

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ
ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΧΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΜΠΟΚΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΚΑΒΟΥΣΑΝΟΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

A. Περίληψη.....	4
B. Abstract.....	6
Γ. Ευχαριστίες.....	8
Δ. Εισαγωγή.....	9
E. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	
E.1 Ιστορική εξέλιξη του όρου και ανάλυση της έννοιας.....	12
E.2 Σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα άλλα τμήματα μιας επιχείρησης.....	16
ΣΤ. Οργάνωση και λειτουργία του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	
ΣΤ.1 Λεπτομερής ανάλυση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
ΣΤ.2 Προϋποθέσεις που πρέπει να πληρεί μια θέση εργασίας.....	25
ΣΤ.3 Προσέγγιση για στελέχωση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	29
ΣΤ.4 Επιλογή, εκπαίδευση και αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού...	31
Z. Εργαλεία διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	
Z.1 Περιγραφική ανάλυση εργαλείων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για επιλογή προσωπικού.....	37
Z.2 Ο ρόλος της συνέντευξης στην επιλογή προσωπικού.....	41
Z.3 Παρουσίαση έρευνας για τον ρόλο της μη λεκτικής επικοινωνίας κατά την διαδικασία επιλογής προσωπικού.....	43
H. Εκπαίδευση στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού	
H.1 Σκοπός της εκπαίδευσης.....	103
H.2 Αρχές και Μέθοδοι αποτελεσματικής εκπαίδευσης.....	104
H.3 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης.....	109

Θ. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και σχέσεις εργασίας	
Θ.1 Ισχύοντες νόμοι που αφορούν εργασιακές σχέσεις.....	111
Θ.2 Συνδικαλιστικές οργανώσεις.....	115
Θ.3 Συλλογικές διαπραγματεύσεις.....	118
Θ.4 Απεργία.....	120
Ι. Συμπεράσματα.....	123
Κ. Βιβλιογραφία.....	124
ΚΑ. Παραρτήματα.....	126

ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΧΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

A. Περίληψη

Είναι γεγονός ότι στην σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις βρίσκονται μπροστά στην επίλυση σημαντικών ζητημάτων – προβλημάτων. Αφετηρία όλων αυτών είναι η παγκοσμιοποίηση, η αδυναμία και η έλλειψη μηχανισμών των οικονομιών να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες απαιτήσεις, το καπιταλιστικό σύστημα και το ανταγωνιστικό κλίμα που διαμορφώνεται κ.α. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έρχεται αντιμέτωπη με όλες αυτές τις προκλήσεις προσπαθώντας να δώσει λύσεις, έτσι ώστε να επέλθει βελτίωση στην αποτελεσματικότητα και στην οργανωτική απόδοση.

Με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού νοείται μια δυναμική επένδυση από τους φορείς, ιδιωτικούς και δημόσιους, που θα επιταχύνει τις διαδικασίες για να επιλυθούν τα προβλήματα, θα αναδείξει ή θα δημιουργήσει επιτυχημένους ηγέτες, οδηγώντας ταυτόχρονα σε πιο ουσιαστικές σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, αναπτύσσοντας ομαδικό πνεύμα.

Αυτό βέβαια προϋποθέτει οι επιχειρήσεις να μην αντιμετωπίζουν την ανάπτυξη και την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού ως μεταβλητό κόστος, διότι είναι δεδομένο ότι δεν θα υπάρχει κανένα κίνητρο για επένδυση σε αυτόν τον τομέα. Στην αντίθετη περίπτωση όμως, όταν δηλαδή οι επιχειρήσεις θα επενδύσουν επάνω στο προσωπικό και κυρίως στην ανάπτυξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αυτή η επένδυση θα προσδώσει αφενός ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεδομένου της ενίσχυσης των νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας αφετέρου οι σωστές επιλογές θα ελαχιστοποιήσουν τα σφάλματα με άμεσο αποτέλεσμα την μείωση των ζημιών.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι λειτουργίες που επιτελεί το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικές. Επιγραμματικά παραθέτονται κάποιες από αυτές τις λειτουργίες όπως: α) Συμμετοχή στην διαμόρφωση των αποφάσεων που αφορούν το προσωπικό της επιχείρησης, β) παροχή συμβουλών στα διοικητικά στελέχη, γ) παροχή υπηρεσιών όπως εκπαίδευση, προσλήψεις, αποχωρήσεις και αξιολογήσεις προσωπικού.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα παρουσιαστεί μια λεπτομερέστερη ανάλυση σχετικά με τον ρόλο του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη σύγχρονη επιχείρηση, θα αναφερθούν τα εργαλεία και τα μέσα που χρησιμοποιεί προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους του, θα επισημανθεί η συμβολή του τμήματος στην ανάπτυξη και εξέλιξη τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης και θα παρατεθεί μια έρευνα όπου στο πρώτο σκέλος θα παρουσιαστεί κατά πόσο θεωρείται αναγκαίο στην σημερινή εποχή η δημιουργία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στο δεύτερο σκέλος ο ρόλος της μη λεκτικής επικοινωνίας στην διαδικασία της συνέντευξης για την πρόσληψη προσωπικού.

THE WORK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MODERN TIMES AND THE ROLE OF THE INTERVIEW IN THE PROCESS OF PERSONNEL SELECTION

B. Abstract

It is true that nowadays, business are facing significant issues – problems starting point of which is the globalization, the weakness and the lack of specific mechanisms of economy which would cope with modern demands, the capitalist system, the competitive climate that is being shaped etc. The Human Resource Management deals with all these challenges and it tries to provide solution in order to improve the effectiveness and organizational performance. The term Human Resource Management means a potential investment by institutions, private and public, which speeds up procedures to resolve problems, it promotes or creates successful leaders and at the same time it leads to more efficient relationships between employers and workers by developing team spirit.

This of course, assumes that business is not experiencing growth and improvement of human resources as a variable cost because in that case it is assumed that there would not be any motivation for investment in this sector. In the opposite case, when for instance companies invest to their staff and especially to the development of the Division of Human Resource Management, this investment will give a competitive advantage which will derive from the reinforcement of new skills, creativity and innovation. Additionally, the correct and safe choices will minimize the possible errors and the immediate effect will be to reduce loses.

It is easily seen that the functions performed by the Board of Administration of Human Resources are important. Some of these functions are briefly listed: a) Participation in the process of decision making about issues concerning the company, b) provision of advise to managers, c) provision of services such as training, recruitment, retirements and personnel evaluations.

The following chapters will present a detailed analysis of the role of the Division of Human Resources Management in the modern business; the tools and the means used to achieve its objectives will be mention and the contribution of the department in the development and evolution of both employees and the company will be highlighted.

Moreover a survey will be presented in which the first part will focus on the necessity of creating nowadays the department of Human Resources Administration and the second part will examine the role of nonverbal communication in the interview process for hiring staff.

Γ. Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή μου κ. Εμμανουήλ Καβουσανό διότι η συμβολή του στην εκπόνηση της διατριβής ήταν σημαντικότερη. Τόσο οι υποδείξεις όσο και η υποστήριξη που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια της προετοιμασίας της διπλωματικής εργασίας συντέλεσαν αποτελεσματικά ώστε η συγκεκριμένη διατριβή να παρουσιάζει ευδιάκριτη δομή παραθέτοντας ορισμούς, στόχους και έρευνα.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υπομονή που υπέδειξε όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον κ. Κοκόση Νικόλαο για την επίλυση ερωτημάτων που μου παρείχε.

Δ. Εισαγωγή

Αναμφισβήτητα, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, το συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον αλλά και ο οξύτατος ανταγωνισμός, οδηγεί τις επιχειρήσεις, περισσότερο σήμερα από ποτέ, στην όσο το δυνατόν πιο γρήγορη επίτευξη των στόχων τους. Προκειμένου να υλοποιήσουν τα σχέδια τους οι επιχειρήσεις προσβλέπουν στην πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού. Για το σκοπό αυτό η μετεξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), που ονομάζεται Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), χρησιμοποιεί όλα τα μέσα που έχει στην διάθεσή της.

Ένα από αυτά τα μέσα είναι η συνέντευξη. Κατά την διαδικασία της συνέντευξης το στέλεχος της ΔΑΔ έχει την ικανότητα να εξάγει συμπεράσματα και να σχηματίζει μια εικόνα για τον συνεντευξιζόμενο. Υπάρχουν όμως κάποια στοιχεία, πέρα από τα τυπικά της διαδικασίας, τα οποία αν δεν τα λάβει υπόψη ή αν δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις για να τα αξιολογήσει σωστά να οδηγήσουν σε δυσμενή αποτελέσματα με σημαντικότερο κόστος. Ένα από τα στοιχεία αυτά είναι η μη λεκτική επικοινωνία κατά την διαδικασία της συνέντευξης.

Για τον σκοπό αυτό θα διεξαχθεί μια έρευνα από τις αρχές Ιανουαρίου 2012 μέχρι και τις αρχές Μαρτίου 2012 σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Κύπρο. Αποστάλθηκαν 93 ερωτηματολόγια εκ των οποίων απαντήθηκαν τα 50. Μέσα από την έρευνα θα γίνει προσπάθεια να παρουσιασθούν τα αποτελέσματα σχετικά με τον ρόλο της ΔΑΔ καθώς και με το κατά πόσο η μη λεκτική επικοινωνία επηρεάζει τα στελέχη της ΔΑΔ στην πρόσληψη προσωπικού.

Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται σαν ένα έντυπο, στο οποίο ο ερωτώμενος σημειώνει τις απαντήσεις στα ερωτήματα που τίθενται. Διακρίνονται δύο είδη ερωτηματολογίων. α) Τα απευθείας ερωτηματολόγια όπου ο κάθε ερωτώμενος απαντάει μόνος του στα ερωτήματα και β) τα εμμέσως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια όπου η συμπλήρωση γίνεται με την βοήθεια του ερευνητή.

Στην συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε κατά κύριο λόγο η άμεση συμπλήρωση, καθόσον υπήρχε συγκεκριμένο δείγμα ανθρώπων με συγκεκριμένη ειδικότητα. Σε κάποιες περιπτώσεις όμως απαιτήθηκε η φυσική παρουσία του ερευνητή.

Ένα ερωτηματολόγιο δύναται να συμπληρωθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους. Ο πρώτος από αυτούς είναι με αλληλογραφία. Τα ερωτηματολόγια αποστέλλονται ταχυδρομικά

στα συγκεκριμένα άτομα με την παράκληση να επιστραφούν συμπληρωμένα. Η διαδικασία αυτή ακολουθήθηκε στην συγκεκριμένη έρευνα. Ο δεύτερος τρόπος είναι με απευθείας συνομιλία και ο τρίτος με το τηλέφωνο.

Για την τελική δομή του ερωτηματολογίου ήταν αναγκαία διάφορα στάδια. Παρακάτω αναφέρονται επιγραμματικά αυτά τα στάδια:

α) Προσδιορισμός του αντικειμένου της έρευνας. Η έρευνα που διεξήχθη εξήγαγε συμπεράσματα για τον ρόλο του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, την δυναμική της συνέντευξης ως εργαλείου της ΔΑΔ για την πρόσληψη προσωπικού και τέλος στην σημαντικότητα των μη λεκτικών σημάτων στην διαδικασία της συνέντευξης.

β) Επιλογή των υλικών μέσων που διατέθηκαν για την χρησιμοποίηση της έρευνας. Η πραγματοποίηση της έρευνας αντιμετώπισε δυσκολίες στον τομέα της χρονικής διάρκειας λόγω του αυξημένου όγκου εργασίας των υπευθύνων της ΔΑΔ των εταιρειών. Το γεγονός αυτό είχε σαν αντίκτυπο την καθυστέρηση της συγκέντρωσης των απαντημένων ερωτηματολογίων και ως εκ τούτου την καθυστέρηση της εξαγωγής αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων.

γ) Προηγούμενες έρευνες. Αναζητήθηκαν πηγές που αφορούν το συγκεκριμένο θέμα και μέσω διαδικτύου και μέσω βιβλιοθηκών πανεπιστημίων.

δ) Καθορισμός του πληθυσμού ή του πεδίου έρευνας. Τα ερωτώμενα άτομα είναι οι υπεύθυνοι του τμήματος της ΔΑΔ και σε περίπτωση που αυτό δεν υφίσταται είναι οι προϊστάμενοι προσωπικού.

ε) Κατασκευή του δείγματος.

στ) Σύνταξη του πλάνου του ερωτηματολογίου.

ζ) Δοκιμή του πλάνου του ερωτηματολογίου.

η) Σύνταξη του οριστικού ερωτηματολογίου.

θ) Υλοποίηση της έρευνας.

ι) Κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων.

ια) Επαλήθευση του δείγματος και ανάλυση δεδομένων. Το λογισμικό που χρησιμοποιήθηκε είναι S.P.S.S. 17.0

ιβ) Τελική σύνταξη.

Ενδεχομένως κατά την διεξαγωγή της έρευνας να παρουσιαστούν δυσκολίες είτε λόγω του φόβου της εκμετάλλευσης δεδομένων από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις είτε λόγω φόρτου εργασίας των στελεχών των επιχειρήσεων.

Η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί στην εργασία αφορά την ιστορική μελέτη καθώς θα παρουσιαστεί η έννοια της ΔΑΔ από το παρελθόν μέχρι σήμερα. Επιπλέον θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο που διαδραματίζει σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό και θα παρουσιαστεί κατά πόσο είναι υπέρ μιας επιχείρησης η επένδυση κεφαλαίων σε αυτό το τμήμα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιαστεί η εξέλιξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο πέρασμα των χρόνων, να γίνει μια λεπτομερέστερη ανάλυση της έννοιας του όρου καθώς και της σχέσης με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Επίσης, θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην οργάνωση και λειτουργία αναπτύσσοντας τον ρόλο του τμήματος, τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρεί κάποιος για να εργαστεί στο συγκεκριμένο τμήμα καθώς και τις διαδικασίες που ακολουθούνται προκειμένου να επιλεγούν οι κατάλληλοι για την στελέχωση του.

Προχωρώντας παρακάτω, θα παρατεθούν τα εργαλεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ο ρόλος της συνέντευξης στην επιλογή προσωπικού και μέσα από ερωτηματολόγιο θα παρουσιαστεί μια έρευνα σχετικά με τον ρόλο της μη λεκτικής επικοινωνίας κατά την διαδικασία της συνέντευξης για την επιλογή προσωπικού.

Επιπρόσθετα, μέσα από την εργασία θα επισημανθεί ο ρόλος της εκπαίδευσης τόσο στα στελέχη του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και στους υπόλοιπους εργαζόμενους και θα αναφερθούν τα μέσα και τα πλεονεκτήματα αυτής.

Τέλος ένας από τους στόχους της εργασίας είναι να γίνει μια εκτενής αναφορά ανάμεσα στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στις σχέσεις εργασίας παραθέτοντας τους νόμους που ισχύουν για τις εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα, τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και την απεργία (Δαρδάνος Γ., 2000).

E. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

E.1 Ιστορική εξέλιξη του όρου και ανάλυση της έννοιας

Είναι γενικά παραδεκτό ότι κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί που αφορούν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι χρήσιμο να παρουσιαστούν κάποιοι από τους ορισμούς καθώς επίσης να γίνει μια ανασκόπηση στο παρελθόν για να κατανοηθούν οι ανάγκες που οδήγησαν στην ανέλιξη του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Χαράλαμπος Κων. Κανελλόπουλος: « Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management) αποκαλούμε παραδοσιακά το σύνολο των διαδικασιών προσέλκυσης ή στρατολόγησης (δηλ. αναζήτηση και εξεύρεση), επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες».

Ένας άλλος ορισμός που επισημαίνεται στο βιβλίο των Μπουραντά και Παπαλεξανδρή αναφέρει ότι: « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού».

Γίνεται εύκολα κατανοητό και από τους ορισμούς που παρατέθηκαν προηγουμένως ότι ο ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού (ΔΠ) ή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι σημαντικότερος για την συνέχεια και την εξέλιξη ενός οργανισμού. Σημαντική είναι όμως και η ανασκόπηση στο παρελθόν όπου θα γίνει ακόμη πιο κατανοητός ο ρόλος της.

Η ανάπτυξη της βιομηχανίας από τα τέλη του 18^{ου} αι. έως και τις αρχές του 19^{ου} αι., οδήγησε τους οργανισμούς στην ανάγκη να διαχειριστούν με τον καλύτερο τρόπο τον ανθρώπινο παράγοντα, με σκοπό να παρουσιάσουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Το γεγονός αυτό είχε σαν συνέπεια οι οικοτεχνίες και οι μικρές επιχειρήσεις να παραχωρήσουν τις θέσεις τους σε μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις.

Από τα τέλη του 19^{ου} αι. και τις αρχές του 20^{ου} αι. προκειμένου να αξιοποιηθεί πλήρως το ανθρώπινο δυναμικό, οι βιομηχανίες άρχισαν να προσλαμβάνουν τα «στελέχη πρόνοιας». Ο ρόλος αυτών των στελεχών ήταν η παροχή βοήθειας στους εργάτες που αντιμετώπιζαν προβλήματα κατά την διάρκεια της άσκησης της εργασίας τους, να το

επισκέπτονταν όταν βρίσκονταν σε περίοδο ανάρρωσης και να τους ανταμείβουν (Anthony W.P., Perrewe P.L., Kacmar K.M., 1999).

Εν συνεχεία, παράλληλα με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και την συνεχώς αυξανόμενη γραφειοκρατία, ο ρόλος των «στελεχών πρόνοιας» επιφορτίζεται με ακόμη ένα καθήκον, αυτό του ανθρωπιστή. Τα στελέχη εκτός των άλλων υποχρεώσεων τους, είχαν επωμιστεί το έργο της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού, της ανάθεσης αρμοδιοτήτων και της κατάλληλης εκπαίδευσης τους. Το γεγονός αυτό θα οδηγούσε στην ενίσχυση της ανάγκης της παρακίνησης και της αυτοϊκανοποίησης, με σκοπό να κάνουν τους εργαζόμενους πιο παραγωγικούς.

Με τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και ο σχεδιασμός για την επίτευξη των στόχων τους, προσέδωσε νέα δυναμική στην Διοίκηση Προσωπικού με αποτέλεσμα να παίρνει πιο επίσημη μορφή και η στελέχωσή της να γίνεται αποκλειστικά από άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις, ως επί το πλείστον με πανεπιστημιακή μόρφωση. Επιπλέον, η μορφή που αποκτά η Διοίκηση Προσωπικού γίνεται πιο τεχνοκρατική, δηλαδή επικεντρώνεται στην διαχείριση του προσωπικού ως ομάδες που είναι αλληλοεξαρτώμενες και αλληλοσυμπληρώμενες μεταξύ τους αλλά προβαίνει και στην διαμόρφωση και θέσπιση συγκεκριμένων κανόνων και κριτηρίων για να ελέγξει την αποτελεσματικότητα αυτών των ομάδων.

Ο όρος Διοίκηση Προσωπικού αντικαθίσταται από τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις αρχές του 1980. Ο νέος όρος σηματοδοτεί ουσιαστικά την αλλαγή νοοτροπίας στις επιχειρήσεις ώστε πλέον να μην αντιμετωπίζεται απλά ως ένα ακόμη έξοδο αλλά ως μια επένδυση που θα αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αλλαγή αυτή επηρεάζει και τα στελέχη του τμήματος καθόσον γίνονται οι ίδιοι περισσότερο αναλυτές – τεχνοκράτες, οριοθετώντας τους στόχους τους στην περαιτέρω εξέλιξη των εργαζομένων και στην πιο λεπτομερή ανάλυση της αγοράς εργασίας.

Η νέα δεκαετία που ακολουθεί βρίσκει το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων να εξελίσσεται ραγδαία και να διαδραματίζει ακόμη πιο σημαντικό ρόλο, συμμετέχοντας μάλιστα στην στρατηγική της επιχείρησης. Εμφανίζεται η «Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» υποδηλώνοντας την ανάγκη του ανθρώπινου παράγοντα στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης (Greer C.,1995).

Παρουσιάζεται παρακάτω πίνακας ο οποίος αφορά την εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

Χρονική Περίοδος	Υπεύθυνος Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων	Σχεδιασμός	Επιθυμητοί Στόχοι	Εργαλεία
1900-1920	Στέλεχος Πρόνοιας	Τυποποίηση Εργασίας	Ωρομίσθιοι Υπάλληλοι	α. Ανάλυση Θέσεων εργασίας β. Σύνταξη Προϋπολογισμού και πληρωμή εργαζομένων
1920-1940	Γραφειοκράτης - Ανθρωπιστής			
1940-1960	Διαπραγματευτής - Μεσολαβητής	Υποκίνηση εργαζομένων για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα	Ωρομίσθιοι Υπάλληλοι και Στελέχη	α. Αποφυγή συγκρούσεων εργοδοτών – εργαζομένων β. Πρόβλεψη φόρτου εργασίας γ. Δημιουργία οργανωτικών διαγραμμάτων
1960-1970	Οργανωτικός - Τεχνοκράτης	Διαχείριση ανθρώπων ως αλληλοεξαρτώμενα σύνολα	Στελέχη, επαγγελματίες και τεχνικοί υπάλληλοι	α. Ανακάλυψη δεξιοτήτων β. Θέσπιση κριτηρίων μέτρησης αποτελεσματικότητας
1970-1980		Περισσότερο αποδοτική χρήση Ανθρωπίνων Πόρων		α. Λεπτομερής ανάλυση κόστους – οφέλους για το ανθρώπινο δυναμικό β. Ανάλυση Ανθρωπίνων Πόρων στον επιχειρηματικό σχεδιασμό

1980-1990	Αναλυτής – Προγραμματιστής Ανθρώπινων Πόρων	Ανάλυση αγοράς εργασίας και εξέλιξη των εργαζομένων	Όλοι οι εργαζόμενοι	α. Προγραμματισμός και ανάπτυξη σταδιοδρομίας νέων στελεχών β. Προγράμματα προσέλκυσης για επιλογή κατάλληλων προσώπων
1990-Μέχρι σήμερα	Σύμβουλος Στρατηγικής ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων	Αύξηση σημασίας ανθρώπινου παράγοντα, Αποδοτική και έγκαιρη στελέχωση	Όλοι οι εργαζόμενοι	α. Αλλαγή του ρόλου της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό - μεταρρυθμιστικό

E.2 Σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα άλλα τμήματα μιας Επιχείρησης

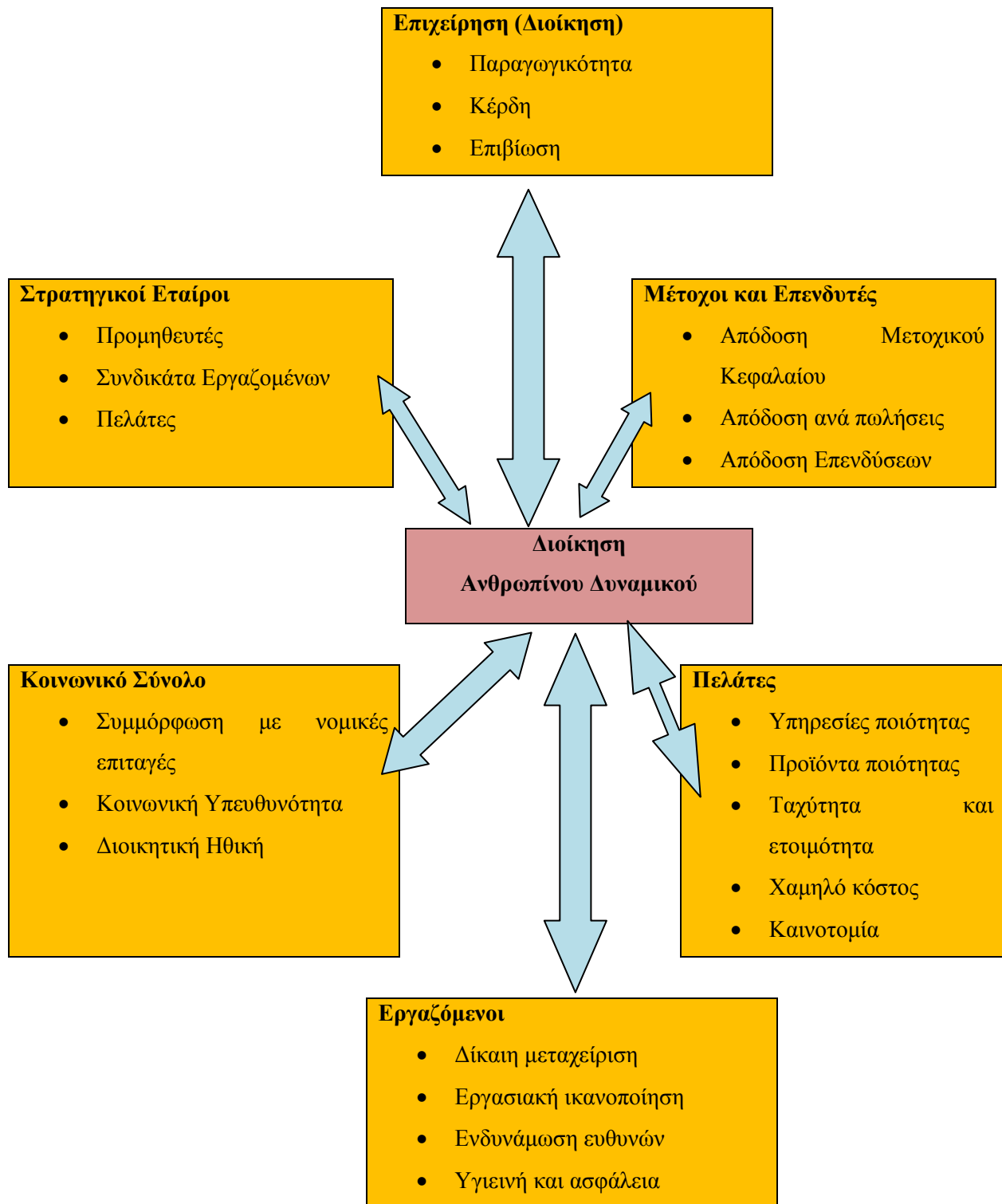
Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση είναι αναμφισβήτητος μεγάλος. Ο διευθυντής του τμήματος φέρει αποκλειστικά την ευθύνη για την δημιουργία και διατήρηση της ομαδικότητας, γεγονός το οποίο θα τονώσει την προσωπικότητα των εργαζομένων ώστε να αποδώσουν τα μέγιστα. Προς την επίτευξη όμως αυτού του στόχου συντελούν και άλλοι παράγοντες, ένας εκ των οποίων είναι η σχέση του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα επί μέρους τμήματα της επιχείρησης ή όπως αλλιώς λέγονται με τις ομάδες ενδιαφέροντος.

Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα, οι Jackson & Schuler κατηγοριοποίησαν τις ομάδες ενδιαφέροντος σε στρατηγικούς εταίρους, στην κοινωνία, στους μετόχους και επενδυτές, στους πελάτες, στους εργαζόμενους και στην διοίκηση της επιχείρησης.

Κάθε ομάδα ενδιαφέροντος, όπως θα παρουσιαστεί παρακάτω, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την υλοποίηση των στόχων της.

Η Διοίκηση μιας επιχείρησης προσβλέπει στην αύξηση των πωλήσεων και στην μείωση του κόστους αλλά και στην επιβίωση της μέσα σε ένα συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για να φέρει εις πέρας τους στόχους της πρέπει να υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στον τομέα της παραγωγικότητας και των πρακτικών που ενδεχομένως θα εφαρμόσει η ΔΑΔ. Επιπλέον, η μεγιστοποίηση των κερδών επηρεάζεται από το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθόσον ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που θα συντελέσει τα μέγιστα.

Εκτός των άλλων η δίκαιη και καλή διαχείριση των εργαζομένων όπως και η δημιουργία θετικών εντυπώσεων για μια επιχείρηση είναι δεδομένο πως θα οδηγήσει στην υλοποίηση των στόχων της που είναι η αύξηση της κερδοφορίας. Οι πωλήσεις θα αυξηθούν γεγονός το οποίο θα αποφέρει περισσότερα κέρδη στους επενδυτές και μετόχους. Όπως φαίνεται η ΔΑΔ είναι σε στενή σχέση και με τους μετόχους και επενδυτές της επιχείρησης.



Πηγή: Jackson & Schuler (1996), p.8

Όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα, οι στρατηγικοί εταίροι μπορεί να είναι οι πελάτες, τα συνδικάτα εργαζομένων, συνεργαζόμενες εταιρείες και προμηθευτές. Για κάθε

μια από τις κατηγορίες αυτές η ΔΑΔ είναι αποφασιστικής σημασίας. Οι πελάτες, κυρίως όταν συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό σε μια επιχείρηση, αποβλέπουν στην αγορά ποιοτικών προϊόντων, γεγονός το οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο αν υπάρχουν καλές σχέσεις και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης η δημιουργία καλών σχέσεων με τους προμηθευτές θα επιφέρει τα κατάλληλα υλικά για την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Για όλα αυτά κρίνεται αναγκαία η συνδρομή της ΔΑΔ.

Προχωρώντας παρακάτω, οι πελάτες πέρα από την αναμενόμενη ποιότητα που θέλουν να έχει ένα προϊόν για να το αγοράσουν, ένα άλλο στοιχείο που χαρακτηρίζει αυτήν την κατηγορία είναι και η σχέση με το προσωπικό των εργαζομένων. Ουσιαστικά εδώ συμμετέχει πάλι η ΔΑΔ προσπαθώντας να εκπαιδεύσει κατάλληλα τους εργαζομένους έτσι ώστε όταν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες να λειτουργούν ως εκπρόσωποι ολόκληρης της εταιρείας.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν μια από τις κύριες αιτίες της δημιουργίας και εξέλιξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων όσον αφορά τις αμοιβές τους, την τήρηση των κανόνων Υγιεινής και Ασφάλειας στους χώρους εργασίας, την αυτοϊκανοποίηση από την εργασία, την συμμετοχή τους στις αποφάσεις της Διοίκησης, την συμμετοχή τους στα κέρδη της επιχείρησης, θα τονώσουν το ηθικό και παράλληλα θα οδηγήσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας τους.

Επίσης, η σωστή διαχείριση του προσωπικού, η τήρηση όλων των κανόνων και νόμων που διέπουν τις εργασιακές σχέσεις, ο σεβασμός τόσο των πελατών όσο και των εργαζομένων καθώς και η συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες, ωφέλιμες για τον άνθρωπο αλλά και για την προστασία του περιβάλλοντος, αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης. Σε αυτό συμβάλλει αποφασιστικά η ΔΑΔ μεριμνώντας για την εφαρμογή κανόνων ηθικής που διέπουν τόσο τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Εκτός των άλλων, η ΔΑΔ φροντίζει για την ενίσχυση των εργαζομένων που αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα, για την αύξηση της απασχόλησης προσφέροντας εργασία και για την προώθηση προτάσεων και λύσεων που θα είναι απόλυτα εναρμονισμένες με την προστασία του φυσικού πλούτου.

Πέρα από τις ομάδες ενδιαφέροντος, τα στελέχη του τμήματος της ΔΑΔ πρέπει να βρίσκονται σε αгаστή συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Λέγοντας στέλεχος γραμμής νοείται κάθε στέλεχος που έχει συγκεκριμένη ειδικότητα και φέρει αποκλειστικά την ευθύνη για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Τα τμήματα που συνήθως εκτελούν λειτουργίες γραμμής είναι η διεύθυνση οικονομικού, το τμήμα πωλήσεων και το τμήμα μάρκετινγκ.

Υπάρχουν στιγμές κατά τις οποίες τα στελέχη γραμμής θεωρούν πως οι αρμοδιότητες που τους παρέχει η ΔΑΔ είναι επαναλαμβανόμενες χωρίς ουσία όπως η συχνή περιγραφή των θέσεων. Από την άλλη πλευρά, το τμήμα έρχεται σε ρήξη με τα στελέχη γραμμής καθόσον παρατηρούνται καθυστερήσεις στην εκπλήρωση των στόχων. Όλα αυτά αποβαίνουν αρνητικά για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψη τα προηγούμενα, είναι σημαντικό κάθε επιχείρηση να περιορίσει σημαντικά τις καθυστερήσεις που παρατηρούνται λόγω διαφωνίας μεταξύ των τμημάτων αλλά και τις συγκρούσεις που ενδεχομένως να εμφανιστούν. Για την αντιμετώπιση αυτών των καταστάσεων θα πρέπει να γίνει σαφής από τους Διοικούντες την επιχείρηση ότι ο ρόλος του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι συμβουλευτικός παρέχοντας λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν από τις εργασιακές σχέσεις και από τη νομοθεσία. Πέραν αυτών, η ΔΑΔ βοηθά τα στελέχη γραμμής στην διαχείριση του προσωπικού που αναλαμβάνουν (Storey J., Sisson K., 1994).

ΣΤ. Οργάνωση και λειτουργία του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

ΣΤ.1 Λεπτομερής ανάλυση των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Είναι εμφανές ότι οι λειτουργίες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν διαφοροποιηθεί αρκετά σε σχέση με το παρελθόν. Ο σύγχρονος χαρακτήρας του τμήματος εκφράζεται με τέσσερις λειτουργίες. Καταρχάς τα στελέχη της ΔΑΔ οφείλουν να είναι υπέρμαχοι των εργαζομένων. Αυτό πραγματοποιείται με την πρόσληψη ικανών ανθρώπων, οι οποίοι αφοσιώνονται πλήρως στην εργασία τους. Η δεύτερη λειτουργία έγκειται στο ότι πρέπει να είναι φορείς αλλαγών. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να παίρνουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις για αλλαγές τόσο στην συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και της στρατηγικής της επιχείρησης. Η ικανή διαχείριση αποτελεί το τρίτο στοιχείο. Η επιτυχής έκβαση της συγκεκριμένης λειτουργίας περιλαμβάνει αφενός την σωστή αντιμετώπιση των εργαζομένων αφετέρου την αποτελεσματικότητα των πρακτικών και των διαδικασιών που ακολουθούνται. Τέλος, η πραγμάτωση των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί καθιστά το εν λόγω τμήμα στρατηγικό εταίρο της επιχείρησης (Ulrich, D., 1997).

Άλλη άποψη υποστηρίζει ότι ο σύγχρονος χαρακτήρας της ΔΑΔ περιλαμβάνει: α) τον στρατηγικό ρόλο, β) τον συμβουλευτικό – αναπτυξιακό ρόλο και γ) τον διοικητικό – εκτελεστικό. Μέχρι πρότινος το μεγαλύτερο ποσοστό το κατείχε ο διοικητικός – εκτελεστικός. Στην σημερινή εποχή η συμμετοχή του τμήματος στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων αναβαθμίζουν τον στρατηγικό ρόλο σε σχέση με το παρελθόν (Ιορδανόγλου, Δ., 2008).

Παρακάτω παρατίθενται οι λειτουργίες τους τμήματος της ΔΑΔ έτσι όπως παρουσιάζονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι λειτουργίες αυτές είναι πολλές γεγονός που αποδεικνύει τον σημαντικότατο ρόλο.

Η πρώτη από αυτές τις λειτουργίες είναι η ανάλυση και ο προγραμματισμός θέσεων εργασίας. Σε αυτήν την περίπτωση η ΔΑΔ προβαίνει στην καταγραφή των κενών θέσεων που δημιουργήθηκαν και στην όσο το δυνατόν πιο σύντομη κάλυψη τους. Για να το επιτύχει αυτό προχωρά στην περιγραφή της θέσης και ενημερώνει για τις απαιτήσεις που πρέπει να πληρεί ο υποψήφιος. Επίσης προβαίνει στην ανάλυση της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί

προκειμένου να επιλεγεί ο καταλληλότερος. Τέλος, παράλληλα με την διαδικασία της επιλογής, ενημερώνει και για τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στην επιχείρηση.

Πέρα από τα προηγούμενα, η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη για την πρόσληψη προσωπικού που θα στελεχώσουν είτε το δικό της τμήμα είτε τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Για τον σκοπό αυτό αντλεί πληροφορίες για το τι πρόκειται να γίνει στο άμεσο μέλλον, προβαίνει σε έναν προγραμματισμό και διεξάγει όλες τις ενέργειες που απαιτούνται για την κάλυψη των κενών θέσεων.

Μια άλλη λειτουργία άρρηκτα συνδεδεμένη με τις δύο προηγούμενες είναι η προσέλκυση και η επιλογή των υποψηφίων. Αφού διαπιστώσει τα κενά που δημιουργήθηκαν από την αποχώρηση εργαζομένων, προσπαθεί να προσελκύσει υποψηφίους είτε από το εξωτερικό περιβάλλον είτε ενδοεπιχειρησιακά. Προκειμένου η λειτουργία αυτή να έχει θετική έκβαση χρησιμοποιεί όλες τις νόμιμες διαδικασίες έτσι ώστε να κεντρίσει το ενδιαφέρον των υποψηφίων για την κάλυψη της θέσης. Η διαδικασία της προσέλκυσης μπορεί να υλοποιηθεί με διάφορους τρόπους όπως είναι αυτός της διαφήμισης, της ενημέρωσης σε προσωπικό επίπεδο κλπ.

Μόλις ολοκληρωθεί η διαδικασία της προσέλκυσης ξεκινάει αυτή της επιλογής. Η επιλογή προσωπικού είναι μια εξαιρετικά δύσκολη και συνάμα πολύ σημαντική λειτουργία. Και αυτό γιατί αφενός τα στελέχη πρέπει να είναι πολύ εκπαιδευμένα, προκειμένου να αξιολογούν σωστά, αφετέρου σε μια αποτυχημένη πρόσληψη το κόστος είναι πολύ μεγάλο. Για την αποφυγή δυσμενών αποτελεσμάτων, τα εξειδικευμένα στελέχη του τμήματος χρησιμοποιούν μια σειρά από τεχνικές όπως είναι η συνέντευξη, τα ψυχομετρικά τεστ κ.α.

Η εκπαίδευση και η εξέλιξη των εργαζομένων συγκαταλέγονται στις λειτουργίες της ΔΑΔ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα, αντιλαμβανόμενες το ανταγωνιστικό κλίμα που επικρατεί, δαπανούν ένα σημαντικό ποσό από τον προϋπολογισμό τους προκειμένου να εκπαιδεύσουν κατάλληλα το προσωπικό τους. Αυτό θα τους επιφέρει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις καθόσον το κόστος της εκπαίδευσης είναι μικρότερο από αυτό της πρόσληψης. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να ανέλθουν στην ιεραρχία. Τέλος, διαμέσου της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες και να παίρνουν αποφάσεις κάτω από δύσκολες συνθήκες γεγονός το οποίο προϋποθέτει την απόκτηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Με την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης και μετά από εύλογο χρονικό διάστημα, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τα στελέχη της ΔΑΔ. Ο στόχος της αξιολόγησης είναι διττός. Αφενός εμφανίζει τα αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων αφετέρου πληροφορεί

εάν οι στόχοι που καθορίστηκαν, υλοποιήθηκαν ή όχι. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα δεν ήταν τα αναμενόμενα η ΔΑΔ προχωρά σε μια επιμέρους αξιολόγηση με την διαδικασία της συνέντευξης. Αυτό γίνεται κυρίως για να εντοπιστούν τα λάθη και οι αδυναμίες, να δοθούν λύσεις και να επανακαθορισθούν οι στόχοι με βάση τα νέα δεδομένα.

Η ανάλυση των παροχών και των αμοιβών καθώς και η καταβολή τους αποτελούν μια επιπλέον λειτουργία της ΔΑΔ. Είθισται κατά την διαδικασία της συνέντευξης για την επιλογή προσωπικού να γίνεται αναφορά στο μισθολογικό κομμάτι. Οι αμοιβές δεν περιλαμβάνουν μόνο το έμμισθο κομμάτι αλλά και άυλα αγαθά όπως είναι οι έπαινοι, η αναγνώριση και η εξέλιξη. Επίσης οι αμοιβές δεν περιλαμβάνουν μόνο τον μισθό και επιδόματα αλλά ενδέχεται να υπάρξει και επιπλέον χρηματική ενίσχυση από την παροχή bonus, συμμετοχή σε κέρδη και παραχώρηση μετοχών της εταιρείας σε εργαζομένους.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι στόχος μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται η απόδοση να φθάσει στο μέγιστο σημείο. Τον ρόλο αυτό αναλαμβάνει η ΔΑΔ. Όλες οι λειτουργίες που περιγράφηκαν μέχρι τώρα έχουν άμεση σχέση με την απόδοση. Ένας λάθος χειρισμός σε μια από τις προαναφερθείσες λειτουργίες ενδεχομένως να αποφέρει μείωση της απόδοσης, αποσυντονισμό και απομάκρυνση από την επίτευξη των στόχων.

Μια επιπλέον λειτουργία έγκειται στην σχέση με τα συνδικάτα των εργαζομένων. Στα πλαίσια αυτής της σχέσης τα στελέχη της ΔΑΔ συμμετέχουν στις διαπραγματεύσεις με τα σωματεία – συνδικάτα προκειμένου να καθοριστούν εργασιακά θέματα όπως οι υπερωρίες, ο προγραμματισμός των μεταθέσεων, η ολοκλήρωση της εργασιακής σχέσης και η εφαρμογή των πολιτικών της επιχείρησης. Επιπροσθέτως η ΔΑΔ λειτουργεί ως σύμβουλος των εργοδοτών όταν οι τελευταίοι συμμετέχουν οι ίδιοι στις διαπραγματεύσεις (Cascio Wayne F., 1998).

Τα τελευταία χρόνια οι Διοικήσεις εντάσσουν στον επιχειρησιακό προγραμματισμό και το τμήμα της ΔΑΔ. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων περιλαμβάνει την συμμετοχή στον σχεδιασμό, στην διαμόρφωση και στην ανάπτυξη όλων εκείνων των στοιχείων που κρίνονται αναγκαία για μια επιχείρηση προκειμένου να ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις των καιρών και κυρίως στις ταχύτατες αλλαγές που συμβαίνουν στον χώρο του μάνατζμεντ.

Ο όρος Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΔΑΔ) είναι σχετικά καινούργιος και αναφέρεται στην συμμετοχή της ΔΑΔ στην στρατηγική της επιχείρησης. Παλαιότερα ο σχεδιασμός της στρατηγικής της εταιρείας ήταν αποκλειστικά ευθύνη των στελεχών της ανώτατης βαθμίδας. Ο ρόλος της ΔΑΔ περιοριζόταν στο να υιοθετεί τις

αποφάσεις που αφορούσαν την επιχειρησιακή στρατηγική και να διαμορφώνει κατάλληλα την πολιτική, την φιλοσοφία, τα προγράμματα και τις πρακτικές που θα ακολουθηθούν έτσι ώστε να εναρμονίζονται πλήρως με τους στρατηγικούς στόχους. Δεν είχε δηλαδή άμεση συμμετοχή στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Επειδή τα δεδομένα σήμερα έχουν διαφοροποιηθεί αρκετά, οι Διοικήσεις αποφάσισαν να αναβαθμίσουν τον ρόλο της ΔΑΔ. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και το συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον οδήγησε και οδηγεί τα στελέχη του τμήματος στην ανάμειξη τους στην υιοθέτηση, διαμόρφωση και υλοποίηση πρακτικών που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Συγκεκριμένα προβαίνουν σε λεπτομερή ανάλυση και σε εξαγωγή συμπερασμάτων τόσο για τις εξωτερικές όσο και για τις εσωτερικές ιδιαιτερότητες, συμβάλλουν και ενημερώνονται για τις νέες τάσεις που επικρατούν στην αγορά και διεξάγουν έρευνες σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών. Επίσης παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την νομοθεσία που αφορά εργατικά ζητήματα.

Η αναβάθμιση του ρόλου του τμήματος και η άμεση συμμετοχή της στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, καθιστά τον ανθρώπινο παράγοντα αναγκαίο για την απόκτηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Και ενώ παλαιότερα δινόταν περισσότερη έμφαση στην παραγωγή των προϊόντων και μόνο, σήμερα αυτός που καθίσταται κυρίαρχος για την επίτευξη των στόχων που θέτει η επιχείρηση είναι ο άνθρωπος. Η ενδυνάμωση του εργατικού προσωπικού με την απόκτηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων μέσα από σεμινάρια, διαλέξεις και εκπαιδεύσεις οδηγεί στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.

Στο πέρασμα των χρόνων έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί και διατυπώθηκαν αρκετές απόψεις σχετικά με το τι είναι η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Λαμβάνοντας τους, υπόψη μπορεί να αναφερθεί ότι το τμήμα της ΔΑΔ παρουσιάζεται πλέον ως στρατηγικός εταίρος της Διοίκησης και έχει σαν κύριο στόχο την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό δύναται να το επιτύχει μέσω των ρόλων που περιγράφηκαν. Η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων θα οδηγήσουν με την σειρά τους στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και στην υιοθέτηση συμπεριφορών που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της (Dessler, G, 2000).

Όπως αποδεικνύεται ο ρόλος του τμήματος της ΔΑΔ είναι εξαιρετικά σημαντικός για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η συμμετοχή δε στον στρατηγικό σχεδιασμό το καθιστά ανώτερο

των άλλων αναβαθμίζοντας παράλληλα τον ρόλο τους. Επίσης η συμμετοχή στην στρατηγική της επιχείρησης διαμόρφωσε τον τίτλο της σε Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παρόλα αυτά τα στελέχη της ΔΑΔ στην προσπάθεια τους να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους αντιμετωπίζουν πολλές δυσχέρειες. Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων, αγνοώντας τον σύνθετο ρόλο του τμήματος, δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις απόψεις της ΔΑΔ για τον στρατηγικό σχεδιασμό, αναθέτοντάς την μόνο ρόλο εποπτικό στην παραγωγική διαδικασία. Το γεγονός αυτό έχει σαν συνέπεια την αποκοπή της ΔΑΔ από τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης και την μείωση του πραγματικού ρόλου της.

Μια άλλη δυσκολία που εμφανίζεται συχνά είναι ότι τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων δεν έχουν καθόλου ή έχουν περιορισμένη γνώση του μάνατζμεντ. Πρακτικά αυτό ισοδυναμεί με απαξίωση του τμήματος της ΔΑΔ. Το αποτέλεσμα που συνήθως εμφανίζεται είναι η αναποτελεσματική διοίκηση προσωπικού, η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τα ανώτερα στελέχη, οι τριγμοί στο εργασιακό περιβάλλον κ.α.

Η ανάθεση καθηκόντων, που δεν έχουν καμία σχέση με τον ρόλο της ΔΑΔ, οδηγεί στην απογοήτευση και στην εμφάνιση ανάρμοστων συμπεριφορών, στοιχεία τα οποία ενδεχομένως να προκαλέσουν δυσμενέστατα αποτελέσματα. Αυτή είναι μια ακόμη επιπλέον δυσχέρεια (Κανελλόπουλος, Χ., 2002).

ΣΤ.2 Προϋποθέσεις που πρέπει να πληρεί μια θέση εργασίας

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα η πρώτη λειτουργία και από τις πιο ουσιαστικές του τμήματος της ΔΑΔ είναι η ανάλυση της θέσης εργασίας (job analysis). Αυτή περιλαμβάνει την περιγραφή της θέσης εργασίας (job Description), την ανάλυση και τον ορισμό ρόλου (Role analysis & Specification), τις προδιαγραφές της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί ή αυτές που πρέπει να έχει κάποιος για την πλήρωση της θέσης (job or person Specification), την ανάλυση της απόδοσης (Performance analysis) και τις προδιαγραφές μάθησης ή εκπαίδευσης (Training Specification).

Ο ορισμός που δίνεται στο βιβλίο των Μπουραντά – Παπαλεξανδρή για την ανάλυση της θέσης εργασίας είναι: "Με τον όρο ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis) εννοούμε την διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του" (Παπαλεξανδρή, Ν. – Μπουραντάς, Δ., 2003).

Ο σωστός προγραμματισμός μιας επιχείρησης προϋποθέτει την πρόσληψη, την εκπαίδευση και οργάνωση της εργασίας, την αξιολόγηση του προσωπικού και την ανάπτυξη των ικανοτήτων που διαθέτει. Για να υλοποιηθεί όμως αυτός ο προγραμματισμός απαιτείται προηγουμένως η όσο το δυνατόν λεπτομερής και αντιπροσωπευτική ανάλυση των θέσεων εργασίας (Fischer, C., D., Schoenfeldt, L., F., Shaw, J., b., 1999).

Τίθεται συχνά το ερώτημα ποια μέθοδος πρέπει να ακολουθήσει το τμήμα της ΔΑΔ προκειμένου να ορίσουν επακριβώς τον αντικειμενικό σκοπό της ανάλυσης της θέσης. Για τον λόγο αυτό τα στελέχη πρέπει να αποφασίσουν τι πληροφορίες θέλουν να συγκεντρώσουν, πως θα τις συγκεντρώσουν και ποια μέθοδο θα εφαρμόσουν.

Εκκινώντας από το πρώτο στοιχείο, οι πληροφορίες που θα αντληθούν αφορούν τις βασικές ασχολίες στην εργασία, εκείνες δηλαδή που δεν έχουν εξειδικευμένη τεχνολογική υφή αλλά αφορούν όλους τους εργαζόμενους. Έπειτα πρέπει να συλλέξουν στοιχεία σχετικά με τις ενδιάμεσες ασχολίες στην εργασία. Εδώ παρατηρείται το τεχνολογικό περιεχόμενο των ασχολιών οι οποίες όμως και πάλι περιλαμβάνουν ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων. Τέλος τα στελέχη πρέπει να πληροφορηθούν για τις εξειδικευμένες ασχολίες στην εργασία που αφορούν συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων.

Οι πληροφορίες δύναται να προέλθουν από παλαιότερη ανάλυση εργασίας, από έγγραφα, διαδικασίες καθώς και από εγχειρίδια εκπαίδευσης. Επίσης από παρατηρήσεις στελεχών και εργαζομένων που κατέχουν συγκεκριμένες θέσεις, από προσωπικές συνεντεύξεις και δραστηριότητες των εργαζομένων.

Αφού ολοκληρωθεί η άντληση πληροφοριών, ο αναλυτής ενσωματώνει όλα τα δεδομένα στην γραπτή περιγραφή των δραστηριοτήτων για την συγκεκριμένη θέση. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται αφηγηματική περιγραφή και αποτελεί την απλούστερη μορφή ανάλυσης. Δεν χρησιμοποιείται εξειδικευμένο λεξιλόγιο και δεν δίνεται βαρύτητα σε τεχνικούς όρους.

Η μηχανική προσέγγιση μελετά τις κινήσεις του σώματος κατά την διαδικασία άσκησης των καθηκόντων και δραστηριοτήτων. Αυτός ο τρόπος ανάλυσης παρατηρεί προσεκτικά τις κινήσεις των υπαλλήλων κατά την ώρα της εργασίας τους. Έπειτα αποτυπώνει τις κινήσεις σε ένα γράφημα και μελετά τις μεμονωμένες πράξεις.

Επιπροσθέτως ο αναλυτής δύναται να προβεί στην μελέτη μικροκινήσεων. Διαμέσου της βιντεοσκόπησης καταγράφεται κάθε κίνηση χωριστά καθώς και ο χρόνος που απαιτείται για την κίνηση αυτή, την χρονική στιγμή που ο υπάλληλος ασκεί τα καθήκοντα του.

Ο αναλυτής ενδεχομένως να ακολουθήσει έναν άλλο τρόπο ανάλυσης που ονομάζεται τεχνική κρίσιμων περιστατικών. Το πρώτο βήμα της τεχνικής αυτής αφορά άτομα με ειδικευμένες γνώσεις οι οποίοι δίνουν παραδείγματα συμπεριφορών όπου αναδεικνύεται ή όχι η αποδοτική εργασία. Έπειτα αυτά κατατάσσονται σε ομάδες παρόμοιων συμπεριφορών. Εν συνεχεία, αξιολογούνται και διακρίνονται ανάλογα με την δυναμική που παρουσιάζουν στην επίδοση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Η συγκεκριμένη τεχνική βοηθά αφενός την ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης αφετέρου την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε θέση εργασίας.

Τέλος, από τον αναλυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί η λειτουργική ανάλυση. Οι πληροφορίες που παρέχονται από παλαιότερα έγγραφα, μελέτες συμπεριφορών κατά την διάρκεια άσκησης καθηκόντων καθώς και από συνεντεύξεις, βοηθούν στην περιγραφή της θέσης εργασίας. Περιγράφονται τα καθήκοντα που πρέπει να πληρεί κάποιος για την ανάληψη της συγκεκριμένης θέσης, τους στόχους που χρειάζεται να επιτύχει για να θεωρηθεί αποδοτικός στην εργασία του και τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν. Ακολουθώντας, όλα αυτά τα στοιχεία μετριοούνται με βάση κάποιες κλίμακες και εξάγεται το αποτέλεσμα που κρίνει αν η εργασία είναι αποδοτική ή όχι. Επίσης μετριέται το υπόβαθρο που διακατέχει σε γενικές γνώσεις όπως λογική, μαθηματικά και γλώσσα (Schuller R.S., Jackson S.E., 1999).

Διαμέσου της ανάλυσης της θέσης εργασίας προκύπτει η περιγραφή της τελευταίας, η οποία δίνει πληροφορίες για την συγκεκριμένη θέση. Οι πληροφορίες που παρέχονται αφορούν τον τίτλο της θέσης, τον σκοπό και τα καθήκοντα που θα ασκεί ο υπάλληλος.

Προχωρώντας παρακάτω θα γίνει μια παρουσίαση των πληροφοριών που δίνει η περιγραφή της θέσης εργασίας. Αυτές οι πληροφορίες είναι οι κάτωθι:

- ✚ Για ποιον λόγο δημιουργήθηκε η θέση εργασίας και πως μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα ο εργαζόμενος
- ✚ Καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσει
- ✚ Ευθύνες και υποχρεώσεις
- ✚ Κριτήρια απόδοσης για να κρίνεται αν η εργασία είναι ικανοποιητική ή όχι.
- ✚ Οργανωσιακοί παράγοντες οι οποίοι αφορούν τις σχέσεις μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη
- ✚ Τα χαρακτηριστικά της θέσης που δύναται να αποτελέσουν κίνητρο για τους εργαζόμενους
- ✚ Δυνατότητα εξέλιξης και απόκτησης επιπρόσθετων δεξιοτήτων
- ✚ Παρεχόμενες συνθήκες εργασίας, συστήματα αμοιβών, Υγιεινή και ασφάλεια καθώς και εξοπλισμό

Η περιγραφή της θέσης εργασίας για να κριθεί ικανοποιητική πρέπει να φέρει εις πέρας κάποιους στόχους. Ο πρώτος από αυτούς είναι να αποσαφηνισθεί με ακρίβεια η κάθε θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, να δίνει πληροφορίες για την θέση εργασίας που χρειάζεται να καλυφθεί και να ενημερώνει πλήρως τους υποψήφιους. Επιπλέον, δύναται να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την σύνταξη της εργασιακής σύμβασης ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο. Εκτός των άλλων μπορεί να αποτελέσει την βάση για την εκτίμηση της εργασίας και της αξιολόγησης των εργαζομένων.

Η μεγάλη σε μέγεθος περιγραφή μιας θέσης εργασίας, δίχως να δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες, ενδεχομένως να αποτελεί αρνητικό στοιχείο. Ειδικοί εκτιμούν ότι μια λιτή αλλά περιεκτική περιγραφή δύναται να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτά μπορούν να επιτευχθούν προσδιορίζοντας τις πρωταρχικές ευθύνες, καθήκοντα, δραστηριότητες καθώς και την οργανική σχέση των διαφόρων θέσεων μέσα στον οργανισμό. Ειδικότερα τα τελευταία χρόνια, πέραν όσων αναφέρθηκαν, οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τόσο την ευελιξία όσο και την ομαδικότητα.

Ανάλογα με τους στόχους που πρέπει να υλοποιήσει η περιγραφή της θέσης εργασίας, δύναται να τροποποιηθεί. Για οργανωτικούς σκοπούς, προσέλκυσης ή καθορισμού της εργασιακής σχέσης, πρέπει να περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης, τον καθορισμό του σκοπού και τα καθήκοντα του εργαζομένου. Για σκοπούς αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να αναφέρει τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις ευθύνες, τις αποφάσεις, την επικοινωνία κ.α. Επιπλέον, για σκοπούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης οι πληροφορίες πρέπει να προσδιορίζουν τις γενικές και εξειδικευμένες γνώσεις και την εμπειρία ή όχι σε αυτήν τη θέση.

Συμπερασματικά μπορεί να λεχθεί ότι η περιγραφή μιας θέσης για να είναι ολοκληρωμένη απαιτεί λεπτομερή ανάλυση, τεκμηρίωση και να είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομη και περιεκτική. Τα κύρια στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει είναι ο τίτλος της θέσης εργασίας, οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται, ο συνολικός σκοπός και τα κύρια καθήκοντα.

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η προσπάθεια να περιγραφεί μια θέση εργασίας αντιμετωπίζει πολλές δυσχέρειες. Ενδεικτικά κάποιες από αυτές είναι οι ακόλουθες (Παπαλεξανδρή, Ν. – Μπουραντάς, Δ., 2003):

- Χρήση εξειδικευμένου λεξιλογίου και τεχνικών όρων
- Λανθασμένα στοιχεία ή στοιχεία που δεν ισχύουν σήμερα
- Απαιτήσεις καθηκόντων δυσανάλογες της θέσης
- Παροχή άσχετων πληροφοριών
- Διατύπωση σκοπών διαφορετικών των πραγματικών
- Έλλειψη σημαντικών πληροφοριών

ΣΤ.3 Προσέγγιση για στελέχωση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΔ γιατί θα οδηγήσει την επιχείρηση να καλύψει καίριες θέσεις με ικανότατο προσωπικό ώστε να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους της.

Ο προγραμματισμός ουσιαστικά προσδιορίζει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, είτε σε έλλειμμα είτε σε πλεόνασμα. Περιλαμβάνει τον αριθμό και τις ικανότητες των εργαζομένων αναλογικά με τις δραστηριότητες, τον σχεδιασμό της οργάνωσης, τα καθήκοντα και τις επιλογές από διάφορες μορφές ευελιξίας.

Σε μεγάλο ποσοστό σήμερα ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ακολουθεί μια σειρά από στάδια. Το πρώτο από αυτά είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης. Αυτή περιλαμβάνει την έρευνα και την ανάλυση της εξωτερικής αγοράς εργασίας, των επιχειρησιακών σχεδίων και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Μετά ακολουθούν οι ενδεχόμενες μεταβολές σε ανθρώπινο προσωπικό, είτε έκτακτες είτε τακτικές. Εν συνεχεία, θέση παίρνει ο σχεδιασμός για την κάλυψη των αναγκών που θα δημιουργηθούν. Τέλος λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση προγράμματος και γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την τροποποίηση του σχεδιασμού μελλοντικών προγραμμάτων (Armstrong, M., 2000).

Από την στιγμή που θα ολοκληρωθεί ο προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό, η επιχείρηση προχωρά στην προσέλκυση εργαζομένων. Η προσέλκυση αφορά την διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση εντοπίζει και προσεγγίζει άτομα για την κάλυψη κενών θέσεων (Fisher, C., D., Schoenfeldt, L., F., Shaw, J., B., 1999).

Για την επιτυχή διαδικασία της προσέλκυσης εργαζομένων απαιτούνται διάφορα στάδια. Η ΔΑΔ πρέπει να γνωρίζει:

- Τα προσόντα και τις γνώσεις που πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος για την κάλυψη της θέσης
- Την δυνατότητα εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση
- Την πρόβλεψη αλλαγών στο μέλλον
- Το ν ιδανικό τύπο ανθρώπου για την κάλυψη της θέσης και τα καθήκοντα που θα εκτελεί

- Τις αποφάσεις σχετικά με την πηγή προσέλκυσης που θα χρησιμοποιηθεί, αν είναι δηλαδή εσωτερική, εξωτερική ή συνδυασμός και των δύο.

Η διαδικασία της προσέλκυσης δύναται να πάρει είτε επίσημη είτε ανεπίσημη μορφή. Στην επίσημη περιλαμβάνονται η αγγελία, οι σύμβουλοι εύρεσης εργασίας, σωματεία και επαγγελματικές ενώσεις, διαδίκτυο και πανεπιστημιακή κοινότητα. Αντίθετα η ανεπίσημη εμπεριέχει τις συστάσεις, το δίκτυο γνωριμιών, την εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση.

Για την εσωτερική προσέλκυση χρησιμοποιείται η εσωτερική εφημερίδα (newsletter), e-mail, ανακοινώσεις και εσωτερικό εταιρικό δίκτυο (intranet). Τα πλεονεκτήματα είναι η γνώση των ικανοτήτων του υποψηφίου, η λειτουργία της εσωτερικής προσέλκυσης ως μέσο υποκίνησης για δυνατότητα βελτίωσης, ο ελάχιστος χρόνος προσαρμογής και εκπαίδευσης, το μικρότερο δυνατό κόστος καθώς και η τόνωση του αισθήματος της ασφάλειας των εργαζομένων. Εκτός από τα πλεονεκτήματα υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως είναι η εύνοια σε ανθρώπους που δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα. Επίσης εμφανίζεται η έλλειψη δεξιοτήτων, γνώσεων και νέων ιδεών από την συνεχή εφαρμογή καθώς και η εσωστρέφεια.

Η εξωτερική προσέλκυση αφορά την πρόσληψη προσωπικού από την αγορά είτε γιατί διαθέτουν ικανότητες και γνώσεις που δεν υπάρχουν στο υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης είτε γιατί παρουσιάζονται υποψήφιοι με διαφορετικό υπόβαθρο παιδείας και συμπεριφοράς μεταφέροντας καινοτόμες ιδέες.

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τα μέσα μαζικής ενημέρωσης όπως αγγελία σε εφημερίδες, περιοδικά, ραδιόφωνο και διαδίκτυο. Επιπλέον, συστάσεις από εργαζομένους, ημέρες καριέρας σε πανεπιστήμια καθώς και ειδικές εκδηλώσεις όπως ημερίδες απασχόλησης.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της διαδικασίας είναι οι νέες ιδέες και σκέψεις, τα κατάλληλα προσόντα, η εξοικονόμηση κόστους εκπαίδευσης και η αλλαγή. Από την άλλη πλευρά στα μειονεκτήματα περιλαμβάνεται το υψηλό κόστος, ο περισσότερος χρόνος που απαιτείται, η όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική κρίση και η αποθάρρυνση των εργαζομένων της επιχείρησης.

ΣΤ.4 Επιλογή, εκπαίδευση και αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Μετά ακριβώς την διαδικασία της προσέλευσης ακολουθεί αυτή της επιλογής. Η επιλογή υποψηφίων αποτελεί μια από τις κρίσιμες λειτουργίες της ΔΑΔ και για αυτό οι αποφάσεις που θα παρθούν είναι ζωτικής σημασίας, διότι μια αποτυχημένη πρόσληψη αποφέρει σημαντικότερο κόστος.

Για να κριθεί η επιλογή προσωπικού επιτυχής απαιτούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Η πρώτη από αυτές είναι η ρεαλιστική περιγραφή της εργασίας, δηλαδή μιας αντικειμενικής περιγραφής τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών χαρακτηριστικών της θέσης. Έπειτα από την ανάλυση της θέσης, πρέπει να γίνει κατανοητή η λειτουργία της καθώς και τα προβλήματα που ενδεχομένως να προκύψουν. Η Τρίτη προϋπόθεση αφορά την παρουσίαση των κριτηρίων για επιτυχή απόδοση στην κάθε θέση. Εν συνεχεία, η γνώση των μεθόδων επιλογής που θα χρησιμοποιηθούν αλλά και η αξιοπιστία, εγκυρότητα και αντικειμενικότητα των μεθόδων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιτυχημένης διαδικασίας. Τέλος απαιτείται η εκπαίδευση των υπευθύνων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων.

Προχωρώντας παρακάτω για την επιτυχή επιλογή προσωπικού είναι αναγκαία η χρήση των μεθόδων επιλογής. Οι μέθοδοι αξιολόγησης περιλαμβάνουν:

- Βιογραφικά στοιχεία
- Αιτήσεις πρόσληψης. Σε αυτήν την μέθοδο υπάρχουν δύο περιορισμοί, που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά την σχεδίαση, ο βαθμός δυσκολίας κατά την συμπλήρωση και η προτυποποίηση της αίτησης.
- Συστάσεις
- Συνέντευξη
- Τεστ επιλογής. Αυτά διακρίνονται σε: α) Τεστ IQ (Διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας), β) τεστ ικανοτήτων, γ) τεστ προσωπικότητας, δ) τεστ γενικών – ειδικών γνώσεων και ε) τεστ εκπαίδευσης.
- Πρακτική άσκηση
- Κέντρα αξιολόγησης
- Γραφολογική ανάλυση

Από την πλευρά των υποψηφίων υπάρχουν κάποιοι καθοριστικοί παράγοντες για την αναζήτηση εργασίας και οι οποίοι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: α) Αντικειμενικοί παράγοντες, β) Υποκειμενικοί παράγοντες και γ) Συγκεκριμένοι παράγοντες προσέλκυσης.

Στους αντικειμενικούς παράγοντες περιλαμβάνονται ο μισθός, οι λοιπές παροχές όπως bonus, επιδόματα και μερίσματα, η υπευθυνότητα και τα όρια μέσα στα οποία κινείται ο εργαζόμενος, η ιεραρχική βαθμίδα και η δυνατότητα εξέλιξης, η ασφάλεια και η τοποθεσία της επιχείρησης.

Η ικανοποίηση των μη αναγνωρίσιμων συναισθημάτων, η οποία περιλαμβάνεται στους υποκειμενικούς παράγοντες, ελκύει σε μεγάλο ποσοστό τους υποψηφίους. Αναφέρεται στο ότι οι υποψήφιοι πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά την επιχείρηση για να μπορέσουν να εκτιμήσουν αν ταιριάζει στις δικές τους ανάγκες. Ο δεύτερος υποκειμενικός παράγοντας είναι η φήμη της εταιρείας. Υποψήφιοι που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο θα επιλέξουν την πιο αξιόπιστη.

Στους παράγοντες προσέλκυσης, οι υποψήφιοι συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες καθώς δεν μπορούν να αντλήσουν περισσότερες πληροφορίες ούτε για τις επιχειρήσεις ούτε για τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας. Το γεγονός αυτό τους οδηγεί στην αναζήτηση περισσότερων γνώσεων γύρω από αυτά τα θέματα, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται περισσότερο από παράγοντες όπως το ενδιαφέρον και η ανησυχία που δείχνει ο υπεύθυνος προσλήψεων ή από την γαλήνη και την ψυχραιμία που αντιμετωπίζει διάφορες καταστάσεις.

Πέραν των προηγούμενων παράγοντας προσέλκυσης υποψηφίων ενδεχομένως να θεωρείται και ο τίτλος αυτού που διεξάγει την διαδικασία της προσέλκυσης. Οι νεαρότεροι σε ηλικία υποψήφιοι εντυπωσιάζονται περισσότερο όταν έχουν επαγγελματικό ραντεβού με τον «υπεύθυνο προσέλκυσης»

Κάθε επιχείρηση η οποία θέλει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλει να επενδύσει στην εκπαίδευση. Αναμφίβολα, η επιτυχής έκβαση των στρατηγικών στόχων είναι άμεσα συνυφασμένη με την αύξηση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη ικανοτήτων και της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων καθώς και από την αλλαγή που επέρχεται τόσο στον τρόπο σκέψης όσο και συμπεριφοράς.

Οι στόχοι της εκπαίδευσης, πέρα από τον βασικό που έγκειται στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, περιλαμβάνουν πρωτίστως την ανάπτυξη των ήδη αποκτηθέντων επαγγελματικών δεξιοτήτων. Επιπροσθέτως η ανάπτυξη νέων ικανοτήτων αποτελεί σημαντικό στόχο δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αναλάβουν νέα

καθήκοντα. Η εκπαίδευση επιπλέον δύναται να ελαχιστοποιήσει τον χρόνο μάθησης και η προσαρμογής σε νέες συνθήκες να είναι γρήγορη και αποτελεσματική.

Οι κατηγορίες όπου, βάσει της εκπαίδευσης, είναι σε θέση να παρουσιάσουν καλύτερα αποτελέσματα είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι στάσεις και οι επαγγελματικές δεξιότητες. Ειδικότερα για την τελευταία κατηγορία γίνεται διάκριση σε πέντε επιμέρους ενότητες όπως εμφανίζονται στον κάτωθι πίνακα:

Διοίκηση προσανατολισμένη στους στόχους και στην δράση:

Ενδιαφέρον για αποτέλεσμα: Προσπάθεια για απήχηση στους άλλους, ενδιαφέρον για γόητρο και φήμη.

Διαγνωστική χρήση εννοιών: Προσπάθεια ερμηνείας των συμβάντων με την χρήση συγκεκριμένων εννοιολογικών πλαισίων

Προσανατολισμός στην αποτελεσματικότητα: Προσπάθεια για καλύτερα επιτεύγματα

Δραστηριότητα: Προδιάθεση για ανάληψη δράσης προκειμένου να πετύχει κάτι

Ηγεσία:

Διαμόρφωση εννοιολογικού πλαισίου: Ανάπτυξη βάσει εμπειρίας, μιας έννοιας που να περιγράφει μια διαδικασία ή δομή. Η έννοια / ιδέα προκύπτει από πληροφορίες που έχουν συλλεγεί στην πράξη

Αυτοπεποίθηση: Αποφασιστικότητα και επίγνωση ότι αυτό που κάνει είναι το σωστό

Προφορικές παρουσιάσεις: Ικανότητα στις προφορικές παρουσιάσεις είτε πρόκειται για ένα συνομιλητή είτε για εκατοντάδες ανθρώπων.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων:

Χρήση κοινωνικής δύναμης: Χρήση διαφόρων ειδών επιρροής για την δημιουργία συμμαχιών, δικτύων, συνασπισμών και ομάδων

Διοίκηση ομαδικών διαδικασιών: Ενθάρρυνση υπολοίπων να δουλεύουν αποτελεσματικά μέσα στις ομάδες.

Άλλα:

Αντικειμενική αντίληψη: Ικανότητα σχετικής αντικειμενικότητας και αποφυγή προκαταλήψεων και μεροληψίας

Αυτοέλεγχος: Ικανότητα ελέγχου προσωπικών αναγκών και επιθυμιών για την εκπλήρωση οργανωσιακών σκοπών και αναγκών

Αντοχή και προσαρμοστικότητα: Ικανότητα αντοχής σε πολλές ώρες εργασίας. Ευελιξία και εύκολη προσαρμογή σε αλλαγές στη ζωή και στο οργανωσιακό περιβάλλον.

Καθοδήγηση Υφισταμένων:

Βασικές ικανότητες ανάπτυξης συνεργατών και υφισταμένων, πρωτοβουλία και άσκηση εξουσίας.

Πηγή: Torrington & Hall (1998), p.417

Το 1996 έλαβε χώρα μια έρευνα για το περιοδικό Competency. Η έρευνα αυτή, που συμμετείχαν 126 επιχειρήσεις, ήταν σημαντική στον καθορισμό των δέκα επικρατέστερων δεξιοτήτων και οι οποίες είναι:

- α. Επικοινωνία
- β. Ομαδική εργασία
- γ. Προγραμματισμός και οργάνωση
- δ. Ευελιξία
- ε. Ηγεσία
- στ. Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- ζ. Ανάπτυξη άλλων
- η. Προσανατολισμός στα αποτελέσματα
- θ. Ομαδική εργασία
- ι. Επικέντρωση στον πελάτη (Armstrong, 2000, p. 275)

Η εκπαίδευση σε όλες τις επιχειρήσεις είναι αναγκαία και ζωτικής σημασίας καθώς επηρεάζει τους στόχους μιας επιχείρησης. Εκτός αυτού όμως τα οφέλη που θα αποκομίσουν είναι πολλά. Καταρχάς, η ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων θα φέρει αύξηση τόσο της ποιότητας όσο και της ποσότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Επίσης θα μειωθεί ο χρόνος που χρειάζεται για την εκμάθηση των τρόπων και συμπεριφοράς που θα αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπροσθέτως, η υψηλή αποδοτικότητα θα επιφέρει ανύψωση του ηθικού και ωφελήματα στους ίδιους τους εργαζομένους. Το γεγονός αυτό θα οδηγήσει σε αυξημένη αφοσίωση με παράλληλη μείωση ατυχημάτων. Επιπλέον, δεν χρειάζεται να υπάρχει έντονη επίβλεψη. Τέλος θα δημιουργηθεί και θα διατηρηθεί οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία.

Το τμήμα της ΔΑΔ, αφού έχει ολοκληρωθεί η εκπαίδευση του υποψηφίου και η ανάληψη των καθηκόντων, προβαίνει μετά από εύλογο χρονικό διάστημα στην αξιολόγηση του, δηλαδή στην εκτίμηση της απόδοσης.

Η αξιολόγηση διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο για την ανάπτυξη και βελτίωση της επιχείρησης, την τόνωση του ηθικού των εργαζομένων όπως και τον καθορισμό προοπτικών καριέρας. Συνοπτικά η αξιολόγηση περιλαμβάνει: α) τους στόχους απόδοσης και ανάπτυξης, β) τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, γ) την σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου, δ) την ανατροφοδότηση – επαναπληροφόρηση του εργαζομένου και ε) την βελτίωση του συστήματος προσέλευσης και επιλογής.

Για να μπορέσει η αξιολόγηση να είναι αποτελεσματική απαιτείται μεγάλη προσπάθεια. Μέχρι σήμερα, κυρίως στην Ελλάδα, οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται με τις παραδοσιακές μεθόδους που δεν συνδέονται με τα υπόλοιπα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όπως αμοιβές, προαγωγές, εκπαίδευση. Για τον λόγο αυτό, κυρίως στους δημόσιους οργανισμούς, παρόλο που το σύνολο του προσωπικού αξιολογείται με άριστα, στην πραγματικότητα όλες οι δημόσιες υπηρεσίες παρουσιάζουν δυσλειτουργία.

Για την αποφυγή δυσμενών αποτελεσμάτων κρίνεται αναγκαία η δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης που θα είναι συγκεκριμένο και κατανοητό για όλους, θα προσιδιάζει στην φιλοσοφία της κάθε επιχείρησης, θα είναι αποδεκτό από όλους, θα παρουσιάζει αξιοπιστία και εγκυρότητα και θα είναι αποδοτικό. Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης πρέπει να συνοδεύεται και από ικανούς ανθρώπους οι οποίοι θα είναι σε θέση να εξάγουν ασφαλή συμπεράσματα.

Οι απαιτούμενες ικανότητες περιλαμβάνουν την πλήρη κατανόηση των κριτηρίων αξιολόγησης και των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν, την σωστή μέτρηση των αποτελεσμάτων, την αιτιολογημένη ανάλυση όλων των στοιχείων που συντέλεσαν στην απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματοποιηθέντων επιδόσεων καθώς και την ανάπτυξη των ικανοτήτων των αξιολογουμένων έτσι ώστε να φθάσουν στο επιθυμητό επίπεδο.

Επιπλέον για μια αποτελεσματική αξιολόγηση χρειάζεται να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, αξιοκρατίας, συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ αξιολογητών και αξιολογουμένων.

Προχωρώντας παρακάτω γίνεται εμφανές ότι για την αξιολόγηση κρίνεται αναγκαία η χρήση κάποιων μεθόδων. Αυτές διαχωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι περιλαμβάνουν τις μεθόδους μέτρησης παραγωγής, τις πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες, τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου, τις μετρήσεις αποτελεσματικότητας και τις μεθόδους καταμέτρησης και απόδοσης των στελεχών.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης διακρίνονται με την σειρά τους σε συγκριτικές μεθόδους και σε εκτιμήσεις σε σχέση με απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Οι συγκριτικές μέθοδοι περιλαμβάνουν την κατάταξη, την κατάταξη σε ζευγάρια και την μέθοδο της επιβεβλημένης επιλογής. Αντίστοιχα στην αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης περιέχονται οι γραφικές κλίμακες κατάταξης, ο σταθμισμένος κατάλογος, τα κρίσιμα περιστατικά, οι κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία, η αξιολόγηση με την βοήθεια ψυχολόγων και τα κέντρα αξιολόγησης.

Εκτός όμως από τις ενδεδειγμένες μεθόδους, η αξιολόγηση μπορεί να προέρχεται και από άλλες πηγές. Μερικές από αυτές είναι η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση από συναδέλφους, η αξιολόγηση από υφιστάμενους και η αξιολόγηση από πελάτες.

Ενδεχομένως να παρουσιαστούν κάποια προβλήματα κατά την διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων. Αυτά οφείλονται σε λάθη αξιολόγησης, λάθη επιείκειας, λάθη αυστηρότητας και λάθη εξαιτίας της τάσης προς το κέντρο. Επίσης η γενίκευση της κρίσης, όπου ο βαθμολογητής γενικεύει την κρίση του σε όλα τα επίπεδα για τον αξιολογούμενο, τα προβλήματα ορισμού προτύπων αξιολόγησης και οι προσωπικές προκαταλήψεις αποτελούν τροχοπέδη για την ορθή διαδικασία της αξιολόγησης (Mondy W., Noe R., Premeaux S., 1999).

Z. Εργαλεία διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Z.1 Περιγραφική ανάλυση εργαλείων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για επιλογή προσωπικού

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες που επιτελεί η ΔΑΔ είναι η επιλογή προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων. Για την πραγματοποίηση αυτής της λειτουργίας χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές.

Η πληρότητα των τεχνικών για την επιλογή εξαρτάται πρωτίστως από τις δυσμενείς συνέπειες που μπορεί να επιφέρει μια εσφαλμένη επιλογή καθοδηγούμενη από ιδιοτελή συμφέροντα.

Επιπλέον από την λανθασμένη στάση της επιχείρησης να προσλαμβάνει άτομα ως υπεράριθμους, για μελλοντική κάλυψη θέσεων που θα μείνουν κενές. Αυτή η διαδικασία περιορίζει την απόφαση επιλογής ή την μετακινεί σε μεταγενέστερο χρονικό σημείο μέχρι να δοθεί η ευκαιρία για παρατήρηση της συμπεριφοράς και της στάσης.

Τέλος ο χρόνος της δοκιμαστικής περιόδου όταν παρατείνεται αρκετά, για να διαπιστωθεί η αποδοτικότητα του εργαζομένου, αποτελεί τροχοπέδη για την παραπέρα ανάπτυξη και είναι ιδιαίτερος ενοχλητική. Από την άλλη πλευρά, η μικρή δοκιμαστική περίοδος δεν αποτελεί ενδεδειγμένη λύση, εφόσον η μάθηση της δουλειάς απαιτεί περισσότερο χρόνο (Κανελλόπουλος, Χ., 2002).

Η διαδικασία που ακολουθείται για την επιλογή προσωπικού ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η περισσότερο χρησιμοποιούμενη τεχνική είναι του "σταδιακού αποκλεισμού", όπου ο υποψήφιος δοκιμάζεται σε μια σειρά από κριτήρια. Μερικά από αυτά είναι η αίτηση, διάφορα τεστ, βιογραφικό σημείωμα, συνεντεύξεις κ.α. Όταν επιτύχει σε όλες τις δοκιμασίες γίνεται δεκτός για την κάλυψη της θέσης. Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση απορρίπτεται.

Μια άλλη μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι της "πολλαπλής συσχέτισης", όπου εδώ κρίνεται η συνολική απόδοση του υποψηφίου στα διάφορα στάδια. Αν η απόδοση κριθεί ικανοποιητική τότε ο υποψήφιος θα γίνει δεκτός για την κάλυψη της θέσης.

Στόχος της διαδικασίας επιλογής προσωπικού είναι μέσα από ένα δείγμα υποψηφίων να αξιολογηθεί ποιος είναι αυτός που κατέχει τα κριτήρια και τα προσόντα που απαιτούνται, προκειμένου να καλύψει την συγκεκριμένη θέση. Οι συνηθέστεροι τρόποι επιλογής είναι η

συμπλήρωση της αίτησης πρόσληψης, οι συστάσεις, η συνέντευξη, τα τεστ επιλογής προσωπικού, τα βιογραφικά σημειώματα, το δείγμα εργασίας και τα κέντρα αξιολόγησης.

Η αίτηση πρόσληψης αποτελεί μια από τις παραδοσιακές μεθόδους επιλογής. Σημαντικό στοιχείο είναι η ομοιομορφία της αίτησης η οποία βοηθά αφενός στην γρήγορη και εύκολη σύγκριση μεταξύ των υποψηφίων αφετέρου στην δημιουργία αρχείου για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών.

Οι συστάσεις, ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, επιβεβαιώνουν τα στοιχεία που κατέθεσε ο υποψήφιος και παρέχουν πληροφορίες για την καταλληλότητα του υποψηφίου να αναλάβει την συγκεκριμένη θέση.

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο της ΔΑΔ. Χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό για την επιλογή, τοποθέτηση, εκπαίδευση, αξιολόγηση, μετάθεση, προαγωγή, μείωση προσωπικού και επίλυση προβλημάτων του προσωπικού. Δύναται να διακριθεί σε ατομική ή ομαδική, τυποποιημένη, δομημένη ή ελεύθερη και παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες – δεξιότητες, προσωπικότητα, συμπεριφορά κ.α.

Η σημασία που δίνει το τμήμα της ΔΑΔ στα τεστ επιλογής είναι βαρύνουσα. Τα τεστ αναπτύχθηκαν με σκοπό να αποτελέσουν πιο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων και ικανοτήτων των υπαλλήλων. Υπάρχουν διάφορα είδη τεστ που χρησιμοποιούνται σήμερα όπως τεστ προσωπικότητας, νοημοσύνης, ικανοτήτων, απόδοσης και κατάστασης.

Εκτός από την συνέντευξη, ένα άλλο εργαλείο επιλογής προσωπικού, που είναι ευρύτατα διαδεδομένο και χρησιμοποιείται σε μεγάλο ποσοστό, είναι τα βιογραφικά σημειώματα. Οι πληροφορίες που μπορεί να αντλήσει κάποιος αφορά προσωπικά δεδομένα, δημογραφικά στοιχεία, επίπεδο μόρφωσης, επαγγελματική εμπειρία, δεξιότητες και ατομικά ενδιαφέροντα.

Οι επιχειρήσεις και ειδικότερα το τμήμα της ΔΑΔ, όταν πρόκειται να επιλέξουν κάποιο άτομο για μια θέση με ιδιαιτερότητες και περισσότερες ευθύνες, για να ελαχιστοποιήσουν τις πιθανότητες να αποτύχουν, υποβάλλουν τους υποψηφίους σε ασκήσεις με σκοπό να διαπιστώσουν κατά πόσο είναι ικανοί. Το δείγμα εργασίας αναφέρεται κυρίως σε γνώση και χειρισμό Η/Υ, στενογραφίας ή ακόμη και στην οδήγηση.

Πολλοί οργανισμοί, για την πρόσληψη προσωπικού σε υψηλόβαθμες θέσεις, εκτός από το δείγμα εργασίας προχωρούν σε συνδυασμό μεθόδων επιλογής όπως είναι οι συνεντεύξεις, τα διάφορα τεστ και η υπόδηση ρόλων με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη αξιολόγηση (DeNisi S.A., Griffin R.W., 2001).

Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας με συνοπτική παρουσίαση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των μεθόδων επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις.

Μέθοδος Επιλογής	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Αίτηση πρόσληψης	<p>Δομημένη μορφή που βοηθάει στην σύγκριση των υποψηφίων</p> <p>Μειωμένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους</p>	<p>Μικρή ευκαιρία για τον υποψήφιο να δείξει τις ικανότητες του</p> <p>Μικρός αριθμός στοιχείων που απαιτούνται για την κάλυψη της θέσης</p> <p>Συχνά δίνονται ψευδείς πληροφορίες</p>
Συστάσεις	<p>Αποδοχή από την πλειοψηφία των υποψηφίων</p> <p>Άντληση πληροφοριών για απόδοση στην εργασία</p> <p>Μειωμένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους</p>	<p>Χαμηλή αξιοπιστία ειδικά για γραπτές συστατικές επιστολές</p>
Συνέντευξη	<p>Δομημένη συνέντευξη:</p> <p>Ελαχιστοποίηση της διάκρισης ανάμεσα στους υποψηφίους</p> <p>Εγκυρότητα και Αξιοπιστία</p> <p>Αποδεκτή μέθοδος από υποψηφίους</p>	<p>Παραποίηση της εικόνας του υποψηφίου για να γίνει αποδεκτός</p> <p>Περιεχόμενο ερωτήσεων που αφορούν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα</p> <p>Λανθασμένη εκτίμηση υποψηφίου λόγω ιδιοτελών συμφερόντων και στερεότυπων</p>
Τεστ επιλογής	<p>Εγκυρότητα (τεστ νοημοσύνης)</p> <p>Χαμηλό κόστος διαχείρισης</p>	<p>Υψηλό κόστος δημιουργίας</p>

	Εύκολη διαχείριση δεδομένων Όχι εξειδικευμένο προσωπικό	
Βιογραφικά σημειώματα	Χαμηλό κόστος διαχείρισης Εύκολη διαχείριση δεδομένων Όχι εξειδικευμένο προσωπικό	Διαδικασία που απαιτεί πολύ χρόνο Πιθανότητα διάκρισης Υψηλό κόστος δημιουργίας
Δείγμα εργασίας	Ελαχιστοποίηση πιθανότητας για διάκριση μεταξύ υποψηφίων Αποδεκτή από υποψηφίους	Μειωμένες πιθανότητες για εντοπισμό εξειδικευμένων γνώσεων και ικανοτήτων Δυσκολία στην δημιουργία δείγματος εργασίας για κάθε θέση
Κέντρα αξιολόγησης	Αποδεκτή από υποψηφίους Ελαχιστοποίηση της πιθανότητας διάκρισης Εγκυρότητα	Χρονοβόρα διαδικασία Συμμετοχή πολλών στελεχών της ΔΑΔ Υψηλό κόστος δημιουργίας και διαχείρισης
Πηγές: Δεδομένα από Campion, M.A., Pursell, E.D., Brown, B.K., 1991; De Canzo, D.A., Robbins, S.P., 1996; Easton, G., 2007		

Z.2 Ο ρόλος της συνέντευξης στην επιλογή προσωπικού

Είναι εμφανές ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την μέθοδο της συνέντευξης για την επιλογή προσωπικού. Το εργαλείο αυτό χρησιμοποιείται, σε ακόμη μεγαλύτερο ποσοστό, από επιχειρήσεις μικρού μεγέθους. Ο κάθε υποψήφιος, προκειμένου να αναλάβει μια θέση εργασίας, διέρχεται από την διαδικασία της συνέντευξης και αξιολογείται από τουλάχιστον δύο ανθρώπους. Ο πρώτος είναι ο υπεύθυνος της ΔΑΔ και ο δεύτερος ο άμεσος προϊστάμενός του.

Από τις μέχρι τώρα έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι η αξιοπιστία της συνέντευξης βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο. Η χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής, όταν δεν ενεργείται παράλληλα κάποια άλλη για την επιλογή προσωπικού, δεν παρέχει τα απαραίτητα στοιχεία στον αξιολογητή. Μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης επιχειρούνται να καθοριστούν κάποιοι στόχοι όπως:

- Επικύρωση των στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό και περισσότερη ανάλυση αυτών.
- Συλλογή επιπλέον πληροφοριών προκειμένου να επιλεγεί η ιδανικότερη λύση
- Η παροχή περισσότερων πληροφοριών, για την θέση που πρόκειται να καλυφθεί, καθώς και για την εικόνα της εταιρείας
- Η προβολή του αισθήματος της δίκαιης αντιμετώπισης και της αξιοκρατίας.

Η συνέντευξη όμως, όπως διατυπώθηκε προηγουμένως, δεν αποτελεί και την καλύτερη δυνατή λύση. Η μειωμένη εγκυρότητα και αξιοπιστία οφείλεται σε σφάλματα στα οποία υποπίπτουν οι αξιολογητές. Επιγραμματικά τα σφάλματα είναι τα εξής:

➤ Σφάλμα ομοιότητας. Παρουσιάζεται όταν ο αξιολογητής βλέπει θετικά τον υποψήφιο, επειδή διακρίνει κάποια κοινά στοιχεία. Το αντίθετο συμβαίνει όταν δεν παρατηρεί κανένα στοιχείο που να τους συνδέει.

➤ Σφάλμα πλαισίου. Συμβαίνει όταν ο αξιολογητής δεν κρίνει τον υποψήφιο με βάση κάποιο κριτήριο αλλά με προηγούμενους υποψηφίους.

➤ Σφάλμα εντοπισμού αρνητικών στοιχείων. Η συγκεκριμένη μορφή σφάλματος, κάνει την εμφάνιση του όταν η αξιολόγηση δεν είναι αντικειμενική αλλά επικεντρώνεται στην αναγνώριση αρνητικών στοιχείων του αξιολογούμενου, που θα οδηγήσει στην απόρριψη του.

➤ Σφάλμα γρήγορων συμπερασμάτων. Λαμβάνοντας υπόψη την αίτηση και το βιογραφικό του υποψηφίου, πολλοί αξιολογητές ήδη έχουν σχηματίσει μια εικόνα για τον υποψήφιο, ανεξάρτητα από το τι θα ειπωθεί στην διαδικασία της συνέντευξης. Το γεγονός αυτό αποτελεί μια από τις κύριες αιτίες που οδηγούν σε λανθασμένες επιλογές.

➤ Στερεοτυπικές αντιλήψεις. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, ο αξιολογητής κρίνει με βάση άλλα κριτήρια από τα καθοριζόμενα που πρέπει να πληρεί ένας υποψήφιος, για την ανάληψη της θέσης. Τα κριτήρια αυτά βασίζονται στη φυλή, το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα εξωτερικά χαρακτηριστικά και την περιποιημένη ή όχι εμφάνιση του υποψηφίου.

➤ Σφάλμα του φωτοστέφανου. Η επικέντρωση του αξιολογητή σε ένα μόνο στοιχείο, θετικό ή αρνητικό και όχι στην γενικότερη εικόνα, επηρεάζει πολλές φορές λανθασμένα την κρίση του.

➤ Μη λεκτικά σήματα. Η έλλειψη εκπαίδευσης, που οδηγεί στη σωστή αξιολόγηση των μη λεκτικών σημάτων, επιφέρει συνήθως επιπόλαιες και λανθασμένες αποφάσεις με δυσανάλογο κόστος (Κανελλόπουλος Κ. Χ., 2002).

Η συνέντευξη διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση και δεν παρουσιάζει την ίδια μορφή για όλους. Συγκεκριμένα διακρίνεται σε κατηγορίες, οι οποίες είναι οι κάτωθι:

- 1) Ελεύθερη συνέντευξη
- 2) Δομημένη συνέντευξη
- 3) Ατομική συνέντευξη (συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης)
- 4) Συμπεριφορική συνέντευξη
- 5) Ομαδική συνέντευξη (ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων)
- 6) Συνέντευξη από επιτροπή
- 7) Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης

Συμπερασματικά, η συνέντευξη αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την επιλογή προσωπικού και όχι μόνο. Η συνέντευξη από μόνη της όμως δεν παρέχει πολλές πληροφορίες. Για τον λόγο αυτό απαιτείται και η ταυτόχρονη χρησιμοποίηση άλλης μεθόδου επιλογής. Επιπλέον, σαν μέθοδος παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα, τα οποία οφείλονται κυρίως στην λανθασμένη κρίση των αξιολογητών και στην έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης. Τέλος η συνέντευξη δύναται να πάρει διάφορες μορφές αναλόγως με την κατάσταση και την επιχείρηση (Bratton J., Gold J., 1999).

Z.3 Παρουσίαση έρευνας για τον ρόλο της μη λεκτικής επικοινωνίας κατά την διαδικασία επιλογής προσωπικού.

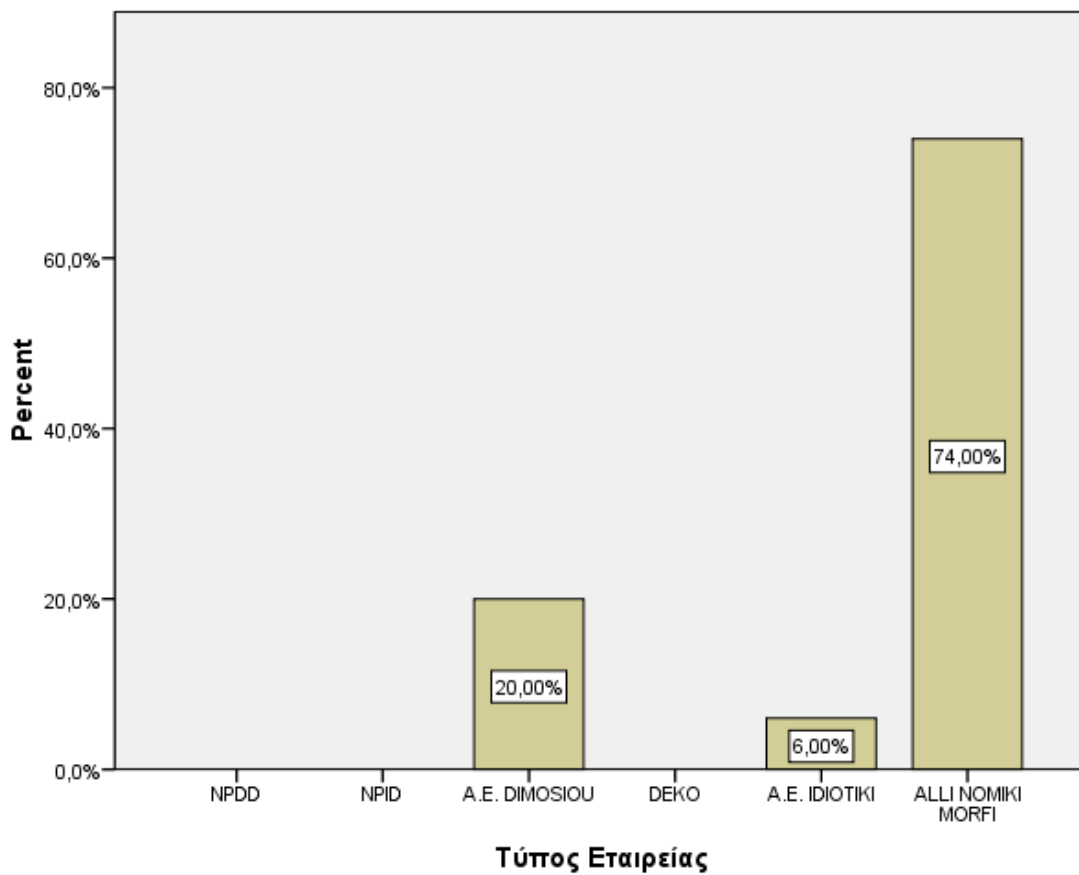
Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα για τον ρόλο της μη λεκτικής επικοινωνίας στην διαδικασία της συνέντευξης, όταν πρόκειται οι επιχειρήσεις να προσλάβουν προσωπικό. Επίσης, θα επισημανθεί ο σημαντικότερος ρόλος που διαδραματίζει η συνέντευξη.

Η έρευνα διεξήχθη από τις 16 Ιανουαρίου 2012 μέχρι τις 16 Μαρτίου 2012 σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στην Κύπρο. Τα αποτελέσματα της έρευνας προήλθαν από την χρήση και την αποστολή ερωτηματολογίου. Σε κάποιες περιπτώσεις απαιτήθηκε η φυσική παρουσία προκειμένου να επιλυθούν διάφορες απορίες. Επιπλέον, κατά την διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας παρουσιάστηκαν δυσκολίες, στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι οποίες προήλθαν αφενός από τον φόβο διαρροής πληροφοριών των επιχειρήσεων προς τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις αφετέρου από τον αυξανόμενο φόρτο εργασίας των υπευθύνων της ΔΑΔ.

Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων και την αποτύπωσή τους σε διαγράμματα χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα στατιστικής SPSS 17. Τα αποτελέσματα της έρευνας, το ερωτηματολόγιο καθώς και η βιβλιογραφία, ελληνική και ξενόγλωσση, που χρησιμοποιήθηκε εμπεριέχονται, στον επισυναπτόμενο με την παρούσα εργασία, οπτικό δίσκο [(Τζανόνε – Τζώρτζη Κ., 2000), (Κυριαζή Ν., 2011), (Καλλάς Ι., 2006)].

Η εταιρεία είναι:

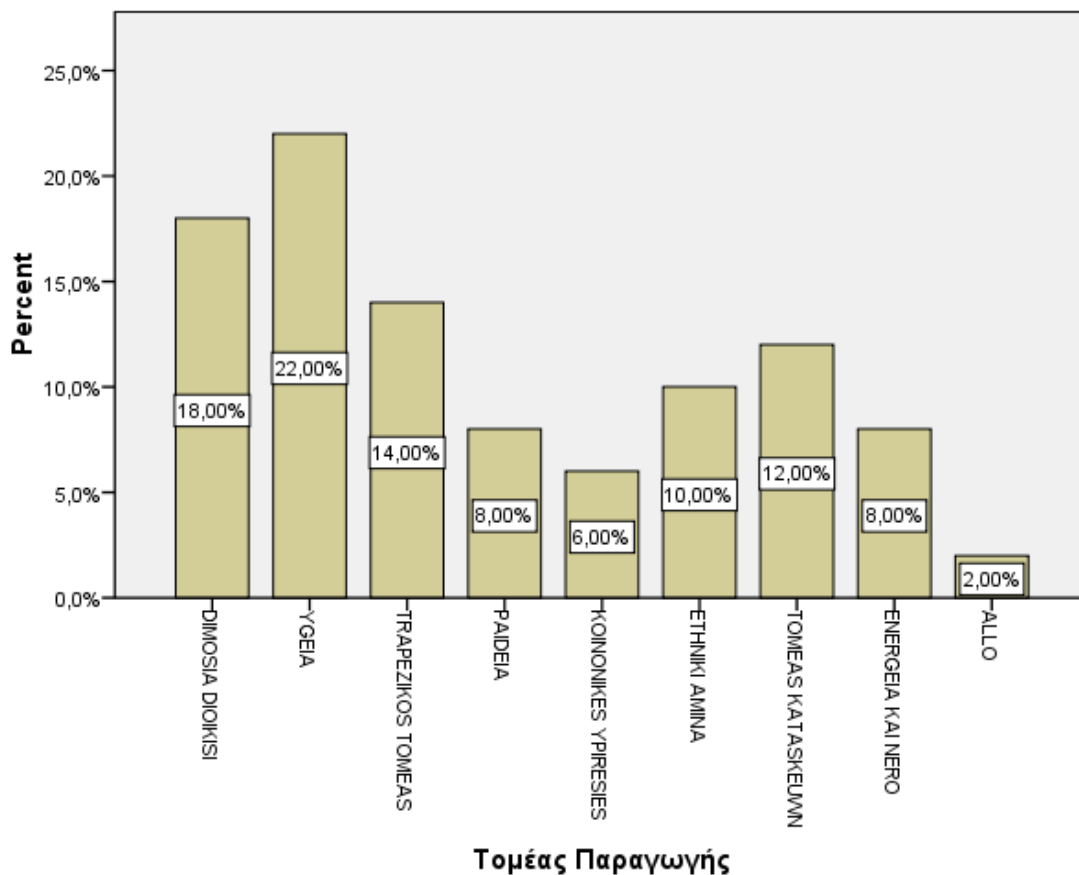
Διάγραμμα 1



Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 1 οι εταιρείες, που συμμετείχαν στην έρευνα, ήταν άλλης νομικής μορφής από τις παρουσιαζόμενες, κυρίως εταιρείες περιορισμένης ευθύνης σε ποσοστό 74%. Ακολουθούν οι Ανώνυμες Εταιρείες Δημοσίου τομέα σε ποσοστό 20% και τέλος εμφανίζονται οι Ιδιωτικές Ανώνυμες Εταιρείες με 6%.

Τομέας παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών:

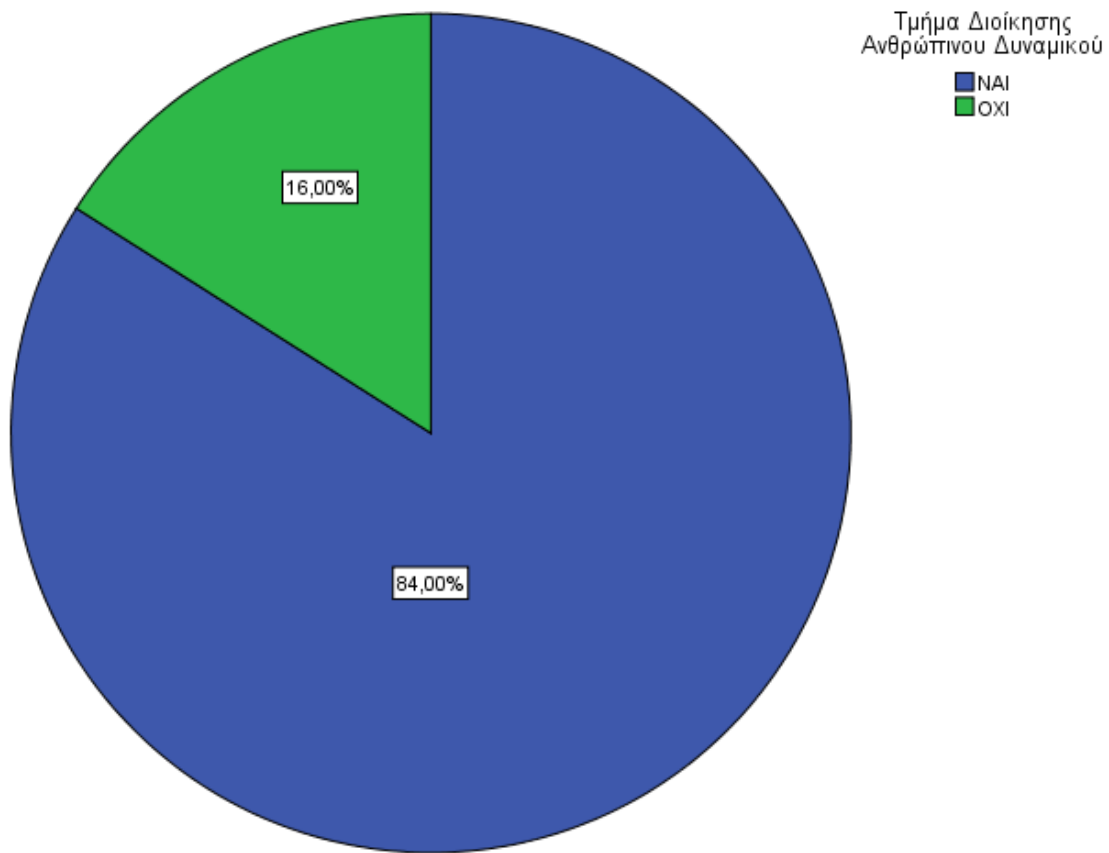
Διάγραμμα 2



Οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα της παραγωγικής δραστηριότητας με τον τομέα της υγείας να εμφανίζει το μεγαλύτερο ποσοστό με 22%, όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2. Ακολουθεί ο τομέας της δημόσιας διοίκησης με 18%, ο τραπεζικός τομέας με 14%, ο τομέας κατασκευών με 12%, ο τομέας της εθνικής άμυνας με 10%, οι τομείς της παιδείας και της ενέργειας και νερού με 8% αμφότεροι ο τομέας των κοινωνικών υπηρεσιών με 6% και τέλος άλλοι τομείς σε ποσοστό 2%.

Ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

Διάγραμμα 3

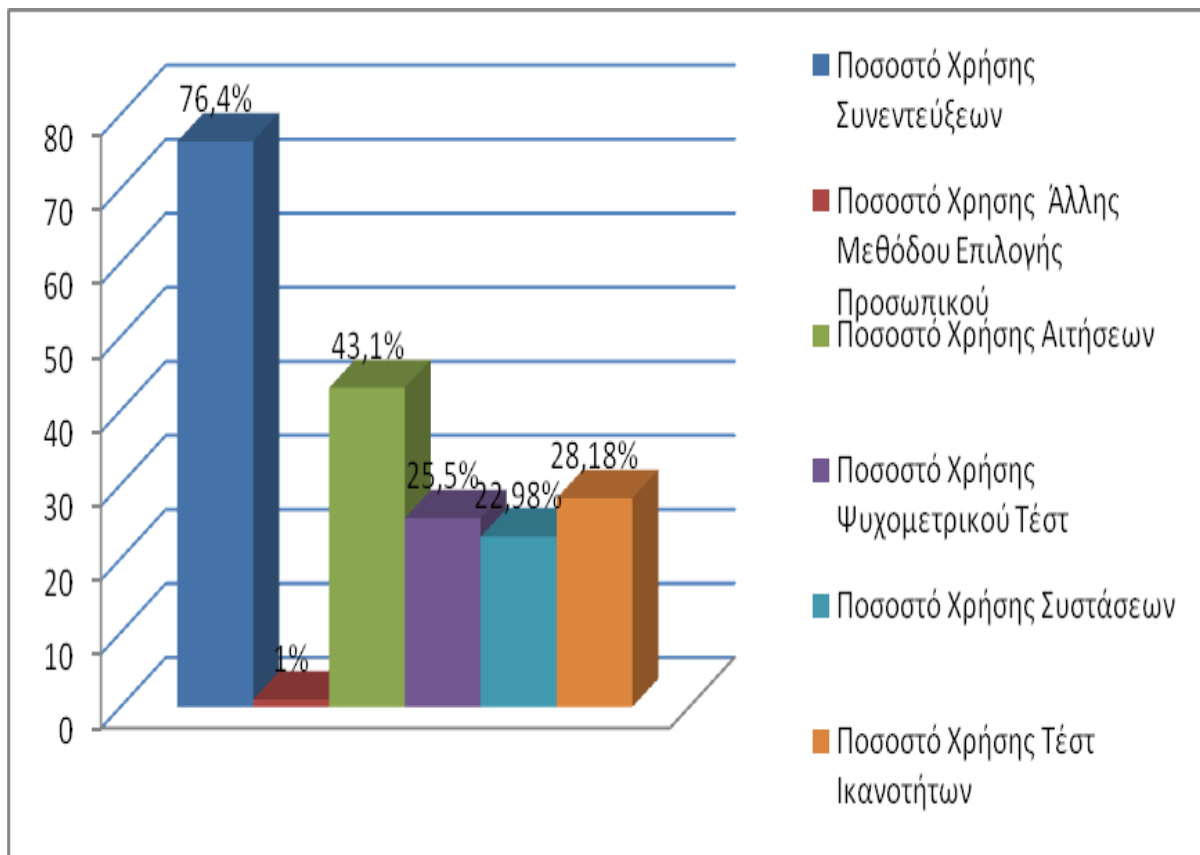


Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων διαθέτουν τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ενώ μόλις το 16% από αυτές αναθέτουν αυτό τον ρόλο σε άλλα στελέχη κυρίως σε προϊσταμένους της παραγωγικής διαδικασίας.

Μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται για πρόσληψη προσωπικού:

Διάγραμμα 4

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean %	Std. Deviation
Ποσοστό Χρήσης Συνεντεύξεων	50	,00	1,00	76,40%	,22969
Ποσοστό Χρήσης Άλλης Μεθόδου Επιλογής Προσωπικού	50	,00	,05	1,00%	,00707
Ποσοστό Χρήσης Αιτήσεων	50	,00	1,00	43,10%	,31846
Ποσοστό Χρήσης Ψυχομετρικού Τεστ	50	,00	,80	25,50%	,25036
Ποσοστό Χρήσης Συστάσεων	50	,00	,90	22,98%	,25410
Ποσοστό Χρήσης Τεστ Ικανοτήτων	50	,00	,90	28,18%	,31891
Valid N (listwise)	50				



Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 4, οι επιχειρήσεις για την πρόσληψη προσωπικού δίδουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην μέθοδο της συνέντευξης με ποσοστό 76,4%. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι πέρα από τα βιογραφικά σημειώματα, οι υπεύθυνοι προσλήψεων, κυρίως τα στελέχη της ΔΑΔ, εμμένουν στην προσωπική επαφή με το υποψήφιο.

Μετά την συνέντευξη ακολουθεί η μέθοδος συμπλήρωσης των αιτήσεων με ποσοστό 43,1%, τα τεστ ικανότητας με 28,2% και τα ψυχομετρικά τεστ σε ποσοστό 25,5%. Ειδικότερα, τόσο τα τεστ ικανότητας όσο και τα ψυχομετρικά τεστ συμβαίνουν παράλληλα με την διαδικασία της συνέντευξης.

Οι συστάσεις σαν μέθοδος επιλογής δεν δείχνει να βρίσκει απήχηση από τους υπεύθυνους προσλήψεων αφού κατέχει μόλις το 23% ενώ στην τελευταία θέση βρίσκονται άλλες μέθοδοι επιλογής προσωπικού σε ποσοστό 0,1%.

Η σημασία της συνέντευξης στην διαδικασία επιλογής προσωπικού:

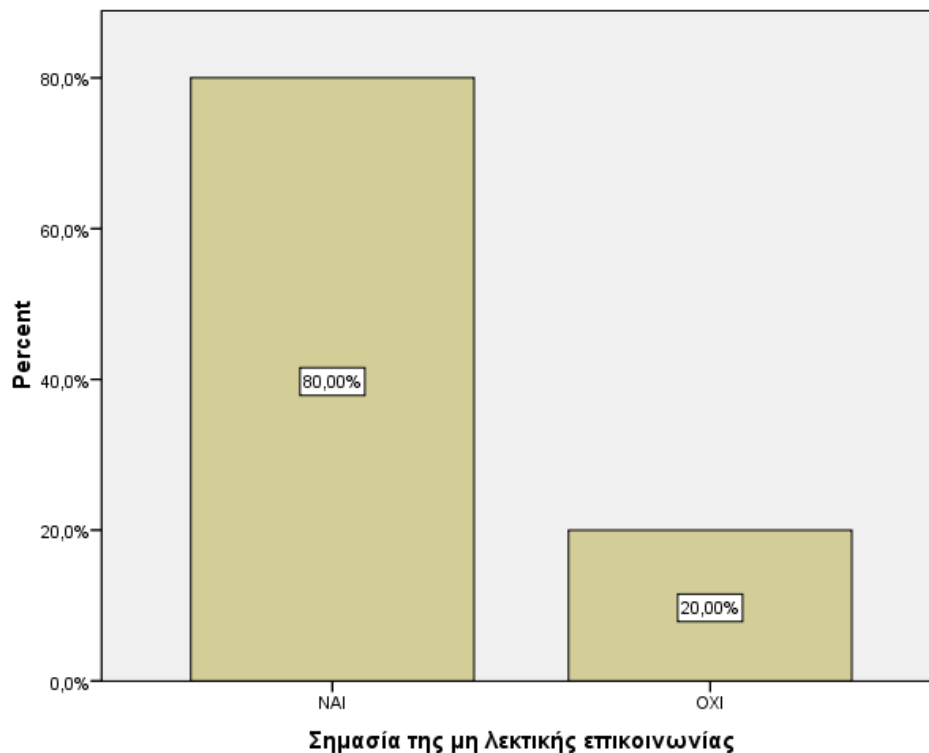
Διάγραμμα 5



Στην ερώτηση για την σημασία της συνέντευξης στην διαδικασία επιλογής προσωπικού, σχεδόν όλες οι απαντήσεις ήταν θετικές. Το 96% απάντησε ότι η συνέντευξη αποτελεί σημαντικό εργαλείο προκειμένου να προβούν στην επιλογή κάποιου υποψηφίου σε αντίθεση με ένα 4% που δεν αποδίδει την δέουσα βαρύτητα σε αυτή την μέθοδο επιλογής προσωπικού.

Η σημασία της μη λεκτικής επικοινωνίας στην διαδικασία της συνέντευξης:

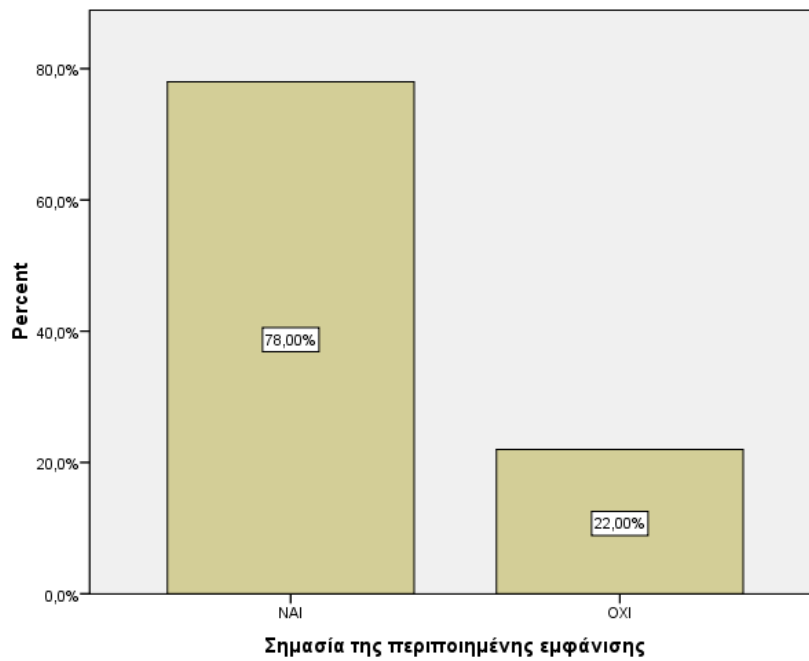
Διάγραμμα 6



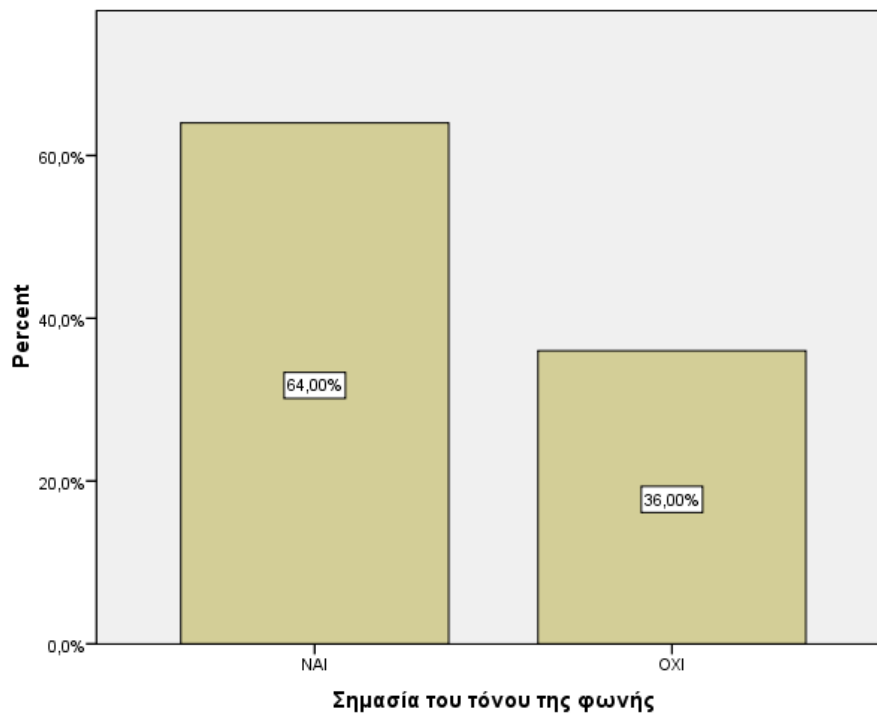
Η επιρροή της μη λεκτικής επικοινωνίας, όπως αυτή παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6, στην διαδικασία της συνέντευξης είναι σημαντική. Οι υπεύθυνοι απάντησαν θετικά στην σημασία της μη λεκτικής επικοινωνίας σε ποσοστό 80% ενώ το 20% απάντησε αρνητικά δηλαδή ότι δεν λαμβάνει υπόψη τα στοιχεία αυτά.

Στοιχεία που συμβάλλουν στην δημιουργία θετικής εντύπωσης:

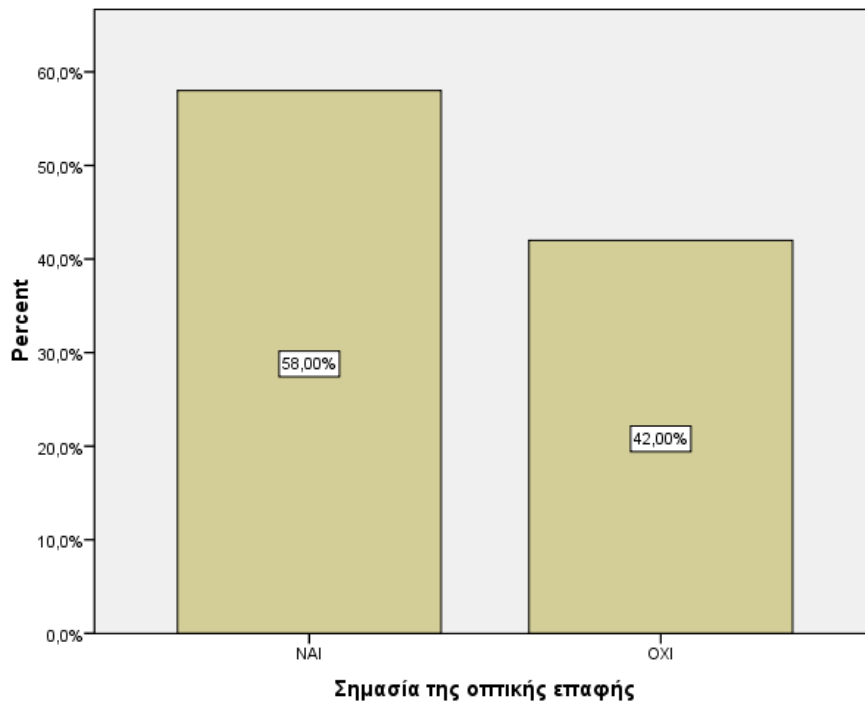
Διάγραμμα 7



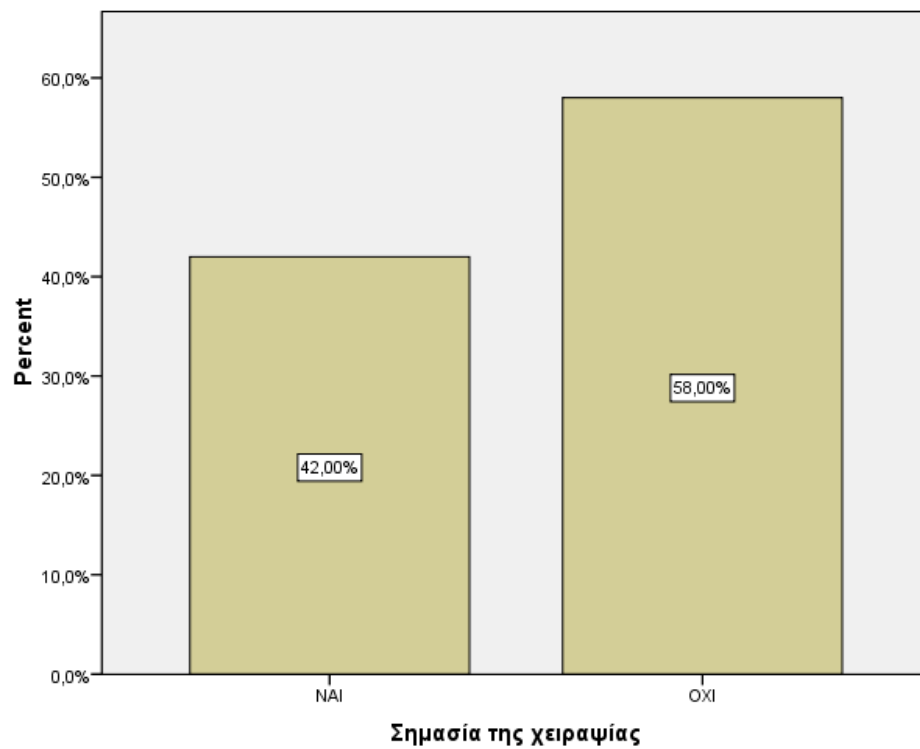
Διάγραμμα 7.2



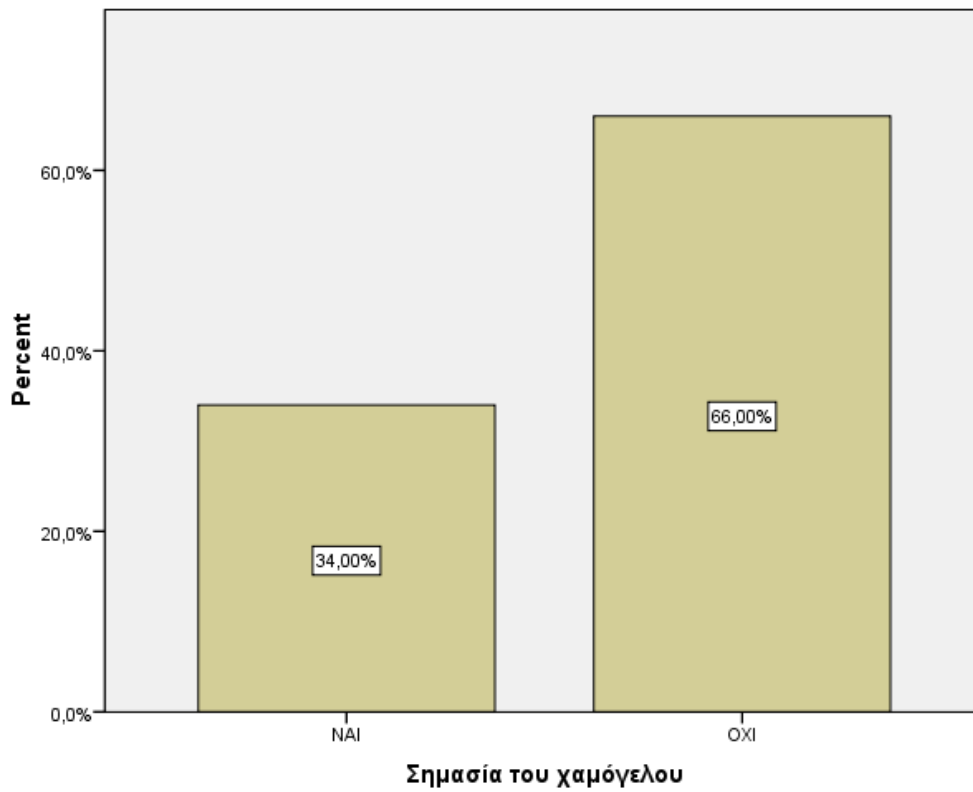
Διάγραμμα 7.3



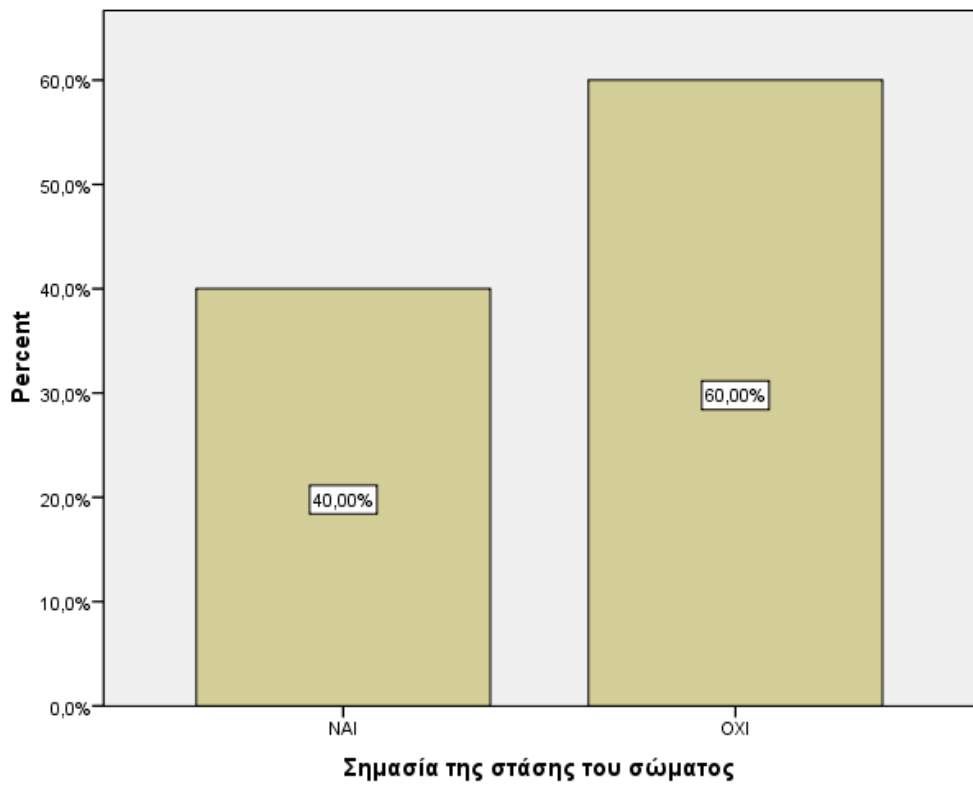
Διάγραμμα 7.4



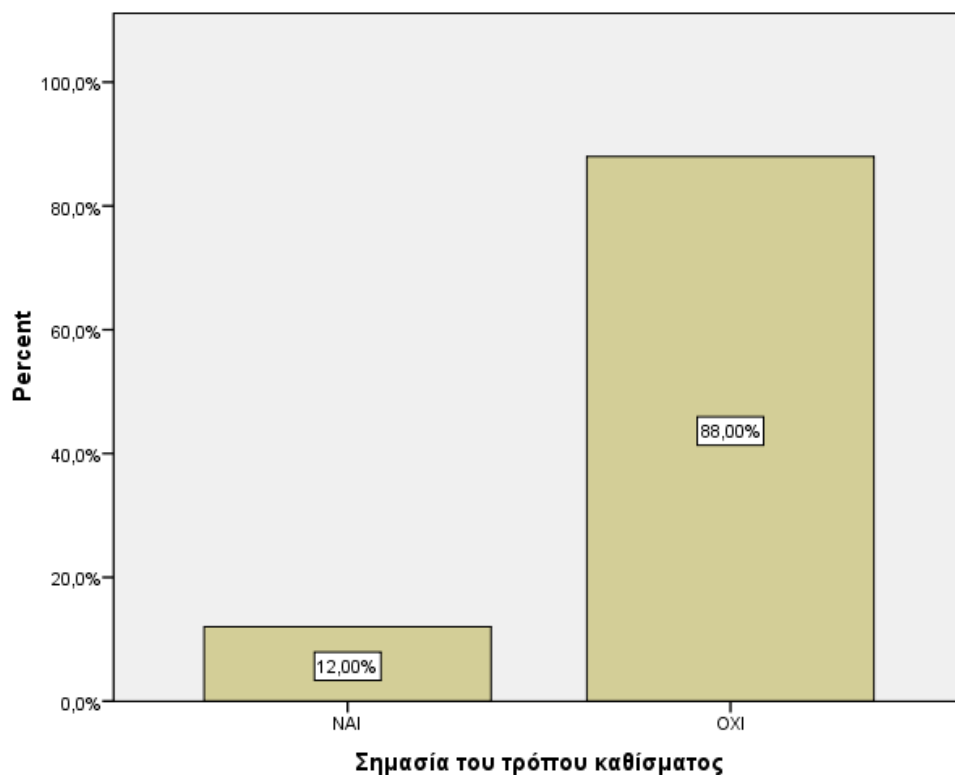
Διάγραμμα 7.5



Διάγραμμα 7.6



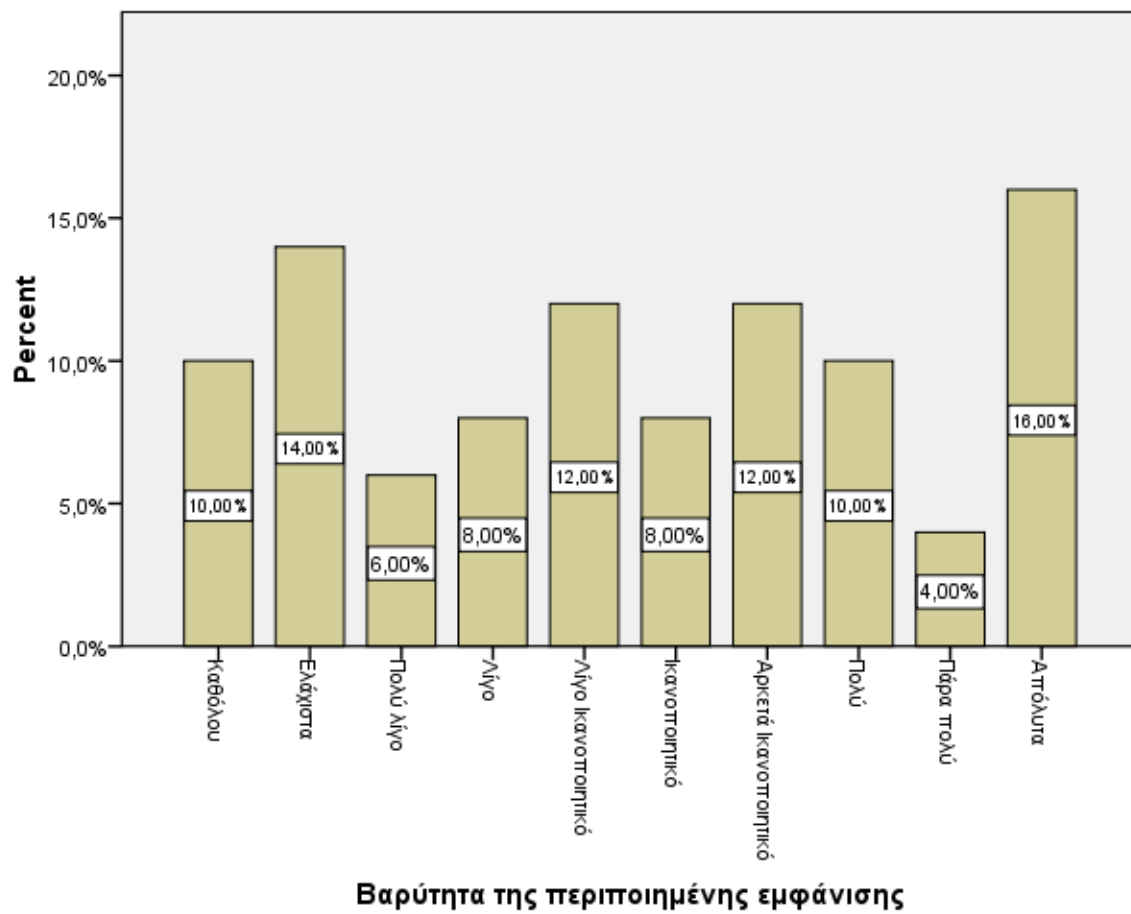
Διάγραμμα 7.7



Το 78% θεωρεί ότι η περιποιημένη εμφάνιση των υποψηφίων, ως στοιχείο της μη λεκτικής επικοινωνίας, παίζει σημαντικό ρόλο για την δημιουργία θετικής εντύπωσης στην διαδικασία της συνέντευξης. Ακολουθεί ο τόνος της φωνής, όπου το 64% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι προδιαθέτει θετικά τον συνεντευξιαστή καθώς και η οπτική επαφή του συνεντευξιαζόμενου σε ποσοστό 58%. Αντίθετα, αποτελούν λιγότερο δημοφιλείς απαντήσεις ο τρόπος της χειραγώγησης, όταν ο υποψήφιος εισέρχεται για συνέντευξη, σε ποσοστό 42%, η στάση του σώματος, κατά την διαδικασία που πραγματοποιείται η συνέντευξη, σε ποσοστό 40% και το χαμόγελο που φτάνει το 34%. Τέλος, ο τρόπος με τον οποίο αποφασίζει να καθίσει ο συνεντευξιαζόμενος, αποτελεί το στοιχείο της μη λεκτικής επικοινωνίας με το χαμηλότερο ποσοστό, που μόλις προσεγγίζει το 12%.

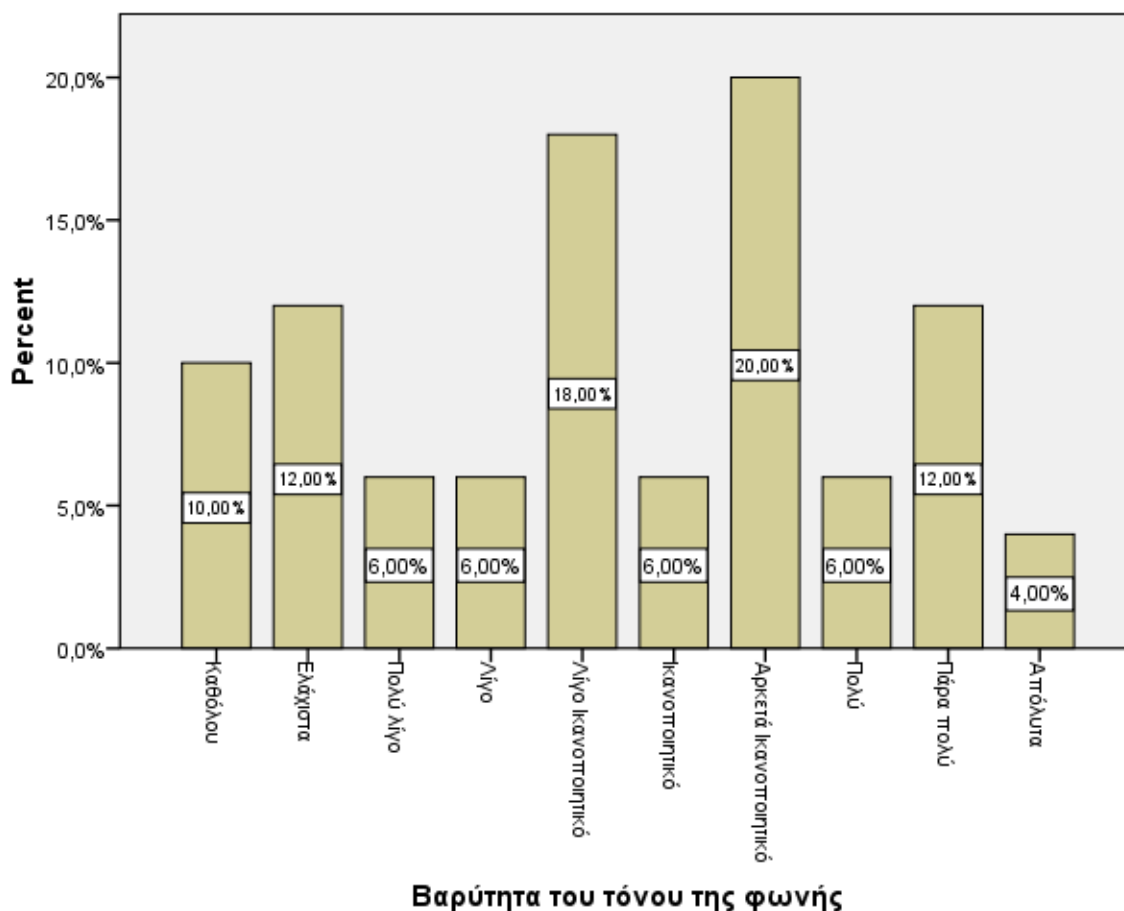
Βαρύτητα των δέκα διαστάσεων της μη λεκτικής επικοινωνίας:

Διάγραμμα 8



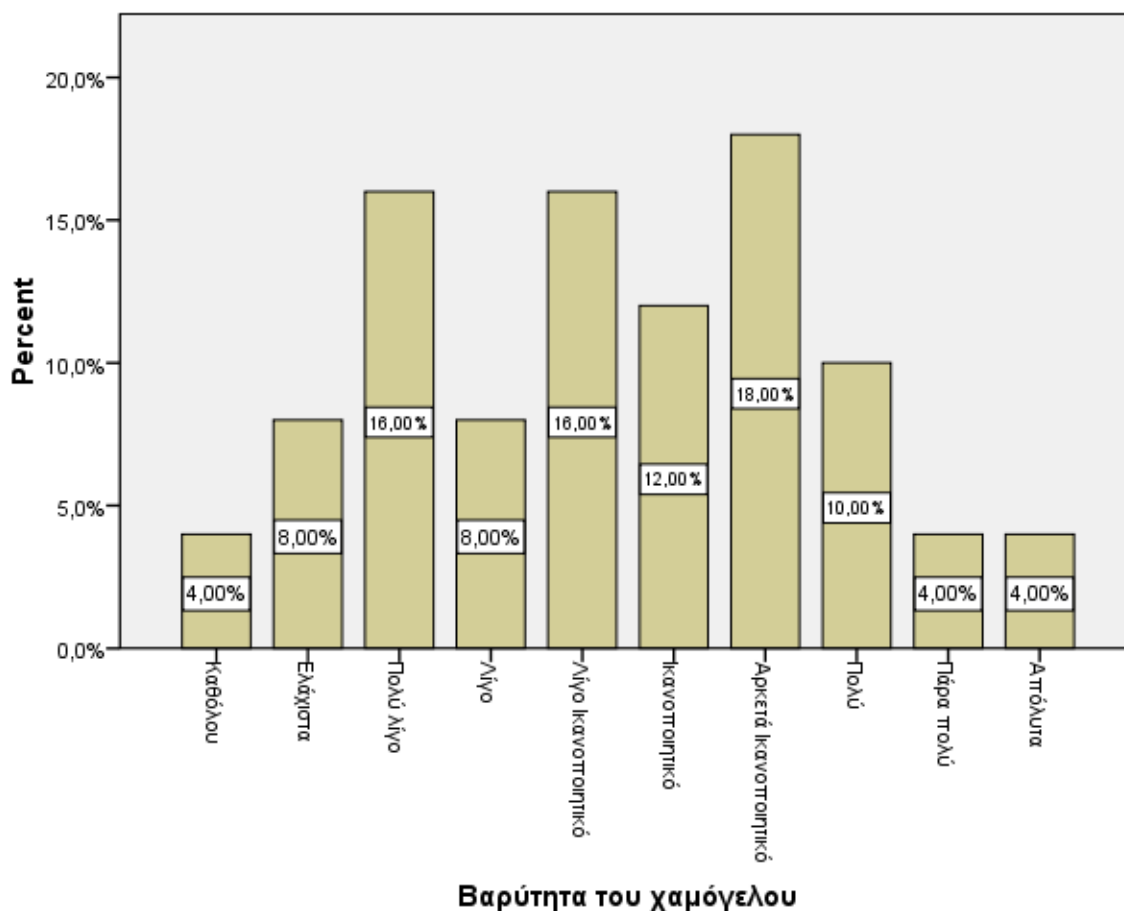
Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 8, η περιποιημένη εμφάνιση αποτελεί για το 16% των ερωτηθέντων την πλέον αξιόπιστη επιλογή, όσον αφορά τα μη λεκτικά σήματα, για την δημιουργία θετικής εικόνας. Από την άλλη πλευρά ένα ποσοστό της τάξης του 10% θεωρεί ότι δεν διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο και δεν την λαμβάνουν υπόψη καθόλου.

Διάγραμμα 8.2



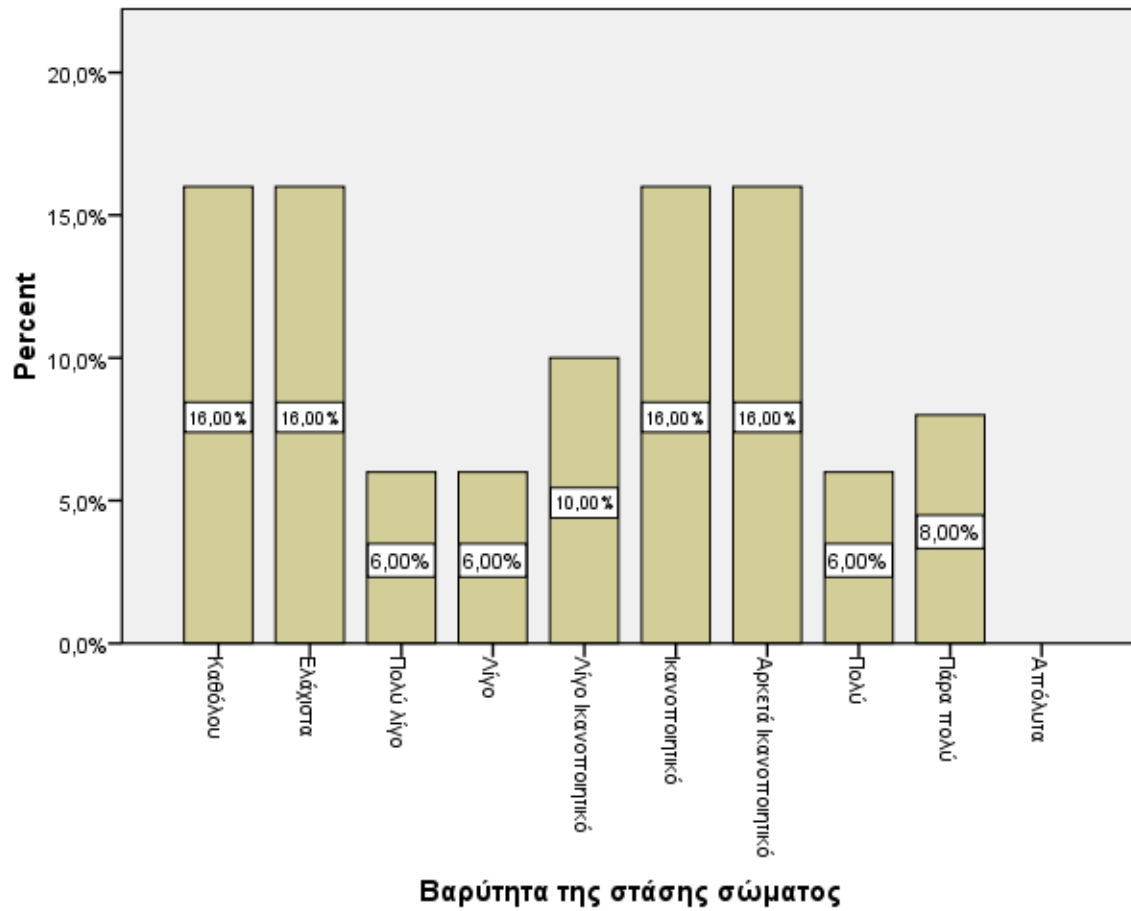
Σε αντίθεση με την περιποιημένη εμφάνιση, ο τόνος της φωνής φαίνεται να μην επηρεάζει άμεσα τους συνεντευξιαστές αφού βαθμολόγησαν με "Απόλυτα" μόνο το 4%. Από την άλλη πλευρά όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί αμελητέα ποσότητα όπως υποστηρίζει μόλις το 10%. Σε κάθε περίπτωση, παράλληλα με τα άλλα μη λεκτικά σήματα και ο τόνος της φωνής δύναται να επηρεάσει τους υπευθύνους.

Διάγραμμα 8.3



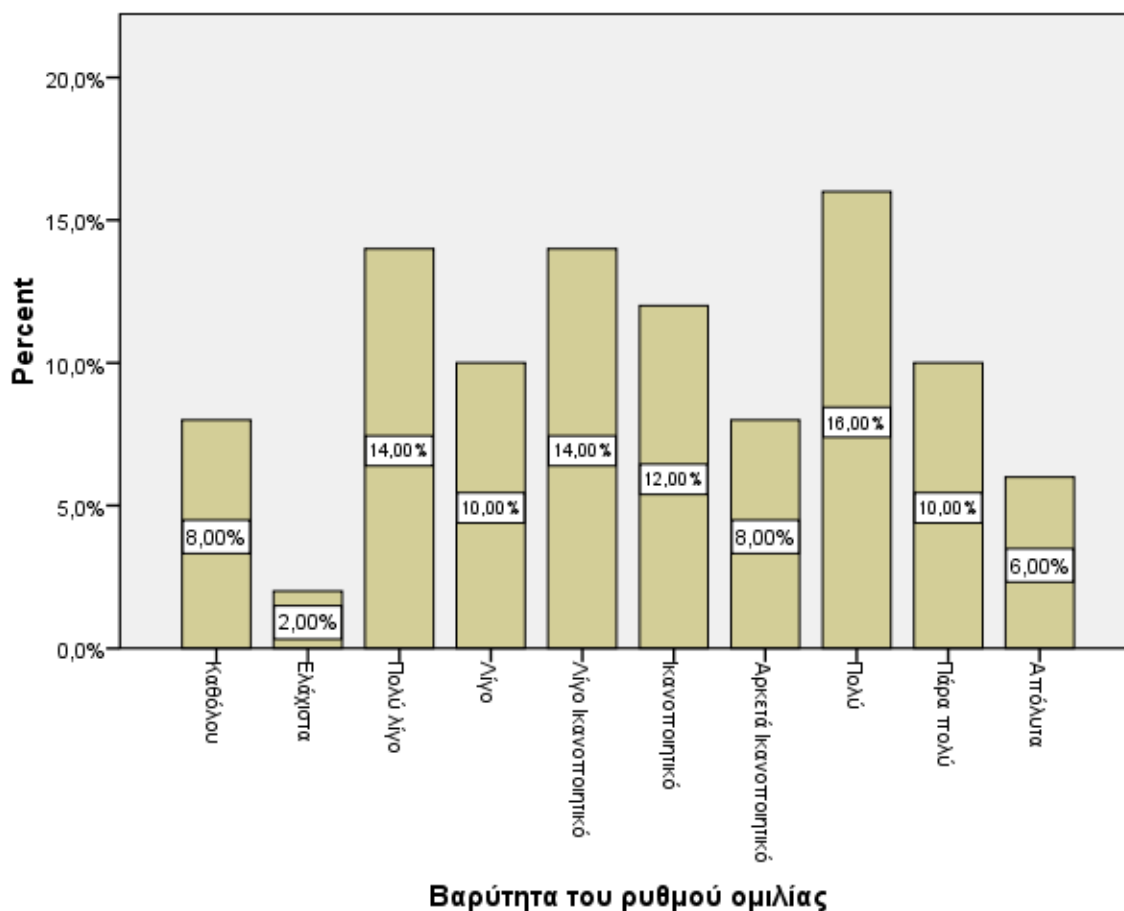
Παρουσιάστηκε στο διάγραμμα 7.5 ότι το 34% απάντησε θετικά στην σημασία που έχει το χαμόγελο στην διαδικασία της συνέντευξης. Όπως και στον τόνο της φωνής έτσι και στο χαμόγελο, οι ερωτηθέντες βαθμολόγησαν τη σημασία του χαμόγελου ως αρκετά ικανοποιητικό στοιχείο, σε ποσοστό 18%. Αυτό σημαίνει ότι και αυτό το μη λεκτικό σήμα δεν μένει απαρατήρητο από τους συνεντευξιαστές.

Διάγραμμα 8.4



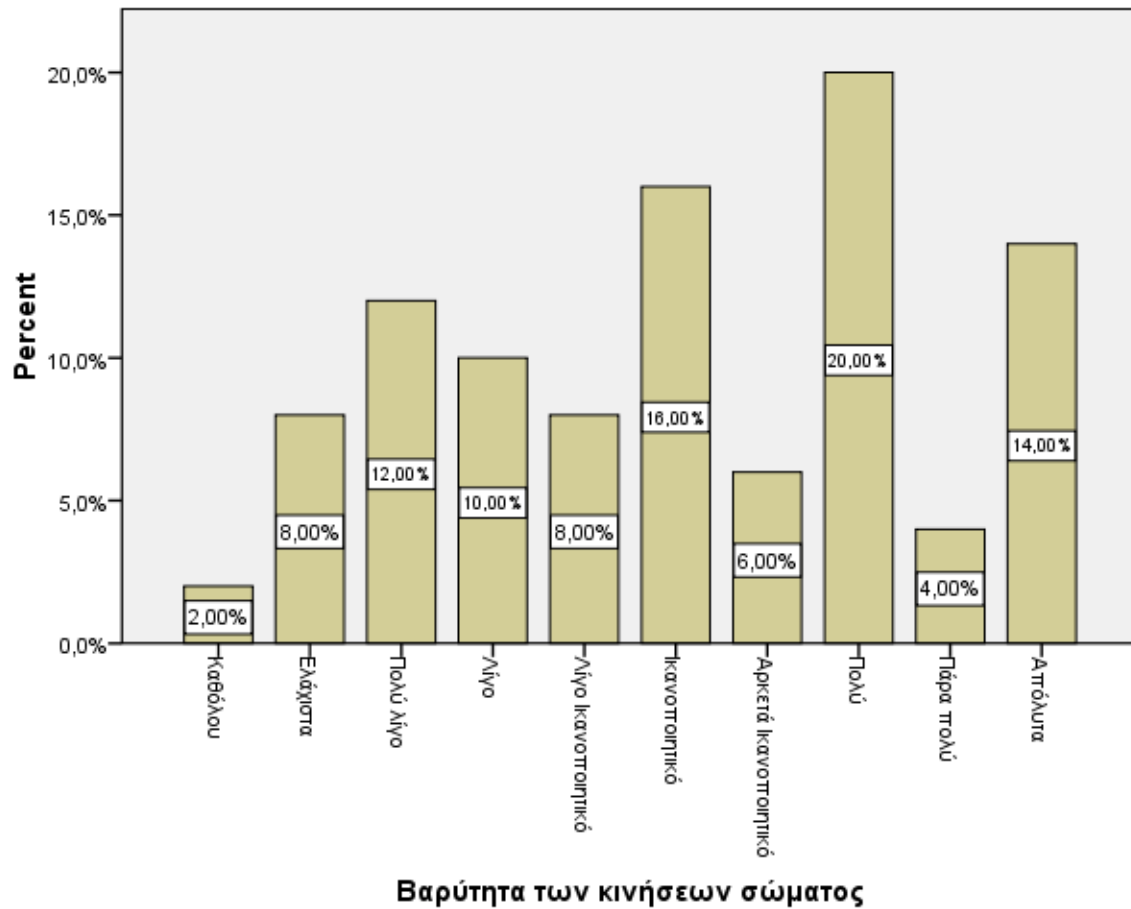
Η στάση του σώματος ενδεχομένως δεν διαδραματίζει και τόσο σπουδαίο ρόλο όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 8.4. Αναμφισβήτητο αποτελεί το γεγονός ότι στην βαθμολόγηση δεν υπάρχει ούτε το ελάχιστο στο "απόλυτα".

Διάγραμμα 8.5



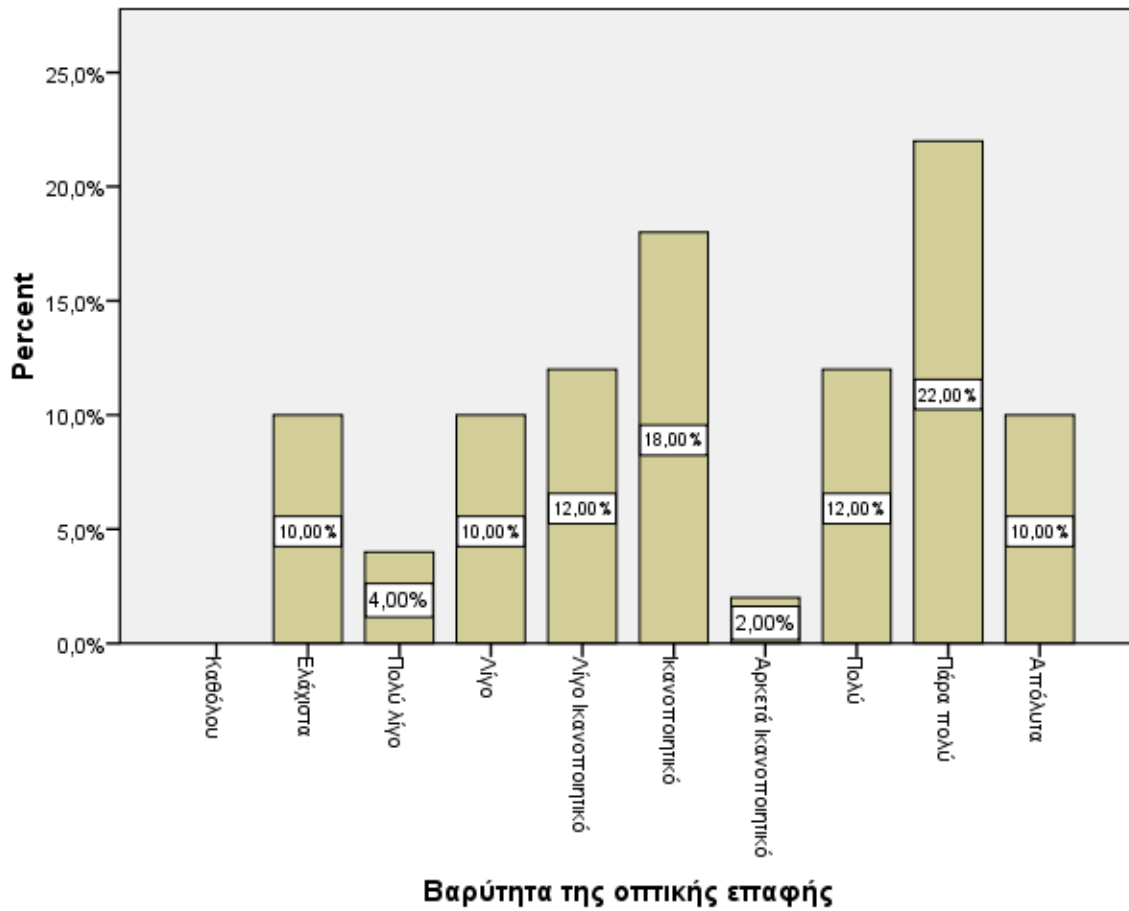
Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι ο ρυθμός ομιλίας, αν κρίνουμε από το ποσοστό που έχουν δώσει – δηλαδή 16% στην βαθμολόγηση “πολύ”- λαμβάνουν αρκετά σοβαρά αυτό το στοιχείο της μη λεκτικής επικοινωνίας. Και είναι λογικό να τους ενδιαφέρει κυρίως όταν αυτή η θέση έχει ως υποχρέωση την συναναστροφή με πολύ κόσμο.

Διάγραμμα 8.6



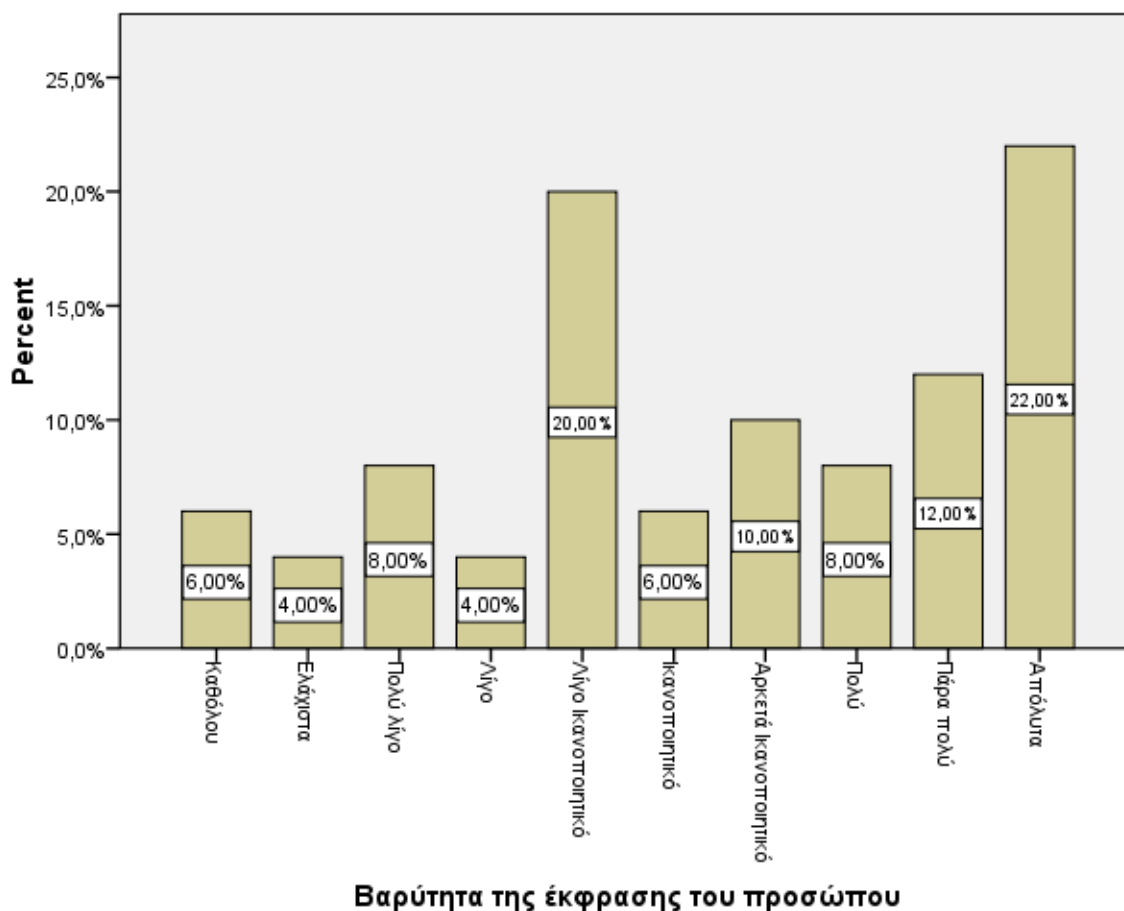
Και οι κινήσεις του σώματος όμως, όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 8.6, επηρεάζουν αρκετά τους συνεντευξιαστές, σε σημείο μάλιστα που να βαθμολογούν με 20% την ένδειξη "πολύ" το οποίο αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό.

Διάγραμμα 8.7



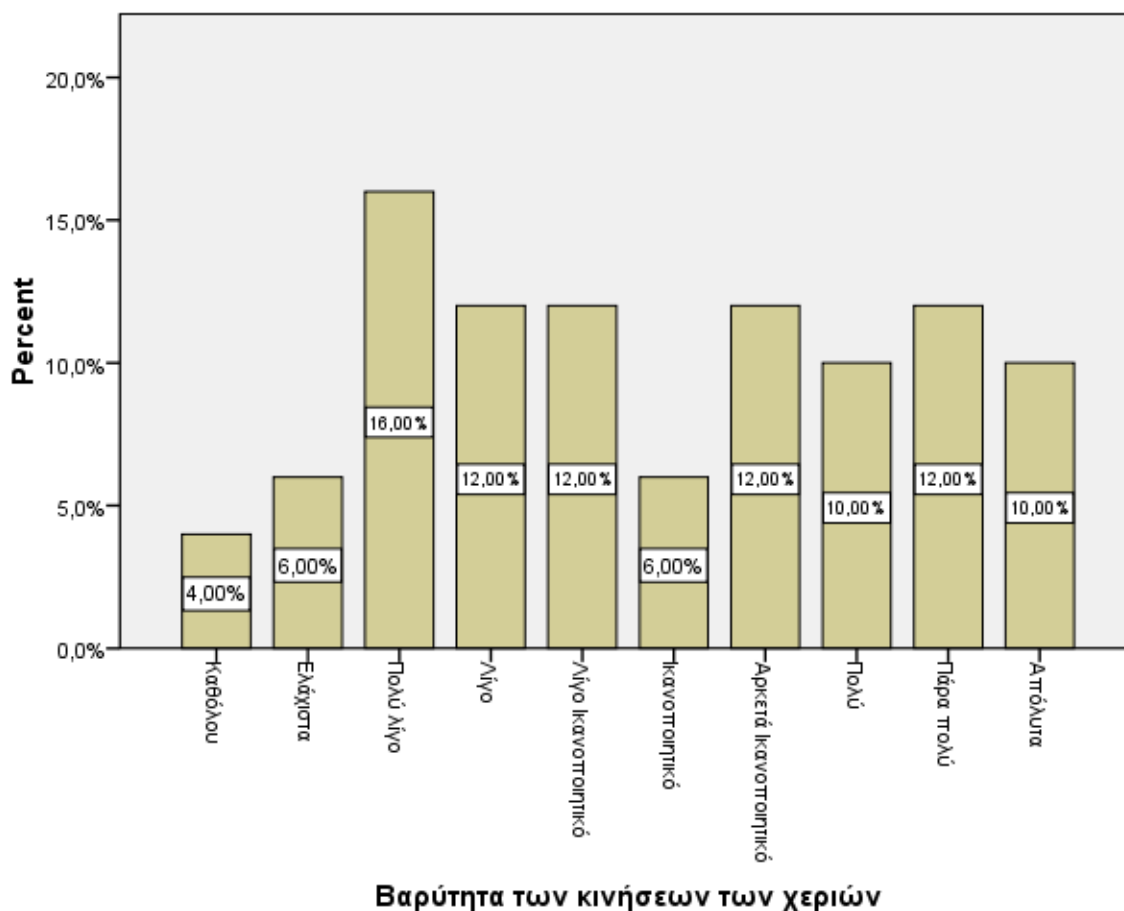
Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα 8.7 η οπτική επαφή είναι βαρύνουσας σημασίας για τους αξιολογητές καθόσον το 22% αυτών βαθμολόγησε με "Πάρα πολύ" αυτό το μη λεκτικό σήμα.

Διάγραμμα 8.8



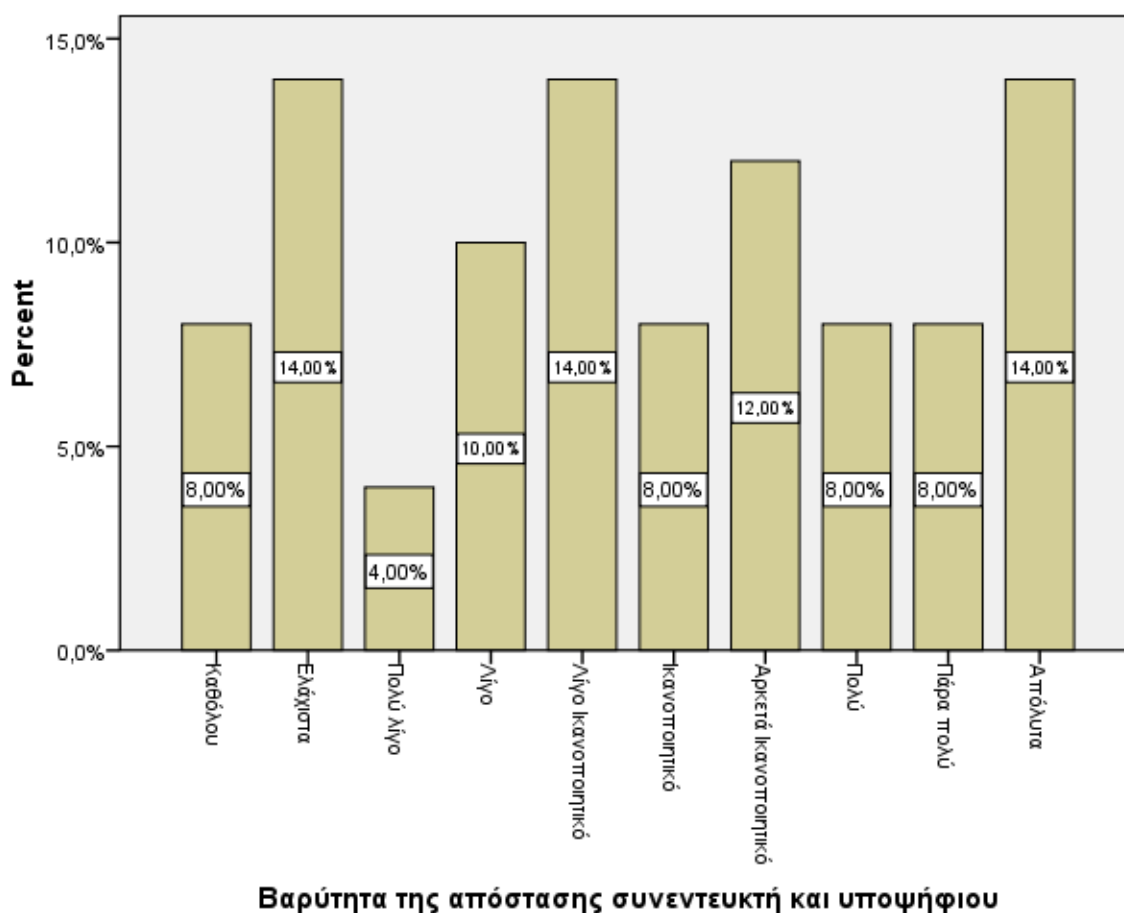
Όπως και στην περιποιημένη εμφάνιση έτσι και στην εκφραστικότητα του προσώπου, οι συνεντευξιαστές δίνουν ξεχωριστή βαρύτητα με ποσοστό 22% να βαθμολογεί με "Απόλυτα". Είναι ένα από τα πιο ικανά εργαλεία, το οποίο αν ξέρουν να το χειρίζονται καλά οι υπεύθυνοι, θα μπορέσουν να αποτρέψουν δυσάρεστα αποτελέσματα όπως είναι η πρόσληψη κάποιου υποψηφίου που δεν κατέχει τα απαραίτητα προσόντα.

Διάγραμμα 8.9



Ίσως οι κινήσεις των χεριών να μην αποτελούν σημαντικό εργαλείο παρόλα αυτά όμως όποιος γνωρίζει την γλώσσα του σώματος πιθανόν να ξέρει να αποκωδικοποιεί τις κινήσεις αυτές. Αυτό που μας δείχνει το διάγραμμα 8.9 είναι ότι υπάρχει μεταξύ των ερωτηθέντων μια ποικιλία στην βαθμολόγηση, γεγονός που υποδεικνύει την διαφορετική βαρύτητα που δίνουν οι υπεύθυνοι.

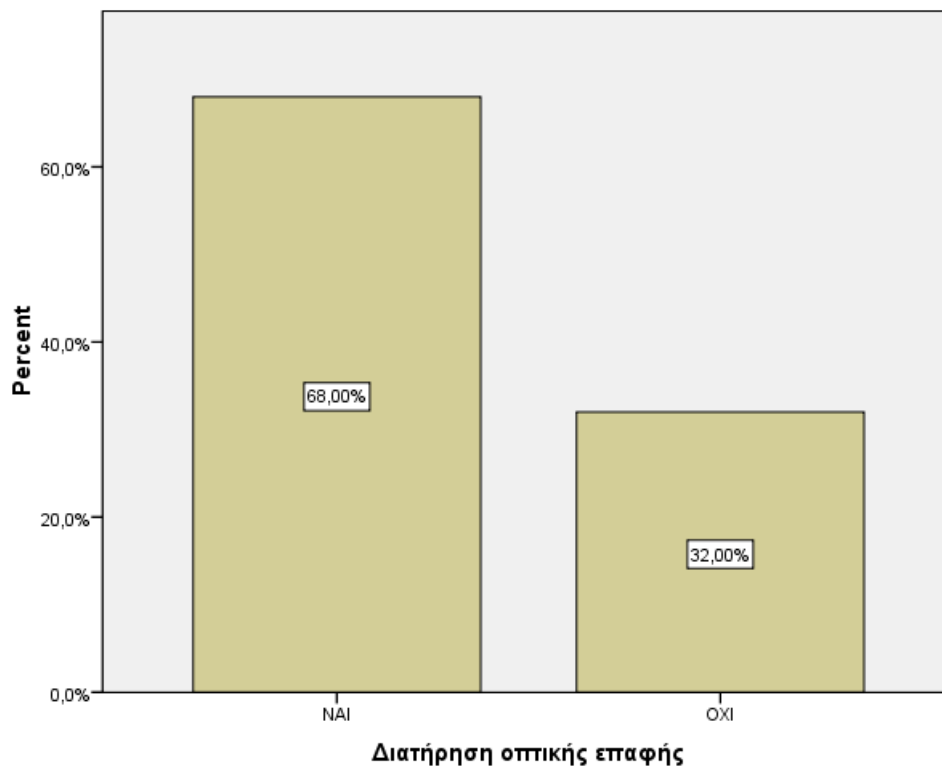
Διάγραμμα 8.10



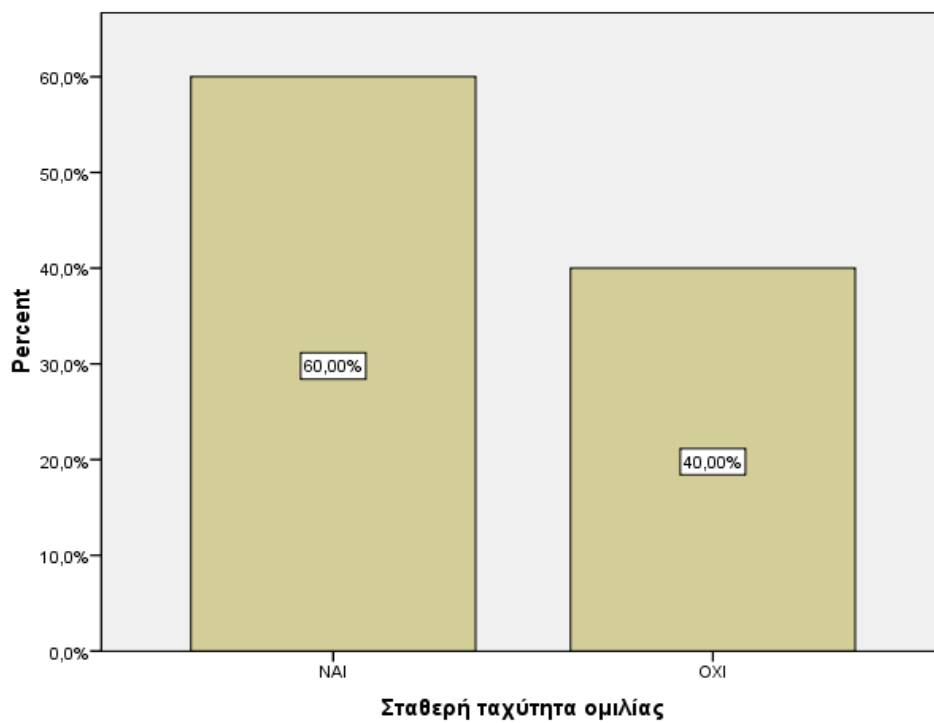
Στην συγκεκριμένη περίπτωση, δηλαδή στην απόσταση που διατηρεί ο υποψήφιος από τον συνεντευξιαστή, το 14% των ερωτηθέντων βαθμολογεί με 2 δίνοντας πολύ λίγη βαρύτητα, το 14% βαθμολογεί με 5 δίνοντας περισσότερη βαρύτητα όπως και το 14% βαθμολογεί με 10 δίνοντας πλήρη προτεραιότητα σε αυτό το στοιχείο.

Μη λεκτικά σήματα που υποδηλώνουν ειλικρινή απάντηση:

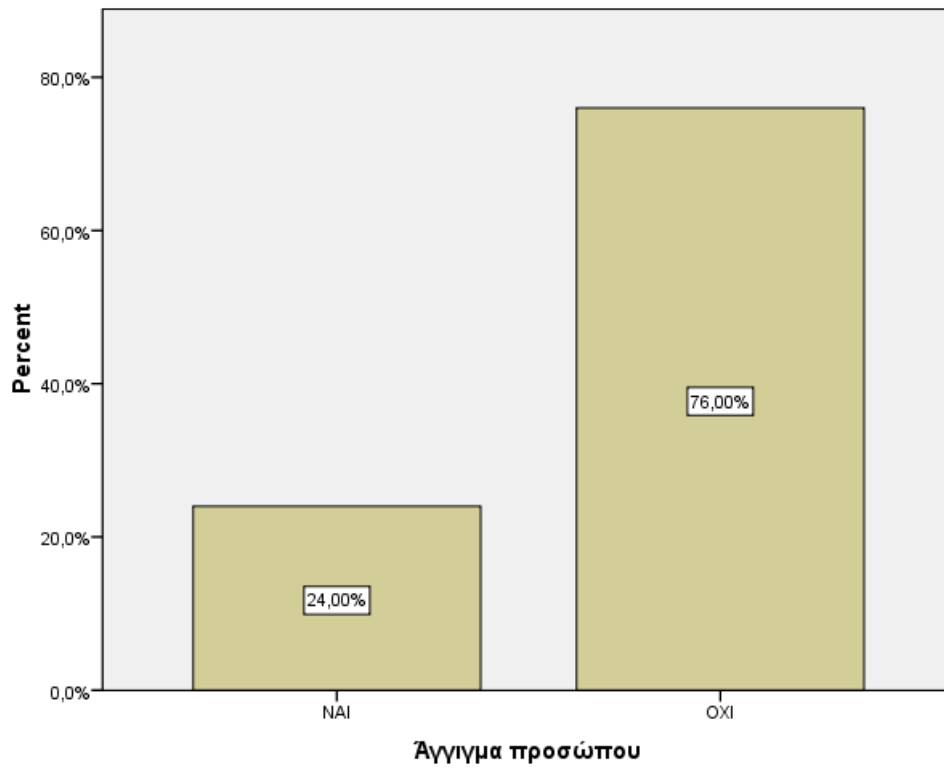
Διάγραμμα 9



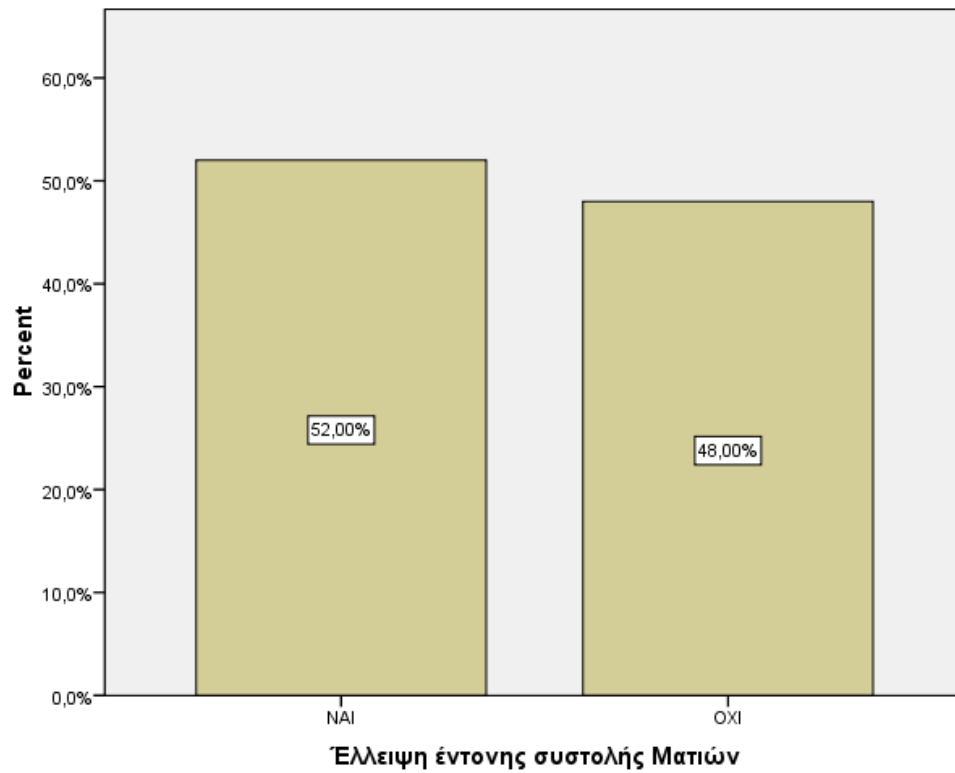
Διάγραμμα 9.2



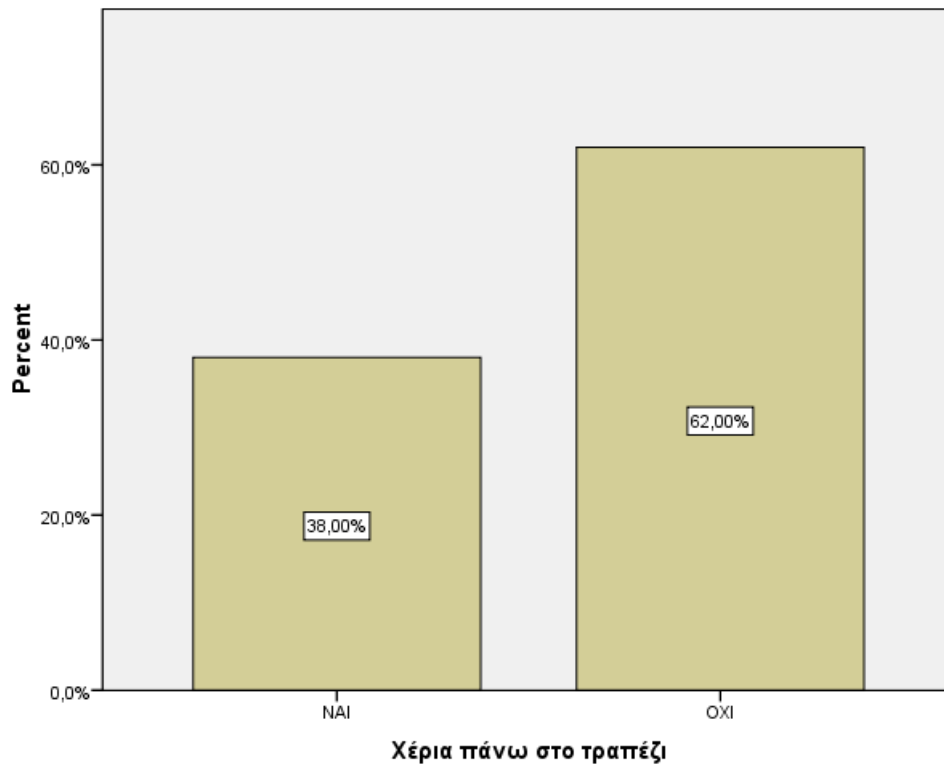
Διάγραμμα 9.3



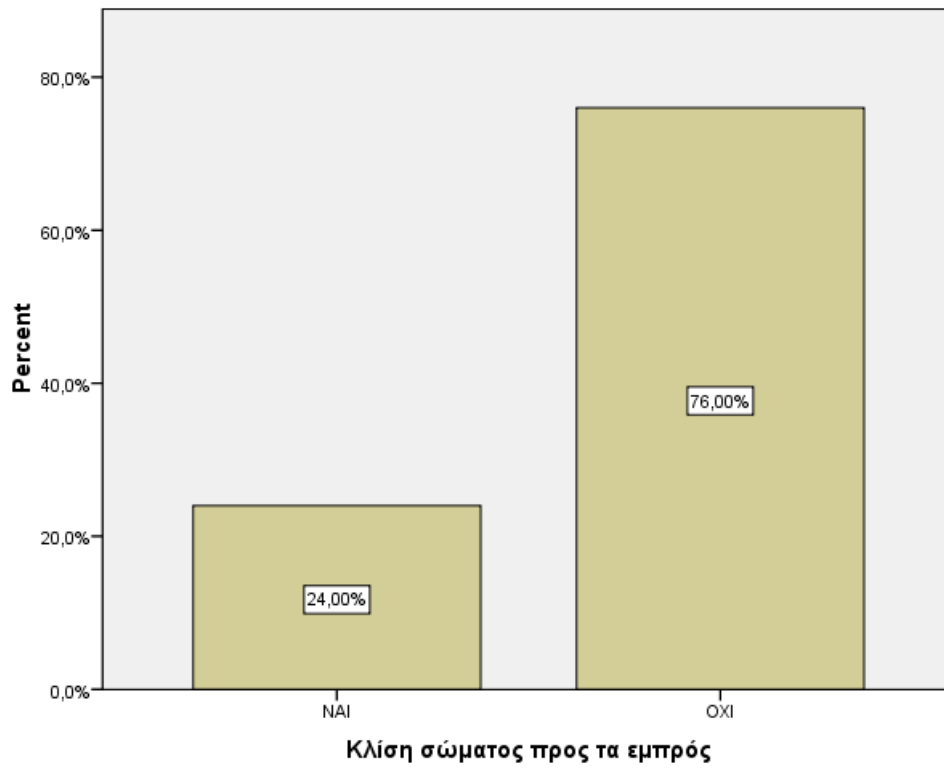
Διάγραμμα 9.4



Διάγραμμα 9.5



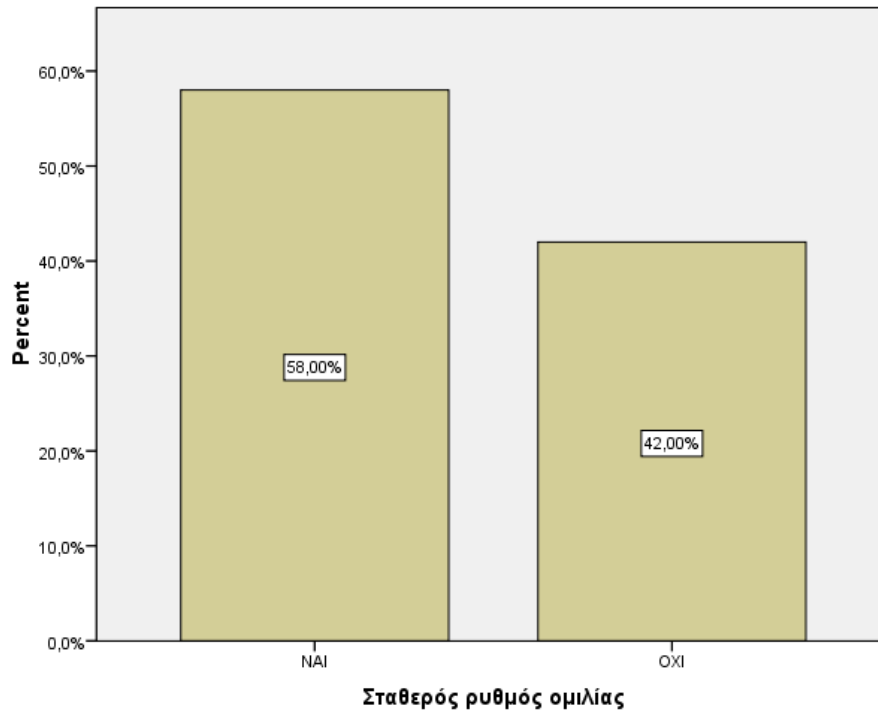
Διάγραμμα 9.6



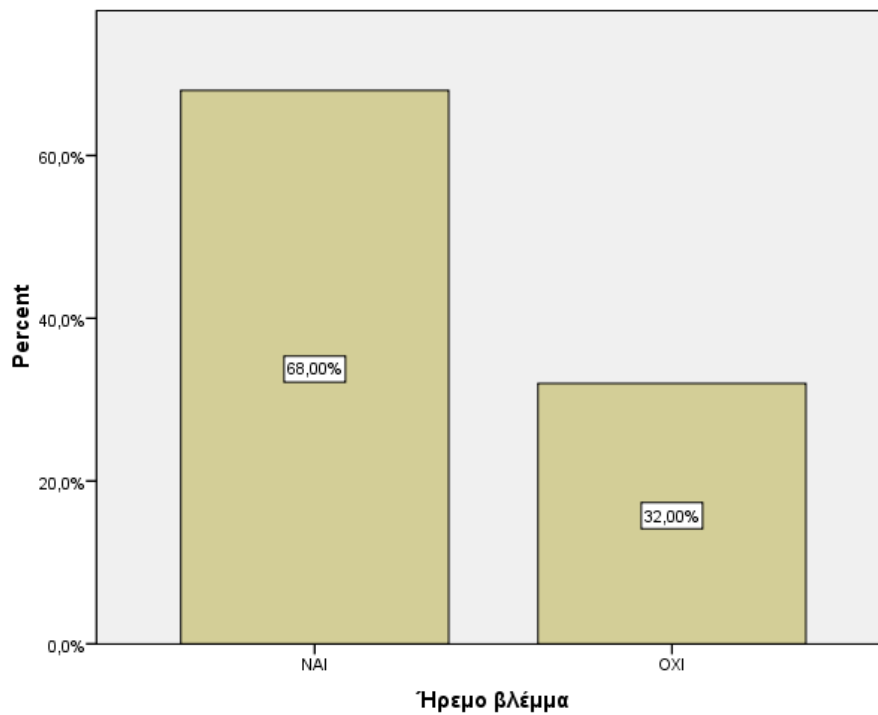
Στην συγκεκριμένη ερώτηση, διερευνήθηκαν κατά πόσο τα μη λεκτικά σήματα κατά την διαδικασία της συνέντευξης δύναται να αποτελέσουν σημαντικά στοιχεία που υποδηλώνουν ειλικρινή απάντηση. Σύμφωνα με τα διαγράμματα, από το 9 μέχρι και το 9.6, το στοιχείο εκείνο που αντικατοπτρίζει ειλικρίνεια στις απαντήσεις των υποψηφίων είναι η διατήρηση οπτικής επαφής με ποσοστό 68%. Ακολουθεί η σταθερή ταχύτητα ομιλίας εμφανίζοντας ποσοστό 60%, η έλλειψη έντονης συστολής των ματιών με 52%, τα χέρια επάνω στο τραπέζι με ποσοστό 38% και στην τελευταία θέση είναι το άγγιγμα του προσώπου και η κλίση του σώματος προς τα εμπρός με ποσοστό 24%.

Μη λεκτικά σήματα που δηλώνουν αυτοπεποίθηση:

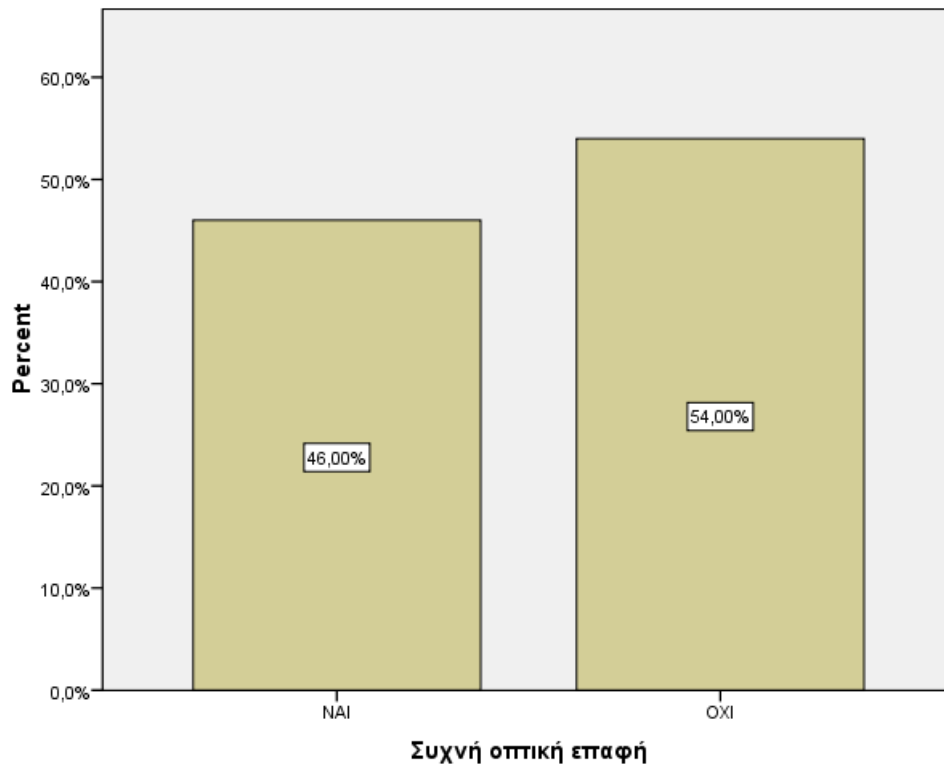
Διάγραμμα 10



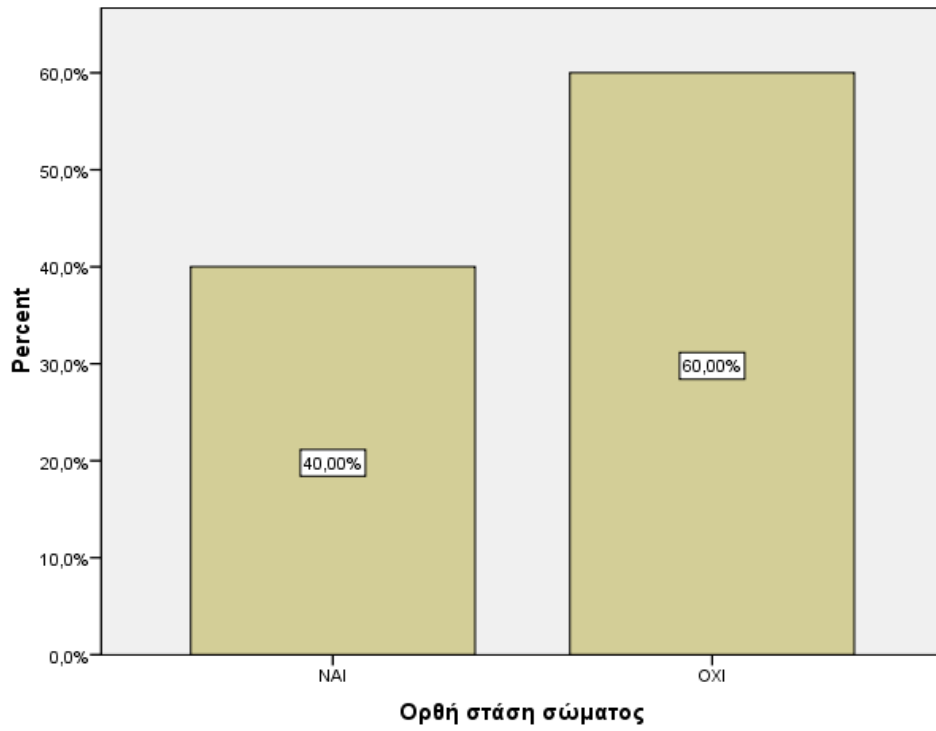
Διάγραμμα 10.2



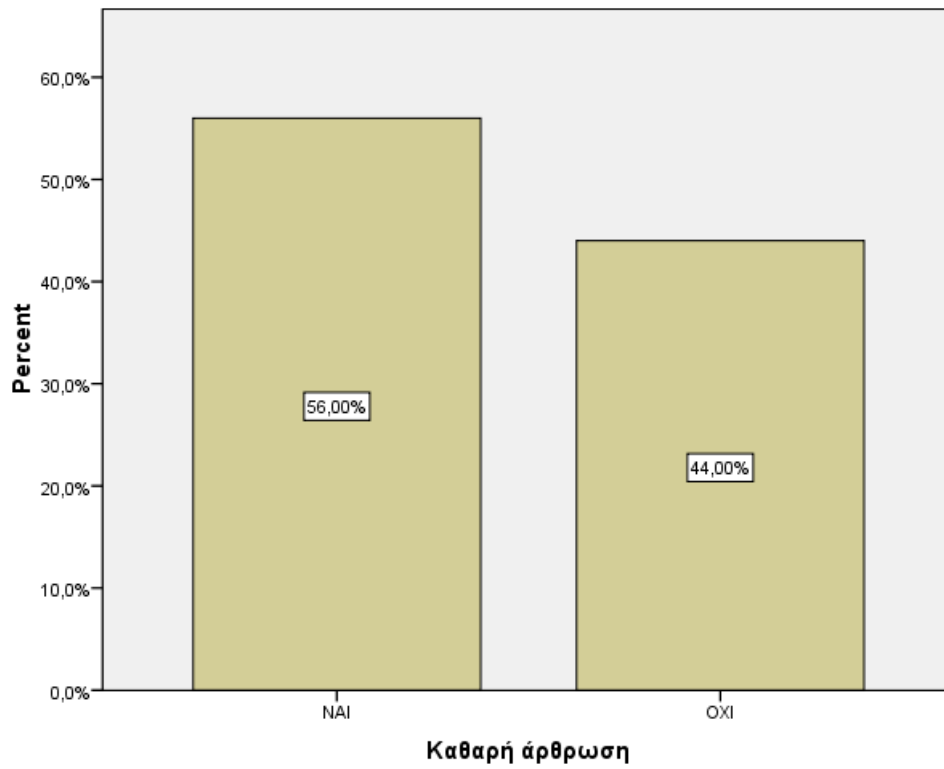
Διάγραμμα 10.3



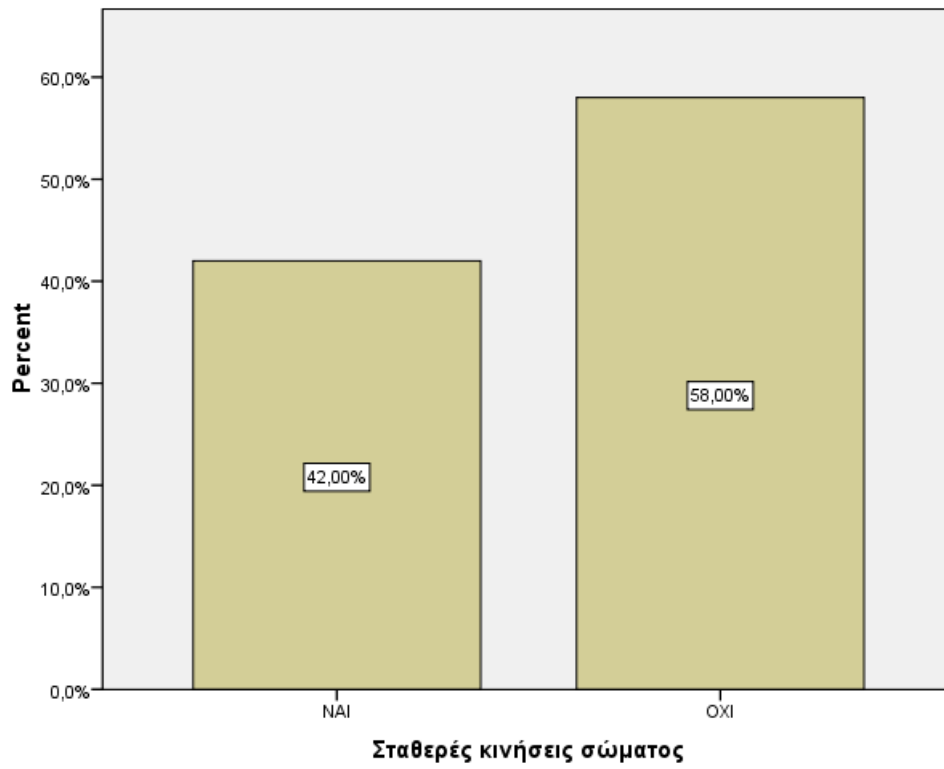
Διάγραμμα 10.4



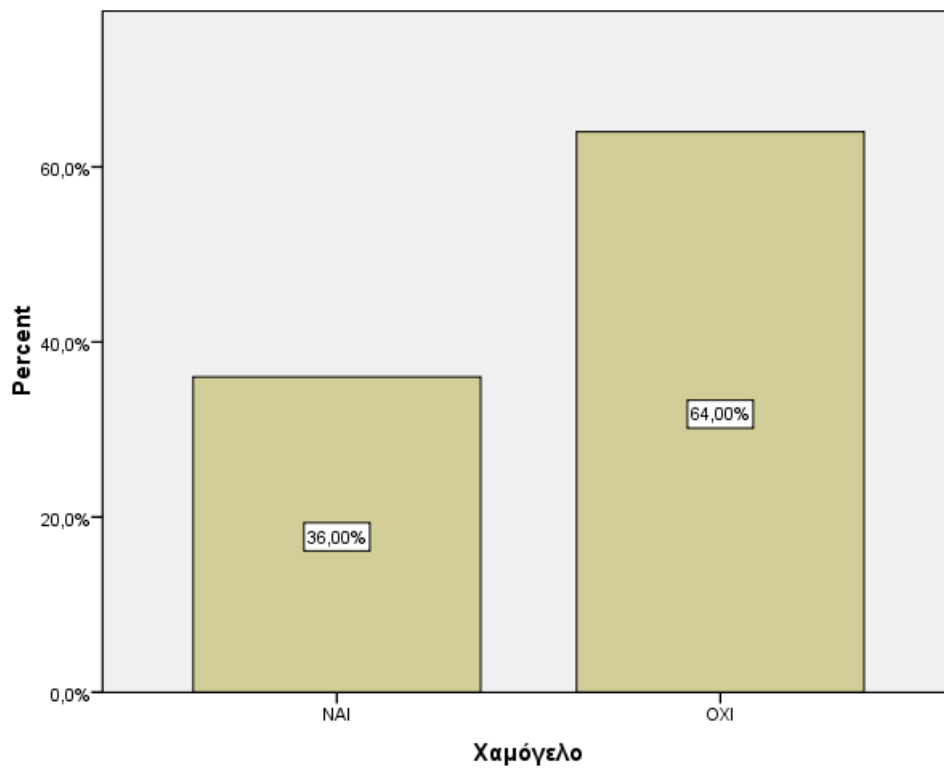
Διάγραμμα 10.5



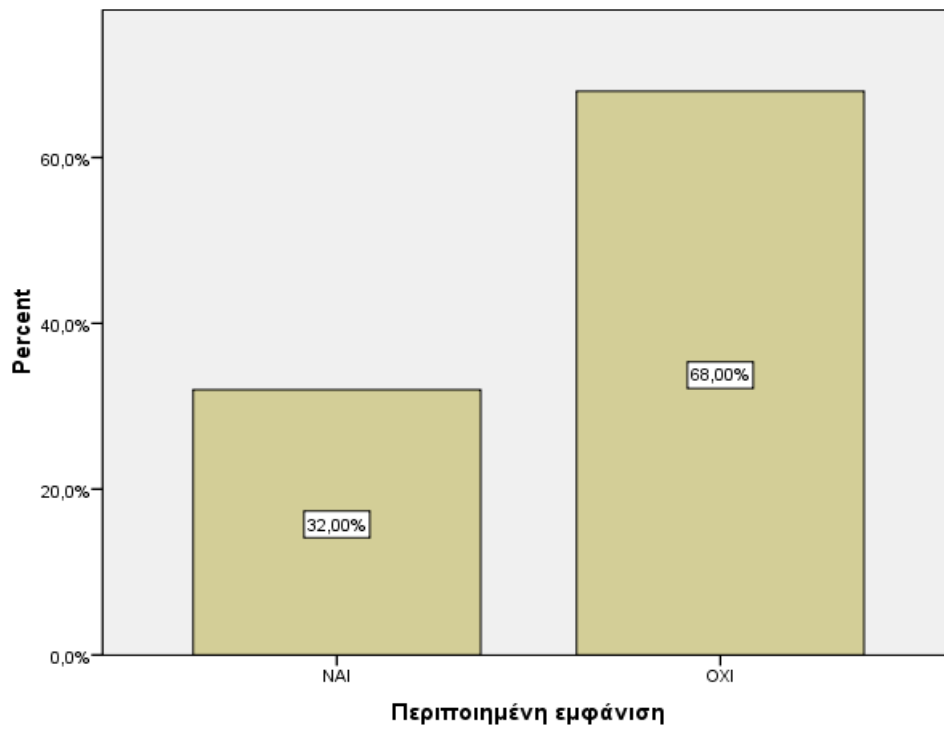
Διάγραμμα 10.6



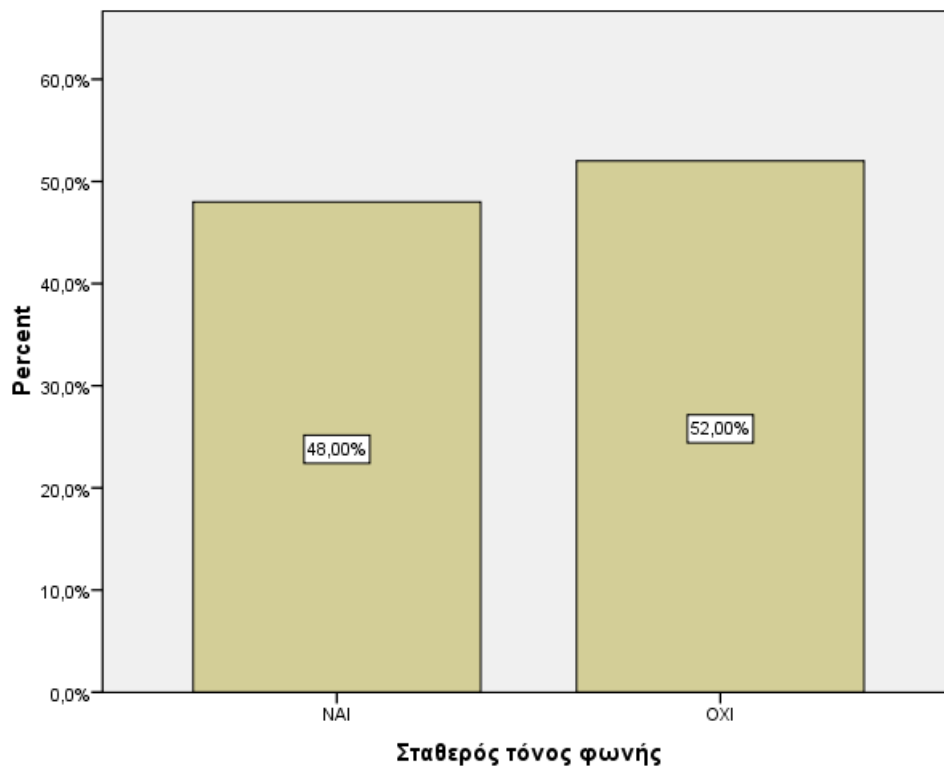
Διάγραμμα 10.7



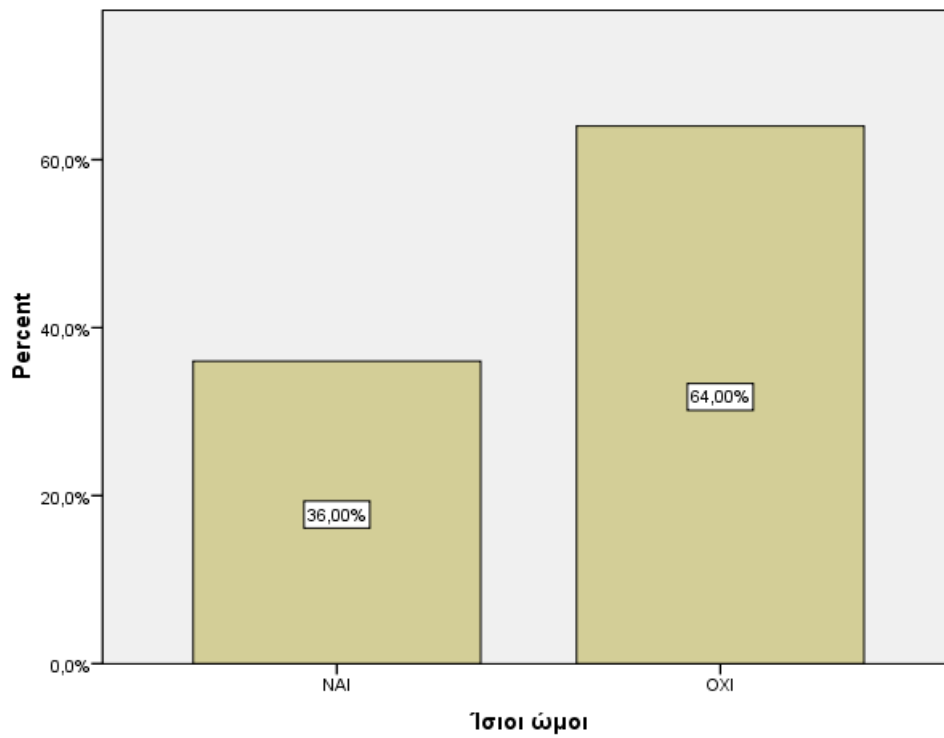
Διάγραμμα 10.8



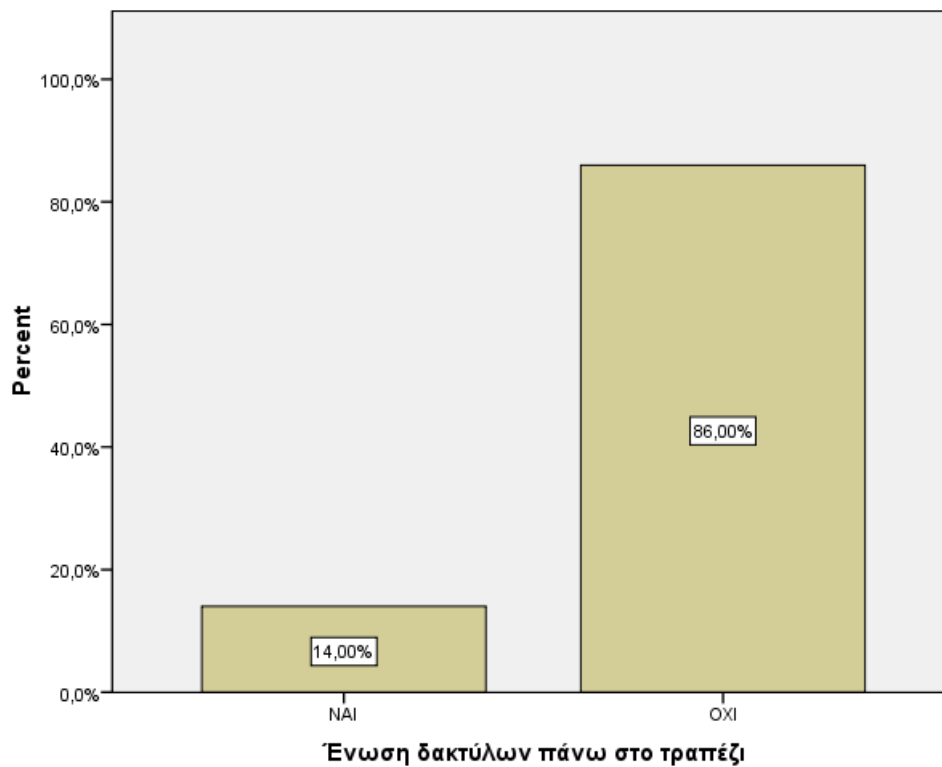
Διάγραμμα 10.9



Διάγραμμα 10.10



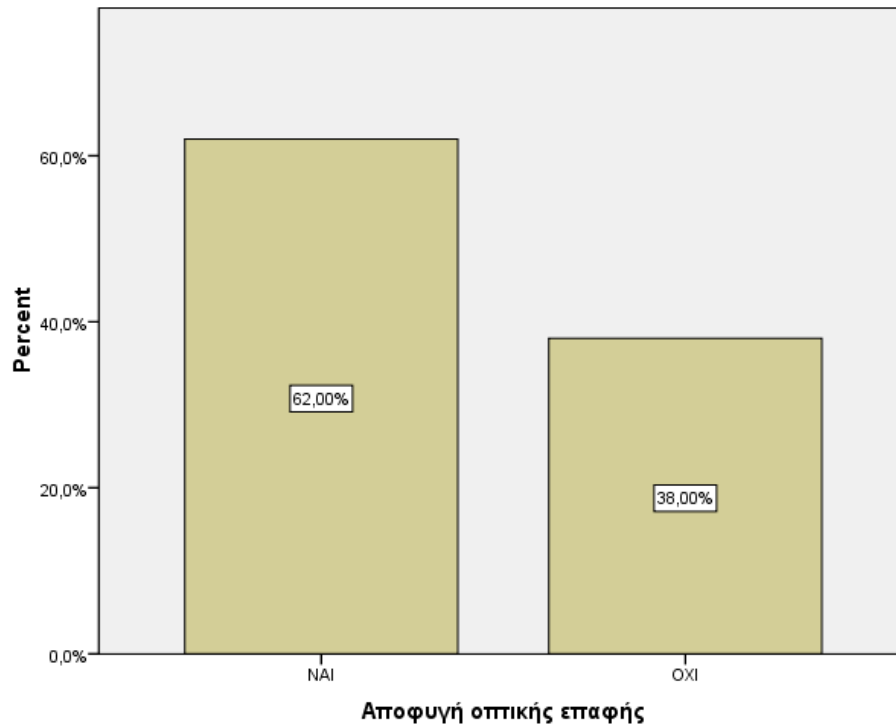
Διάγραμμα 10.11



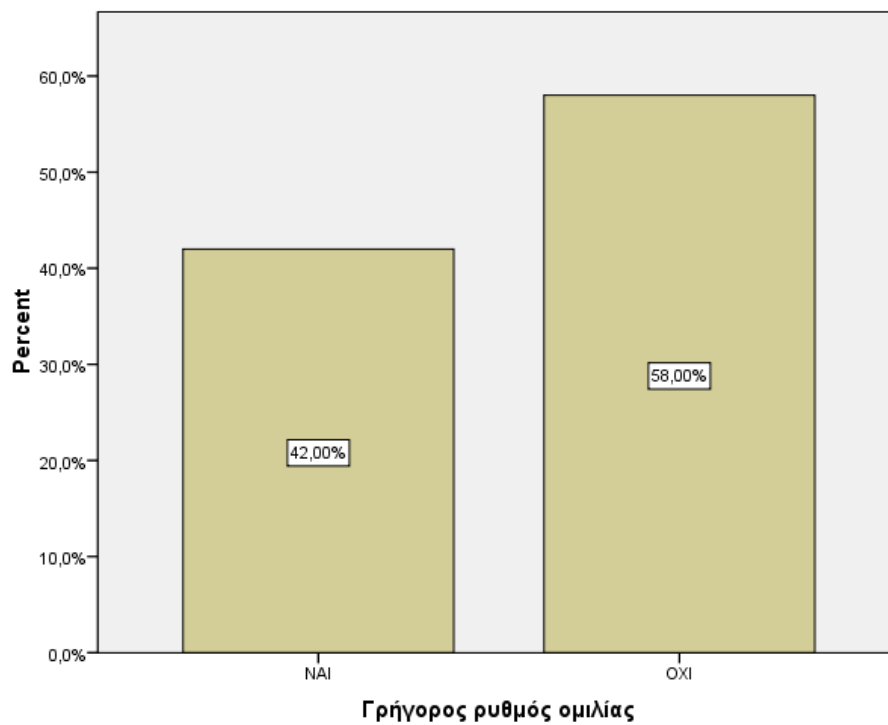
Στην συγκεκριμένη ερώτηση διερευνήθηκαν τα μη λεκτικά σήματα που υποδηλώνουν αυτοπεποίθηση του υποψηφίου κατά την διαδικασία της συνέντευξης. Τα ποσοστά επιλογής των προτεινόμενων απαντήσεων βρίσκονται αποτυπωμένα στα διαγράμματα από 10 μέχρι και 10.11 με το ήρεμο βλέμμα να βρίσκεται στην πρώτη θέση με ποσοστό 68% και η ένωση δακτύλων επάνω στο τραπέζι την τελευταία με ποσοστό μόλις 14%.

Μη λεκτικά σήματα που υποδηλώνουν άγχος:

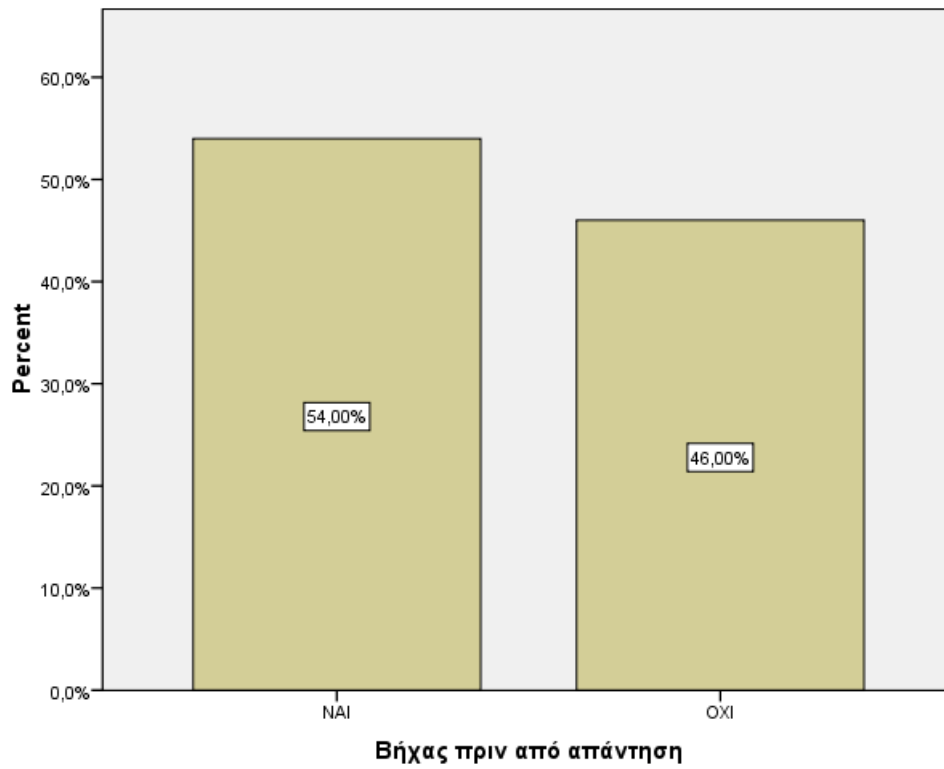
Διάγραμμα 11



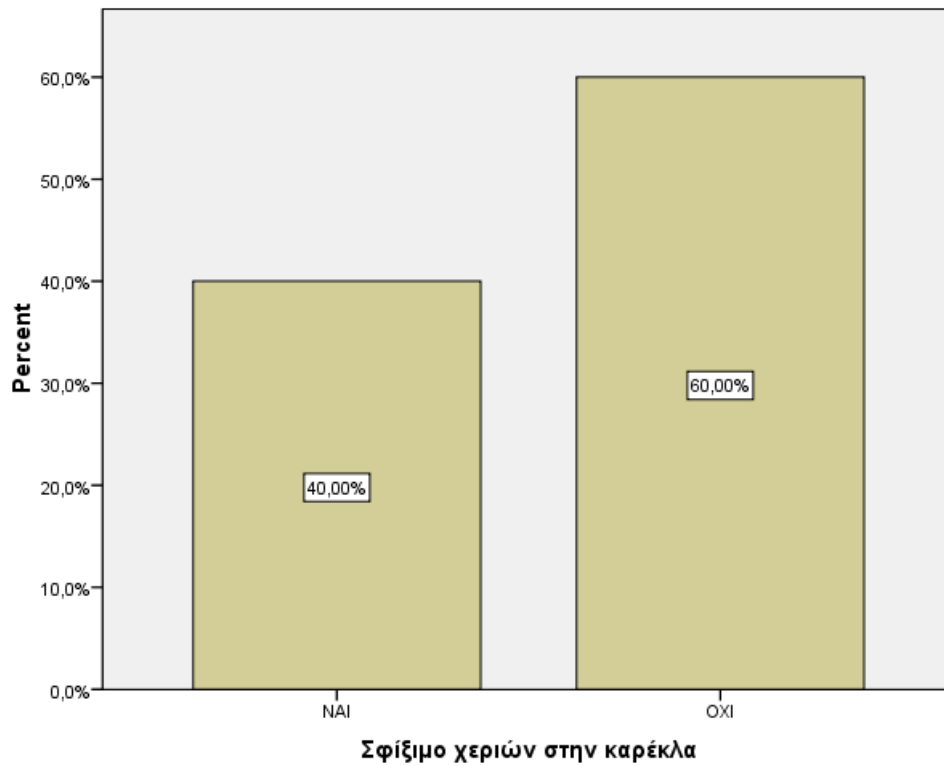
Διάγραμμα 11.2



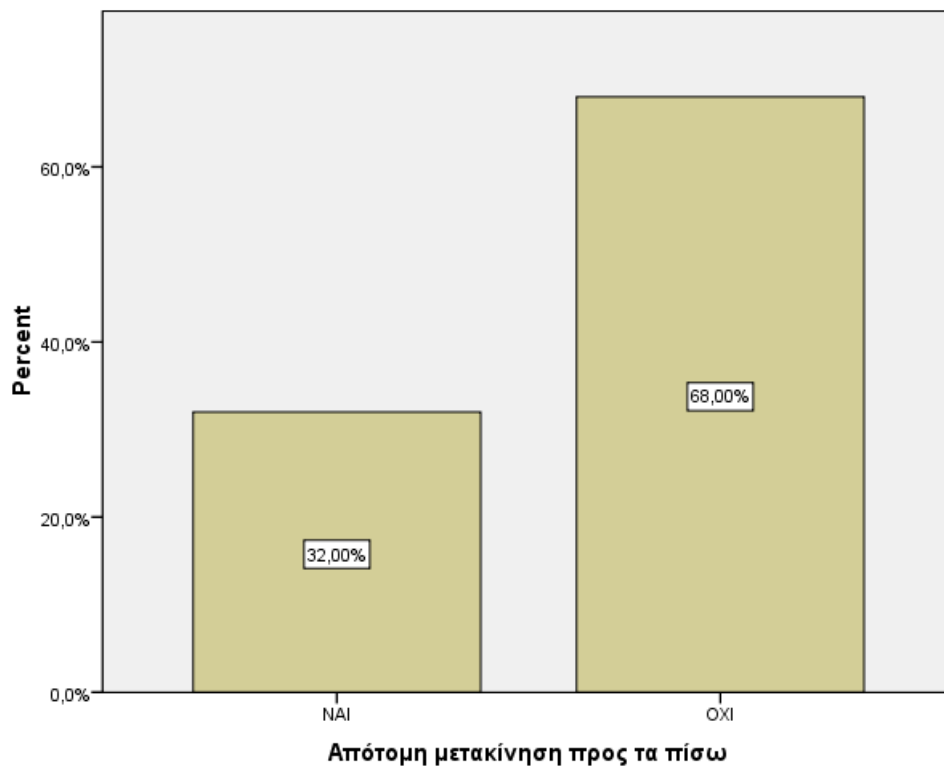
Διάγραμμα 11.3



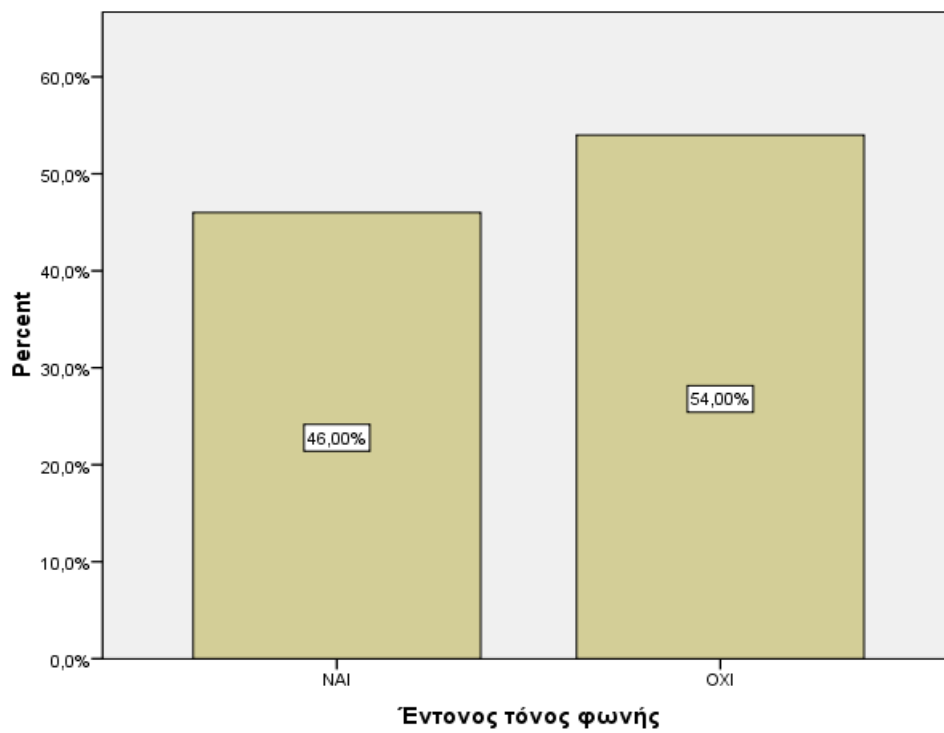
Διάγραμμα 11.4



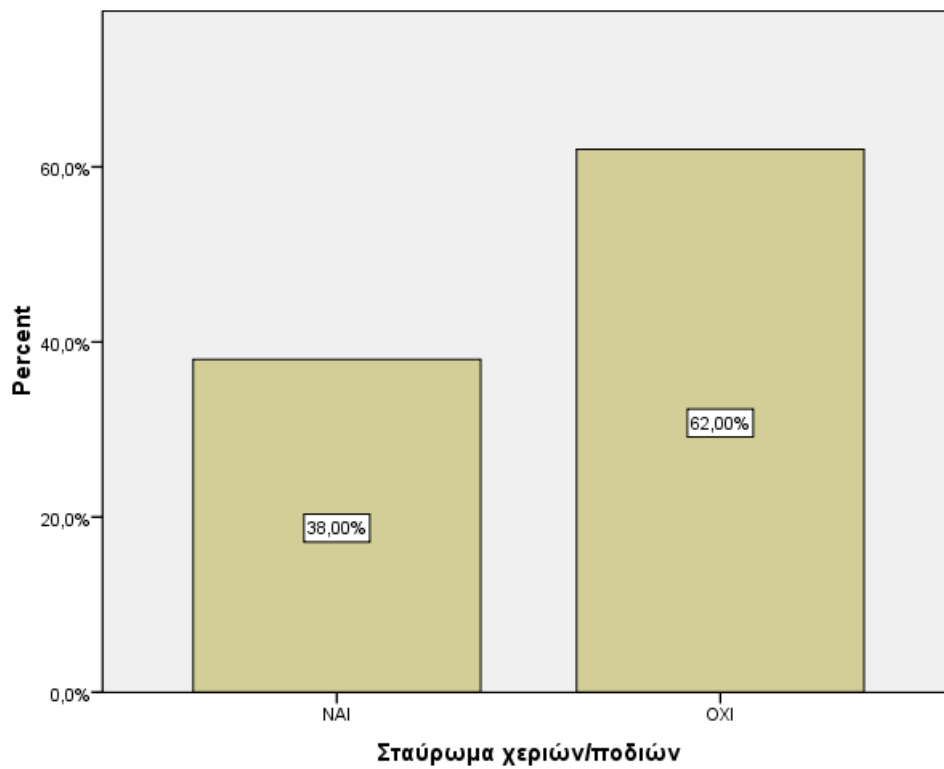
Διάγραμμα 11.5



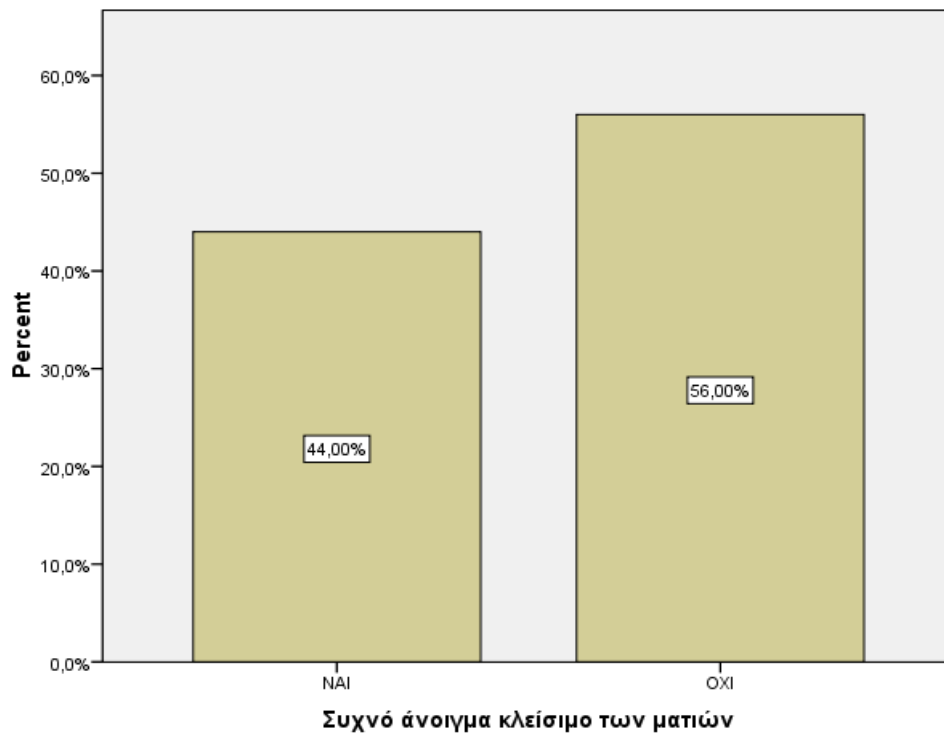
Διάγραμμα 11.6



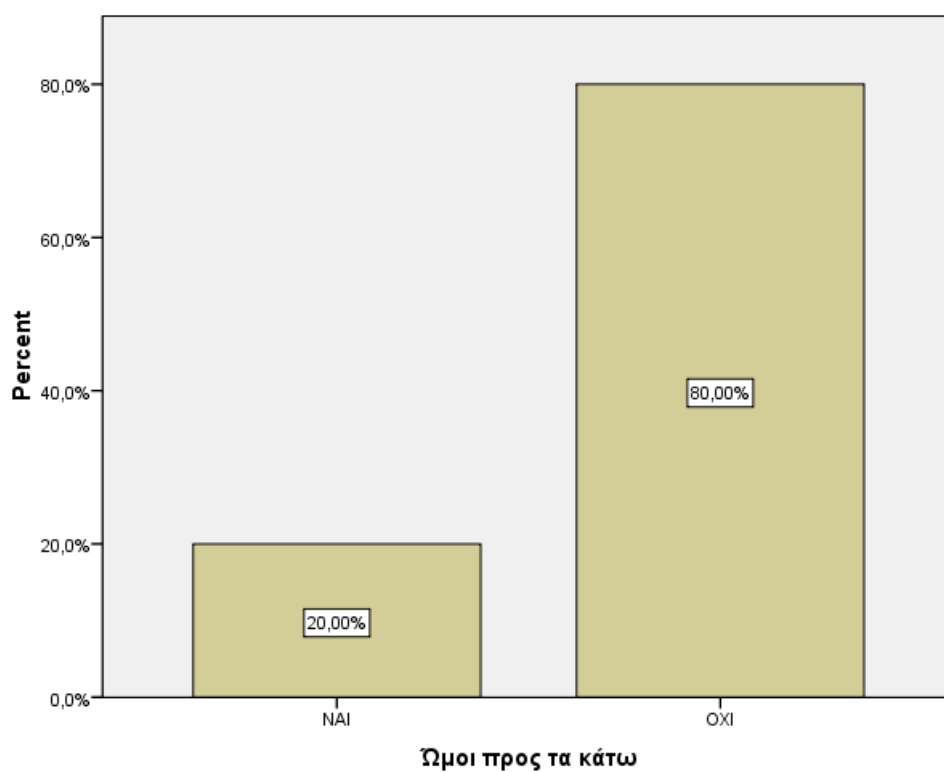
Διάγραμμα 11.7



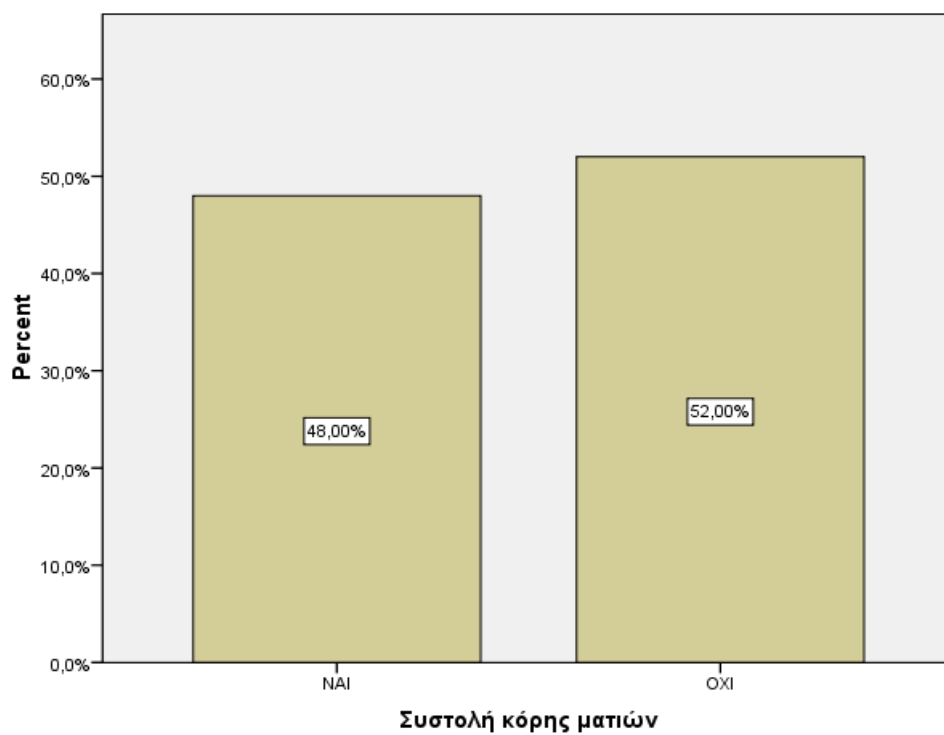
Διάγραμμα 11.8



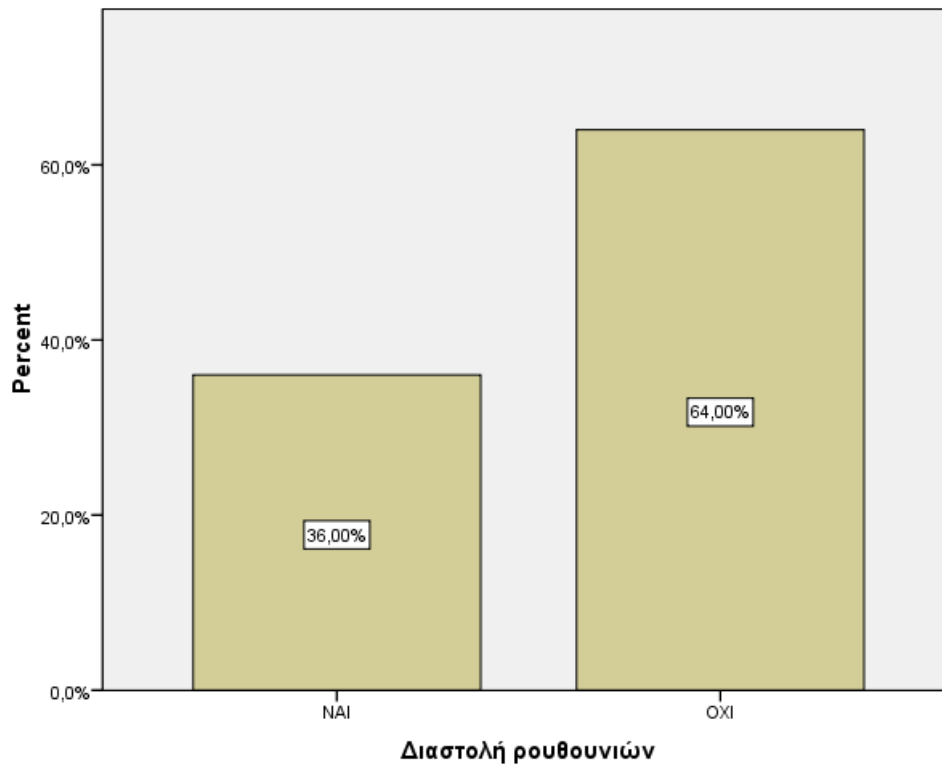
Διάγραμμα 11.9



Διάγραμμα 11.10



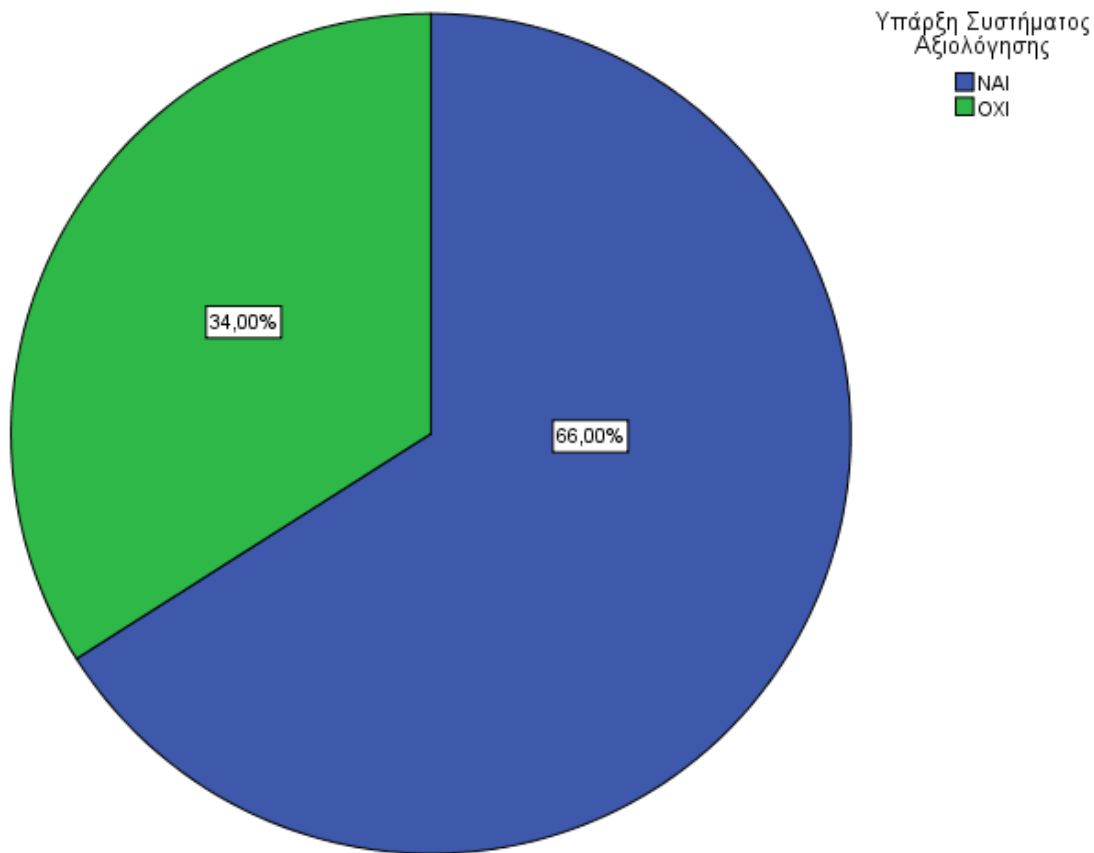
Διάγραμμα 11.11



Στην συγκεκριμένη ερώτηση διερευνήθηκαν τα μη λεκτικά σήματα που υποδηλώνουν άγχος του υποψηφίου κατά την διαδικασία της συνέντευξης. Τα ποσοστά επιλογής των προτεινόμενων απαντήσεων βρίσκονται αποτυπωμένα στα διαγράμματα από 11 μέχρι και 11.11 με την αποφυγή οπτικής επαφής να βρίσκεται στην πρώτη θέση με ποσοστό 62% και οι ώμοι προς τα κάτω την τελευταία με ποσοστό μόλις 20%.

Σύστημα αξιολόγησης:

Διάγραμμα 12



Στην ερώτηση αυτή το 66% απάντησε θετικά στην ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης στην επιχείρηση και το 34% αρνητικά. Οι περισσότερες θετικές απαντήσεις υποδεικνύουν την βαρύτητα που δίνουν οι εταιρείες στην εκπαίδευση του προσωπικού, στον τρόπο συμπεριφοράς καθώς και στον τρόπο αντιμετώπισης διαφόρων καταστάσεων που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό, η έρευνα για την μη λεκτική επικοινωνία ολοκληρώθηκε. Συμπερασματικά μπορούν να διατυπωθούν τα ακόλουθα:

- ❖ Η συνέντευξη αποτελεί ένα σημαντικότατο εργαλείο που χρησιμοποιούν στο σύνολό τους οι επιχειρήσεις προκειμένου να προσλάβουν προσωπικό και όχι μόνο.
- ❖ Κατά την διαδικασία της συνέντευξης, εκτός από την λεκτική επικοινωνία που προσδιορίζει τα τυπικά προσόντα, υπάρχουν και μη

λεκτικά σήματα που αποτυπώνουν την συμπεριφορά και την παιδεία του υποψηφίου

- ❖ Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα χρησιμοποιούν σύστημα αξιολόγησης γεγονός που αποδεικνύει την σημασία που δίνουν στην εκπαίδευση (Χατζηπαντελής Θ., 1999).

Μετά την εξαγωγή αποτελεσμάτων και την καταγραφή τους σε αντίστοιχα διαγράμματα, το επόμενο βήμα είναι να ελέγξουμε την συσχέτιση ή μη των δύο ποιοτικών μεταβλητών στις κατηγορίες διαγραμμάτων 5, 6, 7, 9, 10 και 11.

Για τον λόγο αυτό θα χρησιμοποιήσουμε το λογισμικό SPSS 17.0 και την εφαρμογή του προγράμματος της γραμμικής συσχέτισης, η οποία αποδεικνύει την ύπαρξη στατιστικής σημαντικής διαφοράς μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα φαίνονται όπως παρακάτω:

Σημασία της συνέντευξης σαν μέθοδος επιλογής * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	16,794	49	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	87,803			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σημασία της μη λεκτικής επικοινωνίας * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	50,040	49	,432	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	49,758			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σημασία της περιποιημένης εμφάνισης * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	52,691	49	,333	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	48,910			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σημασία του τόνου της φωνής * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	65,342	49	,059	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,834			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,36.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σημασία της οπτικής επαφής * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	68,029	49	,037	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,736			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σημασία της χειραψίας * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	68,029	49	,037	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,736			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σημασία του χαμόγελου * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	64,104	49	,072	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,914			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σημασία της στάσης του σώματος * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	67,301	49	,042	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,753			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σημασία του ντυσίματος * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	100,000 ^a	98	,425	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	56,542	98	1,000	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	165,071			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 150 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σημασία του τρόπου καθίσματος * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	36,692	49	,903	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	57,175			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Διατήρηση οπτικής επαφής * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	62,687	49	,091	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	47,036			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σταθερή ταχύτητα ομιλίας * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	67,301	49	,042	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,753			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Άγγιγμα του προσώπου * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	55,108	49	,255	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	48,277			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Έλλειψη έντονης συστολής Ματιών * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	69,235	49	,030	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,726			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Χέρια πάνω στο τραπέζι * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	66,406	49	,049	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,783			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Κλίση σώματος προς τα εμπρός * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	55,108	49	,255	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	48,277			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Πόδια στραμμένα προς τον συνομιλητή * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	61,086	49	,115	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	47,212			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,30.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σταθερός ρυθμός ομιλίας * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	68,029	49	,037	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,736			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Ήρεμο βλέμμα * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	62,687	49	,091	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	47,036			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Συχνή οπτική επαφή * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	68,994	49	,031	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,726			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Ορθή στάση σώματος * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	67,301	49	,042	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,753			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Καθαρή άρθρωση * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	68,593	49	,034	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,729			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σταθερές κινήσεις σώματος * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	68,029	49	,037	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,736			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Χαμόγελο * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	65,342	49	,059	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,834			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,36.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Περιποιημένη εμφάνιση * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	62,687	49	,091	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	47,036			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σταθερός τόνος φωνής * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	69,235	49	,030	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,726			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Ίσιοι ώμοι * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	65,342	49	,059	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,834			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,36.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Ένωση δακτύλων πάνω στο τραπέζι * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	40,496	49	,801	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	54,425			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Αποφυγή οπτικής επαφής * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	66,406	49	,049	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,783			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Γρήγορος ρυθμός ομιλίας * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	68,029	49	,037	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,736			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Βήχας πριν από απάντηση * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	68,994	49	,031	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,726			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σφίξιμο χεριών στην καρέκλα * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	67,301	49	,042	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,753			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2096426169.

Απότομη μετακίνηση προς τα πίσω * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	62,687	49	,091	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	47,036			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Έντονος τόνος φωνής * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	68,994	49	,031	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,726			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Σταύρωμα χεριών/ποδιών * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	66,406	49	,049	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,783			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Συχνό άνοιγμα κλείσιμο των ματιών * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	68,593	49	,034	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,729			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Ωμοι προς τα κάτω * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	50,040	49	,432	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	49,758			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Συστολή κόρης ματιών * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	69,235	49	,030	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,726			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Διαστολή ρουθουνιών * people

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				99% Confidence Interval		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	50,000 ^a	49	,433	1,000 ^b	1,000	1,000
Likelihood Ratio	65,342	49	,059	1,000 ^b	1,000	1,000
Fisher's Exact Test	46,834			1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases	50					

a. 100 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,36.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1314643744.

Όπως φαίνεται και από τους πίνακες που παρουσιάστηκαν ο συντελεστής συσχέτισης είναι μικρότερος του 0,05 γεγονός το οποίο μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η απάντηση "ΝΑΙ" είναι στατιστικά διαφορετική του "ΟΧΙ". Οι τιμές που περιλαμβάνει κυμαίνονται από 0,425 μέχρι 0,433 [Pearson Chi-Square / Asymp. Sig. (2-sided)].

Εκπαίδευση στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού

H.1 Σκοπός της εκπαίδευσης

Κάθε επιχείρηση για να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους της οφείλει να παρέχει στους εργαζομένους της συνεχή εκπαίδευση. Η εκπαίδευση του προσωπικού έγκειται στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, μέσω μιας οργανωμένης διαδικασίας και οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για ορισμένο σκοπό. Είναι εμφανές ότι, η συνηθισμένη μορφή παιδείας που προσφέρεται από τα σχολεία δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης αφορά στην προπαρασκευή του ατόμου ως πολίτη κυρίως και ελάχιστα ως εργαζόμενου. Αντίθετα, η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει ένα ωφελμιστικό σκοπό.

Αποτελεί εσφαλμένη άποψη οι επιχειρήσεις να θεωρούν την διαδικασία της εκπαίδευσης ως ένα επιπλέον κόστος για την επιχείρηση. Αντίθετα πρέπει να την βλέπουν ως μια επένδυση η οποία θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στο εγγύς μέλλον. Μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης, εκτός από την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, επιχειρείται η τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Για την επιτυχή έκβαση, όλων όσων αναφέρθηκαν προηγουμένως, χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία όπως η διδασκαλία και η προγραμματισμένη εμπειρία.

Ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι πολλαπλός. Ο βασικότερος στόχος αφορά τη εκπλήρωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Εκτός όμως από αυτόν, η εκπαίδευση βοηθά στην ανάπτυξη των ήδη υπαρχουσών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων που θα βοηθήσουν με την σειρά τους το προσωπικό να αναλάβει νέα καθήκοντα, άμεσα και χωρίς κόστος, καθώς επίσης και στην ελαχιστοποίηση του χρόνου μάθησης στην ανάληψη νέων καθηκόντων.

Προχωρώντας παρακάτω η εκπαίδευση δύναται να τροποποιήσει προς το καλύτερο και άλλους τομείς όπως είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι στάσεις και οι επαγγελματικές δεξιότητες.

Η.2 Αρχές και Μέθοδοι αποτελεσματικής εκπαίδευσης

Ένας από τους σημαντικότερους στόχους που καλείται να υλοποιήσει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η αποτελεσματική εκπαίδευση. Στο επίκεντρο αυτής βρίσκεται η μάθηση και ουσιαστικά είναι το στοιχείο που περιμένει η διοίκηση από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η μάθηση περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων, συνηθειών και στάσεων έτσι ώστε ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να τροποποιεί την συμπεριφορά του ανάλογα με την υπάρχουσα κατάσταση (Κανελλόπουλος, Χ., 2002).

Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης διέπεται από κάποιες αρχές. Μια από αυτές είναι το στοιχείο του εθελοντισμού για τον εργαζόμενο και όχι του καταναγκασμού. Η υποκίνηση του εργαζομένου για μάθηση προέρχεται πρωτίστως από τον καθορισμό των στόχων της εκπαίδευσης. Είναι δεδομένο ότι αν για την προαγωγή ή την αύξηση των αποδοχών απαιτείται η μάθηση ενός προγράμματος, τότε ο εργαζόμενος θα το κάνει με περισσότερη ευκολία και ενθουσιασμό και όχι από αγγαρεία (Χατζηπαντελή, 1999).

Αναμφισβήτητο αποτελεί το γεγονός ότι όλοι οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες, είτε αυτές αφορούν την επιβίωση τους είτε την ικανοποίηση άλλων αναγκών, όπως είναι οι κοινωνικές. Η επιχείρηση για να φέρει εις πέρας τους στόχους που έχει θέσει οφείλει να καλύπτει τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων όπως την αυτοβελτίωση και την μάθηση καθώς και τα εξωτερικά κίνητρα όπως τις καλύτερες αποδοχές ή τις προαγωγές.

Μια εξίσου σημαντική αρχή για αποτελεσματική εκπαίδευση είναι η επαναπληροφόρηση του εργαζομένου. Οι επιχειρήσεις και κυρίως όσοι ασχολούνται με την εκπαίδευση υποβάλλουν τους εργαζόμενους σε αξιολόγηση, πριν ξεκινήσει η εκπαίδευση, προκειμένου να διαπιστώσουν σε ποιο επίπεδο βρίσκονται. Επίσης, μετά από εύλογο χρονικό διάστημα, προβαίνουν σε έλεγχο των εργαζομένων για να εντοπίσουν την πρόοδο που έχουν κάνει, τα σφάλματα αλλά και για να τους ενημερώσουν σε ποιο σημείο βρίσκονται και πως πρέπει να ενεργήσουν στο μέλλον. Η διαδικασία αυτή βοηθά στην επίλυση προβλημάτων και σφαλμάτων που έγιναν κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης, όπως επίσης στην ενίσχυση της αξιοπιστίας και της αντικειμενικότητας στη σχέση μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευομένου.

Η μάθηση μέσω δράσης αποτελεί μια ακόμη αρχή της εκπαίδευσης. Αυτό σημαίνει ότι πέρα από την θεωρία, ο εργαζόμενος πρέπει να δείξει στην πράξη όλα αυτά που έχει

διδασχθεί. Αναμφισβήτητα, όσες περισσότερες αισθήσεις τίθενται σε λειτουργία τόσο η μάθηση γίνεται πληρέστερη. Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να ειπωθεί ότι οι αξιολογητές οφείλουν και είναι υποχρεωμένοι να αναγνωρίζουν την καλή απόδοση και να επαινούν την πρόοδο των εργαζομένων.

Έχει παρατηρηθεί μέσα από έρευνες ότι η συνεχιζόμενη εκπαίδευση δεν βοηθά σε προγράμματα κατάρτισης και εξειδίκευσης. Η διακεκομμένη άσκηση παρέχει καλύτερα αποτελέσματα. Για την μάθηση των ικανοτήτων, είτε των ήδη υπαρχόντων είτε νέων, απαιτείται εξάσκηση και επανάληψη. Αυτό καθιστά τις επιχειρήσεις και κυρίως το τμήμα της ΔΑΔ υπεύθυνο για την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των γνώσεων που αποκτούν οι εργαζόμενοι, ώστε να γίνει απόσβεση του κόστους σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Ο συνδυασμός όλων των ανωτέρω θα αποφέρει θετικά αποτελέσματα στην εκπαίδευση. Για να εκπληρωθεί όμως στο ακέραιο ο στόχος αυτός, κρίνεται αναγκαία η χρησιμοποίηση του κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού όπως είναι η συνοπτική εικόνα των θεματικών ενοτήτων της εκπαίδευσης και ο διαχωρισμός των νοηματικών ενοτήτων. Επιπλέον, η εκπαίδευση πρέπει να πραγματοποιείται σε συνθήκες που προσιδιάζουν στο υπάρχον εργασιακό περιβάλλον.

Αναφέρθηκαν προηγουμένως όλες οι αρχές που δύναται να οδηγήσουν σε αποτελεσματική εκπαίδευση. Προτού παρουσιαστούν οι επιλογές στις μεθόδους εκπαίδευσης, θα διατυπωθούν επιγραμματικά τόσο οι υποχρεώσεις όλως αυτών που ασχολούνται με την εκπαίδευση όσο και τα στάδια που ακολουθούνται για την οργάνωση της τελευταίας.

Κάθε επιχείρηση φέρει την κύρια ευθύνη και είναι αυτή που καθορίζει όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν το κομμάτι της εκπαίδευσης. Ο ρόλος του τμήματος της ΔΑΔ έγκειται στον καθημερινό έλεγχο και συντονισμό. Εκτός αυτού, οι απορρέουσες υποχρεώσεις προσβλέπουν στον σωστό οικονομικό προγραμματισμό, προκειμένου να εξασφαλιστούν οι αναγκαίοι οικονομικοί πόροι καθώς και στην κοινοποίηση των αρχών που έχει θέσει η επιχείρηση για την εκπαίδευση. Επιπλέον, ο εκ των προτέρων προσδιορισμός των υποχρεώσεων και δικαιωμάτων του προσωπικού είτε ως εκπαιδευόμενοι είτε ως εκπαιδευτές. Τέλος, η συστηματική παρακολούθηση και η εξασφάλιση της σχέσης κόστους – οφέλους για την επιχείρηση.

Όσον αφορά τα στάδια που ακολουθούνται για την οργάνωση της εκπαίδευσης είναι τα εξής:

- ◆ Έρευνα και εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών
- ◆ Δημιουργία κατάλληλου προγράμματος εκπαίδευσης

- ◆ Καθορισμός μεθόδων εκπαίδευσης
- ◆ Εφαρμογή και έλεγχος της εκπαίδευσης

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες κάνουν συνήθως την εμφάνισή τους στην έναρξη της απασχόλησης, στην αξιολόγηση της απόδοσης και στην εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Προκειμένου να υπάρξει ένας σωστός προγραμματισμός, η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί στην ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών. Η ανάλυση πρέπει να περιλαμβάνει πρώτα τις επιχειρησιακές ανάγκες, έπειτα τις ομαδικές ανάγκες και τέλος τις ατομικές – προσωπικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι οι εξής:

1. Ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων του ανθρώπινου δυναμικού, όπου τα εκπαιδευτικά προγράμματα καταρτίζονται με βάση την στρατηγική και τα επιχειρηματικά σχέδια της επιχείρησης.
2. Εκπαιδευτικοί έλεγχοι. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει την ανάπτυξη και εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων βάσει των πληροφοριών που προέρχονται είτε από τον στρατηγικό σχεδιασμό είτε από συνεντεύξεις διοικητικών στελεχών.
3. Ανάλυση απόδοσης. Η αξιολόγηση τόσο των προϊσταμένων όσο και των εργαζομένων βοηθά σημαντικά στον εντοπισμό των αναγκών των υπαλλήλων.
4. Ανάλυση θέσης εργασίας. Η ανάλυση της θέσης εργασίας δύναται να εξελιχθεί σε μια εκ των κορυφαίων μεθόδων περιλαμβάνοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες, την υποκίνηση και τα πρότυπα απόδοσης (Schuler R.S., Jackson S.E., 1996).

Έγινε λόγος προηγουμένως για τις αρχές που οδηγούν στην αποτελεσματική μάθηση, για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και παρουσιάστηκαν επιγραμματικά οι μέθοδοι για την ανάλυση των τελευταίων. Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να γίνει μια αναφορά στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση.

Από την στιγμή που θα εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, η επιχείρηση οφείλει να προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να σχεδιάσει τα προγράμματα εκπαίδευσης. Για τον σωστό σχεδιασμό των προγραμμάτων εκπαίδευσης απαιτείται η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου. Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες για τον τρόπο οργάνωσης της εκπαίδευσης μιας επιχείρησης. Η πρώτη από αυτές είναι η εκπαίδευση στη

θέση εργασίας, Στην προκειμένη περίπτωση, ο εργαζόμενος ασκεί στην πράξη ότι έχει διδαχθεί.

Η μέθοδος αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη στις επιχειρήσεις διότι παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα. Μερικά από αυτά είναι η απλότητα, το ελάχιστο κόστος εφαρμογής, η αμεσότητα και η ραγδαία αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου. Παρόλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις δεν υιοθετούν αυτήν την μέθοδο γιατί θεωρούν ότι χάνεται πολύτιμος χρόνος τόσο από την πλευρά του εκπαιδευτή όσο και του εργαζομένου και μπορεί να προκληθούν ζημιές ή καταστροφές στον χώρο εργασίας.

Οι βασικότερες μέθοδοι που περιλαμβάνονται στην εκπαίδευση στη θέση εργασίας είναι οι κάτωθι:

- Επίδειξη
- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας
- Εκπαίδευση μέσω μέντορα
- Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας
- Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση
- Πρακτική άσκηση
- Συμμετοχή σε επιτροπές
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας
- Γραπτές εργασίες και συμμετοχή σε έργα

Η δεύτερη μέθοδος αφορά την εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας. Διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή, δηλαδή η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εντός της επιχείρησης και σε εξωεπιχειρησιακή, η οποία παρέχεται από τρίτους και σε χώρο εκτός της επιχείρησης.

Ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας αλλά και με τους πόρους που διαθέτει, καθορίζεται αν η εκπαίδευση θα είναι ενδοεπιχειρησιακή ή εξωεπιχειρησιακή. Σε αυτούς τους τρόπους εκπαίδευσης πρέπει να προστεθεί και η εξ' αποστάσεως, η οποία κατά την τελευταία δεκαετία παρουσιάζει έντονη αύξηση.

Η εκπαίδευση εκτός εργασίας πραγματοποιείται με:

- ✚ Διαλέξεις
- ✚ Σεμινάρια – Εργαστήρια
- ✚ Μελέτες περιπτώσεων
- ✚ Επιχειρηματικά παίγνια
- ✚ Υπόδηση ρόλων

- ✚ Προσομοιώσεις
- ✚ Διαμόρφωση συμπεριφοράς
- ✚ Εκπαίδευση ευαισθητοποίησης
- ✚ Δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις
- ✚ Εκπαίδευση υπαίθρου
- ✚ Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα (Anthony W.P., Perrewe P.L., Kasmar K.M., 1999).

Η.3 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης

Αναμφίβολα, η εκπαίδευση πέρα από τις γνώσεις που προσφέρει στους εργαζόμενους, παρέχει και πολλά σημαντικά πλεονεκτήματα. Σκοπός της κάθε επιχείρησης είναι η υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων. Από τους σημαντικότερους στρατηγικούς στόχους είναι η αύξηση των κερδών η οποία επιτυγχάνεται με την αύξηση της τιμής της μετοχής. Η διαδικασία αυτή είναι άμεσα συνυφασμένη με την αύξηση της παραγωγής. Η τελευταία, αποτελεί ένα από την πληθώρα των πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει η εκπαίδευση.

Σε κάθε οργανισμό, ο κάθε εργαζόμενος κατέχει μια συγκεκριμένη θέση και προσπαθεί να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις από απορρέουν από τα καθήκοντά του. Επειδή κάθε εργαζόμενος αποτελεί σημαντική ξεχωριστή μονάδα για την επιχείρηση, η άρτια εκπαίδευση αφενός επιτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών αφετέρου ελαχιστοποιεί τον χρόνο επίβλεψης από τους προϊσταμένους. Η μειωμένη επίβλεψη αποτελεί εξίσου ένα μεγάλο πλεονέκτημα της εκπαίδευσης.

Προχωρώντας παρακάτω, μπορεί να διατυπωθεί ότι η μειωμένη επίβλεψη με την ταυτόχρονη ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων οδηγεί στην ανύψωση του ηθικού των τελευταίων. Η ικανοποίηση του αισθήματος της ασφάλειας και η αναγνώριση της επαγγελματικής προόδου από τους προϊσταμένους ωθεί τους εργαζόμενους στον επαναπροσδιορισμό τόσο των προσωπικών όσο και των εργασιακών στόχων.

Ο συνδυασμός όλων των ανωτέρω παρέχει στον εργαζόμενο την σιγουριά που χρειάζεται για την τόνωση της αυτοπεποίθησης. Αυτό οδηγεί με την σειρά του στην μείωση των ατυχημάτων που δύναται να προκληθούν στον εργασιακό χώρο. Η εκπαίδευση, λοιπόν, προσφέροντας τα κατάλληλα εργαλεία όπως οι γνώσεις, η σωστή συντήρηση του εξοπλισμού και η επίγνωση των μέτρων ασφάλειας ελαχιστοποιεί τα εργατικά ατυχήματα.

Ένα από τα προσόντα που χαρακτηρίζουν τον εργαζόμενο είναι η γρήγορη προσαρμογή της συμπεριφοράς του σε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η εκπαίδευση, δύναται να προσφέρει στον εργαζόμενο αφενός τις απαραίτητες γνώσεις για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων αφετέρου τα κατάλληλα εργαλεία που θα τον βοηθήσουν να μην επηρεάζεται και να προσαρμόζεται εύκολα στην αλλαγή των συνθηκών. Η σταθερότητα, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα συγκαταλέγονται στα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης.

Είναι γεγονός ότι ένας υποψήφιος που κατέχει τα απαραίτητα προσόντα θα επιλέξει μια επιχείρηση για να εργαστεί, στέλνοντας βιογραφικά και περνώντας από αξιολόγηση, όταν

γνωρίζει ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση θα τον υποστηρίξει στην επαγγελματική του εξέλιξη, παρέχοντας του τα κατάλληλα εφόδια. Από τα σημαντικότερα εργαλεία που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση είναι ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Επομένως, διαμέσου των διαδικασιών της εκπαίδευσης, παρουσιάζεται αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης.

Αναμφίβολα, η άρτια εκπαίδευση παράλληλα με την παροχή γνώσεων που οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, ωθούν τους τελευταίους στην αύξηση της αφοσίωσης και της εκπλήρωσης των στρατηγικών στόχων της εκπαίδευσης.

Αυτό που επιζητά κάθε οργανισμός που παρέχει εκπαίδευση, πέρα από την απόκτηση γνώσεων, είναι η ελαχιστοποίηση των διαφορών μεταξύ των εργαζομένων και η υιοθέτηση μιας κουλτούρας που θα επιτρέψει την ομαλή υλοποίηση των στόχων. Η συνεπής, ολοκληρωμένη και εξειδικευμένη εκπαίδευση οδηγεί στην δημιουργία αυτής της κουλτούρας.

Συμπερασματικά, η εκπαίδευση σε έναν οργανισμό είναι τεράστιας σημασίας. Τόσο τα στελέχη της ΔΑΔ όσο και οποιοσδήποτε άλλος που ασχολείται με την εκπαίδευση έχουν την υποχρέωση αλλά και το ηθικό βάρος να δημιουργήσουν εργαζόμενους που θα μπορούν να ανταποκρίνονται θετικά σε δύσκολες συνθήκες, θα αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και θα είναι άρτια εκπαιδευμένοι (Jackson S., 2000).

Θ. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και σχέσεις εργασίας

Θ.1 Ισχύοντες νόμοι που αφορούν εργασιακές σχέσεις

Ως σχέση εργασίας νοείται η σχέση μεταξύ μιας ομάδας εργαζομένων, που αντιπροσωπεύονται από ένα σωματείο ή μια ένωση και από τον εργοδότη. Στις εργασιακές σχέσεις δεν περιλαμβάνονται μόνο ο καθορισμός των όρων, με βάση τους οποίους θα παραχθεί η εργασία, αλλά και οι διαδικασίες που δύναται να χρησιμοποιηθούν για να επιλυθούν τα ζητήματα που προκύπτουν από την υπαλληλική σχέση.

Οι εργασιακές σχέσεις διαχωρίζονται σε ατομικές και σε συλλογικές εργασιακές σχέσεις. Οι πρώτες περιλαμβάνουν τις απαγορεύσεις των διακρίσεων, την προστασία του μισθού, τα χρονικά όρια εργασίας, την υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας, τα εργατικά ατυχήματα, την προστασία της μητρότητας, την καταγγελία σύμβασης εργασίας και την μεταβίβαση επιχείρησης ή εκμετάλλευσης. Στις συλλογικές σχέσεις εργασίας εμπεριέχονται οι συνδικαλιστικές ελευθερίες, το δικαίωμα της απεργίας, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις, οι κανονισμοί εργασίας και οι εθνικές γενικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Στην Ελλάδα υπάρχει μια πλειάδα νόμων και διαταγμάτων που καθορίζουν τόσο τις ατομικές όσο και τις συλλογικές σχέσεις εργασίας. Αμέσως παρακάτω παρατίθενται επιγραμματικά όλη η σχετική νομοθεσία κατά κατηγορίες.

Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις

I. Σύμβαση εξαρτημένης εργασίας – Ιδιαίτερα είδη σύμβασης εξαρτημένης εργασίας

1. Σύνταγμα: Βασικές διατάξεις
2. Αστικός Κώδικας
3. Π.Δ. 156/1994
4. Ν. 2639/1998
5. Π.Δ. 81/2003
6. Π.Δ. 164/2004
7. Ν. 3986/2011
8. Ν. 1892/1990
9. Ν. 2956/2001
10. Υ.Α. 30342/2002
11. Ν. 3846/2010

12. Ν.3863/2010

II. Απαγορεύσεις διακρίσεων

1.Ν. 3896/2010

2.Ν. 3304/2005

III. Μισθός – Προστασία μισθού

1.Β.Δ. 14/20 Σεπ 1912

2.Ν. 4694 10/12 Μαΐου 2030

3. Α.Ν. 690/1945

4.Ν.1082/1980

5.Ν.1836/1989

6.Π.Δ. 1/90

7. Π.Δ. 40/2007

IV. Χρονικά όρια εργασίας – Κυριακή αργία και λοιπές αργίες – Άδεια αναψυχής

1.Ν.2269/1920

2.Π.Δ. 27 Ιουν./4 Ιουλ 1932

3. Απόφαση υπουργού εργασίας 16182/1983

4. Απόφαση υπουργού απασχολήσεως 11770/1984

5. Ν. 3385/2005

6. Απόφασις υπουργών οικονομικών και εργασίας 8900 της 12/20 1946

7. Απόφαση υπουργών οικονομικών και εργασίας 18310 της 23 Μαΐου 1946

8. Απόφαση υπουργών οικονομικών και εργασίας 21091/2990 της 3 Αυγ./4 Σεπτ. 1946.

9. Ν.Δ. 3755/1957

10. Ν.Δ. 515/1970

11. Β.Δ. 748/1966

12. Π.Δ. 88/1999

13.Α.Ν. 539/1945

14. Ν. 4504/1966

15. Ν. 549/1977

16. Ν. 3144/2003

17. Ν. 1892/1990

18. Ν. 3846/2010

19. Ν. 1892/1990

V. Υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας – Εργατικά ατυχήματα

1. Ν. 3850/2010

2. Ν. 551/1915

3. Α.Ν. 1846/1951

VI. Προστασία μητρότητας – Εργασία ανηλίκων – Απασχόληση αλλοδαπών – Α.Μ.Ε.Α.

1.Ν. 2874/2000

2.Ν. 3144/2003

3.Ν. 1483/1984

4. Ν. 2643/1998

VII. Καταγγελία σύμβασης εργασίας – Ομαδικές απολύσεις

1.Ν. 3863/2010

2.Ν. 2112/1920

3.Β.Δ. της 16/18 Ιουλ. 1920

4. Ν.3144/2003

5. Ν. 3198/55

6. Ν. 1387/83

VIII. Μεταβίβαση επιχείρησης – Εκμετάλλευσης

Π.Δ. 178/2002

Συλλογικές Εργασιακές Σχέσεις

I. Συνδικαλιστικές ελευθερίες – Απεργία

1.Ν. 1264/1982

2.Ν. 1767/1988

3.Π.Δ. 240/2006

II. Συλλογικές διαπραγματεύσεις

1.Ν. 1876/1990

2.Ν. 2224/1994

3.Ν. 2738/1999

III. Κανονισμοί εργασίας

1.Ν. Δ. 3789/1957

2.Β.Δ. 24 Ιουνίου 1958

IV. Εθνικές γενικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας

1.Εθνική γενική συλλογική σύμβαση εργασίας ετών 2006 και 2007

2.Εθνική γενική συλλογική σύμβαση εργασίας ετών 2008 και 2009

3.Εθνική γενική συλλογική σύμβαση εργασίας ετών 2010, 2011 και 2012

Εκτός όμως από την Ελληνική νομοθεσία υπάρχουν και αρκετές ευρωπαϊκές οδηγίες, οι οποίες έχουν ενσωματωθεί στο Ελληνικό δίκαιο ή θα ενσωματωθούν σύντομα.

Ο ρόλος της ΔΑΔ όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις έχει αλλάξει ριζικά σε σχέση με το παρελθόν. Έτσι, ενώ παλαιότερα η σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων ήταν καθαρά ανταγωνιστική και η ΔΑΔ ήταν αναγκασμένη να παίρνει την πλευρά του ενός ή του άλλου, συνήθως του ισχυρού, πλέον αυτό δεν ισχύει. Σήμερα, ο σκοπός των στελεχών της ΔΑΔ έγκειται στην ανάδυση των κοινών συμφερόντων, εργοδοτών και εργαζομένων, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στρατηγικές της εταιρείας. Άλλωστε είναι κοινά αποδεκτό ότι όσο οι εργαζόμενοι μένουν ευχαριστημένοι από την Διοίκηση τόσο περισσότερο θα αποδώσουν (Καζάκος Α., Ζερδελής Δ., Δούκα Β., 2012).

Θ.2 Συνδικαλιστικές οργανώσεις

Η οργάνωση του εργατικού δυναμικού αποβλέπει στην άσκηση ισχυρής επίδρασης σε μια επιχείρηση, εταιρεία ή οργανισμό καθώς και στον επηρεασμό του οικονομικού, κοινωνικού και πολιτικού κλίματος στη χώρα. Αυτό σημαίνει ότι ο καθορισμός των αμοιβών, οι ώρες εργασίας καθώς και άλλα θέματα που αφορούν την απασχόληση υπόκεινται σε έναν συνδυασμένο καθορισμό. Παρατίθενται παρακάτω ορισμένες αιτίες οι οποίες οδηγούν τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε σωματεία και οργανώσεις.

Μια από τις αιτίες που ωθούν τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε σωματεία είναι η μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Είναι δεδομένο ότι ο εργαζόμενος από μόνος του έχει περιορισμένη, σχεδόν μηδαμινή, διαπραγματευτική δύναμη. Αντίθετα, η συμμετοχή σε ένα σωματείο αποτελεί ασπίδα για την προστασία των δικαιωμάτων. Ως ένα απλό παράδειγμα εμφανίζεται η πραγματοποίηση ή μη της απεργίας σε περίπτωση που δεν ικανοποιηθούν ή ικανοποιηθούν αντίστοιχα κάποια αιτήματα των εργαζομένων.

Επιπλέον το σωματείο αποτελεί έναν μηχανισμό που επιτρέπει στους υπαλλήλους να εκφράζουν τα αισθήματα, τα παράπονα και τις ιδέες τους. Οι εκπρόσωποι του σωματείου αντιπροσωπεύουν τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων κατά την παρουσίαση αυτών των προβλημάτων στην διοίκηση της εταιρείας και εν συνεχεία στην εποπτεία.

Προχωρώντας παρακάτω, τα συνδικάτα έχουν ως κύριο στόχο την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία μεταξύ των εργαζομένων. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η προσφυγή στην εποπτεία παρείχε αντίθετα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα, καθώς έπαιξε πολύ σημαντικό ρόλο η υποκειμενική κρίση του επόπτη. Ο ρόλος του εκπροσώπου των σωματείων είναι η ελαχιστοποίηση της εύνοιας και της διάκρισης.

Η παρακίνηση αναφέρεται επίσης ως ένας παράγοντας που οδηγεί τους υπαλλήλους στα συνδικάτα. Υπάρχουν πολλές στιγμές της ανθρώπινης ζωής όπου οι αποφάσεις που παίρνονται υποκινούνται από το συναίσθημα περισσότερο και λιγότερο από την λογική. Το ίδιο ισχύει και για τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα η πραγματοποίηση ομαδικών απεργιών, με την συμμετοχή και των πιο διστακτικών, αποτελεί σημαντικό μοχλό πίεσης σε σχέση με εκείνον όπου στην απεργία συμμετέχει μικρός αριθμός εργαζομένων.

Επίσης, τα συνδικάτα αποτελούν πηγή διεξόδου του κάθε υπαλλήλου, ιδιαίτερα δε όταν ο τελευταίος διαπιστώνει ότι διακυβεύονται τα δικαιώματά του και νιώθει πως χάνει μέρος των κεκτημένων του. Όταν αντιληφθεί ότι οι προαγωγές και η ανώτερη κοινωνική

θέση υλοποιούνται πραγματικά τότε δεν υπάρχει ανάγκη να πληρώσει συνδρομή για να εγγραφεί σε κάποιο σωματείο. Όταν όμως αισθάνεται την πρόοδο του να ανακόπτεται λόγω εύνοιας ή διάκρισης, τότε προσχωρεί σαν μια διέξοδο για τις επιθυμίες του.

Έγινε αναφορά προηγουμένως στους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι επιθυμούν να γίνουν μέλη ενός σωματείου. Αμέσως παρακάτω θα παρουσιαστεί το σύστημα που διέπει τις εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα καθώς και η κατηγοριοποίηση των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Αναμφισβήτητο αποτελεί το γεγονός ότι στην Ελλάδα, το νομικό πλαίσιο που αφορά τις εργασιακές σχέσεις είναι δομημένο και προσαρμοσμένο με τέτοιο τρόπο που να επιτρέπει τον κρατικό παρεμβατισμό σε μεγάλο βαθμό. Η παρέμβαση γίνεται φανερή όταν η επίλυση θεμάτων δεν πραγματοποιείται από τους άμεσα εμπλεκόμενους αλλά από την σχετική νομοθεσία. Επιπλέον, η συγκρότηση και η λειτουργία των συνδικάτων καθορίζεται από το καταστατικό κάθε οργάνωσης πλην όμως αυτό είναι πλήρως προσαρμοσμένο με τη νομοθεσία.

Από την άλλη πλευρά όμως η παρέμβαση του κράτους κρίνεται αναγκαία προκειμένου να αποφευχθούν καταστάσεις καταστράτηγησης των κανόνων και κατάχρησης ισχύος όταν πρόκειται για ετεροβαρείς σχέσεις. Η παρέμβασή του όμως πρέπει να είναι άμεση, δυναμική και για μικρή χρονική διάρκεια. Ο χρόνιος παρεμβατισμός οδηγεί στην στασιμότητα της οικονομικής διάρθρωσης της χώρας όπως επίσης και στην ελαχιστοποίηση της εξέλιξης.

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων αλλά και ενώσεις των εργοδοτών διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες. Όσον αφορά τους εργαζόμενους ταξινομούνται σε πρωτοβάθμιες οργανώσεις όπως είναι τα σωματεία, τα τοπικά παραρτήματα των συνδικάτων και οι ενώσεις προσώπων.

Έπειτα κάνουν την εμφάνισή τους οι δευτεροβάθμιες οργανώσεις που περιλαμβάνουν τις ομοσπονδίες και τα εργατικά κέντρα. Για να γίνει περισσότερο κατανοητή η έννοια της δευτεροβάθμιας οργάνωσης αξίζει να αναφερθεί ότι η ομοσπονδία είναι η ένωση δύο ή και περισσότερων του ίδιου ή συναφών επαγγελμάτων ενώ τα εργατικά κέντρα απαρτίζονται από ενώσεις δύο ή περισσότερων σωματείων και τοπικών παραρτημάτων, που έχουν την έδρα τους μέσα στην ίδια περιφέρεια του εργατικού κέντρου.

Οι συνομοσπονδίες, που αποτελούν την τριτοβάθμια οργάνωση, περιλαμβάνουν τις ενώσεις ομοσπονδιών και εργατικών κέντρων. Στην Ελλάδα η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος (ΓΣΕΕ) αποτελεί την πιο γνωστή συνομοσπονδία. Μάλιστα λόγω της

αντιπροσωπευτικότητάς, συμμετέχει στον σχεδιασμό και την σύναψη εθνικών γενικών συλλογικών συμβάσεων εργασίας.

Κατηγοριοποίηση παρατηρείται και στους εργοδότες, παρόλο που δεν υπάρχει ενιαία οργάνωση που να καλύπτει το φάσμα των εργοδοτών όλων των τομέων. Έτσι, οι οργανώσεις των εργοδοτών διαχωρίζονται καταρχάς με βάση τον τομέα οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκουν. Επίσης δύναται να γίνει διάκριση με βάση τον συγκεκριμένο κλάδο.

Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ) αποτελεί την πιο σημαντική οργάνωση εργοδοτών στην Ελλάδα. Όπως και η ΓΣΕΕ έτσι και ο ΣΕΒ συμμετέχει στον σχεδιασμό, στην διαπραγμάτευση και εν τέλει στον καθορισμό των γενικών συλλογικών συμβάσεων. Επιπλέον ο ΣΕΒ συμμετέχει στην διαπραγμάτευση διαφόρων κλαδικών συλλογικών συμβάσεων.

Εν κατακλείδι, τόσο οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων όσο και οι ενώσεις των εργοδοτών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις εργασιακές σχέσεις. Σημαντική συνεισφορά έχει και το κράτος, η παρέμβαση όμως του οποίου πρέπει να είναι η ελάχιστη δυνατή (Κουκιάδης Δ.Ι., 2006).

Θ.3 Συλλογικές διαπραγματεύσεις

Το σύνολο των εργασιακών σχέσεων ρυθμίζεται από συλλογικές διαπραγματεύσεις ή συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Ν 1876/1990 η συλλογική σύμβαση εργασίας μπορεί να ρυθμίζει τα κάτωθι:

1. Ζητήματα σχετικά με την σύναψη, τους όρους λειτουργίας και τη λήξη των ατομικών συμβάσεων εργασίας που εμπίπτουν στο πεδίο ισχύος της.
2. Ζητήματα που αφορούν την άσκηση του συνδικαλιστικού δικαιώματος στην επιχείρηση, την παροχή συνδικαλιστικών διευκολύνσεων και τον τρόπο παρακράτησης των συνδικαλιστικών εισφορών και της απόδοσής τους στις δικαιούχες οργανώσεις.
3. Ζητήματα κοινωνικής ασφάλισης, εκτός από τα συνταξιοδοτικά, εφ' όσον δεν έρχονται σε αντίθεση με την συνταγματική τάξη και την πολιτική των δημόσιων φορέων κοινωνικής ασφάλισης.
4. Ζητήματα σχετικά με την άσκηση της επιχειρηματικής πολιτικής στο μέτρο που αυτή επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις.
5. Ζητήματα που αφορούν την ερμηνεία των κανονιστικών όρων της συλλογικής σύμβασης εργασίας.
6. Ζητήματα που προβλέπονται στο άρθρο 12 του ν. 1767/1988 (ΦΕΚ Α' 63) με επιφύλαξη και των αρμοδιοτήτων των συμβουλίων επιχειρήσεων.
7. Τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μερών.
8. Ζητήματα σχετικά με τις διαδικασίες και τους όρους συλλογικής διαπραγμάτευσης, Μεσολάβησης και Διαιτησίας.
9. Η συλλογική σύμβαση εργασίας μπορεί να περιέχει ρήτρα ειρήνης σχετικά με τα ζητήματα που ρυθμίζει.
10. Με επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις εργασίας ζητήματα σχετικά με την επαναρρύθμιση ή συμπλήρωση των διατάξεων των παραγράφων 1-6 του άρθρου 38 για την μερική απασχόληση καθώς και των παραγράφων 1,2,3 και 7 του άρθρου 40 για τις πρόσθετες ομάδες εργασίας του νόμου «για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη».

Οι συλλογικές συμβάσεις διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες. Έτσι υπάρχουν οι εθνικές γενικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας που αφορούν τους εργαζόμενους όλης της χώρας. Επιπλέον, οι κλαδικές συμβάσεις εργασίας, που αφορούν τους εργαζόμενους περισσότερων ομοειδών ή συναφών εκμεταλλεύσεων ή επιχειρήσεων ορισμένης πόλης ή

περιφέρειας ή και όλης της χώρας. Επιπροσθέτως, οι επιχειρησιακές συμβάσεις, που αφορούν τους εργαζόμενους μιας εκμετάλλευσης ή επιχείρησης. Οι εθνικές ομοιοεπαγγελματικές αποτελούν και αυτή μια κατηγορία συλλογικών συμβάσεων οι οποίες αφορούν τους εργαζόμενους ορισμένου επαγγέλματος και των συναφών προς το επάγγελμα αυτό ειδικοτήτων όλης της χώρας. Τέλος, οι τοπικές ομοιοεπαγγελματικές, που αφορούν τους εργαζόμενους ορισμένου επαγγέλματος ή και των συναφών ειδικοτήτων συγκεκριμένης πόλης ή περιφέρειας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι τόσο οι κλαδικές όσο οι επιχειρησιακές και εθνικές καθώς και οι τοπικές ομοιοεπαγγελματικές συλλογικές συμβάσεις, δεν επιτρέπεται να περιέχουν όρους εργασίας δυσμενέστερους για τους εργαζόμενους από τους όρους εργασίας των εθνικών γενικών συλλογικών συμβάσεων.

Οι εθνικές γενικές συλλογικές συμβάσεις εργασίας συνάπτονται από τις τριτοβάθμιες οργανώσεις των εργαζομένων. Οι κλαδικές συμβάσεις συνάπτονται από πρωτοβάθμιες ή δευτεροβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις ενώ οι επιχειρησιακές συλλογικές συμβάσεις συνάπτονται από συνδικαλιστικές οργανώσεις της επιχείρησης που καλύπτουν τους εργαζόμενους όταν δεν υπάρχει συνδικαλιστική οργάνωση στην επιχείρηση (Καζάκος Α., Ζερδελής Δ., Δούκα Β., 2012).

Θ.4 Απεργία

Σύμφωνα με την παράγραφο 1 του Άρθρου 19 του ΣΤ' Κεφαλαίου του Ν. 1264/1982: «Η απεργία αποτελεί δικαίωμα των εργαζομένων που ασκείται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις α) ως μέσο για την διαφύλαξη και προαγωγή των οικονομικών εργασιακών συνδικαλιστικών και ασφαλιστικών συμφερόντων των εργαζομένων και ως εκδήλωση αλληλεγγύης για αυτούς τους σκοπούς και β) ως εκδήλωση αλληλεγγύης εργαζομένων επιχειρήσεων ή εκμεταλλεύσεων που εξαρτώνται από πολυεθνικές εταιρείες προς εργαζομένους σε επιχειρήσεις ή εκμεταλλεύσεις ή στην έδρα της ίδιας πολυεθνικής εταιρείας, και εφόσον η έκβαση της απεργίας των τελευταίων θα έχει άμεσες επιπτώσεις στα οικονομικά ή εργασιακά συμφέροντα των πρώτων» (Καζάκος Α., Ζερδελής Δ., Δούκα Β., 2012).

Είναι γεγονός ότι ο σχεδιασμός και τελικά ο καθορισμός των γενικών συλλογικών συμβάσεων εργασίας προσπαθεί να επιτευχθεί μέσα σε ένα κλίμα συνεννόησης και εμπιστοσύνης. Κάποιες στιγμές όμως η διαδικασία αυτή αντιμετωπίζει πολλαπλές δυσχέρειες. Το γεγονός αυτό μπορεί να προκαλέσει οργή και αγανάκτηση καθόσον δεν ικανοποιούνται τα αιτήματα κυρίως των εργαζομένων. Όταν λοιπόν δημιουργείται μια τέτοια κατάσταση, υπάρχουν τριών ειδών πράξεις που δύναται να λάβουν χώρα προκειμένου να βγουν οι πλευρές από αυτό το αδιέξοδο.

Καταρχάς επιχειρείται, έστω και την έσχατη στιγμή, συμφιλίωση και μεσολάβηση που υλοποιείται με την επέμβαση κάποιου άλλου. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η συμβολή κάποιου ουδέτερου θα επιφέρει και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε κάθε περίπτωση όμως, εφόσον κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις και δεδομένου ότι θα δώσει κάποιες λύσεις, καλό είναι να επεμβαίνει.

Η δεύτερη πράξη είναι η απεργία. Σκοπός της απεργίας είναι η πίεση προς τον εργοδότη για ικανοποίηση των αξιώσεων ή μέρος αυτών των υπαλλήλων ή των σωματείων.

Οι απεργίες δύναται να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τους επιδιωκόμενους σκοπούς. Έτσι, υπάρχει η απεργία σύμβασης, που είναι και η πιο συνηθισμένη, η οποία πραγματοποιείται όταν η διοίκηση και το σωματείο έχουν σοβαρές διαφωνίες και αντιρρήσεις για τις συμβάσεις.

Έπειτα είναι η απεργία παραπόνων. Αυτή η μορφή απεργίας πραγματοποιείται όταν το σωματείο έχει σοβαρές διαφωνίες με την διοίκηση δεδομένου ότι η τελευταία αντιμετωπίζει καθημερινά προβλήματα ως πειθαρχικά.

Προχωρώντας παρακάτω παρατηρείται η δικαιοδοτική απεργία, η οποία όμως εμφανίζεται πολύ σπάνια. Η δικαιοδοτική απεργία ουσιαστικά γίνεται όταν δύο η περισσότερα σωματεία έρχονται σε σύγκρουση σχετικά με την ανάθεση και την υλοποίηση αρμοδιοτήτων.

Μια άλλη μορφή είναι οι απεργίες αναγνώρισης που χρησιμοποιούνται ως μέσο πίεσης προς τον εργοδότη ώστε ο τελευταίος να αποδεχτεί το σωματείο. Τέλος υπάρχουν οι πολιτικές απεργίες που συμβαίνουν για να πιέσουν την κυβερνητική πολιτική και οι οποίες ισχύουν μέχρι σήμερα (Κανελλόπουλος Κ. Χ., 2002).

Αναφέρθηκαν προηγουμένως οι διάφορες μορφές απεργίας και ο ορισμός της τελευταίας. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί ότι το δικαίωμα της απεργίας τίθεται σε κάποιες περιπτώσεις υπό περιορισμούς. Σύμφωνα με την παρ. 2 του Άρθρου 23 του Συντάγματος: «Απαγορεύεται η απεργία με οποιαδήποτε μορφή στους δικαστικούς λειτουργούς και σ' αυτούς που υπηρετούν στα σώματα ασφαλείας. Το δικαίωμα προσφυγής σε απεργία των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων της τοπικής αυτοδιοίκησης και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, καθώς και του προσωπικού των κάθε μορφής επιχειρήσεων δημόσιου χαρακτήρα ή κοινής ωφέλειας, που η λειτουργία τους έχει ζωτική σημασία για την εξυπηρέτηση βασικών αναγκών του κοινωνικού συνόλου, υπόκεινται στους συγκεκριμένους περιορισμούς του νόμου που το ρυθμίζει. Οι περιορισμοί αυτοί δεν μπορούν να φθάνουν έως την κατάργηση του δικαιώματος της απεργίας ή την παρεμπόδιση της νόμιμης άσκησης του».

Σύμφωνα με το εδάφιο β του προηγούμενου άρθρου, το δικαίωμα της απεργίας για συγκεκριμένες τάξεις εργαζομένων τίθεται σε περιορισμούς. Οι εργαζόμενοι των νοσοκομείων, της ύδρευσης, της ενέργειας κ.α. πριν προχωρήσουν σε απεργία οφείλουν να ενημερώσουν τον εργοδότη για αυτή την κίνηση προκειμένου ο τελευταίος να ορίσει προσωπικό ασφαλείας για να εξυπηρετήσει το κοινό.

Συμπερασματικά η απεργία αποτελεί αναφαίρετο δικαίωμα των εργαζομένων και μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορες μορφές. Για την άσκηση του δικαιώματος αυτού τίθενται, σε συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων, κάποιοι περιορισμοί. Ο ρόλος της ΔΑΔ είναι αρχικά να προβεί σε καταγραφή των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.

Έπειτα να θέσει αυτά τα ζητήματα στη διοίκηση και παράλληλα να προτείνει λύσεις (Χατζηπαντελή Π., 1999).

I. Συμπεράσματα

Είναι γεγονός ότι η σημασία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για έναν οργανισμό είναι σημαντική. Μέσω της εργασίας έγινε μια ιστορική αναδρομή του όρου. Επίσης αναφέρθηκαν οι λειτουργίες της ΔΑΔ, τα μέσα που χρησιμοποιεί για την υλοποίηση των στόχων του και η σημασία που δίδεται στον τομέα της εκπαίδευσης. Επιπλέον, διαμέσου της έρευνας τονίστηκε ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζει η συνέντευξη σε όλους τους τομείς αλλά και των μη λεκτικών σημάτων για την πρόσληψη προσωπικού και όχι μόνο.

Σήμερα, δυστυχώς, η πλειονότητα των επιχειρήσεων δεν αποδίδει την απαιτούμενη προσοχή στο τμήμα της ΔΑΔ. Οι περισσότερες μάλιστα το βλέπουν σαν ένα επιπλέον έξοδο και προσπαθούν να το περιορίσουν. Για να αλλάξει αυτή η στάση θα πρέπει το τμήμα της ΔΑΔ να είναι απόλυτα αφοσιωμένο στο έργο και στις δραστηριότητες που μεγαλώνουν την αξία μιας επιχείρησης. Για την υλοποίηση αυτού του στόχου θα πρέπει να προβάλλει τις ιδέες, να συμμετέχει ενεργά στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και να βοηθά στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Ολοκληρώνοντας, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, ο άκρατος καταναλωτισμός ως απόρροια της παγκοσμιοποίησης, η απελευθέρωση των αγορών και η ταχύτατη ανάπτυξη που παρατηρείται στις οικονομίες διεθνώς, οδηγούν τις επιχειρήσεις σε έναν αυξανόμενο ανταγωνισμό όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κλειδί για την επιβίωση.

Κ. Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

1. Anthony W.P., Perrewe P.C., Kacmar K.M., *Human Resource Management: a strategic approach*, 1999.
2. Armstrong M., *Human Resources Management*, 7th edition, Kogan Page, London, 2000.
3. Bratton J., Gold J., *Human Resource Management, Theory and Practice*, Mc Millan Press, London, 1999.
4. Cascio Wayne F., *Managing Human Resources: Productivity, Quality of work Life, Profits*, 1998.
5. Cascio Wayne F., *Costing Human Resources: The financial impact of behavior in organizations*, 2000.
6. DeNisi S.A., Griffin R.W., *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2001.
7. Dessler G., *Human Resource Management*, 2000.
8. Fischer C., Schoenfeldt L.F., Shaw J.B., *Human Resource management*, Fourth edition, edition Houghton Mifflin Company, 1999.
9. Greer C., *Strategy and Human Resources: A general Managerial Perspective*, 1995.
10. Jackson S., Schuler R., *Managing Human Resources: A partnership perspective*, edition South Western College Publishing, 2000.
11. Mondy W., Noe R., Premeaux S., *Human Resource Management*, Prentice Hall, Upple Saddle River, New Jersey, 1999.
12. Schuler R.S., Jackson S.E., *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century. Sixth edition*, West Publishing company, New York, 1996.
13. Schuler R.S., Jackson S.E., *Strategic Human Resource Management*, West Publishing company, New York, 1999.
14. Storey J., Sisson K., *Managing Human Resources and Industrial Relations*, 1994.
15. Torrington D., Hall L., *Human Resource Management*, 4th edition, Prentice Hall Europe, 1998.
16. Ulrich D., *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, 1997.

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Ιορδανόγλου Δημήτρα, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2008.
2. Καζάκος Α., Ζερδελής Δ., Δούκα Β., *Σύγχρονα νομοθετήματα – Εργατικό Δίκαιο*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα, 2012.
3. Καλλάς Ι., *Ζητήματα Σχεδιασμού Εμπειρικών Ερευνών: Αξιοποίηση μεθόδων της πληροφορικής τεχνολογίας*, Εκδόσεις Νεφέλη, Αθήνα, 2006.
4. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002.
5. Κουκιάδης Δ. Ι., *Εργατικό Δίκαιο*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα, 2006.
6. Κυριαζή Ν., *Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και τεχνικών*, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα, 2011.
7. Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, 3^η έκδοση, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2001.
8. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002.
9. Τζανόνε – Τζώρτζη Κ., *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο: Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή*, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα, 2000.
10. Χατζηπαντελή Π., *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999.
11. Χατζηπαντελής Θ., *Ποσοτικές Μέθοδοι Ανάλυσης με τη Βοήθεια Στατιστικών Πακέτων*, Θεσσαλονίκη, 1999.

ΚΑ. Παραρτήματα

Ερωτηματολόγιο

Πώς να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε η συμπλήρωσή του να γίνεται όσο το δυνατόν πιο εύκολα και γρήγορα. Οι περισσότερες ερωτήσεις μπορούν να απαντηθούν χωρίς να ανατρέξει κανείς σε συμπληρωματικά στοιχεία. Το ερωτηματολόγιο εξετάζει τις πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση / οργανισμό / μονάδα για την οποία είστε υπεύθυνος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παρακαλώ διευκρινίστε:

1. Η εταιρεία είναι:

- α. ΝΠΔΔ.....
- β. ΝΠΙΔ.....
- γ. Α.Ε. ΔΗΜΟΣΙΟΥ.....
- ε. ΔΕΚΟ.....
- στ. Α.Ε. ΙΔΙΩΤΙΚΗ.....
- ζ. ΑΛΛΗ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ.....

2. Έτος ίδρυσης της εταιρείας σας;

.....

3. Παρακαλώ σημειώστε τον τομέα παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών της εταιρείας σας:

- α. Δημόσια Διοίκηση.....
- β. Υπηρεσίες Υγείας.....
- γ. Τραπεζικός / Χρηματοπιστωτικός φορέας.....
- δ. Παιδεία.....
- ε. Κοινωνικές Υπηρεσίες.....
- στ. Εθνική Άμυνα.....
- ζ. Οικοδομικές και Κατασκευαστικές εταιρείες.....
- η. Ενέργεια και Νερό.....
- θ. άλλο Αναφέρετε.....

4. Η επιχείρησή σας είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο;

.....ΝαιΌχι

5. Η επιχείρησή σας είναι μέλος ενός ομίλου ή μιας πολυεθνικής;

.....ΝαιΌχι

6. Αν ναι σε ποια χώρα εδρεύει;

.....

7. Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρηση;

..... Άνδρες..... Γυναίκες.....

8. Πόσα άτομα απασχολούνται στις παρακάτω θέσεις

α. Διοικητικό Συμβούλιο.....

β. Διευθυντής.....

γ. Προϊστάμενος.....

δ. Επιστημονικό προσωπικό.....

ε. Τεχνικό προσωπικό.....

στ. Εργαζόμενοι.....

ζ. άλλος Αναφέρετε.....

9. Ποια είναι η ηλικία των εργαζομένων;

.....% Κάτω των 25% Από 25 έως 45 ετών ...%Από 45 και άνω

10. Πόσες αποχωρήσεις με την διαδικασία της απόλυσης έγιναν κατά την τελευταία 5ετία επί του συνόλου των εργαζομένων;

1^ο Έτος.....%

2^ο Έτος.....%

3^ο Έτος.....%

4^ο Έτος.....%

5^ο Έτος.....%

11. Ποιο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων;

.....% Υποχρεωτική Εκπαίδευση

.....% Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

.....% Τριτοβάθμια Εκπαίδευση,

.....% Μεταπτυχιακές Σπουδές

12. Υπάρχει Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ);

.....ΝαιΌχι

13. Εάν όχι ποιος εκτελεί αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού;

.....

14. Από πόσα άτομα στελεχώνεται το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;
.....ΣύνολοΓυναίκεςΆνδρες

15. Ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας σας προέρχεται από:

- α. Εργαζόταν παλαιότερα στο τμήμα της ΔΑΔ
- β. Στελέχη της εταιρείας που δεν έχουν ειδικευση σε θέματα προσωπικού
- γ. Στελέχη που δεν ανήκουν στην εταιρεία και έχουν ειδικευση σε θέματα προσωπικού
- δ. Άλλος Αναφέρετε.....

16. Ο υπεύθυνος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ποιον βαθμό συμμετέχει στην διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας;

- α. Πάρα Πολύ
- β. Πολύ
- γ. Λίγο
- δ. Καθόλου

17. Πως κρίνετε την λειτουργία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

- α. Ικανοποιητική
- β. Πολύ καλή
- γ. Καλή
- δ. Μέτρια
- ε. Ασήμαντη

18. Για την αξιολόγηση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνεται υπόψη η άποψη του:

- α. Διοικητικού Συμβουλίου
- β. Διευθυντή
- γ. Στελέχη εσωτερικού ελέγχου
- δ. Στελέχη της ΔΑΔ
- ε. Εργαζόμενοι
- στ. άλλος Αναφέρετε.....

19. Αναφέρετε τους τρεις επόμενους σημαντικότερους στόχους της ΔΑΔ:

- α.....
- β.....
- γ.....

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ – ΜΕΙΩΣΗΣ (ΑΠΟΛΥΣΗΣ) ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Ποια εργαλεία χρησιμοποιεί η ΔΑΔ προκειμένου να προσλάβει προσωπικό;

- α. Εσωτερικά της εταιρείας.....
- β. Εταιρείες επιλογής προσωπικού.....
- γ. Αγγελία στον τύπο.....
- δ. Διαδίκτυο.....
- ε. Μέσω γνωστών.....
- στ. Άλλο Αναφέρετε.....

2. Ποιες από τις παρακάτω επιλογές για την πρόσληψη προσωπικού χρησιμοποιεί η επιχείρησή;

- α. Συνεντεύξεις (προσωπικές ή από επιτροπή).....%
- β. Έντυπες αιτήσεις.....%
- γ. Ψυχομετρικά τεστ.....%
- δ. Συστάσεις.....%
- ε. Τεστ Ικανοτήτων.....%
- στ. Άλλο.....%

3. Η συνέντευξη στην διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι βαρύνουσα σημασίας;

.....ΝαιΌχι

4. Αν ναι σε ποιο βαθμό;

.....%

5. Ποια άλλα στοιχεία λαμβάνονται υπόψη στην διαδικασία της συνέντευξης πέρα από την λεκτική επικοινωνία;

- α. Συμπεριφορά
- β. Επικοινωνιακή Ικανότητα
- γ. Εξωτερικά χαρακτηριστικά
- δ. Ενδιαφέροντα
- ε. άλλο Αναφέρετε

6. Η μη λεκτική επικοινωνία είναι σημαντική στην διαδικασία της συνέντευξης και εάν ναι σε ποιο βαθμό;

.....ΝαιΌχι%

7. Ποια από τα παρακάτω στοιχεία συμβάλλει στην δημιουργία θετικής πρώτης εντύπωσης;

- α. Περιποιημένη εμφάνιση.....
- β. Τόνος και ένταση της φωνής.....
- γ. Οπτική επαφή.....
- δ. Χειραψία.....
- ε. Χαμόγελο.....
- στ. Ντύσιμο.....

- ζ. Βάδισμα.....
- η. Επιλογή καθίσματος.....

8. Πως αξιολογείτε την βαρύτητα των δέκα διαστάσεων της μη λεκτικής επικοινωνία βαθμολογώντας με σειρά προτεραιότητας από 1 έως το 10;

- α. Οπτική επαφή.....
- β. Τόνος και ένταση φωνής.....
- γ. Χαμόγελο.....
- δ. Στάση σώματος.....
- ε. Ρυθμός ομιλίας.....
- στ. Κινήσεις σώματος.....
- ζ. Εκφράσεις ματιών.....
- η. Κινήσεις προσώπου.....
- θ. Κινήσεις χεριών.....
- ι. Απόσταση υποψήφιου – συνεντευξιαστή..

9. Η συχνή οπτική επαφή αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την εξέλιξη της συνέντευξης;

- α. Καθόλου.....
- β. Μικρή σημασία.....
- γ. Αρκετή σημασία.....
- δ. Πολύ σημαντικό στοιχείο.....
- ε. Απαραίτητο στοιχείο.....

10. Ποια κατά την άποψη σας μη λεκτικά σήματα υπο δηλώνουν ό το υποψήφιος δίνει ειλικρινή απάντηση;

- α. Διατήρηση οπτικής επαφής.....
- β. Σταθερή ταχύτητα ομιλίας.....
- γ. Το άγγιγμα μύτης, σαγονιού, μαλλιών.....
- δ. έλλειψη έντονης συστολής/διαστολής ματιών.....
- ε. Χέρια επάνω στο τραπέζι.....
- στ. Κλίση σώματος προς τα εμπρός.....
- ζ. πόδια στραμμένα προς τον συνομιλητή.....

11. Ποια ερμηνεία δίνετε στις συχνές επαναλήψεις των ήχων “εε”, “εμ”, “χμμ” κατά την διάρκεια διεξαγωγής της συνέντευξης;

- α. Άγχος.....
- β. Αμηχανία.....
- γ. Δυσκολία στην προφορική επικοινωνία.....
- δ. Άγνοια για το θέμα που συζητείται.....

12. Ποια μη λεκτικά σήματα θεωρείτε ότι δηλώνουν αυτοπεποίθηση;

- α. Σταθερός ρυθμός ομιλίας.....
- β. Ήρεμο βλέμμα.....
- γ. Συχνή οπτική επαφή.....

- δ. Ορθή στάση σώματος.....
- ε. Καθαρή άρθρωση.....
- στ. Σταθερές κινήσεις σώματος.....
- ζ. Χαμόγελο.....
- η. Περιποιημένη εμφάνιση.....
- θ. Σταθερός τόνος φωνής.....
- ι. Ίσιο ώμοι.....
- κ. Ένωση δακτύλων επάνω στο τραπέζι.....

13. Ποια μη λεκτικά σήματα θεωρείτε ότι δηλώνουν άγχος;

- α. Αποφυγή οπτικής επαφής.....
- β. Γρήγορος ρυθμός ομιλίας.....
- γ. Βήχας πριν από απάντηση.....
- δ. Σφίξιμο χεριών στην καρέκλα.....
- ε. Απότομη μετακίνηση προς τα πίσω.....
- στ. Έντονος τόνος φωνής.....
- ζ. Σταύρωμα χεριών ποδιών.....
- η. Συχνό άνοιγμα κλείσιμο ματιών.....
- θ. Ωμοι προς τα κάτω.....
- ι. Συστολή κόρης ματιών.....
- κ. Διαστολή ρουθουνιών.....

14. Θα επιλέγατε κάποιο πρόσωπο για να εργαστεί στην εταιρείας σας κρίνοντας μόνο από τα εξωτερικά χαρακτηριστικά;

.....ΝαιΌχι

15. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους έχετε χρησιμοποιήσει για να μειώσετε το προσωπικό:

- α. Μη ανανέωση της σύμβασης εργασίας%
- β. Εθελουσία Έξοδος.....%
- γ. Πρόωρη Συνταξιοδότηση.....%
- δ. Πάγωμα προσλήψεων.....%
- ε. άλλο Αναφέρετε.....%

ΜΕΡΟΣ 2^ο:ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Η εταιρεία χρησιμοποιεί σύστημα αξιολόγησης για το προσωπικό;

.....ΝαιΌχι

2. Ποιοι συμβάλλουν στην διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού;

- α. Διευθυντής.....
- β. Προϊστάμενος.....

- γ. Υφιστάμενοι.....
- δ. Προμηθευτές – Πελάτες.....
- ε. Συνάδελφοι της ίδιας θέσης.....
- στ. άλλος Αναφέρετε.....

3. Βάσει του συστήματος αξιολόγησης καθορίζονται τα παρακάτω; Εάν ναι σε τι ποσοστό;

- α. Εκπαίδευση και εξέλιξη.....%
- β. Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού.....%
- γ. Ανάπτυξη προσωπικότητας.....%
- δ. Καθορισμός Αμοιβών.....%

4. Τι ποσοστό από τα έξοδα της επιχείρησης δίδεται για την εκπαίδευση του προσωπικού;
.....%..... Δεν γνωρίζω

5. Αναφέρετε τους τρεις επόμενους σημαντικότερους στόχους στον τομέα της εκπαίδευσης:

- α.....
- β.....
- γ.....

ΜΕΡΟΣ 3^ο: ΑΜΟΙΒΕΣ – ΑΠΟΛΑΒΕΣ

1. Με βάση ποιο επίπεδο καθορίζονται οι αμοιβές;

- α. Διοικητικό Συμβούλιο.....
- β. Διευθυντής.....
- γ. Προϊστάμενος.....
- δ. Επιστημονικό προσωπικό.....
- ε. Τεχνικό προσωπικό.....
- στ. Εργαζόμενοι.....
- ζ. άλλο Αναφέρετε.....

2. Ποια από τα παρακάτω προσφέρει η εταιρεία εκτός των νομικών υποχρεώσεων της;

- α. Εκπαιδευτική άδεια.....
- β. Συνταξιοδοτικά προγράμματα.....
- γ. Παροχές προς εργαζομένους (παιδικοί σταθμοί, επιδόματα).....
- δ. άλλο Αναφέρετε.....

ΜΕΡΟΣ 4^ο: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

1. Τι ποσοστό των εργαζομένων σας είναι μέλη εργατικών σωματείων;

- α. Διοικητικό Συμβούλιο.....%

- β. Διευθυντής.....%
- γ. Προϊστάμενος.....%
- δ. Επιστημονικό προσωπικό.....%
- ε. Τεχνικό προσωπικό.....%
- στ. Εργαζόμενοι.....%
- ζ. άλλος Αναφέρετε.....%

2. Τα εργατικά σωματεία ασκούν επίδραση στην λειτουργία του οργανισμού;

- α. Πάρα πολύ.....
- β. Πολύ.....
- γ. Μέτρια.....
- δ. Καθόλου.....

3. Οι εργαζόμενοι υποβάλλουν τις προτάσεις και τις ιδέες τους στη Διοίκηση; Εάν ναι σε ποιο ποσοστό;

.....ΝαιΌχι%

4. Τα εργατικά σωματεία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις συλλογικές διαπραγματεύσεις;

.....ΝαιΌχι

5. Η εταιρείας σας ανήκει σε σωματείο εργοδοτών;

.....ΝαιΌχι

ΜΕΡΟΣ 5^ο : ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

1. Τι ποσοστό επί των δαπανών διαθέτει η εταιρεία για τις ανάγκες του προσωπικού:

.....% ,Δεν γνωρίζω

2. Κατά την διάρκεια των τελευταίων τριών ετών επήλθε κάποια μεταβολή στην εταιρείας σας από τις παρακάτω:

- α. Συγχώνευση με άλλη εταιρεία.....
- β. Εξαγορά από άλλη εταιρεία.....
- γ. Αλλαγή τόπου εγκατάστασης.....
- δ. άλλο Αναφέρετε.....

3. Επηρέασε η ανωτέρω μεταβολή την μετέπειτα κατάσταση της εταιρείας και αν ναι σε ποιον βαθμό;

.....ΝαιΌχι%

4. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ενδεχόμενη μεταβολή που επήλθε (ερώτηση 2) ήταν:
- α. Σημαντικός.....
 - β. Διακριτός.....
 - γ. Όχι τόσο σημαντικός.....
 - δ. Καθόλου σημαντικός.....