσως με την πάροδο της ώρας ξεχαστούν.
- ✓ Η αξιολόγηση των υποψηφίων πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν τεθεί εκ των προτέρων και ισχύουν για όλους.

Οι βασικοί τύποι της συνέντευξης είναι οι εξής:

Δομημένη συνέντευξη.

Σε αυτή τη μορφή συνέντευξης οι ερωτήσεις που θα τεθούν στους υποψηφίους είναι έτοιμες πριν την έναρξη της διαδικασίας. Είναι ίδιες για όλους τους υποψηφίους έτσι ώστε να υπάρχει αντικειμενικότητα στη μετέπειτα αξιολόγησή τους γεγονός που προσδίδει αυξημένη αξιοπιστία στη συγκεκριμένη μέθοδο. Στις δομημένες συνεντεύξεις ο διάλογος δεν ξεφεύγει από αυτό το πλαίσιο των συγκεκριμένων ερωτήσεων με αποτέλεσμα ο υποψήφιος να μην έχει τη δυνατότητα να εκφραστεί πλήρως.

Ημιδομημένη συνέντευξη.

Σε αυτό το τύπο συνέντευξης περιλαμβάνονται ερωτήσεις που έχουν ετοιμαστεί από πριν, είναι οι βασικές ερωτήσεις που τίθενται σε όλους τους υποψηφίους. Στη συνέχεια ακολουθούν ερωτήσεις πιο ανοικτού τύπου στις οποίες κάθε υποψήφιος μπορεί να δώσει περισσότερες λεπτομέρειες για την προσωπικότητά του. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ημιδομημένη συνέντευξη ως μέσο επιλογής.

Αδόμητη συνέντευξη.

Αδόμητη είναι η συνέντευξη για την οποία δεν έχουν προετοιμαστεί ερωτήσεις ή αν έχουν αυτές είναι ελάχιστες. Ο εξεταστής έχει στο μυαλό του τις πληροφορίες που θέλει να αποκομίσει από τον υποψήφιο και του υποβάλλει σχετικές ερωτήσεις με τυχαία σειρά. Το εύρος των ερωτήσεων είναι μεγάλο και δεν υπάρχουν από πριν καθορισμένες σωστές απαντήσεις.

Η διενέργεια των συνεντεύξεων μπορεί να γίνει με διάφορους από τους παρακάτω τρόπους:

Ατομική συνέντευξη.

Είναι η συνέντευξη όπου κάθε υποψήφιος εξετάζεται από ένα μόνο άτομο γεγονός που μπορεί να τον κάνει να νοιώσει πιο άνετα ιδίως στην αρχή της διαδικασίας.

Ομαδική συνέντευξη.

Σε αυτή τη περίπτωση συνέντευξης συμμετέχουν ταυτόχρονα αρκετοί υποψήφιοι και ένας αριθμός εξεταστών. Γίνεται για λόγους εξοικονόμησης χρόνου και παράλληλα διαπιστώνονται οι κοινωνικές και ομαδικές ικανότητες των υποψηφίων.

Συνέντευξη από επιτροπή.

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο κάθε υποψήφιος εξετάζεται ταυτόχρονα από δύο ή περισσότερους αξιολογητές. Είναι μια μέθοδος που ίσως φέρει σε αμηχανία τον

συνεντευξιαζόμενο μειώνοντας έτσι την απόδοσή του από την άλλη όμως η ύπαρξη περισσότερων του ενός εξεταστών κάνει τη διαδικασία πιο δίκαιη και αντικειμενική.

Παρά τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι συνεντεύξεις, παρουσιάζουν και ορισμένα βασικά προβλήματα που όταν προκύπτουν τις καθιστούν αναποτελεσματικό εργαλείο επιλογής. Ακολουθεί η παράθεση των προβλημάτων αυτών:

✓ Το σφάλμα της πρώτης εντύπωσης.

Όταν το άτομο που παίρνει τη συνέντευξη αποφασίζει από πολύ νωρίς για την καταλληλότητα του υποψηφίου είναι πολύ πιθανό η απόφασή του να είναι λανθασμένη αφού παραλείπονται πολλά στοιχεία του υποψηφίου που έρχονται στην επιφάνεια όσο η ώρα περνά.

✓ Το σφάλμα της έντονης αντίθεσης.

Το πρόβλημα αυτό προκύπτει όταν ο εξεταστής παίρνει κατ' επανάληψη συνέντευξη από άτομα σε πολύ καλό ή κακό επίπεδο. Έτσι όταν παρουσιαστεί μετά ένας μέτριος υποψήφιος στην πρώτη περίπτωση βαθμολογείται ως πολύ κακός ενώ στη δεύτερη ίσως θεωρηθεί ο καταλληλότερος για τη θέση ακόμα και αν τα προσόντα που διαθέτει δεν είναι απολύτως επαρκή.

✓ Ανάρμοστες ερωτήσεις.

Οι ερωτήσεις που τίθενται σε μια συνέντευξη δεν πρέπει να ξεφεύγουν από τα όρια της εργασίας σε άλλα πεδία που αφορούν την ιδιωτική ζωή ή τις απόψεις του υποψηφίου. Έτσι συλλέγονται άσχετες πληροφορίες καθώς επίσης μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα ακόμα και δυσμενείς νομικές συνέπειες.

✓ Ελλιπής εκπαίδευση.

Οι υπεύθυνοι της συνέντευξης πρέπει να είναι άτομα που γνωρίζουν καλά τον τρόπο διεξαγωγής της σωστής συνέντευξης, το πώς να εκμαιεύουν τις απαραίτητες

πληροφορίες χωρίς να φέρνουν τον υποψήφιο σε δύσκολη θέση και τέλος οφείλουν να είναι γνώστες των απαιτήσεων και των προδιαγραφών της θέσης για να παρέχουν στους υποψηφίους την απαραίτητη ενημέρωση.

✓ Το σφάλμα της ομοιότητας.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο αξιολογητής ευνοεί τον υποψήφιο που έχει τις ίδιες απόψεις και πεποιθήσεις με αυτόν. Επόμενο είναι η επιλογή, τις περισσότερες φορές, να αποδειχθεί λανθασμένη.

4.3.7 Υγειονομική Εξέταση

Το βήμα πριν τη λήψη της τελικής απόφασης επιλογής είναι η υποβολή των υποψηφίων σε ιατρικές εξετάσεις ή τους ζητείται να συμπληρώσουν ένα έντυπο στο οποίο να παρέχουν πληροφορίες για το ιατρικό τους ιστορικό.

Στόχος της εξέτασης είναι να εξακριβώσει αν ο υποψήφιος είναι από φυσικής πλευράς σε θέση να εκπληρώσει τα εργασιακά του καθήκοντα. Φυσικά όσοι δεν διαθέτουν τα απαραίτητα σωματικά προσόντα απορρίπτονται.

4.3.8 Τελική Απόφαση Επιλογής.

Η λήψη της τελικής απόφασής και η ενημέρωση όλων των υποψηφίων αποτελεί το τελευταίο βήμα στη διαδικασία επιλογής. Εξετάζονται λεπτομερώς τα προσόντα των εναπομεινάντων υποψηφίων και αναλύεται η απόδοσή τους σε όλα τα προηγούμενα βήματα από τα οποία πέρασαν επιτυχώς. Στόχος είναι η λήψη της βέλτιστης απόφασης δηλαδή, η επιλογή του ατόμου που βάσει αντικειμενικών κριτηρίων κρίθηκε ικανότερο να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης και να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Συνήθως την τελική απόφαση λαμβάνει το στέλεχος το οποίο θα είναι υπεύθυνο για τον νέο προσληφθέντα αφού αξιολογήσει όλα τα στοιχεία που έχει στη διάθεσή του.

Έπειτα η επιχείρηση ενημερώνει τον επιτυχόντα με τον οποίο τις αμέσως επόμενες ημέρες έρχεται σε επαφή για τη διευθέτηση των τελευταίων εκκρεμοτήτων. Επίσης

έχει την υποχρέωση για λόγους ευγένειας να ενημερώσει και τους λοιπούς υποψηφίους για την έκβαση της διαδικασίας. Η επιχείρηση οφείλει να είναι ειλικρινής απέναντί τους και να τους παραθέσει τους ακριβείς λόγους απόρριψής τους οι οποίοι βέβαια πρέπει να είναι αντικειμενικοί.

Κεφάλαιο 5

Εκπαίδευση - Ανάπτυξη

5.1 Έννοια

Όταν η διαδικασία της επιλογής προσωπικού έχει ολοκληρωθεί με επιτυχία αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει προσλάβει ικανούς εργαζόμενους, με τα απαραίτητα προσόντα ώστε να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντα της θέσης που αναλαμβάνουν.

Όμως στο σημερινό ολόένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον με τις ραγδαίες εξελίξεις στο τομέα της τεχνολογίας και τις αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών η επιτυχία μιας επιχείρησης δεν μπορεί να βασιστεί μόνο στην κατοχή ορισμένων γνώσεων και ικανοτήτων από τους εργαζόμενους. Για να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση είναι απαραίτητο οι νέοι αλλά και οι υπάρχοντες εργαζόμενοι να εφοδιάζονται διαρκώς με νέες γνώσεις. Οι όροι εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελούν τα βασικά συστατικά της προσπάθειας μιας επιχείρησης να αυξήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων της. Πιο συγκεκριμένα ο όρος εκπαίδευση αναφέρεται στην παροχή συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων στους εργαζόμενους οι οποίες σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας τους και θα τους βοηθήσουν να την εκτελούν με όσο το δυνατό αποδοτικότερο τρόπο. Από την άλλη με τον όρο ανάπτυξη εννοούνται οι ενέργειες εκείνες μιας επιχείρησης που σκοπό έχουν όχι μόνο την παροχή γνώσεων σχετικά με την τωρινή θέση εργασίας αλλά και με μελλοντικές θέσεις. Γίνεται προσπάθεια εφοδιασμού των εργαζόμενων με ικανότητες οι οποίες θα φανούν χρήσιμες στην επιχείρηση στο μέλλον καθώς αυτή αλλάζει και εξελίσσεται μέσα στο χρόνο προσαρμόζοντας τη λειτουργία της στο τρέχον οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Όπως ήδη αναφέρθηκε η παροχή γνώσεων στους εργαζόμενους είναι ζήτημα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση που θέλει να αποκτήσει ή να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, να βελτιώσει την απόδοση και την κερδοφορία της, να έχει δυνατότητα

ευελιξίας και προσαρμογής στις νέες συνθήκες που προκύπτουν και γενικότερα να υλοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει.

Την ευθύνη για την εκπαίδευση των εργαζόμενων μιας επιχείρησης φέρει η διοίκηση αυτής. Αυτοί που διοικούν την επιχείρηση είναι υπεύθυνοι για την ανάληψη πρωτοβουλιών σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζόμενων αναθέτοντας στο τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Μάλιστα, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν τμήμα που αφορά αποκλειστικά την εκπαίδευση του προσωπικού.

5.2 Τα Οφέλη της Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια διαδικασία που απαιτεί πόρους, χρόνο και χρήμα ώστε να διεξαχθεί ομαλά και να επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Εξ αιτίας αυτού έχει δημιουργηθεί σε πολλές επιχειρήσεις η αντίληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί σπατάλη. Η αντίληψη αυτή είναι σαφώς λανθασμένη αφού τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση αντισταθμίζουν πλήρως τις όποιες δαπάνες απαιτούνται για την υλοποίησή της καθιστώντας την εν τέλει επένδυση και όχι σπατάλη.

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένα σημαντικά οφέλη της εκπαίδευσης που καταδεικνύουν τη σπουδαιότητα και την αναγκαιότητά της.

- Αύξηση παραγωγικότητας.

Ο εφοδιασμός των εργαζόμενων με νέες γνώσεις έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας και με χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των λαθών. Επίσης, η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για τη χρήση νέων τεχνολογιών και μηχανημάτων η οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση της συνολικής παραγωγικότητας.

- Αφοσίωση εργαζόμενων.

Η επιχείρηση μέσω της εκπαίδευσης παρέχει στον εργαζόμενο κίνητρα για μεγαλύτερη συμμετοχή του στην εκπλήρωση των στόχων της, δημιουργώντας του αίσθημα αφοσίωσης.

- Ανύψωση ηθικού εργαζόμενων.

Βασική ανθρώπινη ανάγκη κάθε εργαζόμενου είναι η επαγγελματική του ανάπτυξη. Η εκπαίδευση καλύπτει την ανάγκη αυτή με την παροχή γνώσεων που συμβάλλουν στη συνεχή εξέλιξη και βελτίωση.

- Σταθερότητα και Ευελιξία.

Μια επιχείρηση μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες τις ακόμα και σε περιπτώσεις απώλειας έμπειρου προσωπικού ή ανάγκης για γρήγορη προσαρμογή της λειτουργίας της σε τυχόν αλλαγές έχοντας εκπαιδευμένους υπαλλήλους.

- Ελκυστικότητα.

Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που δίνουν στο προσωπικό τους τη δυνατότητα απόκτησης περισσότερων γνώσεων και δεξιοτήτων αποτελούν πόλο έλξης για υψηλού επιπέδου ποιότητας εργαζόμενους που επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους ώστε να είναι ανταγωνιστικοί και να μπορούν να ανελιχθούν σε ανώτερες και καλύτερα αμειβόμενες θέσεις.

- Μείωση ατυχημάτων.

Με την κατάλληλη επαγγελματική κατάρτιση το προσωπικό είναι σε θέση να γνωρίζει τους κινδύνους και να λαμβάνει τα αντίστοιχα μέτρα ασφαλείας. Έτσι μειώνεται εντυπωσιακά ο αριθμός των εργασιακών ατυχημάτων.

5.3 Οργάνωση της Εκπαιδευτικής Διαδικασίας

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να εφοδιάσει το προσωπικό της με νέες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες πρέπει να καταρτίσει το δικό της εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη εκπαιδευτική διαδικασία που να είναι κατάλληλη για κάθε είδους επιχείρηση και αυτό γιατί, όπως είναι λογικό, η καθεμιά παρουσιάζει τις δικές της ιδιαιτερότητες. Για το λόγο αυτό πριν τεθούν σε εφαρμογή τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να έχουν σχεδιαστεί με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Παρακάτω αναφέρονται τα βήματα που πρέπει να ολοκληρώσει η επιχείρηση ώστε η εκπαιδευτική διαδικασία να αποβεί επιτυχής και αποτελεσματική.

1. Αναγνώριση των διαθέσιμων γνώσεων και ικανοτήτων.

Στο στάδιο αυτό που είναι και το πρώτο της διαδικασίας γίνεται καταγραφή των γνώσεων και των ικανοτήτων κάθε εργαζόμενου στην αντίστοιχη θέση. Προσδιορίζεται δηλαδή το τρέχον γνωστικό επίπεδο που διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης.

2. Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.

Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι βασικό βήμα στην οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η επιχείρηση μέσω των περιγραφών των θέσεων εργασίας, στις οποίες αναφέρονται όλα τα βασικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος της κάθε θέσης, είναι σε θέση να συγκρίνει τις υπάρχουσες γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού, οι οποίες συλλέχτηκαν στο προηγούμενο στάδιο, με αυτές που απαιτούνται βάσει των περιγραφών. Όταν λοιπόν εντοπιστούν ελλείψεις στα προσόντα που πρέπει να κατέχει κάθε εργαζόμενος, αυτομάτως προκύπτουν και οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Με λίγα λόγια, στόχος είναι ο προσδιορισμός των απαιτούμενων γνώσεων ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι μετά την εκπαίδευση να ανταποκριθούν επιτυχώς στα πρότυπα απόδοσης που έχει θέσει η επιχείρηση.

3. Καθορισμός των εκπαιδευτικών στόχων.

Επόμενο βήμα στην οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ο καθορισμός των εκπαιδευτικών στόχων οι οποίοι πρέπει να είναι σαφείς και αντικειμενικοί και να συμβαδίζουν με τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης. Όταν οι σαφείς στόχοι απουσιάζουν από τα εκπαιδευτικά προγράμματα αυτά δύσκολα μπορούν να γίνουν λειτουργικά και αποδοτικά. Εφόσον δεν έχουν θεσπιστεί συγκεκριμένοι στόχοι και πρότυπα τότε η αξία των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια. Ένα πρόγραμμα κρίνεται αποτελεσματικό όταν έχει ανταποκριθεί με επιτυχία στους στόχους που έχουν οριστεί εκ των προτέρων. Οι στόχοι δεν εκφράζουν μόνο το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της εκπαίδευσης λειτουργώντας παράλληλα και ως κριτήριο αξιολόγησης αυτής, αλλά βάσει αυτών επιλέγονται και οι αντίστοιχες μέθοδοι εκπαίδευσης καθώς και το ανάλογο εκπαιδευτικό υλικό και οι κατάλληλοι εκπαιδευτές.

4. Λήψη αποφάσεων- Υλοποίηση προγράμματος.

Στο στάδιο αυτό ορίζεται πόσοι και ποιοι θα είναι οι εκπαιδευόμενοι, ορίζεται η διάρκεια και ο τόπος διεξαγωγής του προγράμματος και γίνεται επιλογή των μεθόδων που θα ακολουθηθούν καθώς και των εκπαιδευτών.

5. Αξιολόγηση του προγράμματος.

Το τελευταίο βήμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι αυτό της αξιολόγησης. Πρόκειται για ένα άκρως σημαντικό στάδιο της όλης διαδικασίας καθώς ουσιαστικά κρίνεται κατά πόσον επετεύχθησαν οι στόχοι που είχαν αρχικά τεθεί. Προσδιορίζεται η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος καθώς χωρίς αυτό να έχει αξιολογηθεί καμία επιχείρηση δεν μπορεί να γνωρίζει με σιγουριά ότι η εκπαίδευση που παρείχε στο προσωπικό της ήταν τελικά επιτυχής και συνέβαλε στη βελτίωση της απόδοσής του. Επίσης, η αξιολόγηση είναι χρήσιμη καθώς όχι μόνο μετρά την αξία του εκπαιδευτικού προγράμματος για την επιχείρηση αλλά προσδιορίζει τυχόν ελλείψεις σε αυτό ώστε να γίνουν οι

απαραίτητες βελτιώσεις και φυσικά σε περιπτώσεις όπου το πρόγραμμα δεν ανταποκρίνεται στους προκαθορισμένους στόχους προτείνεται η διακοπή του.

Για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης γίνεται χρήση διαφόρων τεχνικών όπως το να ζητείται η άποψη των εκπαιδευόμενων, η οποία δείχνει σε τι ποσοστό είναι ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που τους παρέχεται. Μια τεχνική ακόμη είναι οι προφορικές και γραπτές δοκιμασίες που φανερώνουν αν και σε τι βαθμό οι εκπαιδευόμενοι απέκτησαν τις επιθυμητές γνώσεις. Τέλος, μια επιπλέον τεχνική για την αξιολόγηση η οποία επιφέρει τα πιο έγκυρα αποτελέσματα είναι η αλλαγή στην εργασιακή συμπεριφορά. Ένα πρόγραμμα χαρακτηρίζεται αποτελεσματικό όταν ο εργαζόμενος μεταφέρει στον εργασιακό του χώρο τις γνώσεις που αποκτά κάνοντας τις πράξη. Το πρόγραμμα δηλαδή επιφέρει μόνιμη αλλαγή στην εργασιακή συμπεριφορά του προσωπικού.

5.4 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να εμπλουτίσουν με επιπλέον γνώσεις το προσωπικό τους έχουν στη διάθεσή τους διάφορες μεθόδους και ανάλογα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που έχουν εκπονήσει επιλέγουν την καταλληλότερη ή και συνδυασμό μεθόδων. Η εκπαίδευση των εργαζόμενων μπορεί να λάβει χώρα εντός του περιβάλλοντος της εργασίας αλλά και εκτός αυτού. Η επιλογή που θα κάνει η επιχείρηση σχετικά με τον τόπο της εκπαίδευσης ορίζει ως ένα βαθμό και τις μεθόδους που μπορεί να ακολουθήσει.

5.4.1 Εκπαίδευση Εν Ώρα Εργασίας.

Όταν κάνουμε λόγο για εκπαίδευση εν ώρα εργασίας αναφερόμαστε σε όλες τις διαδικασίες κατάρτισης του προσωπικού που λαμβάνουν χώρα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και κατά την εκτέλεση της εργασίας. Η εκπαίδευση λοιπόν πραγματοποιείται την ώρα που ο υπάλληλος εργάζεται στο κανονικό χώρο εργασίας του, έχοντας στη διάθεσή του τον συνήθη εξοπλισμό που χρησιμοποιεί. Έτσι αποκτά νέες γνώσεις και βελτιώνει τις ικανότητές του εκτελώντας παράλληλα την εργασία του και αποκτώντας περισσότερη εμπειρία.

Οι σημαντικότερες μέθοδοι κατάρτισης εν ώρα εργασίας είναι οι εξής:

– Μοντελοποίηση της συμπεριφοράς.

Με τη μέθοδο της μοντελοποίησης της συμπεριφοράς ο εκπαιδευτής δείχνει με τη συμπεριφορά του στον εκπαιδευόμενο αυτό που πρέπει να κάνει και ο εκπαιδευόμενος αντιγράφει τη συμπεριφορά αυτή. Συνήθως οι εκπαιδευτές είναι ανώτερα διοικητικά στελέχη που μέσω των διαφόρων τρόπων που χειρίζονται τις καταστάσεις βοηθούν τους διευθυντές των τμημάτων μιας επιχείρησης, οι οποίοι είναι συνήθως οι εκπαιδευόμενοι, να μάθουν να ανταπεξέρχονται το ίδιο αποτελεσματικά σε αντίστοιχες περιπτώσεις.

– Πρακτική άσκηση.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή εργάζονται στην επιχείρηση φοιτητές συνήθως για διάστημα 6 μηνών. Η εργασία που καλούνται να εκτελέσουν είναι σχετική με το αντικείμενο των σπουδών τους και έτσι οι φοιτητές έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν εμπειρία και να εφαρμόσουν στην πράξη όλες τις θεωρητικές γνώσεις που έχουν αποκτήσει. Συνήθως η εκτέλεση της εργασίας γίνεται υπό την επίβλεψη κάποιου στελέχους της επιχείρησης και δεν αφορά καθήκοντα υψηλής σημασίας.

– Εναλλαγή θέσεων εργασίας.

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι μια μέθοδος κατά την οποία ο εργαζόμενος μετακινείται σε διάφορες θέσεις εργασίας με ξεχωριστό αντικείμενο. Έτσι αναλαμβάνει ποικίλα καθήκοντα με αποτέλεσμα την διεύρυνση των γνώσεων και ικανοτήτων του γεγονός που του δίνει τη δυνατότητα να αναλάβει μελλοντικά μια άλλη θέση αν αυτό κριθεί αναγκαίο.

– Καθοδήγηση.

Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης έχει να κάνει με την παροχή γνώσεων και συμβουλών από ένα έμπειρο στέλεχος της επιχείρησης προς τον εκπαιδευόμενο. Ο εκπαιδευόμενος τελεί «υπό την προστασία» του εκπαιδευτή του συνάπτοντας μαζί

του μια πιο προσωπική σχέση που του παρέχει τη δυνατότητα τακτικής επαφής μαζί του αναπτύσσοντας έτσι επιπλέον δεξιότητες και κίνητρα για βελτίωση. Ο εκπαιδευτής από τη μεριά του έχει την ηθική υποχρέωση να μεταβιβάζει στον εργαζόμενο τις επιθυμητές γνώσεις και τρόπους συμπεριφοράς.

5.4.2 Εκπαίδευση Εκτός Εργασίας.

Αυτού του είδους η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα έξω από το συνηθισμένο χώρο εργασίας. Μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός της επιχείρησης σε ειδικές αίθουσες διδασκαλίας ή εργαστήρια αλλά και εκτός αυτής σε χώρους όπως ξενοδοχεία ή εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Οι σπουδαιότερες μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός εργασίας είναι οι εξής:

– Μελέτη περιπτώσεων.

Η μέθοδος της μελέτης περιπτώσεων είναι αρκετά συνηθισμένη και αποτελεσματική ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που το ζητούμενο είναι η ανάλυση μιας κατάστασης και η λήψη αποφάσεων. Απευθύνεται σε ανώτερα στελέχη στα οποία γίνεται η περιγραφή ενός προβλήματος και αυτά βάσει της μελέτης των πληροφοριών που τους δίνονται καλούνται να αναλύσουν τους παράγοντες του προβλήματος, τις αιτίες που το δημιουργούν, να πάρουν αποφάσεις και να προτείνουν την καταλληλότερη λύση. Σε αυτή τη μέθοδο είναι σημαντικός ο ρόλος του εκπαιδευτή ο οποίος οδηγεί την ανάλυση προς τη σωστή κατεύθυνση.

– Διαλέξεις- Συζητήσεις.

Η εκπαίδευση μέσω διαλέξεων είναι ιδανική για περιπτώσεις όπου η προφορική μετάδοση γνώσεων για ένα θέμα είναι ικανή να παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που διαφωτίζουν τον εκπαιδευόμενο σχετικά με το θέμα αυτό. Επειδή πολλές φορές λόγω έλλειψης συμμετοχής των εκπαιδευόμενων οι διαλέξεις μπορούν να γίνουν μια βαρετή διαδικασία, στο πρόγραμμα πολλών εξ αυτών εντάσσονται συζητήσεις μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενων. Έτσι λύνονται απορίες των εκπαιδευόμενων που ίσως ο εκπαιδευτής δεν είχε προβλέψει και φυσικά μειώνεται η παθητικότητα. Και εδώ πρέπει να τονίσουμε τη μεγάλη σημασία που έχει το γεγονός

ότι ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι πολύ καλός γνώστης του θέματος που διαπραγματεύεται.

– Ασκήσεις ρόλων.

Οι ασκήσεις ρόλων έχουν να κάνουν με την υπόθεση, από τους εκπαιδευόμενους, ρόλων που σχετίζονται με καταστάσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν κάποια στιγμή στην πραγματικότητα. Τους δίνεται μια υποθετική κατάσταση, η οποία μπορεί να είναι παρεμφερής με καταστάσεις που έχει να αντιμετωπίσει η ίδια η επιχείρηση, και καλούνται, αναλαμβάνοντας κάποιο ρόλο, να την αντιμετωπίσουν αντιμετωπίζοντας παράλληλα με αυτό τον τρόπο και πραγματικά προβλήματα. Εφαρμόζεται για την περαιτέρω εξοικείωση των εργαζόμενων με τα καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσης τους καθώς και για την ανάπτυξη δεξιοτήτων που έχουν να κάνουν με την αλληλεπίδραση μεταξύ διαφόρων ατόμων π.χ. διαχείριση παραπόνων πελατών, διεξαγωγή συνέντευξης, επίλυση διαφωνιών.

– Επιχειρησιακά παιχνίδια.

Με βάση τη μέθοδο αυτή οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες που αντιπροσωπεύουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Αναλαμβάνουν ρόλους και καλούνται να πάρουν αποφάσεις και να οργανώσουν τη λειτουργία της επιχείρησης βάσει διαφόρων σημαντικών πληροφοριών που τους παρέχονται για αυτή. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στους συμμετέχοντες να εργάζονται ομαδικά και έτσι να αντιλαμβάνονται τα οφέλη που προσφέρει η αμοιβαία μεταξύ τους συνεργασία. Οι αποφάσεις κάθε ομάδας καταχωρούνται σε κατάλληλο λογισμικό όπου αφού επεξεργαστούν, τους γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα που θα επέφεραν. Ως εκ τούτου έχοντας γνώση για την επίδραση των αποφάσεων τους μπορούν να λάβουν εκείνες που απέδωσαν το καλύτερο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Κεφάλαιο 6

Αξιολόγηση της Απόδοσης

6.1 Έννοια της Αξιολόγησης

Αξιολόγηση της απόδοσης σημαίνει εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσης απόδοσης ενός εργαζόμενου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση του (Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Dessler 2012). Όταν αναφερόμαστε στον όρο αξιολόγηση εννοούμε την υιοθέτηση, από την επιχείρηση, ενός συστήματος με βάση το οποίο τίθενται στόχοι απόδοσης και αξιολογούνται οι επιδόσεις των εργαζομένων. Πιο απλά, αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία με την οποία μετράται η αποτελεσματικότητα κάθε εργαζόμενου στη θέση εργασίας που κατέχει. Γίνεται καταγραφή των δυνατών σημείων αλλά και των αδυναμιών του με σκοπό την υιοθέτηση ενεργειών ώστε να γίνουν οι κατάλληλες βελτιώσεις. Αν και η αξιολόγηση συχνά θεωρείται από πολλούς δυσάρεστη λειτουργία, είναι σημαντικό να εκτελείται καθώς οι πληροφορίες που προσφέρει σχετικά με το επίπεδο απόδοσης των εργαζόμενων αποτελούν αφορμή για το σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης καθιστώντας την έτσι μέσο που συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

6.2 Διαδικασία και Σκοπός της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων είναι ουσιαστικά η μέτρηση των αποτελεσμάτων και του έργου του καθενός ανάλογα με τα προκαθορισμένα πρότυπα της θέσης που κατέχει. Είναι μια διαδικασία την οποία συνήθως αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης. Είναι λογικό εφόσον η αξιολόγηση διενεργείται από ανθρώπους οι οποίοι αξιολογούν άλλους ανθρώπους να υπάρχει έντονο το στοιχείο της συναισθηματικότητας στην όλη διαδικασία γεγονός που της προσδίδει το χαρακτηρισμό της ριψοκίνδυνης.

Τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη διενέργεια της αξιολόγησης πρέπει σε πρώτο στάδιο να ορίσουν με ακρίβεια τους στόχους της αξιολόγησης, δηλαδή τι ακριβώς περιμένουν από την αξιολόγηση, ποιοι σημαντικοί στόχοι αναμένουν να εκπληρωθούν. Στη συνέχεια προχωρούν στο επόμενο στάδιο του καθορισμού των κριτηρίων και των προτύπων βάσει των οποίων θα κρίνουν τους αξιολογούμενους. Σειρά έχει το στάδιο όπου ο αξιολογητής παρακολουθεί τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του. Επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που επιφέρουν οι ενέργειές του και τέλος, ακολουθεί μια συζήτηση μαζί του σχετικά με τα συμπεράσματα της αξιολόγησης.

Η διαδικασία αυτή δεν υπολογίζει μόνο σε τι βαθμό ο υπάλληλος εκτελεί αποδοτικά τα εργασιακά του καθήκοντα αλλά συμβάλλει στην εξεύρεση αδύνατων σημείων και λαθών καθώς και τρόπων βελτίωσής τους ώστε να μην επαναληφτούν μελλοντικά.

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου η διαδικασία της αξιολόγησης συχνά προκαλεί δυσαρέσκεια στους εμπλεκόμενους όμως οι σκοποί που εξυπηρετεί την καθιστούν απαραίτητη για την «υγιή» λειτουργία της επιχείρησης. Γενικά η αξιολόγηση συνδέεται με αποφάσεις που σχετίζονται με προαγωγές, αυξήσεις μισθών, απολύσεις καθώς και με το σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Πιο συγκεκριμένα, οι σπουδαιότεροι σκοποί που εξυπηρετεί είναι οι παρακάτω:

- Μέσω της αξιολόγησης η επιχείρηση μπορεί να εξακριβώσει αν κάποιος εργαζόμενος είναι κατάλληλος για τη θέση που κατέχει. Έτσι αποφασίζεται η παραμονή του σε αυτή ή η μετακίνησή του σε κάποια άλλη.
- Η αξιολόγηση με την καταγραφή των θετικών και αρνητικών στοιχείων των υπαλλήλων συμβάλλει στο σχεδιασμό διαδοχής. Γνωρίζοντας τα στοιχεία αυτά γίνεται πιο εύκολη η απόφαση σχετικά με το ποιος υπάλληλος είναι καταλληλότερος για την κάλυψη μιας κενής θέσης.
- Η επιχείρηση με την αξιολόγηση ορίζει το επίπεδο απόδοσης που προσδοκά από το προσωπικό της και έτσι είναι σε θέση να προσελκύει και να επιλέγει νέους εργαζόμενους με βάση αυτά τα κριτήρια.

- Η αξιολόγηση έχει άμεση σχέση με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Εντοπίζονται εμπόδια και σημεία όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιθυμητό επίπεδο και έτσι η επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης κατάλληλα να καλύψουν τις ανάγκες αυτές.
- Κατά την αξιολόγηση παρέχονται πληροφορίες που διευκολύνουν το σχεδιασμό καριέρας. Το στέλεχος που διενεργεί την αξιολόγηση έχοντας αυτές τις πληροφορίες στη διάθεσή του μπορεί να παρέχει στον εργαζόμενο τις κατάλληλες συμβουλές που θα τον βοηθήσουν να προγραμματίσει εκ νέου την επαγγελματική του καριέρα βασιζόμενος στα δυνατά και αδύνατα σημεία του που υποδεικνύονται από την αξιολόγηση.
- Με την αξιολόγηση γίνεται πιο εύκολη η υιοθέτηση ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών που επιβραβεύει τους εργαζόμενους που καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια συμβάλλοντας τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Παράλληλα τους παρέχει κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση.
- Μέσω της αξιολόγησης λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις για προαγωγές, μετακινήσεις και απολύσεις των εργαζομένων. Όταν η απόδοση ενός εργαζόμενου είναι κατώτερη της επιθυμητής και δεν υπάρχει προοπτική βελτίωσης τότε αποφασίζεται είτε η απόλυση είτε η μετακίνησή του σε κατώτερη θέση. Αντίστοιχα, όταν η απόδοσή του ξεπερνά τα προσδοκώμενα επίπεδα τότε προάγεται σε ανώτερη θέση.

6.3 Ποιος Φέρει την Ευθύνη της Αξιολόγησης

Στα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για τη διεξαγωγή της είναι συνήθως ο προϊστάμενος κάθε τμήματος. Όμως στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι προϊστάμενοι των τμημάτων αναλαμβάνουν μια πληθώρα ευθυνών που δεν τους επιτρέπει πάντα να παρακολουθούν και να γνωρίζουν λεπτομερώς τις ενέργειες και την απόδοση όλων των υφισταμένων τους, μπορούν και

άλλες ομάδες να συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης. Παρακάτω παρουσιάζονται οι ομάδες αυτές:

- **Άμεσος προϊστάμενος.**

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζόμενου αποτελεί τη συνήθη επιλογή για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης. Αυτό συμβαίνει γιατί ο προϊστάμενος είναι το άτομο που έρχεται σε καθημερινή επαφή με τον εργαζόμενο και αναπτύσσει μια άμεση σχέση μαζί του που του δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζει αν εκτελεί σωστά τα καθήκοντά του και αν έχει την προσδοκώμενη απόδοση. Επειδή ορισμένες φορές η κρίση του προϊστάμενου μπορεί να μην είναι αντικειμενική και ο ίδιος να έχει εστιάσει σε συγκεκριμένα θετικά ή αρνητικά στοιχεία του αξιολογούμενου η αξιολόγησή του ελέγχεται και εγκρίνεται από τους ανωτέρους του.

- **Συνάδελφοι.**

Σε περιπτώσεις όπου μέσα στην επιχείρηση σχηματίζονται αυτόνομες ειδικές ομάδες ενδείκνυται η αξιολόγηση από ομοβάθμιους. Και αυτό γιατί στα πλαίσια της στενής συνεργασίας με τον υπό αξιολόγηση συνάδελφό τους είναι σε θέση να παρατηρούν τη συμπεριφορά του σε καθημερινή βάση και έτσι να μπορούν να προσδιορίσουν με ακρίβεια το βαθμό της απόδοσής του, όπως και τα θετικά και αρνητικά του στοιχεία. Σημαντικό πλεονέκτημα της αξιολόγησης αυτού του είδους είναι ότι εκφράζονται οι απόψεις όχι μόνο ενός αλλά περισσότερων ατόμων γεγονός που την καθιστά αρκετά δίκαιη και αντικειμενική. Επίσης, ενισχύει την αφοσίωση των μελών της ομάδας σε αυτήν.

- **Υφιστάμενοι.**

Σε πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζεται η μέθοδος της «προς τα πάνω αξιολόγησης». Πρόκειται για ένα είδος αξιολόγησης όπου οι υφιστάμενοι κρίνουν τις ικανότητες, τον τρόπο διοίκησης και την συμπεριφορά των ανωτέρων τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι προϊστάμενοι να γίνονται πιο προσεκτικοί και ευαίσθητοι απέναντι στις ανάγκες των υφισταμένων τους καλύπτοντας πιθανές ελλείψεις στον τρόπο διοίκησης που ασκούν και βελτιώνοντας έτσι το συνολικό τους έργο. Η αξιολόγηση από υφιστάμενους είναι καλό να γίνεται ανώνυμα καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος της

έλλειψης αντικειμενικότητας λόγω του φόβου τους να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους για κάποιον ανώτερό τους.

- **Αυτοαξιολόγηση.**

Οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογήσουν οι ίδιοι την απόδοσή τους γνωρίζοντας τα πρότυπα και τα κριτήρια στα οποία βασίζεται η αξιολόγηση. Σαφές πρόβλημα της αυτοαξιολόγησης είναι ότι πολλοί από αυτούς αξιολογούν θετικότερα τον εαυτό τους σε σχέση με τις αξιολογήσεις των προϊσταμένων τους. Η αποφυγή των μεγάλων αποκλίσεων ανάμεσα στις αξιολογήσεις προϋποθέτει τον ακριβή καθορισμό σαφών στόχων απόδοσης.

- **Πελάτες.**

Οι πελάτες αποτελούν σημαντική ομάδα αξιολογητών για τις επιχειρήσεις των οποίων η επιτυχία εξαρτάται κυρίως από τη συμπεριφορά της απέναντι στους πελάτες της και το βαθμό ικανοποίησής τους. Η χαμηλή αξιολόγηση των πελατών σε ορισμένα σημεία, υποδεικνύει τις διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν.

6.4 Τεχνικές Αξιολόγησης

Τα στελέχη για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης έχουν την ευχέρεια να χρησιμοποιήσουν διάφορες μεθόδους όπως και συνδυασμούς αυτών. Οι βασικότερες τεχνικές αξιολόγησης παρουσιάζονται παρακάτω:

6.4.1 Γραφική Κλίμακα Βαθμολόγησης.

Η μέθοδος της κλιμακωτής βαθμολόγησης αποτελεί μια λίστα προσόντων και ένα εύρος απόδοσης για το καθένα από αυτά. Στη λίστα αυτή αναφέρονται διάφορα προσόντα όπως παραγωγικότητα, ακρίβεια, αξιοπιστία και ένα εύρος τιμών απόδοσης, από εξαιρετικό έως κάτω από το επιθυμητό, για κάθε ένα από αυτά και εκεί ο αξιολογητής σημειώνει τη βαθμολογία του εργαζόμενου που προσεγγίζει περισσότερο την απόδοσή του και στη συνέχεια αθροίζει τους βαθμούς όλων των χαρακτηριστικών. Είναι μια εύκολη, απλή και γρήγορη μέθοδος αξιολόγησης.

6.4.2 Ζεύγη Συγκρίσεων.

Σύμφωνα με την τεχνική αυτή οι αξιολογούμενοι σχηματίζουν ζευγάρια και αξιολογούνται για κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Ο αξιολογητής σημειώνει για κάθε ζευγάρι που δημιουργείται ποιο μέλος θεωρεί αδύναμο και ποιο ισχυρότερο ως προς το χαρακτηριστικό αυτό και έτσι έρχονται στην επιφάνεια τα χαρακτηριστικά του καθενός στα οποία συγκεντρώνει την υψηλότερη και χαμηλότερη βαθμολογία.

6.4.3 Αξιολόγηση 360°.

Η τεχνική της αξιολόγησης 360° αποτελεί μια πιο γενική προσέγγιση της αξιολόγησης της απόδοσης. Περιλαμβάνει στοιχεία για τον αξιολογούμενο που προέρχονται από διάφορες ομάδες όπως προϊστάμενοι, συνάδελφοι, υφιστάμενοι, πελάτες εντός και εκτός της επιχείρησης. Είναι μια μέθοδος που προσφέρει υψηλό επίπεδο δικαιοσύνης και αντικειμενικότητας καθώς την ευθύνη της αξιολόγησης φέρουν πολλά άτομα αντί ενός. Από την άλλη η αξιολόγηση 360° απαιτεί αρκετό χρόνο και χρήμα και αυτό ακριβώς γιατί σε αυτήν εμπλέκονται πολλοί αξιολογητές.

6.4.4 Κρίσιμο Γεγονός.

Η τεχνική του κρίσιμου γεγονότος περιλαμβάνει την καταγραφή σε ένα κατάλογο των γεγονότων όπου ο αξιολογούμενος επέδειξε εξαιρετικά αποτελεσματική ή αναποτελεσματική συμπεριφορά. Τα γεγονότα που καταγράφονται είναι μεγάλης σημασίας για την απόδοση του τμήματος και γενικότερα ολόκληρης της επιχείρησης. Επειδή η μέθοδος αυτή προϋποθέτει την καταγραφή γεγονότων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, η τελική βαθμολογία του εργαζόμενου είναι αποτέλεσμα συνεχούς παρακολούθησης και δεν αφορά μόνο την πιο πρόσφατη απόδοσή του. Αυτή η λίστα με την καταγεγραμμένη επιθυμητή και ανεπιθύμητη απόδοση κάθε εργαζόμενου αποτελεί αντικείμενο συζήτησης του ιδίου με τον προϊστάμενό του για την εξάλειψη μη αποτελεσματικών συμπεριφορών.

6.4.5 Εναλλασσόμενη Κατάταξη.

Στη μέθοδο της εναλλασσόμενης κατάταξης ο αξιολογητής βαθμολογεί τους εργαζόμενους από τον καλύτερο έως τον χειρότερο ως προς ένα χαρακτηριστικό.

Μέχρις ότου συμπεριληφθούν όλοι οι εργαζόμενοι στον κατάλογο γίνονται αλλαγές ανάμεσα στον ικανό και τον λιγότερο ικανό εργαζόμενο κάθε φορά, καταλήγοντας έτσι σε ένα νέο κατάλογο όπου αναγράφονται με τη σειρά οι καλύτεροι και οι χειρότεροι από αυτούς.

6.4.6 Υποχρεωτική Διασπορά.

Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς που χρησιμοποιείται σε πολλές μεγάλες εταιρείες όπως η General Electric και η Microsoft έχει να κάνει με την κατάταξη των εργαζομένων σε προκαθορισμένα ποσοστά απόδοσης. Συνήθως χρησιμοποιούνται τρία επίπεδα απόδοσης, με το 20% να περιλαμβάνει τους υπαλλήλους με την υψηλότερη απόδοση, το 70% να καταλαμβάνουν οι μέτριας απόδοσης υπάλληλοι και αυτοί με τη χειρότερη απόδοση να ανήκουν στο τελευταίο 10%. Οι εργαζόμενοι του τελευταίου ποσοστού απόδοσης έχουν δυνατότητα βελτίωσης μέσα σε ορισμένη χρονική διάρκεια και αν και πάλι δεν καταφέρουν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων τότε οδηγούνται στην απόλυση. Το μεγάλο μειονέκτημα της υποχρεωτικής διασποράς είναι ότι αφενός καταστρέφει το ηθικό των εργαζομένων και αφετέρου οδηγεί σε καταστάσεις έντονου και σκληρού ανταγωνισμού.

6.4.7 Διοίκηση Βάσει Αποτελεσμάτων.

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ο προϊστάμενος θέτει μαζί με κάθε υφιστάμενο του συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους απόδοσης με βάση τους οποίους θα αξιολογηθεί ο υφιστάμενος και ανά τακτές περιόδους γίνεται συζήτηση μεταξύ τους σχετικά με την πρόοδο που σημειώνεται.

Πρόκειται για μια διαδικασία που περιλαμβάνει αρχικά τη δημιουργία ενός σχεδίου που αφορά τους στόχους όλης συνολικά της επιχείρησης και εν συνεχεία τον καθορισμό των στόχων των επιμέρους τμημάτων. Ακολουθεί μια συζήτηση με τους υπαλλήλους των τμημάτων όπου ορίζονται οι αρμοδιότητες και οι προς επίτευξη στόχοι του καθενός. Έπειτα, γίνεται έλεγχος της προόδου και σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα. Τέλος, μετά τον έλεγχο, σε διάλογο του προϊσταμένου με κάθε αξιολογούμενο γίνεται η αξιολόγησή του σε

σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους και επαναπροσδιορίζεται ή καταρτίζεται εκ νέου το ατομικό πρόγραμμα δράσης.

6.5 Σφάλματα της Αξιολόγησης – Αποφυγή Σφαλμάτων

Όπως έχει ήδη ειπωθεί η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία που εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό το στοιχείο του κινδύνου καθώς διενεργείται από ανθρώπους και όπως είναι λογικό τα σφάλματα είναι αναπόφευκτα. Για το λόγο αυτό δέχεται μεγάλη κριτική και δυσπιστία όσον αφορά τα αποτελέσματά της. Ακολουθούν τα πιο κοινά προβλήματα της αξιολόγησης.

- **Δυσαρέσκεια του αξιολογητή.**

Σε αρκετές περιπτώσεις η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που οδηγεί σε έντονες αντιπαραθέσεις ανάμεσα στον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο. Γνωρίζοντας λοιπόν τις δυσάρεστες συνέπειες της αξιολόγησης, ιδιαίτερα όταν αυτή είναι αρνητική για τον αξιολογούμενο, ο αξιολογητής διστάζει να την εκτελέσει.

- **Άγχος του αξιολογούμενου.**

Η αξιολόγηση δεν είναι δυσάρεστη και αγχογόνος διαδικασία μόνο για τον αξιολογητή αλλά και για τον αξιολογούμενο. Επειδή πολλοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αξιολόγηση λειτουργεί για την ανάδειξη κυρίως λαθών και ελλείψεων νοιώθουν μεγάλη ανησυχία κατά τη διάρκειά της γεγονός που σε ορισμένες περιπτώσεις επηρεάζει αρνητικά την απόδοσή τους.

- **Επίδραση του φωτοστέφανου.**

Το σφάλμα της επίδρασης του φωτοστέφανου συμβαίνει όταν ο αξιολογητής βαθμολογεί έναν εργαζόμενο έχοντας στο μυαλό του ένα συγκεκριμένο θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του. Με βάση το χαρακτηριστικό αυτό αξιολογεί τη συνολική απόδοση του εργαζόμενου γεγονός που επηρεάζει την κρίση του ως προς τα άλλα χαρακτηριστικά του κάνοντας έτσι την αξιολόγηση μη αντικειμενική.

- **Επιείκεια ή Αυστηρότητα.**

Όταν μιλάμε για το σφάλμα της επιείκειας αναφερόμαστε στις περιπτώσεις εκείνες όπου ο αξιολογητής βαθμολογεί επανειλημμένα όλους τους εργαζόμενους με υψηλούς βαθμούς. Αποτέλεσμα της συμπεριφοράς αυτής είναι μια αποτυχημένη αξιολόγηση καθώς συγκαλύπτονται οι ελλείψεις και τα λάθη που θα μπορούσαν να διορθωθούν και φυσικά αδικούνται οι πραγματικά αποδοτικοί υπάλληλοι που αξίζουν υψηλότερων αμοιβών και προαγωγών. Αντιστρόφως, το σφάλμα της αυστηρότητας σχετίζεται με τους αξιολογητές που σταθερά δίνουν χαμηλούς βαθμούς στους εργαζόμενους με τις ανάλογες συνέπειες για τα αποτελέσματα της διαδικασίας.

- **Κεντρική τάση.**

Η κεντρική τάση είναι το πρόβλημα που προκύπτει όταν ο αξιολογητής κατατάσσει τους περισσότερους εργαζόμενους γύρω από το μέσο όρο της κλίμακας αξιολόγησης. Έτσι επηρεάζεται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της διαδικασίας.

- **Προκατάληψη.**

Αξιολογήσεις οι οποίες επηρεάζονται από τα δημογραφικά γνωρίσματα των υπαλλήλων, όπως το φύλο, η ηλικία, η φυλή, η εθνικότητα ή η θρησκεία, εμφανίζουν το πρόβλημα της προκατάληψης. Τέτοιες αξιολογήσεις εκτός του ότι είναι αποτυχημένες επισύρουν σοβαρές νομικές συνέπειες για τον αξιολογητή και γενικά για την επιχείρηση.

Όλα τα προαναφερθέντα σφάλματα αποπροσανατολίζουν τη διαδικασία της αξιολόγησης από το βασικό σκοπό της που δεν είναι άλλος από τη βελτίωση των αδυναμιών των υπαλλήλων και την αύξηση της ατομικής αλλά και συνολικής αποδοτικότητας. Επίσης, με την αξιολόγηση η επιχείρηση είναι σε θέση να λάβει ορθές αποφάσεις σχετικά με μισθούς, προαγωγές ή και απολύσεις κάτι που δεν μπορεί να συμβεί όταν στη διαδικασία εμπεριέχονται τα παραπάνω σφάλματα.

Αν και είναι αδύνατο να υπάρξει σύστημα αξιολόγησης χωρίς κάποιες ατέλειες, παρ' όλα αυτά υπάρχουν γενικά χαρακτηριστικά που προσδίδουν αξιοπιστία και αντικειμενικότητα σε ένα σύστημα αξιολόγησης και πρέπει να βρίσκονται στο καθένα από αυτά.

Για την αποφυγή λοιπόν των σφαλμάτων θα πρέπει ένα πρόγραμμα αξιολόγησης να βασίζεται σε κριτήρια που έχουν άμεση σχέση με τη θέση εργασίας, είναι συγκεκριμένα και προκύπτουν από την περιγραφή της θέσης. Επίσης, καλό είναι να υπάρχει συμφωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου σχετικά με την προσδοκώμενη απόδοση, να είναι δηλαδή γνωστή και στις δυο πλευρές η βάση πάνω στην οποία θα «πατήσει» η αξιολόγηση. Ένα ακόμη μέτρο για την αποφυγή σφαλμάτων είναι η τυποποίηση της διαδικασίας. Με τον όρο τυποποίηση εννοούμε ότι θα πρέπει οι προϊστάμενοι να χρησιμοποιούν τις ίδιες μεθόδους αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους τους και η περίοδος αξιολόγησης να είναι επίσης η ίδια για όλους.

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ενός προγράμματος αξιολόγησης διαδραματίζει η εκπαίδευση των αξιολογητών. Τα άτομα που καλούνται να αξιολογήσουν τους εργαζόμενους πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις σχετικά με ολόκληρη τη διαδικασία ώστε να είναι σε θέση να τη διεξάγουν σωστά, δίκαια και αμερόληπτα απαλλαγμένοι από στερεοτυπικές αντιλήψεις. Χρήσιμη προς την κατεύθυνση της αποφυγής σφαλμάτων είναι και η τήρηση αρχείων όπου ο προϊστάμενος καταγράφει την απόδοση του εργαζόμενου σε τακτά χρονικά διαστήματα εντός συγκεκριμένης περιόδου. Έτσι κατά την αξιολόγηση δεν λαμβάνεται υπόψη μόνο η πιο πρόσφατη απόδοση του εργαζόμενου αλλά αυτή που είχε κατά τη διάρκεια ολόκληρης της περιόδου.

Τέλος, ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να δίνει τη δυνατότητα ανοικτής επικοινωνίας ανάμεσα στον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο παρέχοντας στον τελευταίο διαρκή επαναπληροφόρηση αναφορικά με την τρέχουσα απόδοσή του. Μέσω της συνεχούς επικοινωνίας του προϊσταμένου με τους υφισταμένους του λύνονται εγκαίρως προβλήματα, πριν την επίσημη αξιολόγηση, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων και την ολοένα αυξανόμενη απόδοσή τους.

6.6 Συνέντευξη Επαναπληροφόρησης

Μια πολλή σημαντική λειτουργία της αξιολόγησης είναι η συνέντευξη επαναπληροφόρησης του εργαζόμενου σχετικά με την τρέχουσα απόδοσή του. Εφόσον η διαδικασία της αξιολόγησης φτάνει στο τέλος της, υπάρχουν συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα για την απόδοση κάθε εργαζόμενου τα οποία ο προϊστάμενος οφείλει να του γνωστοποιήσει. Ενημερώνοντας τον εργαζόμενο σχετικά με τα λάθη και τις αδυναμίες του, του δίνεται η δυνατότητα να τα διορθώσει ώστε να βελτιώσει τελικά την απόδοσή του.

Επειδή πολλές φορές η συνέντευξη είναι μια διαδικασία που προκαλεί άγχος και αμηχανία και στα δυο μέρη θα πρέπει να προετοιμάζεται σωστά ώστε η εκτέλεση και η εξέλιξή της να είναι όσο το δυνατό πιο ομαλές. Έτσι επιτυγχάνεται ο βασικός σκοπός της συνέντευξης που είναι η συζήτηση και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου για τη βελτίωση των ανεπαρειών που έχουν εντοπιστεί και όχι απλά η άσκηση αυστηρής κριτικής από τη μεριά του πρώτου.

Ως προς την κατεύθυνση αυτή λοιπόν, θα πρέπει να δίνεται στον αξιολογούμενο ορισμένο περιθώριο χρόνου πριν τη συνέντευξη ώστε να μπορέσει να προετοιμαστεί κατάλληλα μελετώντας την περιγραφή της θέσης εργασίας του, εντοπίζοντας ο ίδιος τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και επισημαίνοντας τις παρατηρήσεις και τα ερωτήματά του. Και ο αξιολογητής από την πλευρά του πρέπει να μελετήσει την περιγραφή της θέσης εργασίας ώστε να συγκρίνει τα προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης με την τρέχουσα αλλά και παλαιότερες επιδόσεις του αξιολογούμενου.

Επίσης, καλό θα είναι η συνέντευξη να διεξάγεται σε ευχάριστο και ήσυχο περιβάλλον με όσο το δυνατό λιγότερες διακοπές και να υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χρόνος

Ο προϊστάμενος οφείλει να τονίσει εξίσου τα θετικά και αρνητικά στοιχεία του εργαζόμενου όμως με τρόπο ευγενικό και όχι επικριτικό δείχνοντας κατανόηση και υποστήριξη. Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να νοιώσει άνετα από την αρχή της διαδικασίας ώστε να μπορέσει να αναπτύξει τις απόψεις του, να κάνει την αυτοκριτική του και πάνω σε αυτή να ακούσει τα σχόλια του προϊσταμένου του. Το ζητούμενο της συνέντευξης δεν είναι η μονομερής κριτική από την πλευρά του προϊσταμένου αλλά, ο

διάλογος μεταξύ των δύο μερών που θα οδηγήσει στην εξεύρεση κοινά αποδεκτών λύσεων και θα ωθήσει τον εργαζόμενο να παρουσιάσει νέες ιδέες και να κάνει τις δικές του προτάσεις αναφορικά με τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τις ελλείψεις του.

Κατά την ολοκλήρωση της συνέντευξης πρέπει να συνοψίζονται τα σημαντικά σημεία της και να καταλήγουν και τα δύο μέρη σε αμοιβαία συμφωνία σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Μετά το τέλος της συνέντευξης συνιστάται να γίνεται καταγραφή των όσων συζητήθηκαν, των αποτελεσμάτων της συζήτησης και φυσικά των συμφωνηθέντων σχεδίων.

Κεφάλαιο 7

Προσέλκυση, Επιλογή, Εκπαίδευση & Αξιολόγηση στον Κλάδο των Υπεραγορών

7.1 Προσέλκυση

Σήμερα βασική μέθοδος προσέλκυσης υποψηφίων για τα supermarkets αποτελεί το διαδίκτυο. Όλες οι μεγάλες αλυσίδες διαθέτουν ιστοσελίδες όπου ο κάθε επισκέπτης μπορεί μέσα από τους κατάλληλους συνδέσμους να βρει τις θέσεις εργασίας που είναι διαθέσιμες την στιγμή εκείνη που επισκέπτεται την ιστοσελίδα, τους τομείς εργασίας που αφορούν οι θέσεις αυτές καθώς και την περιοχή και το κατάστημα που αφορούν. Μετά από έρευνα που έγινε στις ιστοσελίδες των supermarkets «ΑΒ Βασιλόπουλος», «Lidl», «Βερόπουλος», «Μασούτης», «Carrefour-Μαρινόπουλος» και «Γαλαξίας» που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά, και ορισμένες διεθνώς, διαπιστώθηκε ότι όλες οι παραπάνω αλυσίδες supermarkets λειτουργούν υπό την ίδια λογική σχετικά με την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα στην ιστοσελίδα του supermarket «ΑΒ Βασιλόπουλος» αφού κάποιος επιλέξει τον σύνδεσμο «καριέρα» θα βρεθεί σε μια νέα σελίδα όπου αρχικά βλέπει όλους τους πιθανούς τομείς απασχόλησης και στη συνέχεια αφού επιλέξει τον τομέα που τον ενδιαφέρει μπορεί να δει τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας σε αυτόν. Το όνομα κάθε θέσης είναι και αυτό σύνδεσμος που οδηγεί σε μια σελίδα όπου περιγράφονται οι πληροφορίες που αφορούν τη θέση καθώς και τα απαιτούμενα και προαιρετικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος. Ακόμα και στην περίπτωση που δεν υπάρχουν διαθέσιμες θέσεις εκείνη τη δεδομένη στιγμή, ο

ενδιαφερόμενος μπορεί να υποβάλλει το βιογραφικό του στον ειδικό σύνδεσμο για μελλοντική χρήση. Παρόμοια είναι και η λογική της ιστοσελίδας του «Lidl» όσον αφορά την προσέλκυση. Στο σύνδεσμο «καριέρα» μπορεί ο καθένας να εντοπίσει τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας ανά τομέα και περιοχή ενδιαφέροντος και στο κατάλληλο σύνδεσμο να υποβάλλει το βιογραφικό του. Τέλος και οι υπόλοιπες εταιρείες στον οποίων τις ιστοσελίδες έγινε έρευνα σχετικά με την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού ακολουθούν την ίδια τακτική διαθέτοντας συνδέσμους όπου οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να εντοπίσουν κενές θέσεις εργασίας και τις πληροφορίες που τις αφορούν, να επιλέξουν τον τομέα που θα τους ενδιέφερε να απασχοληθούν και τέλος να υποβάλλουν το βιογραφικό τους.

7.2 Επιλογή

Η διαδικασία πρόσληψης στον κλάδο των υπεραγορών σε γενικές γραμμές δεν παρουσιάζει διαφορές σε σχέση με αυτή που ακολουθούν και άλλες εταιρείες. Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού των supermarkets φροντίζουν ώστε οι μέθοδοι πρόσληψης που χρησιμοποιούνται να είναι ακριβείς και αντικειμενικές. Ως επί το πλείστον χρησιμοποιούνται οι προσωπικές συνεντεύξεις, τα ψυχομετρικά τεστ και οι ασκήσεις προσομοίωσης.

7.3 Εκπαίδευση

Η λειτουργία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας και στον κλάδο των υπεραγορών. Μετά τη σχετική έρευνα στις ιστοσελίδες των εταιρειών AB Βασιλόπουλος, Βερόπουλος, Lidl, Carrefour-Μαρινόπουλος διαπιστώθηκε ότι πολλές χιλιάδες των υπαλλήλων τους έχουν συμμετάσχει σε διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι η κατάρτιση των εργαζομένων ώστε να είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της θέσης τους όπως επίσης και η αφομοίωση της γενικότερης κουλτούρας της εταιρείας. Για αυτό τα εκπαιδευτικά προγράμματα καλύπτουν διάφορους τομείς όπως πωλήσεις, management, πληροφορική, εξυπηρέτηση πελατών, ξένες γλώσσες, υγιεινή και ασφάλεια, τεχνική εκπαίδευση, επικοινωνία και σε πολλές περιπτώσεις διεξάγονται όχι μόνο με τη βοήθεια ανώτερων στελεχών των εταιρειών αλλά και σε συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

7.4 Αξιολόγηση

Όπως κάθε επιχείρηση έτσι και οι υπεραγορές πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να αξιολογούν τους υπαλλήλους τους. Για την επίτευξη της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια. Κάθε υπάλληλος αξιολογείται για την απόδοση της εργασίας του αλλά και για τη γενικότερη συμμετοχή του στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Εν συνεχεία καταρτίζεται για τον καθένα ακριβές προσωπικό πλάνο καριέρας.

Κεφάλαιο 8

Έρευνα για τη Διαδικασία Στελέχωσης στον Κλάδο των Υπεραγορών

8.1 Στόχος και Περιεχόμενο της Έρευνας- Μεθοδολογία

Για τη περαιτέρω διερεύνηση των διαδικασιών προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο των υπεραγορών καταρτίστηκε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από είκοσι δύο ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε, σε έντυπη μορφή, σε τέσσερα supermarkets και αφορά όλες τις βαθμίδες εργαζομένων.

Οι ερωτήσεις στην αρχή του ερωτηματολογίου είναι γενικής φύσης και στη συνέχεια γίνονται πιο συγκεκριμένες όσον αφορά τις διαδικασίες προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης.

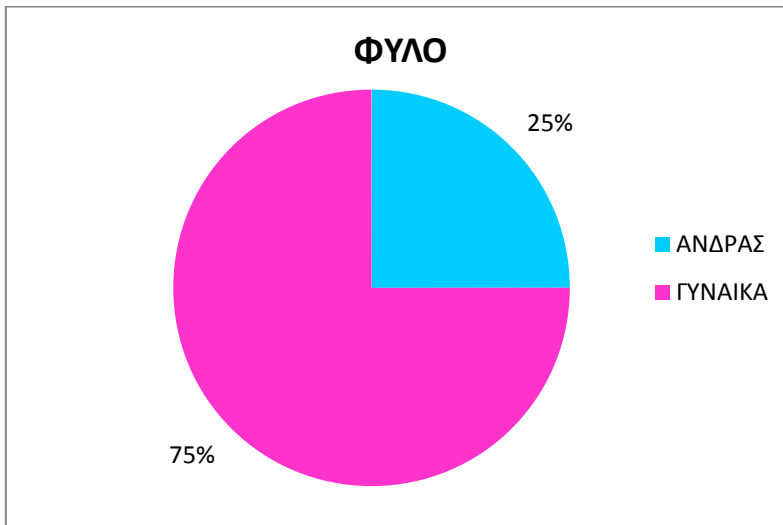
Ορισμένα από τα supermarkets στα οποία απευθύνθηκα έδειξαν προθυμία να συνεργαστούν μαζί μου, κάποια άλλα λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας δεν μπόρεσαν να συμμετέχουν στην έρευνα και άλλα δεν θέλησαν να συμμετέχουν σε αυτή είτε επιδεικνύοντας αδιαφορία είτε επειδή θεώρησαν πως τα στοιχεία της έρευνας είναι απόρρητα. Χρειάστηκαν περίπου δυο εβδομάδες για τη συγκέντρωση των απαντήσεων. Η συμμετοχή των εργαζόμενων στην έρευνα ήταν ανώνυμη ώστε να εξασφαλιστεί, όσο το δυνατόν, η ειλικρίνεια στις απαντήσεις.

Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο τέλος της εργασίας. Παρακάτω ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας με διαγραμματική απεικόνιση.

8.2 Αποτέλεσμα Έρευνας

ΕΡΩΤΗΣΗ 1: Φύλλο

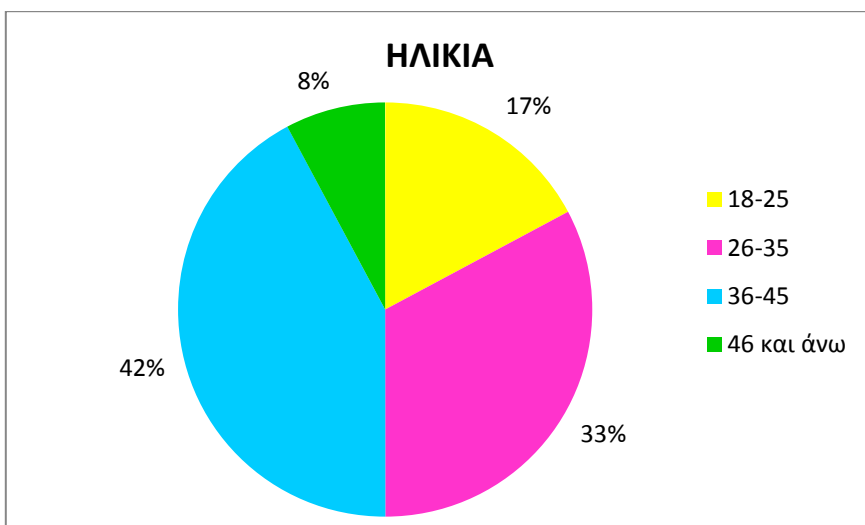
- Γυναίκα
- Άνδρας



Βάσει των απαντήσεων βλέπουμε ότι τα 3/4 του προσωπικού των supermarkets αποτελούνται από γυναίκες με ποσοστό 75% και μόλις το 1/4 από άνδρες με ποσοστό 25%.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Ηλικία

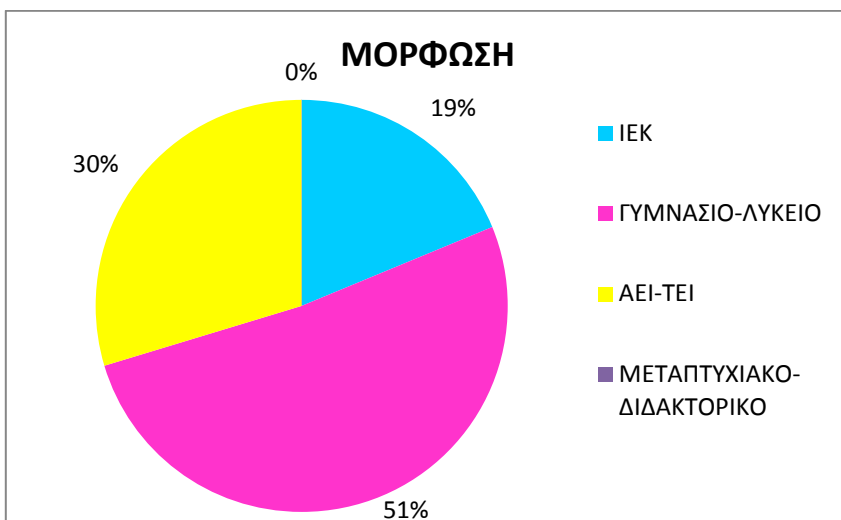
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46 και άνω



Όπως φαίνεται το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων έχει ηλικία 36-45 έτη με ποσοστό 42%, ακολουθεί το 33% των εργαζομένων με ηλικία 26-35 έτη, το 17% με ηλικία 18-25 έτη και τέλος το 8% όσων έχουν ηλικία 46 έτη και άνω.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3:Μορφωτικό επίπεδο

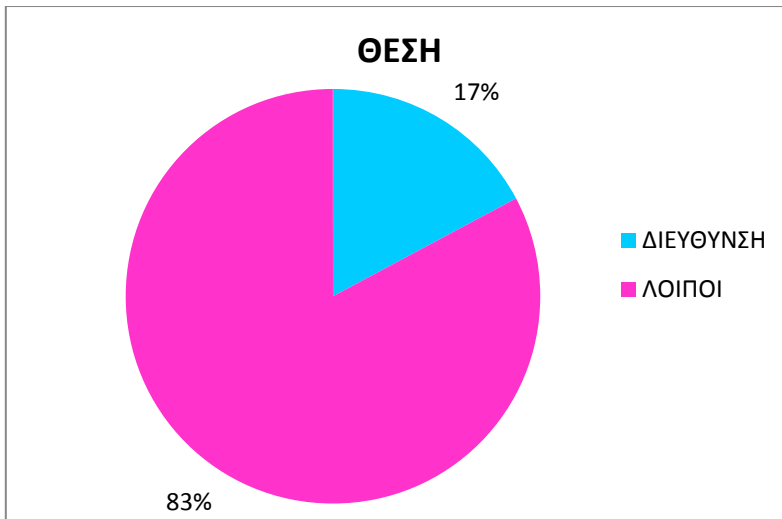
- Απόφοιτος ΙΕΚ
- Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου
- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού



Είναι φανερό ότι η πλειοψηφία των εργαζόμενων είναι απόφοιτοι Γυμνασίου και Λυκείου με ποσοστό 51%, το 30% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ και το 19% έχουν τελειώσει κάποιο ΙΕΚ. Σημειώνεται ότι κανείς εξ αυτών δεν κατέχει Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό τίτλο.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4: Θέση εργασίας στο supermarket

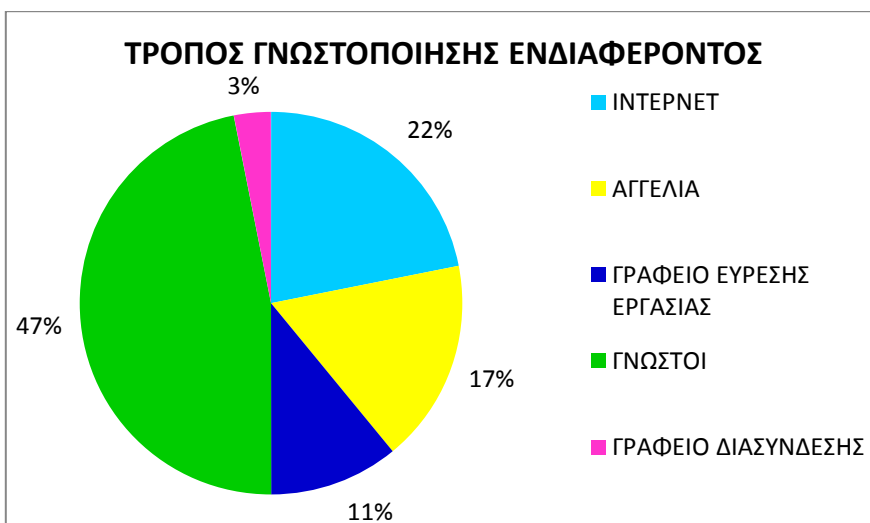
- Μέλος διεύθυνσης
- Λοιποί εργαζόμενοι



Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, 83%, ανήκει στους απλούς υπαλλήλους ενώ στη διεύθυνση εργάζονται λιγότεροι υπάλληλοι, το 17% του συνόλου του προσωπικού.

ΕΡΩΤΗΣΗ 5: Με ποιο τρόπο σας γνωστοποιήθηκε το ενδιαφέρον του supermarket για προσλήψεις;

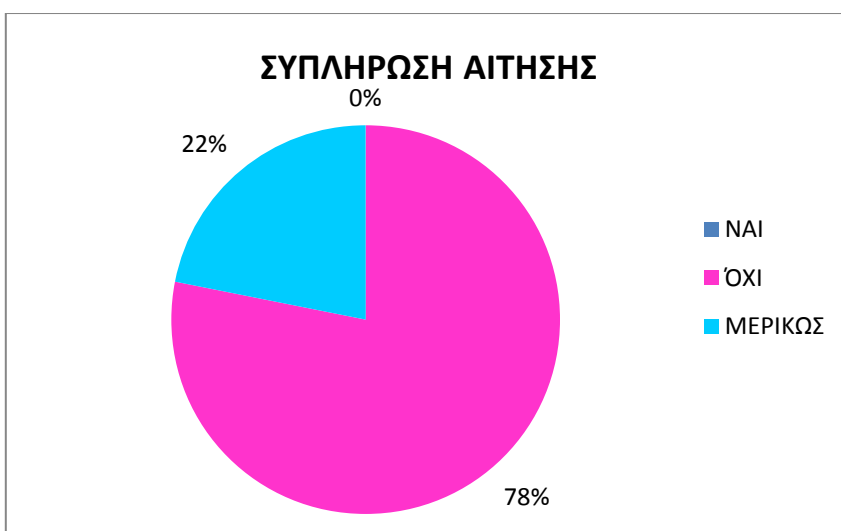
- Μέσω ιντερνέτ
- Μέσω αγγελίας
- Μέσω γραφείου εύρεσης εργασίας
- Μέσω γνωστών
- Μέσω γραφείου διασύνδεσης ΑΕΙ/ΤΕΙ



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το 47%, δηλαδή το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων, πληροφορήθηκε για τη θέση από κάποιο γνωστό, ακολουθεί το 22% που ενημερώθηκε μέσω ιντερνέτ, έπειτα το 17% εκείνων που βρήκαν τη θέση από αγγελία, το 11% μέσω γραφείου εύρεσης εργασίας και τέλος το 3% μέσω του γραφείου διασύνδεσης.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Υπήρξε δυσκολία στη συμπλήρωση της αίτησης;

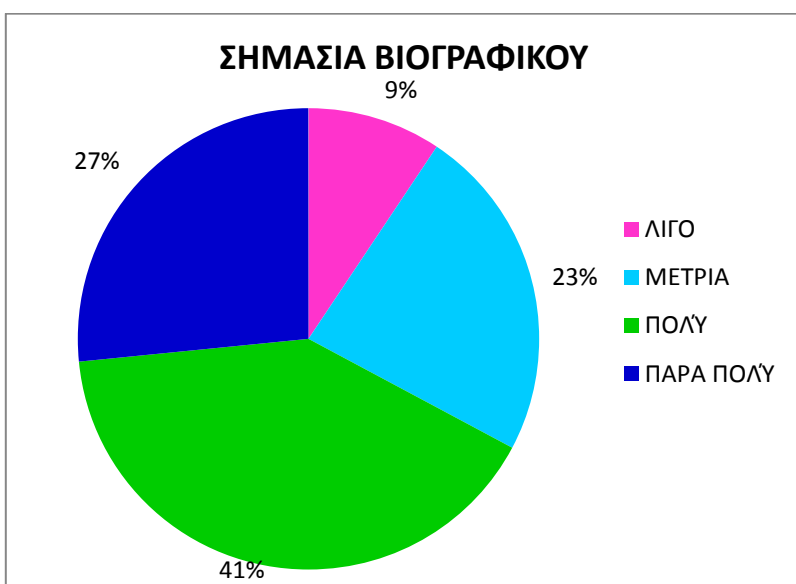
- Ναι
- Όχι
- Μερικώς



Είναι εμφανές ότι η συμπλήρωση της αίτησης ήταν για τους περισσότερους αιτούντες εύκολη αφού το 78% απάντησε «όχι», κάποιοι από αυτούς συνάντησαν κάποια δυσκολία με το 22% να απαντά «μερικώς» και κανείς δεν την βρήκε ιδιαίτερα δύσκολη αφού η απάντηση «ναι» δεν πήρε καμία ψήφο.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Κατά πόσο πιστεύετε ότι η σύνταξη βιογραφικού σημειώματος παίζει ρόλο στην επιλογή προσωπικού;

- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

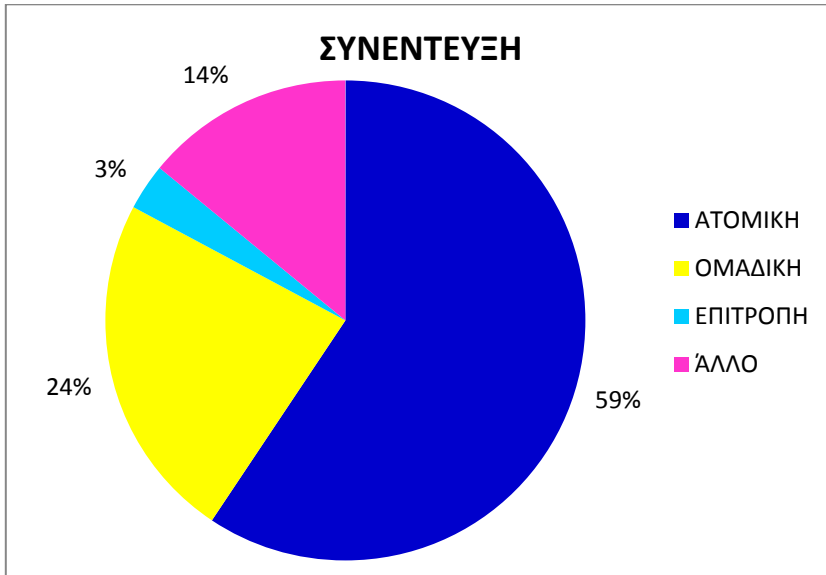


Σύμφωνα με την έρευνα το 9% των ερωτηθέντων θεωρεί πως το βιογραφικό παίζει μικρό ρόλο στην επιλογή προσωπικού, το 23% μέτριο, το 27% δίνει πάρα πολλή σημασία στο βιογραφικό και το 41%, οι περισσότεροι, θεωρούν πως παίζει πολύ σημαντικό ρόλο.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Σε τι είδους συνέντευξη υποβλήθήκατε;

- Ατομική

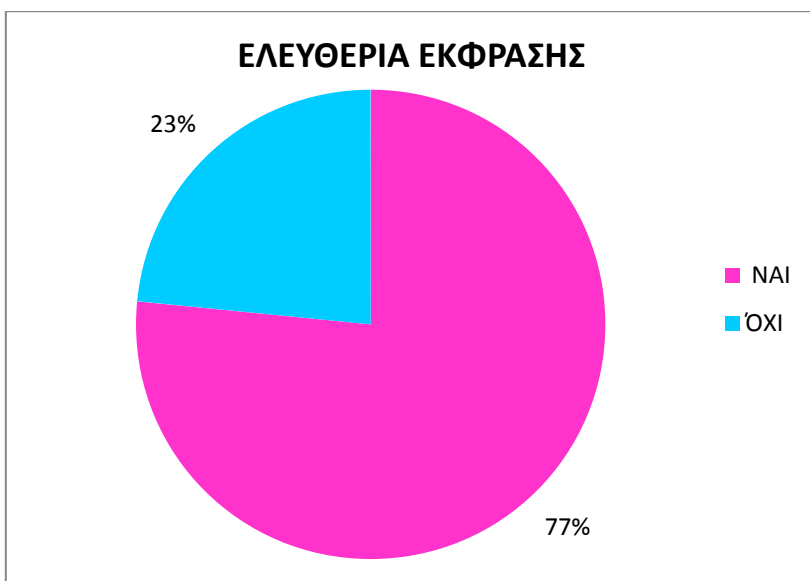
- Ομαδική
- Από επιτροπή
- Άλλο



Όπως φαίνεται η δημοφιλέστερη μέθοδος συνέντευξης είναι η ατομική αφού το 59% των ερωτηθέντων υποβλήθηκε σε τέτοια συνέντευξη, ακολουθεί με 24% η ομαδική και η συνέντευξη από επιτροπή με 3%. Το 14% επέλεξε την απάντηση «άλλο».

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης σας δόθηκε χρόνος για να μιλήσετε ελεύθερα και να αναπτύξετε τις απόψεις σας;

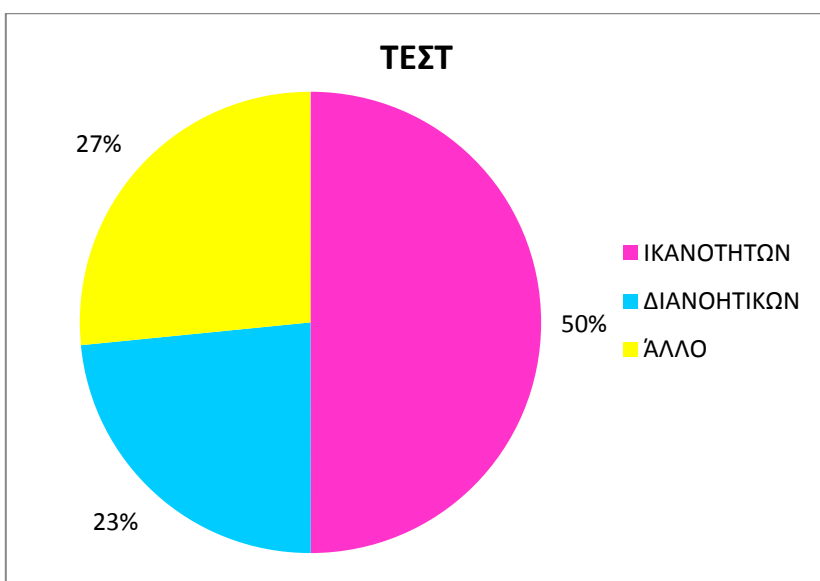
- Ναι
- Όχι



Το 77% των συμμετεχόντων έδωσε θετική απάντηση με το 23% να απαντά αρνητικά.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Σε τι είδους τεστ υποβλήθήκατε;

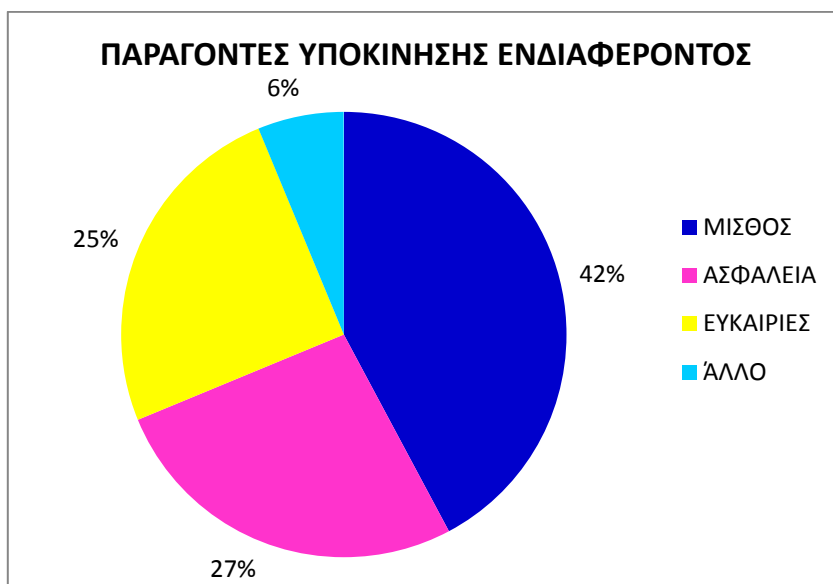
- Τεστ ικανοτήτων
- Τεστ διανοητικών ικανοτήτων
- Άλλο



Ακριβώς οι μισοί ερωτηθέντες υποβλήθηκαν σε τεστ ικανοτήτων, το 27% σε άλλου είδους τεστ και το 23% σε τεστ διανοητικών ικανοτήτων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 11: Ποιοι παράγοντες σας ώθησαν κυρίως για να αποδεχτείτε την εργασία;

- Μισθός και παροχές
- Εργασιακή ασφάλεια
- Ευκαιρίες προώθησης και προκλήσεις
- Άλλο

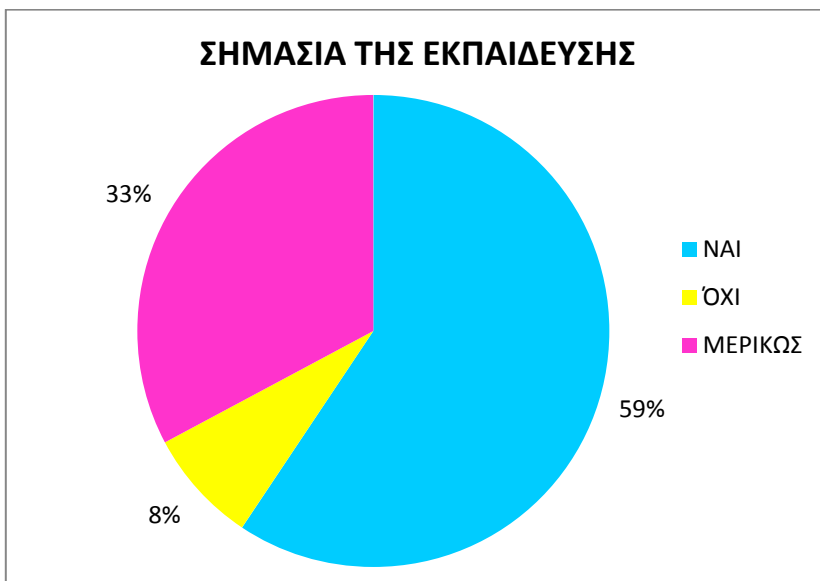


Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι για το 42% των ερωτηθέντων ο παράγοντας που τους ώθησε να δεχθούν τη θέση είναι ο μισθός και οι παροχές, για το 27% η εργασιακή ασφάλεια, οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις για το 25% και άλλοι λόγοι για το 6%.

ΕΡΩΤΗΣΗ 12: Γνωρίζετε τη σημασία και τα οφέλη της εκπαίδευσης προσωπικού για το supermarket;

- Ναι

- Όχι
- Μερικώς



Κατά ένα μεγάλο ποσοστό, αυτό του 59%, οι ερωτηθέντες γνωρίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης, το 33% μερικώς και το 8% δεν έχει σχετική γνώση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 13: Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι εγκαταστάσεις και το εκπαιδευτικό υλικό που σας παρέχεται, είναι ικανοποιητικό;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ



Όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων από τις εγκαταστάσεις και το εκπαιδευτικό υλικό που τους παρέχεται το 44% είναι πολύ ικανοποιημένο, το 27% εκφράζει μέτρια ικανοποίηση, το 20% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο και το 9% λίγο. Κανείς δεν απάντησε καθόλου.

ΕΡΩΤΗΣΗ 14: Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση καλό είναι να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα;

- Ναι
- Όχι



Βάσει των αποτελεσμάτων το 70% θεωρεί πως η εκπαίδευση πρέπει να γίνεται τακτικά σε αντίθεση με το 30% που δεν συμφωνεί.

ΕΡΩΤΗΣΗ 15: Ποια θεωρείτε καλύτερη μέθοδο εκπαίδευσης;

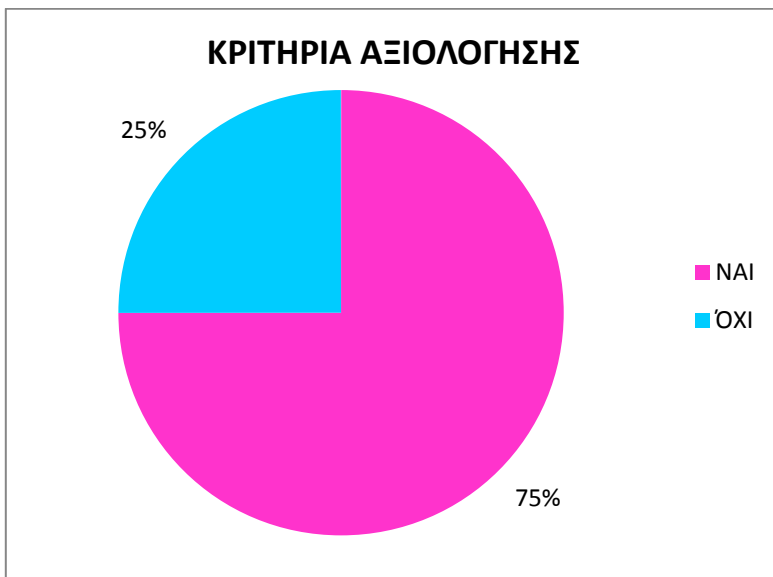
- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
- Εκπαίδευση εκτός εργασίας
- Συνδυασμός και των δύο



Το 48% θεωρεί καλύτερη μέθοδο των συνδυασμό και των δύο, το 30% προτιμά την εκπαίδευση στη θέση εργασίας και το 22% εκτός αυτής.

ΕΡΩΤΗΣΗ 16: Γνωρίζετε τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζόμενων;

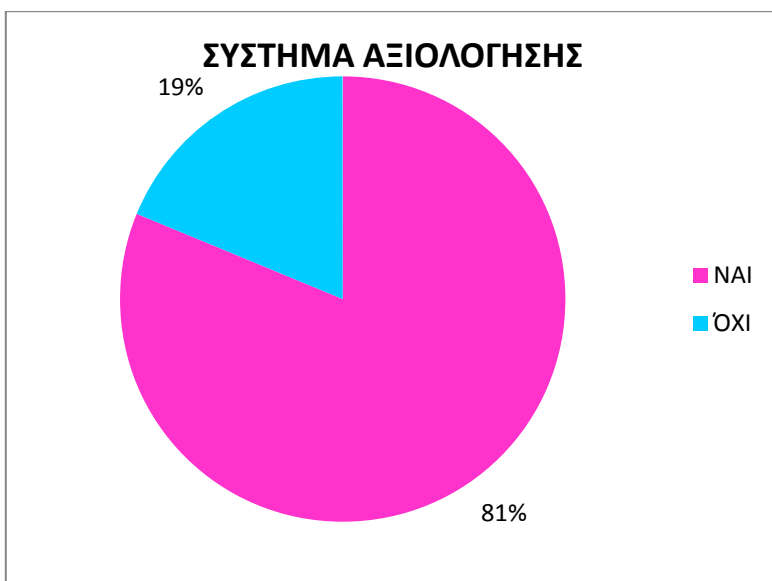
- Ναι
- Όχι



Σύμφωνα με τη μελέτη το 75% έχει γνώση σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης σε αντίθεση με το 25% που δεν τα γνωρίζει.

ΕΡΩΤΗΣΗ 17: Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό;

- Ναι
- Όχι



Κατά 81% οι ερωτηθέντες πιστεύουν στην αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης ενώ το 19% δεν το θεωρεί αντικειμενικό.

ΕΡΩΤΗΣΗ 18: Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται κυρίως για όφελος:

- Του supermarket
- Των εργαζόμενων
- Και των δύο



Το 58% πιστεύει ότι ωφελούνται και τα δύο μέρη, το 25% πιστεύει ότι η αξιολόγηση γίνεται προς όφελος του supermarket και το 17% προς όφελος των εργαζόμενων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 19: Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση;

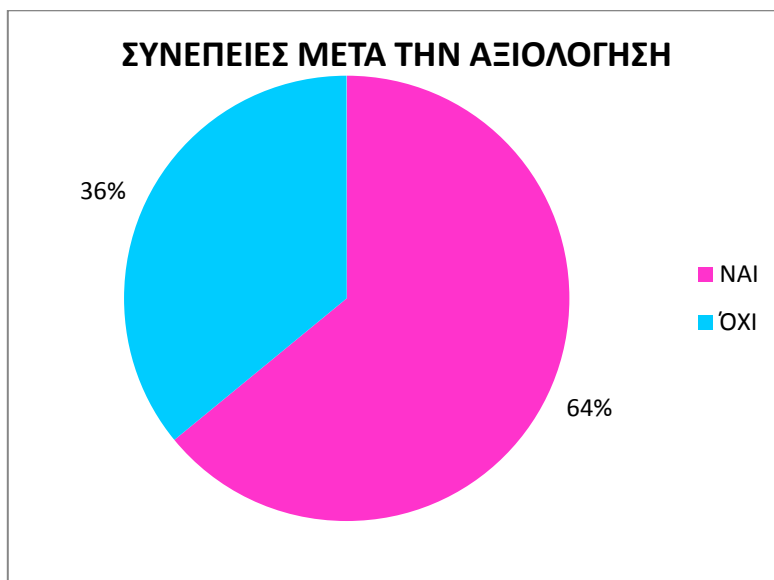
- Μια φορά το χρόνο
- Παραπάνω από μια φορά



Όπως φαίνεται το μεγαλύτερο μέρος των εργαζόμενων επιθυμεί αξιολόγηση μια φορά το χρόνο με ποσοστό 66% και το 34% επιθυμεί αξιολόγηση παραπάνω από μια φορά το χρόνο.

ΕΡΩΤΗΣΗ 20: Πρέπει να υπάρχουν συνέπειες σε εργαζόμενους όταν η αξιολόγηση δεν είναι ικανοποιητική;

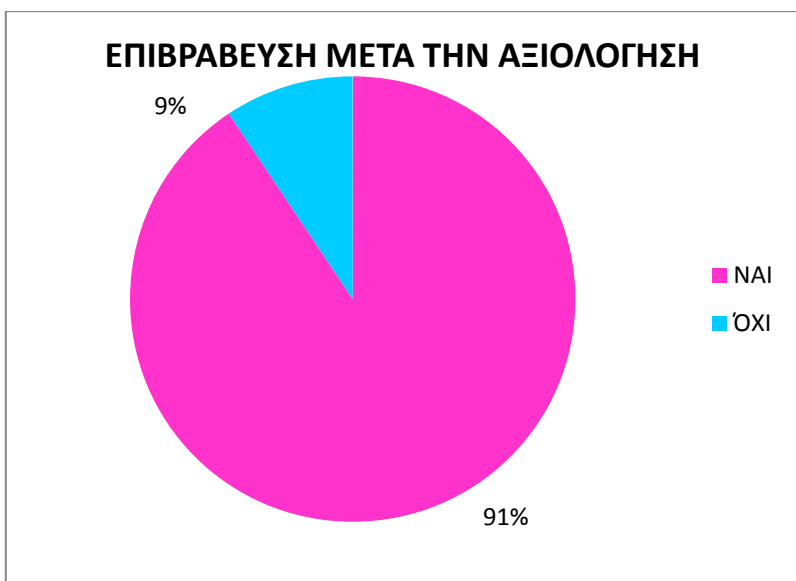
- Ναι
- Όχι



Υπέρ της ύπαρξης συνεπειών τάσσεται το 64% των εργαζόμενων ενώ κατά το 36%.

ΕΡΩΤΗΣΗ 21 : Πρέπει να υπάρχει επιβράβευση σε εργαζόμενους όταν τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά;

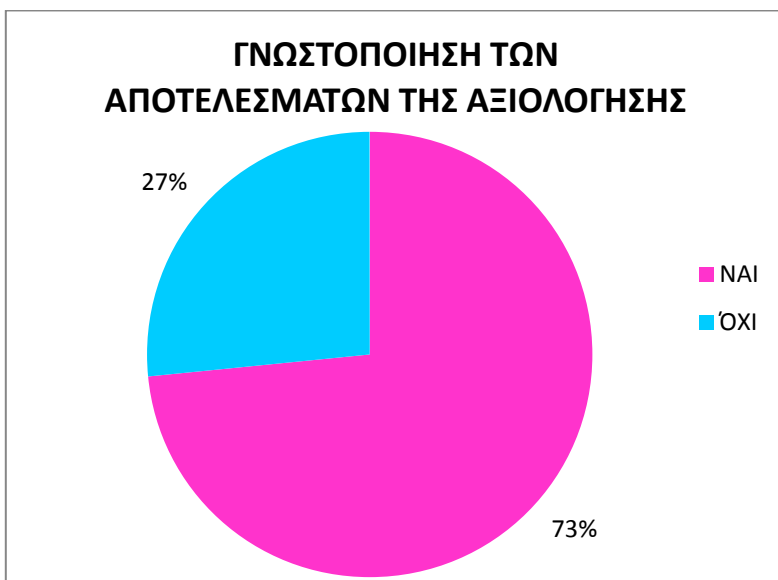
- Ναι
- Όχι



Το 91% των συμμετεχόντων απάντησε θετικά και το 9% έδωσε αρνητική απάντηση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 22: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να κοινοποιούνται στον εργαζόμενο;

- Ναι
- Όχι



Το 73% έδωσε θετική απάντηση πιστεύοντας πως πρέπει να γίνονται γνωστά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αλλά το 27% θεωρεί πως δεν πρέπει να κοινοποιούνται.

8.3 Συμπεράσματα της Έρευνας

Το θεωρητικό-πρώτο- μέρος της παρούσας εργασίας είχε σκοπό τη μελέτη και ανάλυση όλων των επιμέρους διαδικασιών της λειτουργίας της στελέχωσης δηλαδή την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση-ανάπτυξη και την αξιολόγηση του προσωπικού.

Το δεύτερο μέρος αφορούσε τη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι θεωρητικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται, στην πράξη, στον κλάδο των υπεραγορών.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν όσοι συμμετείχαν στην έρευνα οδηγούμαστε στα εξής βασικά συμπεράσματα:

- Η πλειοψηφία των εργαζόμενων στα supermarkets είναι γυναίκες, βάσει του δείγματος φαίνεται ότι αποτελούν τα $\frac{3}{4}$ του συνολικού προσωπικού.
- Όσον αφορά την ηλικία το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων ανήκει στο διάστημα από 36 έως και 45 έτη, το αμέσως επόμενο διάστημα είναι αυτό από 26 έως και 35 έτη και οι λιγότεροι εργαζόμενοι είναι ηλικίας 46 ετών και άνω. Άρα το ανθρώπινο δυναμικό των supermarkets αποτελείται κατά κύριο λόγο από νέους ανθρώπους.
- Το μορφωτικό επίπεδο των μισών εκ των εργαζομένων είναι μέχρι Γυμνάσιο ή Λύκειο και αφορά τους πιο μεγάλους από αυτούς. Οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ είναι οι αμέσως επόμενοι και οι πιο νέοι υπάλληλοι.
- Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων κατέχει μη διευθυντική θέση και μόλις το 17% από αυτούς είναι μέλη της διεύθυνσης και ως επί το πλείστον άνδρες.
- Ο πιο δημοφιλής τρόπος γνωστοποίησης του ενδιαφέροντος του καταστήματος για προσλήψεις είναι μέσω γνωστών και ακολουθεί το ιντερνέτ αλλά με

ποσοστό μικρότερο του μισού σε σχέση με το προηγούμενο. Μικρότερη συμμετοχή έχουν οι αγγελίες και τα γραφεία εύρεσης εργασίας. Τα γραφεία διασύνδεσης των ΑΕΙ και ΤΕΙ συμμετέχουν με ελάχιστο ποσοστό πράγμα που ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι τα supermarkets δεν ψάχνουν εξειδικευμένο προσωπικό για την κάλυψη των περισσότερων θέσεων.

- Η μεγαλύτερη μερίδα του δείγματος απάντησε πως δεν συνάντησε καμία δυσκολία κατά τη συμπλήρωση της αίτησης γεγονός που καταδεικνύει ότι οι αιτήσεις είναι σχεδιασμένες ώστε να γίνονται εύκολα κατανοητές ζητώντας σαφείς πληροφορίες.
- Σχετικά με το βιογραφικό σημείωμα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιστεύει ότι έχει πολλή μεγάλη σημασία. Δεν είναι όμως μικρά τα ποσοστά εκείνων που πιστεύουν ότι έχει πάρα πολύ μεγάλη σημασία αλλά και μέτρια για κάποιους άλλους.
- Η ατομική συνέντευξη είναι αυτή με τη πιο ευρεία χρήση, με την ομαδική να ακολουθεί αλλά σε πολύ πιο μικρό ποσοστό.
- Όσον αφορά το χρόνο που δόθηκε στους συμμετέχοντες ώστε να αναπτύξουν τις απόψεις τους κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, οι περισσότεροι από αυτούς εκφράζουν την ικανοποίησή τους. Όμως υπάρχει και ένα διόλου αμελητέο ποσοστό (23%) που απάντησε αρνητικά. Μια πιθανή αιτία μπορεί να είναι το είδος της συνέντευξης όπου υποβλήθηκαν καθώς στην ατομική συνέντευξη ο χρόνος που διαθέτει ο συνεντευξιαζόμενος είναι μεγαλύτερος σε σχέση με τα άλλα είδη.
- Οι μισοί από τους εργαζόμενους υποβλήθηκαν σε τεστ ικανοτήτων με τις άλλες δυο επιλογές (τεστ διανοητικών ικανοτήτων και άλλο) να μοιράζονται, σχεδόν κατά το ήμισυ, το υπόλοιπο 50%. Έτσι συμπεραίνει κανείς ότι διαφορετικά είδη τεστ είναι κατάλληλα κάθε φορά για την κάλυψη των εκάστοτε θέσεων.
- Το βασικό κίνητρο για την επιλογή της δουλειάς φαίνεται να είναι ο μισθός και οι παροχές. Σημαντικό όμως ρόλο και ισάξιο μεταξύ τους παίζουν η εργασιακή

ασφάλεια και οι ευκαιρίες προώθησης. Για κάποιους λοιπόν η σιγουριά που τους παρέχει η δουλειά είναι βασικό κίνητρο ενώ κάποιοι άλλοι επιθυμούν επαγγελματική εξέλιξη.

- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν πως γνωρίζουν τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης, κάποιοι την αντιλαμβάνονται απόλυτα και κάποιοι άλλοι μερικώς. Μπορούμε έτσι να συμπεράνουμε πως οι διοικήσεις των supermarkets δίνουν αρκετή βαρύτητα στην ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού.
- Σχετικά με την ικανοποίηση από τις παρεχόμενες εγκαταστάσεις και το εκπαιδευτικό υλικό η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει πολύ και πάρα πολύ ικανοποιημένη, μέτρια και λίγη ικανοποίηση εκφράζει ένα μικρότερο αλλά σημαντικό ποσοστό. Αυτό δείχνει ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης σε σχέση με το κομμάτι των εγκαταστάσεων και του εκπαιδευτικού υλικού.
- Κατά κύριο λόγο οι εργαζόμενοι επιθυμούν η εκπαίδευση να λαμβάνει χώρα σε τακτά χρονικά διαστήματα φανερώνοντας έτσι τη μεγάλη σημασία που δίνουν και οι ίδιοι στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.
- Στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι προτιμούν, ως μέθοδο εκπαίδευσης, συνδυασμό των μεθόδων εντός και εκτός της θέσης εργασίας χωρίς όμως να είναι λίγοι όσοι προτιμούν την εκπαίδευση στη θέση εργασίας αλλά και εκτός αυτής. Θα μπορούσαμε έτσι να συμπεράνουμε ότι, ανάλογα με το αντικείμενο της κάθε θέσης, χρειάζεται να εφαρμοστεί διαφορετική εκπαιδευτική μέθοδος.
- Τα $\frac{3}{4}$ των ερωτηθέντων είναι ενήμερα πάνω σε θέματα που αφορούν τα κριτήρια αξιολόγησης γεγονός που δείχνει ότι οι διοικήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ενημέρωση του προσωπικού επί των θεμάτων της αξιολόγησης.
- Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων πιστεύει στην αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης.
- Όσον αφορά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης η μεγαλύτερη μερίδα των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ωφελούν τόσο το supermarket όσο και τους

εργαζόμενους. Όμως το ¼ αυτών δηλώνει ότι είναι προς όφελος μόνο του supermarket. Αυτό ίσως οφείλεται στη στάση ορισμένων supermarkets η οποία μπορεί να είναι τιμωρητική έναντι των εργαζομένων όταν τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά και στην έλλειψη επιβράβευσης όταν η απόδοση είναι η επιθυμητή.

- Σε ένα μεγάλο βαθμό οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση καλό είναι να γίνεται μια φορά το χρόνο. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι οι περισσότερες από μια αξιολογήσεις το χρόνο ίσως ενέτειναν το άγχος και την αγωνία τους για υψηλή απόδοση φέρνοντας εν τέλει τα αντίστροφα αποτελέσματα.
- Μεγάλη μερίδα των εργαζόμενων πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχουν συνέπειες όταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν είναι θετικά καταδεικνύοντας την επιθυμία τους για δίκαιη και ισάξια αντιμετώπιση.
- Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν την επιβράβευση όσων επιδεικνύουν ικανοποιητική απόδοση. Επομένως, η αναγνώριση της σκληρής δουλειάς και αφοσίωσης λειτουργεί ως κίνητρο για περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης.
- Σε υψηλό ποσοστό οι ερωτηθέντες θεωρούν πως πρέπει να υπάρχει κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στον εργαζόμενο, άρα πιστεύουν στην ανατροφοδότηση ώστε να είναι σε θέση να καλύψουν τις ελλείψεις τους και να διορθώσουν τυχών λάθη. Ένα μικρότερο, αλλά σημαντικό, μέρος των ερωτηθέντων έδωσε αρνητική απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα επισημαίνοντας ίσως έτσι την ανάγκη για πιο ουσιαστική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση.

8.4 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Με βάση τα συμπεράσματα της έρευνας σχετικά με την προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση του προσωπικού στον κλάδο των υπεραγορών δημιουργούνται διάφορες σκέψεις και προβληματισμοί που μπορούν να αποτελέσουν θέμα για επόμενες μελέτες.

Σε ότι έχει να κάνει με τη διαδικασία των τεστ στα οποία υποβλήθηκαν οι εργαζόμενοι παρατηρήθηκε ένα ποσοστό 50% εξ αυτών οι οποίοι πέρασαν από τεστ ικανοτήτων ενώ από τους υπόλοιπους, οι μισοί από τεστ διανοητικών ικανοτήτων και οι άλλοι μισοί από άλλο είδος τεστ. Θα ήταν λοιπόν χρήσιμο, σε μια μελλοντική έρευνα, να διερευνηθεί η καταλληλότητα του κάθε είδους τεστ ανάλογα με τα καθήκοντα και τις ιδιαιτερότητες των προς κάλυψη θέσεων.

Παρομοίως, θέμα για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει και η μέθοδος εκπαίδευσης του προσωπικού καθώς από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει ότι δεν υπάρχει κάποια μέθοδος που να κερδίζει ξεκάθαρα την προτίμησή τους, ώστε να μπορεί να θεωρηθεί ως η καταλληλότερη.

Ένα ακόμη σημείο της έρευνας που αξίζει περαιτέρω διερεύνηση είναι η διαδικασία της αξιολόγησης και η συχνότητα πραγματοποίησής της. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι απάντησαν πως θεωρούν ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται μια φορά το χρόνο και οι λιγότεροι από αυτούς προτιμούν να γίνεται παραπάνω φορές. Έτσι θα ήταν ωφέλιμο να μπορούσε μια νέα μελέτη να εμβαθύνει πάνω σε θέματα αξιολόγησης και ιδιαίτερα σε ότι έχει να κάνει με την επίδραση που ασκεί στη ψυχολογία και κατ' επέκταση στην απόδοση των εργαζόμενων.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρατηρήθηκε ένα αξιοσημείωτο ποσοστό εργαζόμενων που δήλωσαν ότι δεν επιθυμούν την κοινοποίησή τους γεγονός που οδήγησε στο συμπέρασμα ότι ίσως η διαδικασία ανατροφοδότησης δεν λειτουργεί σωστά ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να αναγνωρίσουν τη σπουδαιότητα του ρόλου της. Επομένως, μια πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η διερεύνηση της συνέντευξης επαναπληροφόρησης και γενικότερα του τρόπου γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης που ακολουθεί κάθε supermarket με σκοπό την ανάδειξη των ελλείψεων της διαδικασίας και φυσικά των τρόπων με τους οποίους μπορεί να υπάρξει βελτίωση ώστε η ανατροφοδότηση να καταστεί εποικοδομητική.

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται φανερό πως το κομμάτι της αξιολόγησης του προσωπικού είναι από τις πιο κρίσιμες και αμφιλεγόμενες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αξίζει περαιτέρω ανάλυση και εμβάθυνση.

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Φύλλο

α) Γυναίκα

β) Άνδρας

2) Ηλικία

α) 18-25

β) 26-35

γ) 36-45

δ) 46 και άνω

3) Μορφωτικό επίπεδο

α) Απόφοιτος ΙΕΚ

β) Απόφοιτος Γυμνασίου / Λυκείου

γ) Απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ

δ) Κάτοχος Μεταπτυχιακού / Διδακτορικού

4) Θέση εργασίας στο supermarket

α) μέλος διεύθυνσης

β) λοιποί εργαζόμενοι

5) Με ποιο τρόπο σας γνωστοποιήθηκε το ενδιαφέρον του supermarket για προσλήψεις;

α) μέσω ιντερνέτ

β) μέσω αγγελίας

γ) μέσω γραφείου εύρεσης εργασίας

δ) μέσω γνωστών

ε) μέσω γραφείου διασύνδεσης ΑΕΙ / ΤΕΙ

- 6) **Υπήρξε δυσκολία στη συμπλήρωση της αίτησης πρόσληψης;**
- α) ναι
 - β) όχι
 - γ) μερικώς
- 7) **Κατά πόσο πιστεύετε ότι η σύνταξη βιογραφικού σημειώματος παίζει ρόλο στην επιλογή προσωπικού;**
- α) λίγο
 - β) μέτρια
 - γ) πολύ
 - δ) πάρα πολύ
- 8) **Σε τι είδους συνέντευξη υποβληθήκατε;**
- α) ατομική
 - β) ομαδική
 - γ) από επιτροπή
 - δ) άλλο
- 9) **Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης σας δόθηκε χρόνος για να μιλήσετε ελεύθερα και να αναπτύξετε τις απόψεις σας;**
- α) ναι
 - β) όχι
- 10) **Σε τι είδους τεστ υποβληθήκατε;**
- α) τεστ ικανοτήτων
 - β) τεστ διανοητικών ικανοτήτων
 - γ) άλλο
- 11) **Ποιοι παράγοντες σας ώθησαν κυρίως, για να αποδεχτείτε την εργασία;**
- α) μισθός και παροχές
 - β) εργασιακή ασφάλεια
 - γ) ευκαιρίες προώθησης και προκλήσεις
 - δ) άλλο

- 12) Γνωρίζετε τη σημασία και τα οφέλη της εκπαίδευσης προσωπικού για το supermarket;**
- α) ναι
 - β) όχι
 - γ) μερικώς
- 13) Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι εγκαταστάσεις και το εκπαιδευτικό υλικό που σας παρέχεται, είναι ικανοποιητικό;**
- α) καθόλου
 - β) λίγο
 - γ) μέτρια
 - δ) πολύ
 - ε) πάρα πολύ
- 14) Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση καλό είναι να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα;**
- α) ναι
 - β) όχι
- 15) Ποια θεωρείτε καλύτερη μέθοδο εκπαίδευσης;**
- α) εκπαίδευση στη θέση εργασίας
 - β) εκπαίδευση εκτός εργασίας
 - γ) συνδυασμός και των δυο
- 16) Γνωρίζετε τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζόμενων;**
- α) ναι
 - β) όχι
- 17) Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό;**
- α) ναι
 - β) όχι
- 18) Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται κυρίως για όφελος:**
- α) του supermarket

β) των εργαζόμενων

γ) και των δύο

19) Κάθε πότε πιστεύετε ότι πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση;

α) μια φορά το χρόνο

β) παραπάνω από μία φορά

20) Πρέπει να υπάρχουν συνέπειες σε εργαζόμενους όταν η αξιολόγηση δεν είναι ικανοποιητική;

α) ναι

β) όχι

21) Πρέπει να υπάρχει επιβράβευση σε εργαζόμενους όταν τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά;

α) ναι

β) όχι

22) Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να κοινοποιούνται στον εργαζόμενο;

α) ναι

β) όχι

Το παρόν ερωτηματολόγιο το έχω δανειστεί από τον κ. Αργυρόπουλο Δημήτριο ο οποίος το εκπόνησε στα πλαίσια διατριβής μου με τίτλο «Προσέλκυση εργαζομένων, επιλογή προσωπικού, Εκπαίδευση & Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό τομέα.»

Από τις 28 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χρησιμοποίησα τις 22 με προσαρμογή κάποιων από αυτών ώστε να ταιριάζουν στα πλαίσια της δικής μου έρευνας στον κλάδο των υπεραγορών.

Βιβλιογραφία

Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση προσωπικού), Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

Τερζίδης Κ. (2004), Μάνατζμεντ-Στρατηγική Προσέγγιση, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική Ε.Π.Ε., Αθήνα

Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Dessler G. (2012), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού –Βασικές έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Mondy W. σε συνεργασία με Mondy J. (2011), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη

Robbins S., Decenzo D., Coulter M. (2012), Διοίκηση Επιχειρήσεων –Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Schermerhorn J. (2012), Εισαγωγή στο Management, Εκδόσεις Broken Hill Publishers L.T.D, Λευκωσία

Beardwell I., Holden L. (1994), Human Resource Management- A Contemporary Perspective, Εκδόσεις Pitman Publishing,

Denisi A., Griffin R. (2001), Human Resource Management, Εκδόσεις Houghton Mifflin Company, Boston

Diane A. (2001), The Employee Recruitment and Retention Handbook, Εκδόσεις AMACOM, New York

Diane A. (2012), Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees, Εκδόσεις AMACOM, New York

Kirkpatrick D. (2006), Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching, Εκδόσεις AMACOM, New York

O'Meara B., Petzall S. (2013), The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach, Εκδόσεις Emerald Group, United Kingdom

Stack L. (2013), Managing Employee Performance : Motivation, Ability and Obstacles, Εκδόσεις The Productivity Pro, Highlands Ranch