



**Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Θεσσαλονίκης**

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

*«Προσέλκυση, επιλογή και αξιολόγηση ανθρώπινου
δυναμικού στις επιχειρήσεις: Η εμπειρία των
ελληνικών επιχειρήσεων»*

Πτυχιακή εργασία του φοιτητή

Νεοφώτιστου Γεώργιου

Επιβλέπων

Δρ. Σαμαθρακής Βαγής, Καθηγητής

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2016

**Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Θεσσαλονίκης**
Σχολή Διοίκησης Οικονομίας
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

*«Προσέλκυση, επιλογή και αξιολόγηση ανθρώπινου
δυναμικού στις επιχειρήσεις: Η εμπειρία των
ελληνικών επιχειρήσεων»*

Πτυχιακή εργασία του φοιτητή
Νεοφώτιστου Γεώργιου

Επιβλέπων

Δρ. Σαμαθρακής Βαγής, Καθηγητής

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2016



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην σύγχρονη κοινωνία και οικονομία όλα εξαρτώνται από τα χρήματα, την σωστή χρήση τους καθώς και τον τρόπο διακίνησης τους. Όλα αυτά έχουν άμεση σχέση με τις οικονομικές μονάδες. Οικονομικές μονάδες που για την καλύτερη λειτουργία τους χρησιμοποιούν ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι το ανθρώπινο δυναμικό συγκαταλέγεται στους πιο ενδιαφέρον τομείς της διοίκησης επιχειρήσεων και γενικότερα της οικονομίας. Ένας τομέας που συνδυάζει τους 'κανόνες' της οικονομίας, του management, αλλά και τον ανθρώπινο παράγοντα. Έναν απρόβλεπτο παράγοντα που κάνει κάθε κατάσταση να χρήζει διαφορετικής αντιμετώπισης δυσκολεύοντας ακόμα περισσότερο την μελέτη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και την μελέτη αντίδρασης και διαχείρισης των εργαζόμενων.

Κατά την διάρκεια της μελέτης των βασικών λειτουργιών υπήρξε βοήθεια από πολλές πηγές καθώς δεν είναι λίγες οι βιβλιογραφικές αναφορές, οι έρευνες και οι μελέτες που υπάρχουν για τον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Βιβλιοθήκες κατακλύζονται από βιβλία οικονομίας με κύριο θέμα την διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Διαδικτυακές σελίδες και έρευνες που δημιουργούν και εξάπτουν το ενδιαφέρον των ανθρώπων για επιπλέον αναζήτηση σχετικά με τον συγκεκριμένο τομέα. Υπάλληλοι επιχειρήσεων με βασική ενασχόληση την διοίκηση ανθρώπινων πόρων οι οποίοι μπορούν να βοηθήσουν με τις γνώσεις τους και το έμπειρο ακαδημαϊκό προσωπικό διάφορων σχολών είναι κάποιες από τις πηγές πληροφοριών που μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν.

Για αυτό το λόγο έγινε ακόμα μία προσπάθεια μελέτης του συγκεκριμένου αντικείμενου για να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, την βελτίωση και καλύτερη κατανόηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την εξασφάλιση πληροφοριών σε υποψήφιους εργαζόμενους, για τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων.

Τέλος πρέπει να αναφερθεί η σημαντικότητα αυτού του τομέα για την άμεση και σταθερή βελτίωση της οικονομίας καθώς συνδυάζει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, που είναι το βασικό αντικείμενο της οικονομίας, όπως και την απορόφηση εργαζόμενων που συνεπάγεται με την μείωση της ανεργίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη της έννοιας και της εφαρμογής της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις ελληνικές σύγχρονες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα τις λειτουργίες της προσέλκυσης, της επιλογής και της αξιολόγησης. Γίνεται ανάλυση βασικών όρων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ιστορική αναδρομή καθώς και λεπτομερής περιγραφή των βασικών λειτουργιών όπως η οργάνωση, η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε απεικονίζει τις αντιλήψεις και τον τρόπο που χρησιμοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό οι ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στον νομό Θεσσαλονίκης, ενώ με βάση τα αποτελέσματα, γίνεται σύγκριση με επιχειρήσεις του εξωτερικού δημιουργώντας ένα κοινό πρότυπο για την βελτίωση των οικονομικών μονάδων και γενικότερα της οικονομίας.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, επιχειρήσεις, έρευνα, προσέλκυση, επιλογή, αξιολόγηση.

ABSTRACT

The purpose of the project is the study of the meaning and the implement of the human resources management in the greek contemporary businesses . More specifically, how the attraction, the selection and the evaluation operate in this kind of field. There appears a wide analysis of the basic meanings of the human resources management and a wider historical recursion. Moreover, there appears a detailed description of the main operational manners, suck as the organization the attraction, the selections, the training procedure and the evaluation. The conducted survey depicts the way and the manner of how the greek service businesses use the human resource in the region of Thessaloniki. In addition, according to the results, it seems to proceed a comparison between the domestic and the foreign businesses. This fact creates a common prototype with the purpose of developing both the economic fab/unit and the economy as part of its wider context.

Key words: Human resources management, businesses, research, attraction, selection, evaluation.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	IV
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	V
ABSTRACT	VI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	3
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	7
1.1. <i>ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ</i>	7
1.2. <i>ΟΡΙΣΜΟΣ & ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ</i>	9
1.3. <i>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</i>	10
1.4. <i>ΣΤΟΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</i>	12
2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΕΥΡΕΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	14
2.1. <i>ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ</i>	14
2.2. <i>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ</i>	18
2.3. <i>ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ</i>	19
2.3.1. <i>ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</i>	21
2.3.2. <i>ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ</i>	22
2.4. <i>ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ</i>	24
3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	27
3.1. <i>ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ</i>	27
3.2. <i>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ & ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</i>	29
3.2.1. <i>ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ</i>	31
3.2.2. <i>ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ</i>	33
3.2.3. <i>ΑΙΤΗΣΗ</i>	33
3.2.4. <i>ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</i>	34
3.2.5. <i>ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</i>	36
3.2.6. <i>ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</i>	39
3.3. <i>ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ</i>	41
3.4. <i>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΝΤΑΞΗΣ ΝΕΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ</i>	42
4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	43
4.1. <i>ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ</i>	43

4.2.	<i>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....</i>	<i>45</i>
4.2.1.	<i>ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ & ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ</i>	<i>45</i>
4.2.2.	<i>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</i>	<i>46</i>
4.2.3.	<i>ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</i>	<i>47</i>
4.2.4.	<i>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....</i>	<i>48</i>
4.3.	<i>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....</i>	<i>50</i>
5.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	51
5.1.	<i>ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....</i>	<i>51</i>
5.2.	<i>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ,ΜΕΘΟΔΟΙ & ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</i>	<i>53</i>
6.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	59
6.1.	<i>ΟΡΙΣΜΟΣ & ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....</i>	<i>59</i>
6.2.	<i>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</i>	<i>60</i>
6.3.	<i>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....</i>	<i>61</i>
7.	ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	64
7.1.	<i>ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.....</i>	<i>64</i>
7.2.	<i>ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</i>	<i>64</i>
7.3.	<i>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</i>	<i>65</i>
7.4.	<i>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....</i>	<i>66</i>
7.4.1.	<i>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ</i>	<i>66</i>
7.4.2.	<i>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</i>	<i>68</i>
7.4.3.	<i>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</i>	<i>74</i>
7.4.4.	<i>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</i>	<i>79</i>
7.4.5.	<i>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</i>	<i>84</i>
8.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	89
8.1.	<i>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</i>	<i>89</i>
8.2.	<i>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</i>	<i>93</i>
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	100
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	105
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	106

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΗΜΑ 7.1.	Θέση ερωτώμενων στην επιχείρηση	667
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.2.	Μορφωτικό επίπεδο ερωτώμενων	68
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.3.	Υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση	68
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.4.	Γνώση του περιεχόμενου της διοίκησης ανθρώπινων πόρων	69
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.5.	Γνώση του περιεχόμενου της διοίκησης ανθρώπινων σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο του ερωτώμενου ...	70
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.6.	Ύπαρξη τμήματος διοίκησης προσωπικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις της Θεσσαλονίκης	71
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.7.	Εκτέλεση λειτουργιών διοίκησης ανθρώπινων πόρων από άλλους φορείς της επιχείρησης	71
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.8.	Οι προτιμήσεις των επιχειρήσεων σε σχέση με τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων	72
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.9.	Εφαρμογή λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις.....	73
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.10.	Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε σχέση με άλλους τομείς της επιχείρησης	73
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.11.	Προτίμηση ερωτώμενων ως προς τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων	74
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.12.	Συχνότητα αναζήτησης προσωπικού	75
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.13.	Συχνότητα αναζήτησης προσωπικού σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων	76
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.14.	Βαθμός χρήσης των εσωτερικών πηγών προσέλκυσης	76
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.15.	Βαθμός χρήσης των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης	77
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.16.	Προτίμηση πηγής προσέλκυσης	78
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.17.	Σημαντικότητα διαχείρισης πιθανολογούμενων ταλέντων	78
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.18.	Πιθανότητες αλλαγής εταιρικής κουλτούρας για προσέλκυση ταλέντων	79
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.19.	Πιθανότητες αλλαγής εταιρικής κουλτούρας για προσέλκυση ταλέντων απο επιχειρήσεις σε σχέση με την σημαντικότητά της διαχείρισής τους ..	79
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.20.	Ενέργειες για την επιλογή υποψηφίων	80
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.21.	Ηλικίες που επιλέγουν οι επιχειρήσεις	81

ΓΡΑΦΗΜΑ 7.22.	<i>Προτίμηση των επιχειρήσεων στο φύλο του εργαζόμενου</i>	81
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.23.	<i>Ικανότητες και γνώσεις που θεωρούν σημαντικές οι επιχειρήσεις</i>	82
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.24.	<i>Ικανότητες και γνώσεις που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις</i>	83
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.25.	<i>Χρόνος για την καλύτερη ένταξη νέου εργαζόμενου ..</i>	84
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.26.	<i>Χρόνος για την καλύτερη ένταξη νέου εργαζόμενου σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων</i>	84
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.27.	<i>Σημαντικότητα αξιολόγησης του προσωπικού</i>	85
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.28.	<i>Σημαντικότητα αξιολόγησης του προσωπικού σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων</i>	86
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.29.	<i>Συχνότητα αξιολόγησης προσωπικού</i>	87
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.30.	<i>Συχνότητα αξιολόγησης προσωπικού σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων</i>	87
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.31.	<i>Βαθμός εφαρμογής μεθόδων αξιολόγησης από τις επιχειρήσεις</i>	88
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.32.	<i>Σημαντικότητα αξιολογητών</i>	89

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1.	<i>Διαδικασία προσέλκυσης στελεχών</i>	16
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2.	<i>Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης</i>	20
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.	<i>Διαφορές εκπαίδευσης-ανάπτυξης</i>	44
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.	<i>Στάδια λειτουργίας της εκπαίδευσης</i>	50
ΠΙΝΑΚΑΣ 1	<i>Συνοπτική ιστορική αναδρομή</i>	105

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην σύγχρονη κοινωνία οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται συνεχώς με στόχο να είναι ανταγωνιστικές. Οι εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντός αυτής της κοινωνίας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι εξελίξεις στην επικοινωνία έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι αλλαγές αυτές έχουν δημιουργήσει την ανάπτυξη επιχειρησιακών στρατηγικών και οι οργανισμοί δίνουν βαρύτητα σε συγκεκριμένους τομείς. Ένας τέτοιος τομέας είναι και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πραγματεύεται την διαχείριση προσωπικού. Ωστόσο οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζουν και αυτόν τον τομέα.

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην χρήση των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η μελέτη αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό.

Στο θεωρητικό μέρος, γίνεται μια συνοπτική ιστορική αναδρομή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Επιπροσθέτως, πραγματοποιείται μια γενική αποσαφήνιση των εννοιών, των στόχων και του περιεχομένου της. Με βασικό στόχο την αποτελεσματικότερη παραγωγή και την δημιουργία μεγαλύτερου κέρδους η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει στο ανθρώπινο δυναμικό της. Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που πιστεύουν ότι ο σημαντικότερος τομέας μιας επιχείρησης είναι αυτός της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Έτσι, ακολουθώντας μια σειρά λειτουργιών σημειώνεται η πορεία και η εξέλιξη του εργαζόμενου μέσα στον οργανισμό.

Μια από τις βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι ο προγραμματισμός ή η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού. Με τις έννοιες αυτές τονίζεται η σημασία που έχει για την επιχείρηση ο σωστός σχεδιασμός οργανογράμματος, θέσεων εργασίας και ο καταμερισμός εργασίας ανάλογα με το τμήμα.

Μια άλλη έννοια που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης είναι η προσέλκυση υποψήφιων. Με άλλα λόγια, είναι η διαδικασία εύρεσης κατάλληλου προσωπικού για να καλυφθούν οι κενές θέσεις εργασίας. Βασικός στόχος αυτής της λειτουργίας είναι δημιουργία μιας βάσης δεδομένων υποψήφιων που αργότερα μπορεί να εργαστούν για τον οργανισμό.

Η επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου είναι ακόμα μια βασική λειτουργία που βρίσκεται χρονικά μετά την προσέλκυση. Κατά την διάρκεια της συγκεκριμένης λειτουργίας υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού επεξεργάζονται και εξετάζουν

τα στοιχεία των υποψήφιων με στόχο την επιλογή του κατάλληλου ατόμου για να καλύψει την κενή θέση εργασίας.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις θέλουν να είναι ακόμα πιο ανταγωνιστικές και στοχεύουν στην ειδίκευση και στην εκπαίδευση των εργαζόμενων. Η ανάπτυξη τους, χαρακτηρίζεται ως σημαντική λειτουργία για την βελτίωση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού. Μέσα που βοηθούν στην εκπαίδευση προσωπικού είναι η αλλαγή θέσεων με στόχο την ανάπτυξη επιπλέον ικανοτήτων του ατόμου σε περισσότερες θέσεις εργασίας, σεμινάρια κ.ά.

Τέλος, περιγράφεται η έννοια της αξιολόγησης. Μια έννοια που μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους και από διαφορετικούς φορείς. Τονίζονται τα πλεονεκτήματα που θα έχει μια επιχείρηση εφαρμόζοντας την λειτουργία της αξιολόγησης ενώ αναφέρονται και οι μέθοδοι που μπορούν να αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι.

Στο ερευνητικό μέρος εξετάζονται οι απόψεις και ο τρόπος που χειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης, σχετικά με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων και ειδικά με την προσέλκυση, την επιλογή και την αξιολόγηση των εργαζόμενων της. Συγκεκριμένα, η παρούσα έρευνα εξετάζει τις γνώσεις των ερωτηθέντων πάνω στις γενικές έννοιες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τις προτιμήσεις τους στον τρόπο προσέλκυσης υποψήφιων εργαζόμενων, την πιθανολογούμενη αλλαγή της κουλτούρας τους για την προσέλκυση και διαχείριση πιθανολογούμενων υποψήφιων ταλέντων. Επιπλέον, μελετά τις διαδικασίες που ακολουθούν κατά την επιλογή των μελλοντικών εργαζόμενων, τα κριτήρια πρόσληψής τους, η συχνότητα αξιολόγησης των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση καθώς και η συχνότητα χρήσης συγκεκριμένων αξιολογητών και μεθόδων.

Η μελέτη ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων και την σύγκριση των ελληνικών επιχειρήσεων με ξένα πρότυπα και τον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού τους.

1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Ο όρος 'Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων' (Human Resource Management-HRM) είναι σχετικά νέος. Ωστόσο, γενικά η έννοια της διοίκησης και ειδικά η διοίκηση προσωπικού ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, από τότε που οι άνθρωποι ήθελαν να συντονίσουν την δράση τους για να πετύχουν ένα συγκεκριμένο κοινό σκοπό, (*Mitcham C. and Briggie A., 2005*). Από τις αρχές του 19^{ου} αιώνα άρχισε να εκδηλώνεται το ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα με μορφή βιομηχανικής πρόνοιας, (*Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 1997*), ενώ τη δεκαετία 1980 αναφέρεται από αμερικανικές επιχειρήσεις (*Brewster, 1994*). Σήμερα χρησιμοποιείται τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο όσο και στη βιβλιογραφία.

Στηριζόμενος σε δυο βασικές αρχές, ο Βρετανός Rowntree ήταν ο πρώτος βιομήχανος που ανέπτυξε τη διοίκηση προσωπικού, το 1897 από την θέση του διευθυντή εργασίας, ενώ από το 1923 έως το 1936 από την θέση του προέδρου. Αυτές οι δυο βασικές αρχές είναι οι εξής:

- Ο βασικός σκοπός ενός ατόμου που αποφασίζει να ασχοληθεί με την βιομηχανία πρέπει να είναι η υπηρεσία του προς την κοινότητα (οποιαδήποτε και αν είναι τα κίνητρα που το παρακινούν)
- Η βιομηχανία είναι ένα ανθρώπινο πράγμα, μέσα από το οποίο οι άνθρωποι κερδίζουν την ζωή τους και έχουν δικαίωμα να περιμένουν μια ζωή, άξια να την ζήσουν, (*Koontz and O' Donnell, 1982; Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 1997*).

Το 1902 ιδρύονται 'τμήματα εργαζομένων' σε διάφορες επιχειρήσεις με την National Cash Register να είναι μια από αυτές. Ενώ την δεκαετία του 1930 παρουσιάζεται η σχολή ανθρωπίνων σχέσεων αντιδρώντας για τα οικονομικά κριτήρια της επιστημονικής διοίκησης και η προσοχή στρέφεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτή μελέτησε την απόδοση των εργαζομένων και έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες τους, όπως οι καλές σχέσεις στον χώρο εργασίας. Επιπλέον, υποστήριξε ότι η παραγωγικότητα, μακροπρόθεσμα, είναι συνάρτηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τον χώρο εργασίας τους. Έτσι επηρεασμένες οι επιχειρήσεις από αυτή την συνάρτηση και από το γενικότερο κλίμα της εποχής έστρεψαν την προσοχή τους στον εργασιακό χώρο, (*Χατζηκιάν Γ., 2013*).

Μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου παρατηρείται αύξηση της ζήτησης του εργατικού δυναμικού. Ο λόγος ήταν οι εκτεταμένες καταστροφές στην Ευρώπη, στην Άπω Ανατολή και ο μεγάλος αριθμός θυμάτων τόσο στις συμμαχικές δυνάμεις όσο και στις δυνάμεις του άξονα. Οι ιδιαίτερες αυτές

συνθήκες ενίσχυσαν ακόμη περισσότερο τα συνδικαλιστικά κινήματα που υπήρχαν τότε, αλλά και την κυριαρχία του κράτους ως παραγωγικού φορέα και εργοδότη. Το κράτος ως εργοδότης αναθέτει τη διοίκηση προσωπικού σε στελέχη με ανάλογο πανεπιστημιακό υπόβαθρο, ενώ την ενίσχυση της διοικητικής θεωρίας αναλαμβάνει η οργανωτική επιστήμη και η οργανωτική συμπεριφορά, (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960 η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων έγινε αντικείμενο προσεκτικής μελέτης και εμφανίστηκε το κίνημα των επιστημών της συμπεριφοράς. Δημιουργούνται ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα και τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων, ενώ ξεκινά η εποχή της ανάπτυξης του κράτους-πρόνοιας. Καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και τα πρώτα δικαιώματα που προστατεύουν τον τομέα της εργασίας. Επιπλέον, την δεκαετία του '60, με την επικράτηση της συστημικής θεώρησης η διοίκηση των οργανισμών αντιμετωπίζεται ως μια ολότητα που καθοριστικό ρόλο έχει η αλληλεξάρτηση όλων των τομέων μιας επιχείρησης. Πλέον, γίνεται αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει τόσο τις βιοποριστικές ανάγκες ενός εργαζομένου όσο και τις ανάγκες για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση. Επιπροσθέτως, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί εθνική επένδυση και βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της οικονομίας. Αναδεικνύεται, λοιπόν και στο πεδίο οργανώσεων η καθοριστική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως πρωταρχικού παράγοντα για την πραγμάτωση των στόχων τους.

Η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα σε κεφάλαιο για έναν οργανισμό σηματοδοτεί την αλλαγή της διοίκησης προσωπικού στις επόμενες δεκαετίες, (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003; Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 1997). Στις αρχές του 1980 η διοίκηση προσωπικού αντικαταστάθηκε από ένα νέο τρόπο προσέγγισης που αναπτύχθηκε, την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η διαφορά ήταν, ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων προσέγγιζε το ανθρώπινο δυναμικό όχι ως κόστος αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο πρέπει η επιχείρηση να επενδύει. Επίσης πιστεύει πως υπάρχουν άγραφοι κανόνες που ωθούν τους εργαζομένους να συμπεριφέρονται με τρόπο που ευνοεί η επιχείρηση και ότι πρέπει:

- Να υπάρχουν αμοιβαίες σχέσεις του εργαζόμενου με την διοίκηση της επιχείρησης.
- Να επικρατούν συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αφοσίωση για τις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης.
- Η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης.
- Να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία.

Με το πέρασμα των χρόνων η διοίκηση προσωπικού αντικαταστάθηκε από την διοίκηση ανθρώπινων πόρων και όσο η ανταγωνιστικότητα αυξάνεται μεταξύ των επιχειρήσεων τόσο σημαντικότερο ρόλο θα έχει το ανθρώπινο δυναμικό στην λήψη των αποφάσεων και στην επίτευξη των στόχων τους. Συνοπτικά, παραθέεται ένας πίνακας που αναφέρει τις εξελίξεις ανά περιόδους και τα γεγονότα που επηρέασαν δραστικά την πορεία της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων.

1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ & ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Στην σύγχρονη εποχή, κινητήριος δύναμη για μια επιχείρηση είναι η επιτυχημένη ανθρώπινη δραστηριότητα ενώ για την επιτυχημένη ανθρώπινη δραστηριότητα υπεύθυνος είναι ο ίδιος ο άνθρωπος. Οι όροι *εργαζόμενοι* ή *προσωπικό* αντικαταστάθηκαν από τους όρους *ανθρώπινοι πόροι* ή *ανθρώπινο δυναμικό* με στόχο να τονιστεί η σημαντικότητα του ανθρώπου στην επιτυχία των επιχειρήσεων, (Storey J., 1992). Η συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελείται από τέσσερις μεταβλητές: *τα κίνητρα, την αντίληψη, την ικανότητα και τις συνθήκες κατά περίπτωση*. Αυτό σημαίνει ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από άλλους πόρους γιατί κάθε εργαζόμενος διαθέτει την δική του προσωπικότητα και την ικανότητα να αξιολογήσει τις ενέργειες της επιχείρησης όπου εργάζεται, (Τερζίδης Κ. και Τζωρζάκης Κ., 2004).

Κατά καιρούς έχουν ειπωθεί διάφοροι ορισμοί για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Έτσι ένας ορισμός που την παρουσιάζει ως μια διοικητική λειτουργία, που στοχεύει στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα είναι αυτός που αναφέρει ότι *“Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού”*. Ένας άλλος ορισμός που εστιάζει στο περιεχόμενό της, συνδέοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα θετικά αποτελέσματα μια επιχείρησης είναι αυτός που τονίζει ότι *“Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων”*. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler αναφερόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό, εννοούμε *“το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης.”*, (Jackson and Schuler, 2000). Τέλος ένας ορισμός που επισημαίνει τις σύγχρονες τάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που

περιλαμβάνουν την σημασία των εργαζόμενων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση είναι η λειτουργία που ειδικεύεται στην διαχείριση των ανθρώπων δίνοντας έμφαση στα εξής:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού αποτελέσματος
- Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική
- Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτερη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης, (Τερζίδης Κ. και Τζωρζάκης Κ., 2004).

Όροι του μάνατζμεντ αναφέρουν πως ο όρος ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας (ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα, δεξιότητες και ικανότητα για μάθηση) Ωστόσο αυτή η συνεισφορά αυτών των ανθρώπινων πόρων είναι απρόβλεπτη. Η απροσδιοριστία αυτής της συνεισφοράς καθιστά τους ανθρώπινους πόρους 'το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς την διοίκηση και την διαχείριση του', (Τερζίδης Κ. και Τζωρζάκης Κ., 2004).

Συμπερασματικά, συνδυάζοντας διάφορους ορισμούς που δίνονται στην βιβλιογραφία μπορούν να προταθούν οι εξής δυο ορισμοί:

‘Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης’

‘Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης η οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια, και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003).

1.3. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι κυριότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν όλες εκείνες για τις οποίες ιδρύθηκαν τα τμήματα προσωπικού όπως είναι ο

προγραμματισμός, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, οι αμοιβές, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη εργαζόμενων. Επιπλέον υπάρχουν και κάποιες άλλες λειτουργίες που αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη σημασία του τμήματος στις σύγχρονες επιχειρήσεις τέτοιες είναι η δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, βελτίωση της ομαδικότητας και της εσωτερικής επικοινωνίας κ.ά. (Ιορδάνογλου Δ., 2008) Συγκεκριμένα, η ΔΑΠ απαρτίζεται από ένα σύνολο λειτουργιών:

- **Οργάνωση-Προγραμματισμός** ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος, θέσεων εργασίας και ο καθορισμός του έργου που πρέπει να γίνεται από κάθε τμήμα. Η αρμοδιότητα του τμήματος σε αυτή την λειτουργία είναι:
 - *Η διεύρυνση των συνθηκών της αγοράς εργασίας*
 - *Η διεύρυνση της κινητικότητας του προσωπικού*
 - *Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της*
 - *Η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων όλου του προσωπικού*
- **Προσέλκυση-Εύρεση** ανθρώπινων πόρων, που συγκαταλέγεται ο προγραμματισμός της κάλυψης των αναγκών των εργαζομένων και η προσέλκυση αξιόλογων υποψηφίων για κενές θέσεις εργασίας.
- **Επιλογή** προσωπικού. Η συγκεκριμένη λειτουργία απαιτεί:
 - *Διάγνωση των προβλημάτων με συζητήσεις (τυπικές, άτυπες)*
 - *Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων*
 - *Πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας*
 - *Διεύρυνση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους*
- **Εκπαίδευση και ανάπτυξη** προσωπικού ασχολείται με:
 - Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό με τους στόχους της επιχείρησης
 - Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης
 - Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων
- Η **αντιμετώπιση** παραπόνων, προβλημάτων όπως επίσης και η **επίβλεψη** και **διαχείριση** των υπαλληλικών σχέσεων. Αυτή η λειτουργία περιέχει κυρίως την παρακολούθηση της βαθμολογικής και μισθολογικής προόδου του προσωπικού.
- Η **επίβλεψη** και **αξιολόγηση** της επίδοσης των εργαζομένων. Ειδικότερα:
 - Καθορίζει τους αξιολογητές
 - Διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο
 - Σε συνεργασία με στελέχη καθορίζει κριτήρια απόδοσης
 - Αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη

- Ο υπολογισμός, και η παροχή των **αμοιβών** και των **κινήτρων**. Σε αυτή την περίπτωση η αρμοδιότητα του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνοψίζονται:
 - Σε συνεργασία με στελέχη οργανώνει καθοδηγεί και συντονίζει όλη την αξιολόγηση της εργασίας
 - Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών
 - Διενεργεί έρευνα αγοράς για τις αμοιβές
 - Καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες που δίνει η διοίκηση της επιχείρησης
 - Σε συνεργασία με τους λογιστές
- Η επιμέλεια και η φροντίδα τόσο για την **υγιεινή** όσο και για την **ασφάλεια** στο περιβάλλον εργασίας. Ειδικότερα:
 - Πληροφορεί τους εργαζομένους για τους κινδύνους που υπάρχουν και τους τρόπους για να αποφευχθούν
 - Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και τυχόν επαγγελματικές ασθένειες
 - Διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας
 - Εισηγείται προγράμματα για την βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, (Χατζηκιάν Γ., 2013)

Οι λειτουργίες αυτές αποτελούν το σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εκτός όμως, από τους εργαζόμενους που αποτελούν τη βασική ομάδα ενδιαφέροντος της ΔΑΠ υπάρχουν και άλλες ομάδες που απασχολούν τον συγκεκριμένο τομέα στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δρα μια επιχείρηση. Τέτοιες ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι επενδυτές, οι προμηθευτές, οι πελάτες κ.α. Έτσι, μια πρόκληση της ΔΑΠ είναι η εξυπηρέτηση των στόχων κάθε ομάδας και ο συμβιβασμός των αντιθέσεων που μπορεί να προκύψουν μεταξύ των ομάδων, (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

1.4. ΣΤΟΧΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας με την συμμετοχή του τμήματος προσωπικού αλλά και η επίλυση προβλημάτων του προσωπικού σε σχέση με τον εργασιακό χώρο και τις εργασιακές σχέσεις. Ένας ακόμα στόχος είναι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζόμενων και να επιτευχθεί η μελλοντική θετική πορεία μιας επιχείρησης, (Πορφυρίδης Ι., 2008).

Συγκεκριμένα, οι στόχοι των ανθρώπινων πόρων μπορούν να καταταχτούν σε τέσσερις κατηγορίες.

- **Οργανωσιακοί στόχοι:** Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση δηλαδή, βοηθά τα στελέχη να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.
- **Λειτουργικοί στόχοι:** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να διατηρεί το κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης.
- **Κοινωνικοί στόχοι:** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις νομικές, κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας.
- **Προσωπικοί στόχοι:** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους με την προϋπόθεση ότι αυτοί οι στόχοι αυξάνουν την απόδοση του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Όταν αυτοί οι στόχοι ικανοποιούνται τότε υπάρχουν κίνητρα για τους εργαζόμενους που στόχο έχουν την καλύτερη απόδοση τους στον εργασιακό χώρο.

Το δυναμικό και γρήγορο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος και η συνεχής αύξηση των γνώσεων οδηγεί τους οργανισμούς στη συνεχή αλλαγή και στον επαναπροσδιορισμό των στόχων τους. Για αυτό το λόγο, ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να αναπτύσσεται και ανανεώνει τις γνώσεις και την φιλοσοφία του, ενώ οι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης, να επιβραβεύουν και να αμείβουν τις καινοτομίες. Επιπλέον πρέπει να ευνοούν τον σχηματισμό δικτύων συνεργασίας για την προώθηση της συλλογικής μάθησης, (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 1997; Ζαβλανός Μ., 2005).

2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ, ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΕΥΡΕΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Ξεκινώντας την μελέτη των κύριων λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συναντάμε τον προγραμματισμό. Είναι η αρχική και βασική λειτουργία που δίνει το έναυσμα για τις υπόλοιπες και συνδέεται άμεσα με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Επιπλέον, στην εποχή της σύγχρονης ελεύθερης οικονομίας, της τεχνολογίας, της παγκοσμιοποίησης καθιστούν επιτακτικό τον ρόλο του προγραμματισμού σε μια επιχείρηση και επιτακτική την ανάγκη της ολοκληρωμένης διαδικασίας της συγκεκριμένης λειτουργίας για τον αριθμό εργαζομένων, την συμπεριφορά τους, την κουλτούρα της επιχείρησης όπως, και για την τυπική και άτυπη οργάνωση. Έτσι, ο όρος του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού αναφέρει πως είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προγραμματίζει και ο διευθυντής της επιχείρησης καθορίζει τους στόχους και τους σκοπούς της, όπως και την οριοθέτηση του σημείου του οποίου θα φτάσουν αυτοί οι σκοποί και στόχοι. (Hersey, 1996) Επιπροσθέτως ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες του μακροχρόνια και βραχυχρόνια και πραγματοποιεί πλάνο για το εργατικό δυναμικό. (Βαξεβανίδου Μ.-Ρεκλείτης Π., 2008; Dunn & Stephens, 1972) Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση καθώς δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες, ενώ δεν υπάρχει μια κοινώς αποδεκτή βέλτιστη πρακτική για τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, (Τερζίδης Κ. και Τζωρζάκης Κ., 2004). Οι βασικές λειτουργίες του είναι:

- Η ανάλυση της ζήτησης-προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας
- Η πρόβλεψη των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα τους στόχους και τα σχέδια που έχει θέσει η επιχείρηση
- Η δημιουργία πλάνου για την εξασφάλιση του καλύτερου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό αλλά και ποιοτικό επίπεδο
- Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να δημιουργηθούν από την υπεράρκεια ή από την έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, (Βαξεβανίδου Μ.-Ρεκλείτης Π., 2008; Dunn & Stephens, 1972).

Ενώ τα βασικά βήματα που μπορεί και καλείται να ακολουθήσει ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης
- Μελέτη αγοράς εργασίας

- Μελέτη επιχειρησιακών σχεδίων
- Μελέτη εσωτερικού περιβάλλοντος
- Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Προσδιορισμός αναγκών
- Σχεδιασμός προγράμματος για την κάλυψη αναγκών
- Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες με στόχο να τροποποιήσουν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων

Μετά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό, το επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού υποψηφίων. Στην σύγχρονη εποχή, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και διαδοχικές αλλαγές σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον (*απολύσεις, προαγωγές, κλπ*) καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς την κατάλληλη και αποτελεσματική πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού. Για αυτό το λόγο, η λειτουργία της προσέλκυσης θεωρείται μια από τις σημαντικότερες της ΔΑΠ. Η ανεπαρκής επιλογή προσωπικού επηρεάζει την απόδοση της εργασίας και κατά συνέπεια την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Η έγκυρη προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων και με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι ο βασικός στόχος αυτής της λειτουργίας, (*Χυτήρης Λ., 2001*). Στον πίνακα 2.1. παρουσιάζεται η διαδικασία της προσέκλυσης από την πλευρά των επιχειρήσεων και από την πλευρά των υποψηφίων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1. Διαδικασία προσέλκυσης στελεχών

Επιχείρηση	Υποψήφιος
Υπαρξη κενής ή νέας θέσης	Επιλογή επαγγέλματος και εκπαίδευση
Διεξαγωγή ανάλυσης της θέσης εργασίας και προσπάθεια προγραμματισμού της προσέλκυσης	Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας
Χρήση εξωτερικών και εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης	Αναζήτηση επαγγελματικών διεξόδων
Αξιολόγηση υποψηφίων μέσω της διαδικασίας επιλογής	Αίτηση για εργασία
Εντυπωσιασμός υποψηφίων	Εντυπωσιασμός της εταιρίας κατά τη διαδικασία επιλογής
Διεξαγωγή προσφοράς	Αξιολόγηση της θέσης εργασίας και της επιχείρησης
	Αποδοχή ή απόρριψη της θέσης εργασίας

Πηγή: (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003)

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για την προσέλκυση-στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο χρησιμοποιείται κυρίως αυτή που αναφέρει ότι *προσέλκυση είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Κύριος στόχος της προσέλκυσης είναι η πρόσληψη ποιοτικών υπαλλήλων και η προώθηση χαρισματικών ανθρώπων με προοπτικές για εξέλιξη, (Armstrong M., 2003).*

Σε μεσαίες και μεγάλες εταιρίες υπεύθυνοι για την διαδικασία της προσέλκυσης είναι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στις μικρές η διαδικασία αυτή πολλές φορές εκτελείται από κάποιους υπεύθυνους-διευθυντές. Ο υπεύθυνος που θα αναλάβει τη λειτουργία αυτή πρέπει να έχει επιλεχθεί πολύ προσεκτικά γιατί μπορεί να καθορίσει την τελική επιλογή του υποψηφίου. Είναι πολύ πιθανό ένας υποψήφιος να αποδεχτεί ή να απορρίψει μια θέση εργασίας ανάλογα με την επιρροή που δέχτηκε από τον υπεύθυνο. Αν ένας υποψήφιος δημιουργήσει θετική εικόνα για τον υπεύθυνο προσέλκυσης, τότε είναι πολύ πιθανό να προτιμήσει την θέση εργασίας στον συγκεκριμένο οργανισμό έναντι μιας άλλης

θέσης σε κάποιον άλλο οργανισμό. Συνεπώς, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση της αποδοτικότητας του υπεύθυνου προσέλκυσης πρέπει να είναι συνεχής.

Οι συνθήκες στην οικονομία συνεχώς αλλάζουν και η επιχείρηση καλείται να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό της περιβάλλον (αλλαγή διάρθρωσης της εταιρίας, αλλαγές στις περιγραφές των θέσεων εργασίας κ.λ.π.). Επιπλέον η διαδικασία της προσέλκυσης τα τελευταία χρόνια έχει εμπλουτιστεί και δεν βασίζεται πλέον, μόνο στις γνώσεις, στις ικανότητες και στις δεξιότητες των υποψηφίων αλλά και στην κουλτούρα του ατόμου και πόσο αυτή μπορεί να συμβαδίσει με την κουλτούρα της επιχείρησης. Χρειάζεται, λοιπόν, ένα σχέδιο δράσης πριν ξεκινήσει η αναζήτηση των νέων κατάλληλων υποψηφίων και προκειμένου να υπάρξει μια επιτυχημένη στρατολόγηση πρέπει να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις και να δίνονται απαντήσεις σε ερωτήματα όπως ποια είναι τα κατώτερα προσόντα και οι απαιτήσεις κάθε εργασίας; ή υπάρχουν άτομα που θα χρησιμοποιηθούν από το εσωτερικό της επιχείρησης ή θα προληφθούν άλλα από το εξωτερικό; Αυτές οι προϋποθέσεις για την καλύτερη και πιο αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν:

- Η γνώση των απαιτήσεων του ανθρώπινου δυναμικού
- Η γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- Η πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και της αυξημένης προσδοκίας στο μέλλον
- Η γνώση του τύπου ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού
- Οι αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι οι σκοποί προσέλκυσης έχουν άμεση σχέση με του επιχειρησιακούς στόχους και εξαρτώνται από τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, αξιολογούνται και αναπροσαρμόζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002). Ωστόσο, η σπουδαιότητα της λειτουργίας της προσέλκυσης προς την επιχείρηση φαίνεται στον στόχο να παρέχει στην επιχείρηση 'δεξαμενή' καταρτισμένων υποψηφίων όπως επίσης να αυξάνει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και να διασφαλίζει το κύρος της επιχείρησης.

2.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε, η διαδικασία της προσέλκυσης είναι μια από τις σημαντικότερες σε μια επιχείρηση. Ακολουθεί μια διαδικασία που έχει ως στόχο την πρόσληψη των κατάλληλων υποψηφίων για τις κενές θέσεις εργασίας. Η πρώτη βασική δραστηριότητα της λειτουργίας της προσέλκυσης είναι ο καθορισμός μιας πολιτικής προσέλκυσης. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός της προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και ο περιορισμός των 'συνθηκών' ώστε να οδηγήσει τους αρμόδιους στην πρόσληψη των κατάλληλων υποψηφίων. Η τυποποίηση της πολιτικής αυτής, περιλαμβάνει την απαρίθμηση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης, τον σχεδιασμό προσέλκυσης και τον καθορισμό τόπου και χρόνου. Αμέσως μετά παρατηρείται η εύρεση υποψηφίων, δηλαδή η προσέλκυση των πιο ικανών και κατάλληλων. Στη συνέχεια, υπάρχει η δραστηριότητα της ανίχνευσης των υποψηφίων, δηλαδή η απόρριψη των προφανώς ακατάλληλων ενώ η τελευταία δραστηριότητα που αναφέρεται σε αυτή την διαδικασία είναι αυτή της διατήρησης ενός συγκεντρωθέντος ποσοστού υποψηφίων (*επεξεργασία πληροφοριών, ενημέρωση υποψηφίων*). Αποτέλεσμα των προαναφερθέντων είναι η αναγνώριση ενός αριθμού δυναμικά ικανών υποψηφίων, μέσω των οποίων θα γίνει η επιλογή και τοποθέτησή τους στις ανάλογες θέσεις, (*Schuler R., Huber L., 1993*).

Στις μεγάλες επιχειρήσεις η προσέλκυση προσωπικού είναι μια περίπλοκη συνεχιζόμενη διαδικασία η οποία απαιτεί σχεδιασμό και προσπάθεια. Η επιτυχής διεξαγωγή της, επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων. Αυτοί είναι:

- **Οι οργανωσιακοί παράγοντες:** Ο σημαντικότερος πιθανόν παράγοντας προσέλκυσης είναι η σταθερή εικόνα της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις αυτή η σταθερή εικόνα εξαρτάται από την επιτυχία της διαφήμισης και την ανάπτυξη της φήμης ενός οργανισμού (σεβασμός στο περιβάλλον, ποσοστά αποχώρησης προσωπικού κ.λ.π.). Επιπλέον οργανωσιακός παράγοντας θεωρείται η ελκυστικότητα της θέσης εργασίας, οι σχέσεις της με επαγγελματικούς συλλόγους όπως και το κόστος της (υψηλό ή χαμηλό), (*Χυτήρης Λ., 2001*).
- **Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες:** Εκτός από τους παράγοντες που επηρεάζουν το εσωτερικό της επιχείρησης, σημαντικοί είναι και οι παράγοντες που επηρεάζουν το εξωτερικό (περιβαλλοντικοί παράγοντες). Οι συνθήκες της αγοράς εργασίας επηρεάζουν την προσέλκυση των υποψηφίων. Άλλες φορές γίνεται πιο εύκολη αυτή η διαδικασία (η προσφορά για ένα είδος εργασίας υπερβαίνει την ζήτηση) και άλλες φορές γίνεται πιο δύσκολη (η προσφορά είναι περιορισμένη). Άλλοι παράγοντες της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι οι εξελίξεις του

κοινωνικού-οικονομικού συστήματος και το νομικό πλαίσιο της εκάστοτε χώρας, (Πιπερόπουλος Γ., 2004).

- **Οι διοικητικοί παράγοντες:** Ο συγκεκριμένος παράγοντας περιλαμβάνει την συνεργασία των τμημάτων της επιχείρησης (που αναλαμβάνουν την ανάπτυξη στρατηγικών διαδικασιών, την επεξεργασία πληροφοριών κ.λ.π.) με το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού και τους υπεύθυνους για την προσέλκυση υποψηφίων. Έτσι η επιτυχία των δραστηριοτήτων προσέλκυσης εκτός από τον παραπάνω συνδυασμό εξαρτάται και από την ικανότητα του εξεταστή. Αυτό σημαίνει ότι, στον ελάχιστο χρόνο που έχει στην διάθεση του, πρέπει να κατανοήσει τις ικανότητες του υποψήφιου, να δημιουργήσει μια θετική εντύπωση για την εταιρία και να ενημερώσει για τις επαγγελματικές ευκαιρίες που μπορεί να παρέχει στον υποψήφιο η επιχείρηση. Επιπλέον, ο εξεταστής πρέπει να διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά που θα βοηθήσει στην βέλτιστη επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου αυτά είναι η κατάλληλη ηλικία του αρμόδιου (35-45), η σωστή χρήση του χρόνου επικοινωνίας (*αποφυγή λεπτομερειών σχετικά με την πορεία της επιχείρησης γιατί συνήθως γίνεται κατάχρηση του χρόνου*), η αμοιβαία αρμονική σχέση (*αποφυγή ερωτήσεων που μπορεί να προκαλέσει στρες στους υποψήφιους*), ο ενθουσιασμός του στρατολόγου (*οι υποψήφιοι ελκύονται από την ικανότητα τους να μετατρέπουν την εργασία σε ευκαιρία*) και το ενδιαφέρον-ανησυχία για κάθε υποψήφιο ξεχωριστά (*είναι σημαντικό ο υπεύθυνος της συγκεκριμένης διαδικασίας να δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε υποψήφιο ξεχωριστά*), (Σκούλας Ν.- Οικονομάκη Κ., 1998).

2.3. ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την προσέλκυση των υποψηφίων η διοίκηση επιλέγει εκείνα τα άτομα που έχουν την ικανότητα για την καλύτερη, προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Για την επιτυχία του εγχειρήματος της η διοίκηση πρέπει να προχωρήσει στην έρευνα του εσωτερικού (άτομα που είναι ήδη στην επιχείρηση) και του εξωτερικού (αγορά εργασίας) περιβάλλοντος της επιχείρησης. Εσωτερικός τρόπος προσέλκυσης σημαίνει η χρήση εργαζομένων από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Αυτό συνήθως, θεωρείται μια θετική κίνηση για την καλή απόδοση του προσωπικού. Εξωτερικός τρόπος προσέλκυσης σημαίνει η αναζήτηση προσωπικού μέσω αγγελιών και άλλων τεχνικών που εμπλέκονται άμεσα με την αγορά εργασίας, για την απόκτηση προσωπικού με ικανότητες διαφορετικές από αυτές που ήδη

υπάρχουν και για την πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και καινοτόμες ιδέες. Ωστόσο, υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην προώθηση των εργαζομένων στο εσωτερικό περιβάλλον και στην προσέλκυση υποψηφίων του εξωτερικού περιβάλλοντος για την συμπλήρωση κενών θέσεων. Αυτά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα παραθέτονται στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης

Εσωτερικές πηγές	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Βελτίωση ηθικού των εργαζομένων	Διαιώνιση τρόπων λειτουργίας
Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων-πιθανότητα καλύτερης επιλογής	Δυσανεμία αυτών που δεν προάγονται
Χαμηλότερο κόστος για ορισμένες εργασίες	Δημιουργία εσωτερικών διαμαχών
Οι προαγόμενοι γνωρίζουν την κουλτούρα της επιχείρησης	Ανάγκη για ένα ισχυρό πρόγραμμα ανάπτυξης
Δημιουργία συστήματος διαδοχής	Ενθάρρυνση ανδροκρατίας και διαδοχής
Η ανάγκη για πρόσληψη περιορίζεται στις κατώτερες βαθμίδες	Περιορισμός νέων ιδεών
Η περίοδος προσανατολισμού-ένταξης είναι μικρότερη	Μείωση αριθμών των δυνητικών υποψηφίων
Κίνητρο για υψηλότερη απόδοση	
Εξωτερικές πηγές	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εισαγωγή νέων ιδεών και νέων προοπτικών	Πιο δαπανηρές και χρονοβόρες
Εισαγωγή σύγχρονης τεχνογνωσίας	Μεγαλύτερη περίοδος προσαρμογής-ένταξης
Εισαγωγή έμπειρων υποψηφίων μειώνει το κόστος εκπαίδευσης και ένταξης	Πιθανότητα επιλογής υποψηφίων που δεν ταιριάζει στην θέση εργασίας και στην κουλτούρα της επιχείρησης
Δημιουργεί μια εικόνα του κλάδου	Δημιουργία προβλημάτων στο εσωτερικό της επιχείρησης
Μεγάλος αριθμός δυνητικών υποψηφίων	
Αύξηση διαφοροποίησης των εργαζομένων	
Η αντικειμενικότητα των νέων εργαζομένων επιφέρει θετικές αλλαγές	

Πηγή: (Mathis C.& Jackson H., 1994)

2.3.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Όταν ένας οργανισμός έχει ανάγκη να καλύψει κενές θέσεις εργασίας τότε το γνωστοποιεί πρώτα στους υφιστάμενους υπαλλήλους. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους του οργανισμού να επιδιώξουν την μετάθεσή τους σε αυτή την θέση ή την προαγωγή τους. Με άλλα λόγια πρόσληψη "εκ των έσω", η οποία ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων ενώ επιπλέον, αποτελεί είδος επιβράβευσης και αναγνώρισής τους. Επίσης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα για την αξιοπιστία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και αυτός θεωρείται ένας από τους λόγους που προτιμάται από πολλούς οργανισμούς, (*Grensing-Pophal Lin, 2006*). Με την έννοια, λοιπόν, 'εσωτερικός τρόπος προσέλκυσης', εννοούμε την χρήση εργαζομένων από το εσωτερικό της επιχείρησης για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Ωστόσο αν ακολουθείται αποκλειστικά η χρήση του συγκεκριμένου τρόπου μπορεί να προκαλέσει διαιώνιση παλιών μεθόδων λειτουργίας.

Όταν καθοριστεί το που και το πώς μπορούν να βρεθούν πιθανοί υποψήφιοι μέσα στην επιχείρηση, υπάρχουν αρκετές μέθοδοι για να τους προσελκύσουν. Αυτές οι πηγές και μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων από το εσωτερικό της επιχείρησης είναι:

- **Προαγωγές:** Οι προαγωγές στελεχών σε πιο υπεύθυνες θέσεις είναι ένας τρόπος κάλυψης κενών θέσεων αλλά και ένας σημαντικός λόγος που πρέπει να εφαρμόζεται ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων από την επιχείρηση. Μια επιπλέον αποτελεσματική μέθοδος είναι η πρόσληψη ατόμων με αρκετές ικανότητες που θα χρειαστούν να περάσουν από εκπαίδευση για την ανάδειξή τους. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως η μέθοδος των προαγωγών είναι ένα μέσο υποκίνησης και ένα μέσο ενθάρρυνσης του ηθικού των εργαζομένων, (*Cherrington D., 1995*).
- **Μεταθέσεις:** Η συγκεκριμένη μέθοδος συχνά προηγείται από αυτή των προαγωγών αλλά δεν προτιμάται περισσότερο. Ωστόσο οι απόψεις σχετικά με την δυνατότητα μεταθέσεων δίστανται μεταξύ των κριτηρίων αρχαιότητας και ικανότητας.
- **Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας:** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για την εκπαίδευση στελεχών όλων των διοικητικών επίπεδων ενώ στις περιπτώσεις που οι μεταθέσεις είναι μόνιμες η εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι προσωρινή.
- **Ανακοίνωση Θέσεων:** Με αυτή την μέθοδο όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης μπορούν να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή για κενές θέσεις εργασίας. Η ανακοίνωση θέσεων δίνει τη δυνατότητα σε όλους τους υπαλλήλους να διεκδικήσουν μια καλύτερη θέση. Σε άλλες περιπτώσεις

όταν δεν ανακοινώνονται κενά στις θέσεις εργασίας θεωρείται δύσκολο η ενημέρωση του προσωπικού για τέτοιες ευκαιρίες, (Schuler R., Huber L., 1993). Ένα αποτελεσματικό σύστημα ανακοινώσεων θέσεων εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει κατευθυντήριες γραμμές όπως οι μόνιμες προαγωγές και μεταθέσεις να ανακοινώνονται, τα σημεία ανακοινώσεων να είναι ορατά σε όλους, οι κανόνες και τα κριτήρια επιλογής να είναι σωστά διατυπωμένα και οι υποψήφιοι να ενημερώνονται για την τελική απόφαση της επιλογής, (Cherrington D., 1995).

- **Επαναπροσλήψεις και ανάκληση εργαζομένων:** Η πρόσληψη παλιών μελών της επιχείρησης που έχουν απομακρυνθεί (συνήθως είναι εποχιακοί) είναι μια ακόμα μέθοδος που χρησιμοποιείται. Ο λόγος είναι η ευκολότερη προσαρμογή, η γνώση της κουλτούρας της επιχείρησης και η γνώση του τρόπου συνεργασίας με τα στελέχη της επιχείρησης.
- **Ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο (Ιντρανετ):** Η ραγδαία ανάπτυξη των ενδοεπιχειρησιακών δικτύων υπολογιστών δημιούργησε αυτή την εσωτερική πηγή προσέλκυσης τους εσωτερικούς ιστότοπους (Ιντρανετ). Μέσω αυτών των δικτύων κάθε εργαζόμενος μπορεί να ενημερώνεται για την δημιουργία θέσεων εργασίας, για ευκαιρίες πρόσληψης όπως και για επιλογή συγκεκριμένων υποψηφίων.
- **Υποψήφιοι 'πόρτας':** Στην συγκεκριμένη μέθοδο επικροτούνται όλοι οι υποψήφιοι που με ατομική πρωτοβουλία υποβάλουν αιτήσεις και βιογραφικά για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας. Όλοι αυτοί μπορούν να αποτελέσουν μια εσωτερική πηγή προσέλκυσης αν η επιχείρηση τηρεί αρχεία προσωπικού, (Χυτήρης Λ., 2001).

2.3.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Όταν οι θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφτούν από μέλη του εσωτερικού της επιχείρησης είτε γιατί είναι πολύ εξειδικευμένες είτε γιατί δεν υπάρχουν κατάλληλα στελέχη για την κάλυψη των θέσεων αυτών, αναγκάζουν την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει εξωτερικούς παράγοντες για την κάλυψη τους. Οι μέθοδοι εξωτερικής πηγής προσέλκυσης περιλαμβάνουν συνήθως καταχωρήσεις αγγελιών, διαφημίσεις σε ΜΜΕ, αναζήτηση σε γραφεία εύρεσης προσωπικού και τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η αναζήτηση προσωπικού μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, (Social Media's Recruiting Powers Get a Boost, 2011). Φυσικά, η τελευταία μέθοδος δεν χρησιμοποιείται τόσο συχνά εξαιτίας των νομικών θεμάτων και των θεμάτων ασφαλείας σχετικά με το απόρρητο για τα στοιχεία των υποψηφίων. Παρ' όλα αυτά η προσέλκυση υποψηφίων από την αγορά εργασίας παρέχει στον οργανισμό κυρίως νέες καινοτόμες ιδέες ενώ πολλοί από τους εργαζόμενους έχουν την απαραίτητη

εκπαίδευση. Αυτό σημαίνει, ότι το κόστος για την εκπαίδευση προσωπικού μειώνεται. Τέλος, σε περιπτώσεις αναταραχών και αναδιοργάνωσης της επιχείρησης ο νέος υπάλληλος που δεν έχει προηγούμενη σχέση με παλιά μέλη της, μπορεί να εκφέρει πιο αντικειμενική άποψη και να είναι πιο αυστηρός με αποτέλεσμα να την ωθήσει προς το καλύτερο αλλά και προς την επίτευξη των στόχων της, (Τερζίδης Κ. και Τζωρζάκης Κ., 2004). Με την έννοια, λοιπόν, 'εξωτερικός τρόπος προσέλκυσης' εννοούμε την χρήση εργαζομένων από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και την αγορά εργασίας, για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Ωστόσο με την χρήση του συγκεκριμένου τρόπου προσέλκυσης αυξάνονται οι πιθανότητες αντίδρασης των εργαζομένων (δεν επιλέχτηκαν να προαχθούν), μείωση ενδιαφέροντος παλαιότερων εργαζομένων προς την επιχείρηση, μειωμένα κίνητρα, όπως και το πρόβλημα της περιόδου προσαρμογής που μπορεί να υπάρξει με το νέο υπάλληλο.

Ο εξωτερικός τρόπος προσέλκυσης χρησιμοποιείται ιδιαίτερα στις ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις. Με την χρήση των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης συνεπάγεται η έρευνα της αγοράς εργασίας για την εξεύρεση υποψηφίων οι οποίοι δεν θα έχουν καμία σχέση με την επιχείρηση. Οι πηγές αυτές είναι πολυάριθμες και διαφέρουν με κριτήριο τον χρόνο και το κόστος που απαιτούν. Συγκεκριμένα, τέτοιες είναι:

- **Αγγελίες στα ΜΜΕ:** Οι αγγελίες σαν μέθοδος προσέλκυσης είναι αποτελεσματικός (βρίσκονται παντού) αλλά όχι τόσο όσο οι άμεσες αιτήσεις και οι συστάσεις. Ωστόσο η ανάπτυξη της συγκεκριμένης μεθόδου οφείλεται στην μικρή δυνατότητα που έχουν οι εργάτες να συμπληρώσουν τις κενές θέσεις εργασίας με άμεσες αιτήσεις και συστάσεις χωρίς να χρειαστεί κάποιο είδος αγγελίας. Οι βασικές κατευθύνσεις που πρέπει να έχει αυτή η αγγελία είναι να είναι σαφής και ξεκάθαρη σε ποιους απευθύνεται, να περιγράφει την θέση και τις προδιαγραφές που χρειάζονται, να αναφέρει την ημερομηνία λήξης αποστολής αιτήσεων και να αναγράφεται με ποιον τρόπο θα έχουν ανταπόκριση από την εταιρία οι υποψήφιοι, (Cherrington D., 1995).
- **Γραφεία εύρεσης εργασίας:** Τα γραφεία εύρεσης εργασίας απευθύνονται τόσο σε εργαζόμενους όσο και σε εργοδότες. Στόχος τους είναι η συνεργασία των δυο κατηγοριών για την κάλυψη κενών θέσεων, διαδραματίζοντας το ρόλο του ενδιάμεσου, φροντίζοντας να εξυπηρετεί και να διασφαλίζει τα συμφέροντα και των δυο πλευρών. Τα γραφεία αυτά μπορεί να είναι δημόσια ή ιδιωτικά ενώ αναλαμβάνουν τη συγκέντρωση αιτήσεων, τη διεξαγωγή συνεντεύξεων και τη σύσταση υποψηφίων.
- **Εταιρίες ενοικίασης εργαζομένων:** Σε αυτή την κατηγορία, τονίζεται η ύπαρξη εταίρων που 'νοικιάζουν' ανθρώπινο δυναμικό και παίρνουν κάποια αμοιβή για την παροχή του κατάλληλου ατόμου στην επιχείρηση.

Επιπλέον, η εταιρία ρυθμίζει και αναλαμβάνει όλα τα θέματα διοίκησης αυτών των εργαζομένων, (Χυτήρης Λ., 2001)

- **Εκπαιδευτικά ιδρύματα:** Μια αποτελεσματική εξωτερική πηγή μπορεί να θεωρηθεί αυτή των πανεπιστημίων και άλλων παρόμοιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Οι περισσότερες σχολές διαθέτουν υπηρεσίες για να βοηθήσουν τους απόφοιτους να βρουν απασχόληση. Έτσι, η συνέντευξη εντός του πανεπιστημίου θεωρείται η σημαντικότερη πηγή προσέλκυσης για το στάδιο εισαγωγής για επαγγελματικές και επιχειρησιακές θέσεις εργασίας. Οι επιχειρήσεις, κυρίως συνεργάζονται με ιδρύματα που έχουν φήμη και πιστεύουν μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους ανάλογα με την κενή θέση που έχει δημιουργηθεί, (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).
- **Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις:** Οι επιχειρήσεις που θέλουν να καλύψουν γρήγορα κενές θέσεις εργασίας με άξιους και έμπειρους εργαζόμενους τότε μπορούν να δραστηριοποιηθούν στην συγκεκριμένη μέθοδο, δηλαδή να πλησιάσουν κατάλληλο προσωπικό που να εργάζεται σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις στην ίδια θέση, (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2007).
- **Ηλεκτρονική προσέλκυση:** Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου προκάλεσε και την ανάπτυξη της συγκεκριμένης μεθόδου. Έτσι η ηλεκτρονική προσέλκυση είναι μια μέθοδος που κυριαρχεί στην σύγχρονη εποχή και προσελκύει ταλέντα που μπορούν να φανούν χρήσιμα στην επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της. Μια χρήση αυτής της μεθόδου θεωρείται η υποβολή ηλεκτρονικών αιτήσεων. Τα κύρια πλεονεκτήματά της είναι ο μικρότερος χρόνος προσέλκυσης, η μεγαλύτερη ποσότητα προσέγγισης υποψηφίων, η παροχή παγκόσμιας κάλυψης, και η παρουσίαση μιας πιο επίκαιρης και ολοκληρωμένης εικόνας της επιχείρησης.

2.4. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ

Σύμφωνα με το περιοδικό Harvard Business Review, 'ο πόλεμος των ταλέντων' (προσπάθεια αναζήτησης και διατήρησης σωστών ανθρώπων) είναι το πιο καυτό θέμα της εποχής στον τομέα των επιχειρήσεων και αυτό επειδή το ταλέντο είναι ο σπανιότερος από αυτούς τους πόρους. Έτσι, ο 'πόλεμος των ταλέντων' αποτελεί και θα αποτελεί την βασική προτεραιότητα των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με έρευνες οι γενικοί διευθυντές πολυεθνικών εταιριών θεωρούν την προσέλκυση και ανάπτυξη των ταλέντων ως μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της σύγχρονης οικονομίας και επιχείρησης, (Ιορδάνογλου Δ., 2008).

Προκειμένου να ανακαλύψει ή να ενισχύσει τους ταλαντούχους εργαζομένους της επιχείρησης μπορεί να ακολουθήσει τις παρακάτω τακτικές διαχείρισης:

- Να θέτει συγκεκριμένους στόχους, και να κάνει τους ανθρώπους υπεύθυνους για την επίτευξή τους
- Να δίνει ανατροφοδότηση για την ανάπτυξη, την επίδοση και τα αποτελέσματα
- Να δημιουργεί ένα περιβάλλον υποστήριξης και ενθάρρυνσης
- Να προάγει όσους έχουν αναπτυξιακή συμπεριφορά
- Να παρέχει κατάλληλο περιβάλλον για πρακτική άσκηση και δοκιμή νέων ιδεών
- Να τοποθετεί την ανάπτυξη στην στρατηγική της
- Να κάνει μέρος των μισθών να εξαρτάται από την προσωπική ανάπτυξη και λειτουργία στο περιβάλλον της
- Να εκπαιδεύει και να καθοδηγεί το προσωπικό να αναπτύξει νέες ικανότητες, (*Rampersad, 2005; Μπιλίρη Β. 2011*).

Σε μια μακροχρόνια έρευνα που διεξήχθη με την συμβολή της εταιρίας συμβούλων McKinsey κατέληξαν σε πέντε τομείς που πρέπει να βασιστούν οι επιχειρήσεις για να κερδίσουν τον 'πόλεμο των ταλέντων'. Αυτοί οι τομείς είναι:

- **Δημιουργία κουλτούρας ταλέντων:** Σύμφωνα με έρευνες, στις περισσότερες επιχειρήσεις η προσέλκυση, η επιλογή και η διατήρηση ταλέντων γίνεται ασυντόνιστα. Αυτό σημαίνει ότι, για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και διατήρηση των ταλέντων απαιτείται η αλλαγή του τρόπου σκέψης τους και της κουλτούρας τους ώστε να ενστερνιστούν με πάθος την σημασία αυτών των εργαζομένων. Στην Ελλάδα, μόνο μερικές από τις πολυεθνικές εταιρίες κάνουν συντονισμένες ενέργειες.
- **Πρόταση αξίας για τους εργαζόμενους:** Η πρόταση αξίας για τους εργαζόμενους είναι απάντηση στην ερώτηση 'γιατί ένας ταλαντούχος εργαζόμενος να εργαστεί στην συγκεκριμένη επιχείρηση'. Μια τέτοια πρόταση αξίας είναι το σύνολο όλων όσων βιώνει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση από τους συνεργάτες του, από την φύση της εργασίας κ.ά. Όπως φαίνεται σε εκτεταμένη έρευνα της McKensey, δεν είναι μόνο το χρήμα αυτό που έχει σημασία στην επιλογή οργανισμού από ταλέντα-εργαζόμενους. Συγκεκριμένα αυτά που έχουν περισσότερο σημασία στην απόφαση επιλογής οργανισμού είναι η ενδιαφέρουσα και προκλητική εργασία (59%), ικανή διοίκηση (48%), αναγνώριση και επιβράβευση για την ατομική συνεισφορά (39%) και τέλος ευκαιρία εξέλιξης της καριέρας (37%), (*Ιορδάνογλου Δ., 2008*).
- **Αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων:** Στον πόλεμο των ταλέντων δεν αρκεί μόνο η αναζήτηση του καλύτερου μεταξύ των

υποψηφίων αλλά η συνεχής αναζήτηση ανεξάρτητα με τις κενές θέσεις που μπορεί να δημιουργηθεί. Μάλιστα, δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που δρουν εν μέσω οικονομικής ύφεσης για την αναζήτηση ταλέντων ώστε να έχουν μικρότερο ανταγωνισμό, (Μπιλίρη Β. 2011).

- **Ανάπτυξη ταλέντων μέσα στον οργανισμό:** Μια επιχείρηση εκτός από την αναζήτηση ταλέντων στην αγορά εργασίας, πρέπει να αναζητά ταλέντα και στο εσωτερικό της. Ωστόσο, λίγες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στην ανάγκη των ταλαντούχων εργαζομένων για ανάπτυξη. Η ανάπτυξη πρέπει να αποτελεί αρμοδιότητα κάθε μάνατζερ και να μην περιορίζεται στην κλασική εκπαίδευση αλλά να παίρνει και άλλες μορφές (αλλαγές ρόλων, ανάθεση προκλητικών και δύσκολων έργων κ.ά.), (Ιορδάνογλου Δ., 2008).
- **Αναγνώριση και διαφοροποιήσεις των ανθρώπων:** Η πραγματικότητα δείχνει ότι δεν συμβάλουν το ίδιο όλοι οι εργαζόμενοι στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Ωστόσο πολλοί μάνατζερ διστάζουν να διαφοροποιήσουν και να κατηγοριοποιήσουν του εργαζομένου καθώς θεωρούν ότι έτσι καταπατώνται οι αρχές της ίσης μεταχείρισης. Παρ' όλα αυτά η μη αναγνώριση της συνεισφοράς κοστίζει συναισθηματικά στους ταλαντούχους εργαζομένους και μπορεί να προκαλέσει την αποχώρησή τους. Αντίθετα, με τους εργαζομένους που αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και υπάρχει μικρότερη διάθεση για αποχώρηση.

Οι παραπάνω τομείς προϋποθέτουν την αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας ενός οργανισμού αν θέλει να είναι ανταγωνιστική στον 'πόλεμο των ταλέντων'. Βέβαια, κάποιοι τονίζουν τους κινδύνους που κρύβει ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων σε ταλαντούχα στελέχη γιατί υπάρχει υψηλό κόστος, κάποια από αυτά τα στελέχη διακατέχονται από αλαζονεία και δίνεται υπερβολική έμφαση στους λίγους με αποτέλεσμα να δημιουργείται ανταγωνιστικό κλίμα στην επιχείρηση.

3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Αφού πραγματοποιηθεί η διαδικασία της προσέλκυσης, το επόμενο βήμα για την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι η σωστή επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τις κενές θέσεις εργασίας που έχουν δημιουργηθεί. Μέσω αυτής της διαδικασίας προσδιορίζεται η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων. Η προσέλκυση με την επιλογή προσωπικού μπορεί να συνδέονται μεταξύ τους και να είναι εξίσου σημαντικές έννοιες για έναν οργανισμό αλλά υπάρχουν και σημαντικές διαφορές. Η προσέλκυση μπορεί να δημιουργήσει μια θετική διαδικασία δημιουργίας ενός κατάλογου από πιθανά ταλαντούχους υποψήφιους ενώ η επιλογή μπορεί να δημιουργήσει μια αρνητική διαδικασία επιλογής των καταλληλότερων και ικανότερων υποψηφίων με αποτέλεσμα την απομάκρυνση άλλων. Συμπερασματικά η επιλογή ασχολείται με την πρόβλεψη ποιοι υποψήφιοι μπορούν να συνεισφέρουν αποτελεσματικότερα στην επιχείρηση στο παρόν και στον μέλλον.

Αν έπρεπε να ορίσουμε την έννοια της επιλογής τότε θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη συγκεκριμένη κενή θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος (Κανελλόπουλος Χ., 2002). Επιπλέον, η σωστή επιλογή ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επιδιώκει την καλύτερη ενσωμάτωση των εργαζόμενων στον οργανισμό και το ταίριασμα των χαρακτηριστικών τους με τους στρατηγικούς του στόχους αλλά και με την οργανωσιακή του κουλτούρα, (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 1997).

Η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια τόσο σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις πρόσληψης υποψηφίων, (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002). Την βαριά ευθύνη της τελικής επιλογής έχει ο υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού ενώ πολλές φορές σημειώνεται συνεργασία με τα στελέχη γραμμής, (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 1997). Επιπροσθέτως, παρατηρείται ότι υπάρχουν σημαντικά κόστη τα οποία δαπανούνται στην πρόσληψη και επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου που μπορεί άμεσα να επηρεάσει και το μέλλον της επιχείρησης. Αν γίνει σωστή επιλογή τότε τα χρήματα αυτά μπορεί να εξοικονομηθούν και να αποφέρουν κέρδος στην επιχείρηση, μακροπρόθεσμα, (University of Otago, 2004). Σε αντίθετη περίπτωση, η επιχείρηση ζημιώνεται όχι μόνο το αρχικό κόστος για την πρόσληψη του ακατάλληλου αυτού υποψηφίου αλλά και τα χρήματα που δαπανώνται στο διάστημα που εργάζεται, δεδομένου ότι η ακαταλληλότητα ενός

εργαζόμενου για συγκεκριμένη θέση χρειάζεται χρόνο. Σύμφωνα με έρευνες, υπολογίζεται ότι οι αμερικανικές δημόσιες υπηρεσίες που απασχολούν τέσσερα εκατομμύρια ανθρώπους θα εξοικονομούσαν περίπου δέκα έξι δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως αν έκαναν σωστή επιλογή προσωπικού και ειδικότερα αν έκαναν την επιλογή τους σύμφωνα με ψυχολογικά τεστ. Τέτοιου είδους υπολογισμοί θεωρούνται υπερβολικοί και μερικές φορές λάθος, παρ' όλα αυτά δεν σταματούν να δείχνουν την ουσία του προβλήματος (Καντάς Α., 2009).

Ακόμα μια σημαντική προϋπόθεση για την σωστή επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου είναι η καλή προετοιμασία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, των στελεχών του οργανισμού, των συμβούλων καθώς και όλων όσων έχουν σχέση με αυτή την διαδικασία. Συνεπώς, έχουμε ως αποτέλεσμα τις παρακάτω προϋποθέσεις που πρέπει να περιλαμβάνει μια επιτυχημένη επιλογή. Τέτοιες είναι:

- Η αντικειμενική περιγραφή των θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών της θέσης
- Ανάλυση της θέσης εργασίας ώστε να γίνουν κατανοητά και αντιληπτά τα προβλήματά της
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και η σημασία τους
- Κατανόηση των θεμάτων αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής
- Εκπαίδευση των υπεύθυνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων
- Σύστημα ανατροφοδότησης και μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού

Τέλος, στην σωστή προετοιμασία πρέπει να ανήκει και η προϋπόθεση ύπαρξης χρονοδιαγράμματος. Αυτό σημαίνει ότι, ο οργανισμός πρέπει να έχει μελετήσει τον συνολικό χρόνο που θα διαρκέσει όλη η διαδικασία της αποτελεσματικότερης κάλυψης της θέσης με την εύρεση και επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου. Αυτό, λοιπόν, τάσσει επιτακτική την ανάγκη δημιουργίας χρονοδιαγράμματος ώστε να αποφευχθεί η παρατεταμένη πληρότητα των κενών θέσεων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002)

Σκοπός της επιλογής ορίζεται ως η απομόνωση ενός ή περισσότερων ικανών ατόμων από μια ομάδα υποψήφιων για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας και η πρόσληψή τους. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό υπάρχει το άτυπο συμπέρασμα πως τις περισσότερες φορές οι υποψήφιοι που δεν επιλέχτηκαν είναι αυτοί με την μικρότερη απόδοση σε σχέση με τους 'νέους' εργαζόμενους. Ωστόσο πάντα υπάρχουν εξαιρέσεις. Προκειμένου να γίνει η πιο σωστή επιλογή χρησιμοποιούνται και τα κατάλληλα εργαλεία και κριτήρια.

Επιγραμματικά, τέτοια κριτήρια είναι η εκπαίδευση, προηγούμενη εμπειρία, τα φυσικά χαρακτηριστικά και η προσωπικότητα των υποψηφίων.

3.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ & ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Ο χρόνος ολοκλήρωσης της διαδικασίας επιλογής εξαρτάται από το σύνολο των υποψηφίων, τις θέσεις εργασίας και το μέγεθος της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη λειτουργία μπορεί να διαρκέσει από μια μέρα μέχρι και μερικούς μήνες (Χυτήρης Λ., 2001). Επιπλέον, εκτός από τον χρόνο, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή υποψηφίων σε μια επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι, υπάρχουν εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνει υπόψη ο εκάστοτε υπεύθυνος.

Στους παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος παρατηρούνται κάποια χαρακτηριστικά της επιχείρησης που μπορεί να επηρεάσουν την διαδικασία επιλογής. Αυτά είναι:

- Το μέγεθος της επιχείρησης
- Η δομή της επιχείρησης
- Η τεχνολογία που διαθέτει
- Ο αριθμός των θέσεων που πρέπει να καλυφτούν

Στους παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος, που είναι εξίσου σημαντικοί με τους υπόλοιπους, παρατηρούνται τα εξής χαρακτηριστικά:

- Η ισχύουσα νομοθεσία
- Το μέγεθος και η σύνθεση της τοπικής αγοράς εργασίας
- Πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί παράγοντες της κοινωνίας, (Ivancevich J., 2006).

Πρόσθετα στην διαδικασία της επιτυχημένης απόφασης πρόσληψης προσωπικού συμβάλουν και δυο βασικές αρχές, (Cherrington D., 1995). Η πρώτη αρχή αναφέρει πόσο πολύτιμη είναι η παρελθοντική συμπεριφορά του υποψήφιου και πως χρησιμοποιείται ως δείκτης της μελλοντικής. Με άλλα λόγια, πόσο σημαντική είναι η προϋπηρεσία του υποψήφιου και πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δείκτης για τη μελλοντική του απόδοση. Βέβαια δεν θεωρείται πάντα καθοριστική καθώς δεν αποτελεί ακριβή ένδειξη της μελλοντικής πορείας του ατόμου. Η δεύτερη αρχή τονίζει τη σημασία που έχει η αξιόπιστη και έγκυρη συλλογή δεδομένων από την επιχείρηση, όσο αυτό είναι οικονομικά εφικτό και να χρησιμοποιηθούν για την καλύτερη επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου. Δηλαδή, η αξιοπιστία των δεδομένων διασφαλίζει τη σταθερή επανάληψη των δεδομένων ενώ η εγκυρότητα αποδεικνύει την

αποδοτικότητα της εργασίας των υποψήφιων. Ωστόσο, όσο πιο απαιτητική και περίπλοκη είναι η κενή θέση εργασίας τόσο σημαντικότερη γίνεται η συλλογή αξιόπιστων και έγκυρων πληροφοριών, (Παναγιάρης Α., 2008).

Σημαντικό κεφάλαιο αυτής της διαδικασίας είναι και οι μέθοδοι και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται και ο καθορισμός τους σχετίζεται με διάφορες μεταβλητές όπως είναι ο χρόνος, το κόστος κ.ά. Έτσι, όταν υπάρχουν περισσότεροι από μια μέθοδοι οι πληροφορίες μπορούν να συλλεχτούν με τους εξής τρόπους:

- **Πολλαπλή παρεμπόδιση:** Ο υποψήφιος πρέπει να ανταπεξέλθει στα αποδεκτά επίπεδα όλων των μεθόδων επιλογής. Σε αυτή την τεχνική το χαμηλότερο σκορ δεν αντισταθμίζεται με ένα υψηλότερο.
- **Αντισταθμιστική παρεμπόδιση:** Είναι η τεχνική που χρησιμοποιείται περισσότερο, καθώς τα νέα δεδομένα δεν οριοθετούν τα κριτήρια επιλογής. Σε αυτήν την τεχνική το χαμηλότερο σκορ αντισταθμίζεται με ένα υψηλότερο.
- **Συνδυαστική τεχνική:** Με την χρήση αυτής της τεχνικής πρέπει ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί σε περισσότερες μεθόδους επιλογής ενώ η τελική απόφαση θα βασιστεί στον αποτελεσματικότερο συνδυασμό τους, (Παναγιάρης Α., 2008).

Παρ' όλα αυτά εκτός από τους παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την διαδικασία, τις τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την περισυλλογή πληροφοριών και τις βασικές αρχές για επιτυχημένη επιλογή προσωπικού, υπάρχουν κάποιες μέθοδοι τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει ένας υποψήφιος. Οι πιο συνηθισμένες ενέργειες-μέθοδοι είναι:

- Αίτηση απασχόλησης
- Βιογραφικό σημείωμα
- Προκαταρκτική συνέντευξη
- Τεστ επιλογής
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψήφιου
- Ιατρικές εξετάσεις
- Συνέντευξη επιλογής
- Τελική απόφαση-προσφορά θέσης εργασίας

Σε κάθε μια από τις παραπάνω ενέργειες λαμβάνεται ξεχωριστά απόφαση με αποτέλεσμα τον αποκλεισμό κάποιων. Η απόφαση του αποκλεισμού λαμβάνεται από τους εκάστοτε υπεύθυνους με περίσκεψη και εφόσον είναι αρκετά αξιόπιστα τα στοιχεία που υπάρχουν, αντίθετα υπάρχει περίπτωση να χαθεί ένας ικανός και κατάλληλος υποψήφιος, (Χυτήρης Λ., 2001). Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι η αίτηση απασχόλησης το βιογραφικό σημείωμα και η

συνέντευξη χρησιμοποιούνται στην επιλογή υποψήφιων για κάλυψη θέσεων ανεξάρτητα από την ιεραρχία τους, (Παναγιάρης Α., 2008).

3.2.1. ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Το βιογραφικό σημείωμα χρησιμοποιείται στην αρχή της διαδικασίας επιλογής. Πολλοί θεωρούν το βιογραφικό ως επιπρόσθετο ή υποκατάστατο της αίτησης ενώ έχει ως στόχο την λεπτομερή ανάλυση και την συλλογή πληροφοριών για το παρελθόν του εργαζόμενου, (Schuler R. & Huber V., 1993). Αυτό βοηθά τον εργοδότη ή τον υπεύθυνο να δημιουργήσει μια λίστα με υποψήφιους ικανούς για περαιτέρω επαφή. Με άλλα λόγια το βιογραφικό σημείωμα χρησιμοποιείται ως μια μορφή προκαταρκτικής αξιολόγησης του υποψήφιου με στοιχεία του παρελθόντος, (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003).

Το βιογραφικό μπορεί να χαρακτηριστεί και επαγγελματική ταυτότητα του ατόμου που είναι το κλειδί και ένας τρόπος άμεσης επικοινωνίας με την αγορά εργασίας. Για τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των ενδιαφερόμενων δημιουργήθηκαν κάποια είδη βιογραφικών. Τα συνηθέστερα είναι:

- **Χρονολογικό βιογραφικό:** Τα στοιχεία που περιλαμβάνει το βιογραφικό σημείωμα καταγράφονται με χρονολογική σειρά είτε από τα παλαιότερα στα νεότερα είτε το αντίθετο. Τα πλεονεκτήματα αυτού του είδους είναι η έμφαση που δίνει ο υποψήφιος στην επαγγελματική του εξέλιξη ενώ θεωρείται ακατάλληλο για άτομα που είχαν μεγάλα διαστήματα ανεργίας.
- **Θεματικό βιογραφικό:** Αυτό το είδος δίνει έμφαση κυρίως στην επαγγελματική εμπειρία του ατόμου. Τα θετικά του θεματικού βιογραφικού είναι ότι επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία ενώ αποφεύγει να δώσει έμφαση στη μικρή επαγγελματική εμπειρία ενώ ενέχει κινδύνους λόγω της υποκειμενικής εκτίμησης της σπουδαιότητας.
- **Ευρωπαϊκό πρότυπο:** Το ευρωπαϊκό πρότυπο είναι το πιο συνηθισμένο και διαδεδομένο. Το βιογραφικό περιλαμβάνει προσωπικά στοιχεία, ακολουθούν εκπαίδευση και επαγγελματική εμπειρία ενώ κλείνουν με ενδιαφέροντα και συστάσεις.

Επιπλέον, υπάρχουν κάποια σημεία του βιογραφικού που ο υποψήφιος πρέπει να προσέχει. Τέτοια είναι ο τρόπος γραφής (όχι κεφάλαια, ευανάγνωστο κ.λ.π.), η εισαγωγική επιστολή καθώς και τα στοιχεία τα οποία θα περιλαμβάνει το βιογραφικό του σημείωμα. Συγκεκριμένα η κατάλληλη εισαγωγική επιστολή πρέπει να:

- Εξηγεί τον λόγο που την γράφει
- Αναφέρει την πηγή πληροφόρησης για την κενή θέση εργασίας

- Αναφέρει την θέση για την οποία ενδιαφέρεται
- Τονίζει ικανότητες και προσόντα που μπορεί να ωφελήσουν την επιχείρηση με την πρόσληψή του
- Δημιουργεί ερεθίσματα στους παραλήπτες της επιστολής ώστε να ζητήσουν συνέντευξη.
- Δείχνει την κριτική ικανότητα του υποψήφιου ακόμα και αν έχει να κάνει με τον εαυτό του

Με άλλα λόγια μέσα από την εισαγωγική επιστολή αναζητούν την ικανότητα του υποψήφιου να 'πουλά' σωστά τον εαυτό του ενώ τα στοιχεία του στην επιστολή πρέπει να είναι καθαρά, γρήγορα, ισχυρά. Αυτό σημαίνει, πως μια τέτοια επιστολή χωρίζεται σε δυο ενότητες, την δημιουργία ξεκάθαρης εικόνας του ατόμου και την δημιουργία ξεκάθαρης εικόνας της δουλειάς που ζητεί, (*Schuler R. & Huber V., 1993*).

Ωστόσο για τα στοιχεία που παραθέτονται σε ένα βιογραφικό πρέπει να υπάρχει ιδιαίτερη προσοχή στα εξής:

- Να είναι σύντομο (περίπου 2 σελίδες)
- Να μην υπάρχουν ορθογραφικά λάθη
- Να είναι κατανοητό με σαφείς έννοιες
- Αποφυγή χρήσης επιθέτων και αόριστων λέξεων
- Να μην υπάρχει υπερβολή
- Να ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα καθώς ο εκάστοτε υπεύθυνος θα ελέγξει αρκετά

Τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει το βιογραφικό με σαφείς ημερομηνίες χωρίς να είναι ψευδής είναι τα εξής:

- Προσωπικά στοιχεία (Όνομα, διεύθυνση, νούμερο τηλεφώνου)
- Μόρφωση (πτυχία, βραβεία, τίτλοι, σεμινάρια)
- Προϋπηρεσία (εργοδότες, προηγούμενες εταιρίες, καταστάσεις που βελτιώθηκαν, κέρδη, καινοτόμες ιδέες που εφαρμόστηκαν στην επιχείρηση)
- Ικανότητες (Βραβεία που υπάρχουν, έπαινοι, υποτροφίες, γλώσσες)
- Ενδιαφέροντα (ταξίδια, άθληση)
- Συμμετοχή στα κοινά
- Συστάσεις (*Σκούλας Ν.-Οικονομάκη Κ., 1998*)

3.2.2. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η προκαταρκτική συνέντευξη είναι αυτή που ακολουθεί μετά την υποβολή των βιογραφικών. Στόχος της είναι να γίνει η πρώτη επαφή των υπεύθυνων με τους υποψήφιους ώστε να διαπιστώσουν ποιοι μπορούν να συνεχίσουν και ποιοι θα αποτύχουν. Για αυτό το λόγο γίνεται μια συνέντευξη που στόχο έχει να απαντηθούν συγκεκριμένα ερωτήματα από τον υποψήφιο και να κριθεί από τους υπεύθυνους επιλογής αν μπορούν να συνεχίσουν ή αν είναι χάσιμο χρόνου. Για παράδειγμα, ερωτήματα μπορεί να αφορούν την επαγγελματική του εμπειρία. Σε αυτό το σημείο της διαδικασίας επιλογής γίνεται ο πρώτος διαχωρισμός των ικανών και των αποτυχόντων. Με αυτό το είδος συνέντευξης η επιχείρηση αποκτά φήμη καθώς και μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επιλογής. Τέλος, πολλές φορές οι υπεύθυνοι φέρνουν τους υποψήφιους σε επαφή με την θέση εργασίας για την οποία ενδιαφέρονται. Αυτό έχει ως στόχο την καλύτερη εικόνα για την θέση και τις απαιτήσεις και να ελαχιστοποιήσουν πιθανότητες αποχώρησης αργότερα λόγω των αυξημένων υποχρεώσεων, (Χυτήρης Λ., 2001; Παναγιάρης Α., 2008).

3.2.3. ΑΙΤΗΣΗ

Η αίτηση είναι ένας τρόπος συλλογής πληροφοριών για το παρελθόν του υποψήφιου αλλά και την παρούσα κατάστασή του. Είναι μια από τις βασικές αρχές καθώς στηρίζει και άλλες μεθόδους (αποτελεί την βάση της συνέντευξης). Επιπροσθέτως, μέσω της αίτησης μπορούν να επαληθεύουν τα στοιχεία του υποψήφιου. Οι αιτήσεις που καλείται να συμπληρώσει ο υποψήφιος διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση όπως και από θέση εργασίας σε άλλη θέση. Έτσι, οι πληροφορίες που συλλέγονται στην αίτηση συνήθως είναι κάποια προσωπικά δεδομένα (ηλικία, όνομα κ.λ.π.) εκπαιδευτική μόρφωση (σπουδές, διπλώματα κ.λ.π.) και επαγγελματική εμπειρία, (Χυτήρης Λ., 2001). Επιπλέον υπάρχουν περιπτώσεις που οι ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου ώστε να εξετάσουν την γραφολογία του εκάστοτε υποψήφιου. Ωστόσο σύμφωνα με έρευνες στις ΗΠΑ δεν είναι λίγες οι φορές που μέσω αυτών των ερωτήσεων στοχεύουν στην συλλογή μη χρήσιμων πληροφοριών (φυσική αναπηρία, στρατιωτική θητεία κ.λ.π.) και δημιουργούν ποικίλες αντιδράσεις σχετικά με την 'εισβολή' των επιχειρήσεων στα προσωπικά δεδομένα του υποψήφιου. Συμπερασματικά, η αίτηση είναι μια αρχή η οποία θεωρείται πιο έγκυρη στην συλλογή κάποιων στοιχείων για έναν μελλοντικό εργαζόμενο σε σχέση με άλλες αρχές όπως το βιογραφικό σημείωμα, (Snell S., Bohlander G., 2007, Μπιλίρη Β., 2011). Παρ' όλα αυτά, δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν πως μέσα

από την αίτηση δεν συλλέγονται καθόλου ή δεν συλλέγονται επαρκή στοιχεία σχετικά με την αποδοτικότητα του εργαζόμενου.

3.2.4. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η συνέντευξη είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις την έχουν προσθέσει στην διαδικασία επιλογής και την θεωρούν την μέθοδο που τις περισσότερες φορές θα τους αποφέρει τον κατάλληλο εργαζόμενο. Ωστόσο, δεν ήταν λίγες οι αντιδράσεις που την θεωρούσαν αναξιόπιστη, αλλά είναι η μόνη που φέρνει σε άμεση επαφή και αμφίδρομη επικοινωνία τον υπεύθυνο με τον υποψήφιο. Επιπλέον έχει παρατηρηθεί ότι κάποιοι οργανισμοί προτιμούν την ομαδική συνέντευξη από την ατομική, (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 1997; Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003). Σκοπός της συνέντευξης είναι ο υποψήφιος σε συγκεκριμένο χρόνο να πάρει όσες περισσότερες πληροφορίες γίνεται για την κενή θέση την οποία θέλει να καλύψει και ο οργανισμός να πάρει όσο περισσότερες πληροφορίες γίνεται για τις ικανότητες του υποψήφιου, την εμπειρία και να επαληθεύουν όσα έχει δηλώσει στο βιογραφικό του σημείωμα. Για αυτό το λόγο, οι υπεύθυνοι της συνέντευξης επιλογής πρέπει να έχουν μελετήσει τα βιογραφικά κάθε υποψήφιου και να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για αυτήν. Η λανθασμένη επιλογή μπορεί να επηρεάσει τους στόχους της επιχείρησης για αυτό πρέπει η συγκεκριμένη μέθοδος να γίνει με πολύ προσοχή και με αντικειμενικά κριτήρια. Παρόλα αυτά υπάρχουν ορισμένοι κίνδυνοι που μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα. Τέτοια είναι:

- **Διακρίσεις:** Πολλές φορές οι υπεύθυνοι συνεντεύξεων επηρεάζονται από κάποια στοιχεία του υποψήφιου (ηλικία, θρησκεία, καταγωγή) και τους αντιμετωπίζουν διαφορετικά με αποτέλεσμα να υπάρχει κίνδυνος να χαθεί ένας ικανός εργαζόμενος. Στις ΗΠΑ ο υποψήφιος προστατεύεται από νόμους που απαγορεύουν στον οργανισμό και στα άτομα που θα εκτελέσουν την συνέντευξη να κάνουν ερωτήσεις που δεν έχουν άμεση σχέση με την θέση εργασίας.
- **Μεροληπτικές διαστρεβλώσεις:** Με τον συγκεκριμένο όρο αναφερόμαστε στην επικέντρωση των συνεντευκτών σε κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που μπορεί να λειτουργούν θετικά στην αξιολόγηση, αλλά δεν έχουν αποδεδειγμένη σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας. Η πιο συνηθισμένη διαστρέβλωση είναι αυτή του φαινομένου του 'όμοιου με εμένα' όπου ο υπεύθυνος επηρεάζεται από ορισμένα στοιχεία κοινά με τα δικά του και γίνεται πιο ελαστικός ή εμφανίζει την συμπάθειά του που επηρεάζει και την τελική του απόφαση.

- **Επεξεργασία πληροφοριών και λήψη αποφάσεων:** Μερικές φορές οι υπεύθυνοι διαμορφώνουν γνώμη για τον υποψήφιο πριν την διεξαγωγή της συνέντευξης μέσα από τις αιτήσεις ή τα βιογραφικά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην επεξεργαστούν νέα δεδομένα τα οποία μπορεί να υπάρξουν με την συνέντευξη έχοντας ήδη αποφασίσει για το αν θα συνεργαστούν ή αν θα αποτύχει το άτομο.
- **Κοινωνικό-ψυχολογικές διεργασίες απόδοσης:** Η θεωρία της απόδοσης αναφέρεται στον τρόπο που οι άνθρωποι προχωρούν σε συμπεράσματα σχετικά με τα αίτια και τα αποτελέσματα μιας συμπεριφοράς χωρίς να υπάρχουν αρκετά στοιχεία που μπορούν να το αποδείξουν. Ένα παράδειγμα τέτοιου είδους διαστρέβλωσης είναι αυτό της αυτοεξυπηρέτησης και αναφέρεται στην τάση που εμφανίζουν οι άνθρωποι να αποδίδουν τα επιτεύγματά τους ή τα επιθυμητά αποτελέσματα στον εαυτό τους ενώ τις αποτυχίες σε τυχαία γεγονότα και διαφορετικά πρόσωπα, (Καντάς Α., 2009).

Εκτός από τους κινδύνους οι υπεύθυνοι πρέπει να προσέξουν στο να απαντηθούν τρία βασικά ερωτήματα. Αυτά είναι αν οι υποψήφιοι είναι ικανοί και κάνουν για την εργασία, Αν οι υποψήφιοι είναι κινητοποιημένοι και θα κάνουν σωστά την εργασία που θα τους ανατεθεί όπως επίσης αν θα ταιριάζουν-ενταχθούν οι υποψήφιοι μέσα στον οργανισμό. Αυτές οι ερωτήσεις πρέπει να απαντηθούν σε οποιαδήποτε μορφή συνεντεύξεις και στις ελεύθερες και στις δομημένες. Στις ελεύθερες συνέντευξης υπάρχει καλύτερη, πιο φιλική ατμόσφαιρα που θέλει να κάνει τον υποψήφιο να αισθανθεί καλά ώστε να υπάρχει άνετη έκφραση από μέρους του. Στις δομημένες συνεντεύξεις οι ερωτήσεις είναι τυποποιημένες, συγκεκριμένες και ίδιες για όλους ώστε οι απαντήσεις να καταλήγουν σε μια κοινή βάση πληροφοριών από την οποία θα επικρατήσει αυτός με τις καταλληλότερες απαντήσεις. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν η συνέντευξη ανάλυσης του προβλήματος και η συνέντευξη ανάλυσης της συμπεριφοράς. Στην συνέντευξη ανάλυσης του προβλήματος βασίζεται στην περιγραφή έργου όπως και στην περίπτωση της ανάλυσης της συμπεριφοράς αλλά σε αυτή την περίπτωση παραθέτουν στο άτομο ένα 'φανταστικό' πρόβλημα παρόμοιο με αυτό που μπορεί να συναντήσει καλύπτοντας την θέση εργασίας με κύριο στόχο να περιγράψει τον τρόπο αντίδρασής του. Ενώ στην περίπτωση ανάλυσης συμπεριφοράς το άτομο καλείται να περιγράψει μια πραγματική κατάσταση, τον τρόπο αντίδρασης του, τους λόγους και τον βαθμό επιτυχίας, (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1997; Σαλπέα Μ., 2010).

3.2.5. ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όσο ο ανταγωνισμός των υποψήφιων για τον κατάλληλο εργαζόμενο αυξάνεται τόσο οι απαιτήσεις των εταιριών γίνονται ακόμα περισσότερες. Έτσι η προσοχή των υπεύθυνων στρέφεται ακόμα και σε σημεία του υποψήφιου διαφορετικά από τις αιτήσεις και τα βιογραφικά που έχουν συμπληρωθεί. Ένα από αυτά τα σημεία είναι η εξωτερική εμφάνιση και η στάση του σώματος του. Μια επιστήμη λοιπόν, που έχει διχάσει τους ειδικούς, ψυχολόγους και οικονομολόγους, είναι αυτή της γλώσσας και των μηνυμάτων που δείχνει η στάση του σώματος ενός ατόμου στο χώρο εργασίας. Ωστόσο εκτός από τη στάση του ατόμου σημαντικό ρόλο κατέχει και η εμφάνιση του. Ένα παράδειγμα για την δυνατή εικόνα που παρουσιάζεται μέσα από την εξωτερική εμφάνιση του ατόμου είναι το μακιγιάζ (στις γυναίκες) και ο χαρτοφύλακας. Λέγοντας μακιγιάζ (απαλό χωρίς να είναι έντονο) στον εργασιακό χώρο τονίζεται η αυτοπεποίθηση της υποψήφιου όπως και αρκετές φορές, το επίπεδο 'εξυπνάδας' σιγουριάς και ελκυστικότητας. Η χρήση γυαλιών είναι μια τακτική που χρησιμοποιείται συνήθως σε επαγγελματικές συναντήσεις δίνοντας κύρος και αυστηρό ύφος στο άτομο που τα φοράει. Επιπλέον, ο χαρτοφύλακας είναι ένα ακόμα στοιχείο που συνδέεται άμεσα με την εξωτερική εικόνα του υποψήφιου. Όσο μεγαλύτερο χαρτοφύλακα κρατάει κάποιος τόσο μεγαλύτερη όρεξη και ικανότητα για δουλειά θεωρείται πως έχει ενώ οι λεπτοί χαρτοφύλακες παρατηρούνται σε υποψήφιους που ασχολούνται μόνο με σημαντικά ζητήματα και προσδίδει μεγαλύτερο κύρος, (Pease A. & Pease B., 2006).

Επιπροσθέτως, σημαντικό ρόλο στην παρουσίαση καλύτερης εικόνας του μελλοντικού εργαζόμενου κατέχει και η στάση του σώματος κατά της διάρκεια της συνέντευξης. Συγκεκριμένα η σωστότερη ανάλυση των σημάτων της μη λεκτικής επικοινωνίας, κατηγοριοποιημένη είναι:

- **Το πρόσωπο**
 - Το σκέπασμα του στόματος του συνομιλητή σημαίνει την σκέψη του ότι μπορεί να είναι ψέματα τα όσα λέγονται,
 - Το σκέπασμα του στόματος του υποψήφιου δείχνει την προσπάθεια του να αποκρύψει στοιχεία,
 - Ο ιδρώτας κατά την διάρκεια της συνέντευξης προδίδει την ανυπαρξία ελέγχου της κατάστασης,
 - Το τρίψιμο της μύτης, πιγουνιού, αυτιών προδίδει την δυσχερή θέση που βρίσκεται ο υποψήφιος,
 - Η παλάμη να στηρίζει το πρόσωπο του συνομιλητή δείχνει την αδιαφορία του προς το θέμα συζήτησης,
 - Το χαμόγελο δείχνει την άνεση που υπάρχει κατά την διαδικασία της επικοινωνίας και εκπέμπει θετικά συναισθήματα,

- Η αίσθηση αμφιβολίας υπάρχει όταν το άτομο στρίβει το λαιμό του και ξύνει κάτω από το αυτί του.
- **Ο κορμός**
 - Το ακάλυπτο στήθος και η κοιλιά φανερώνει την ειλικρίνεια του υποψήφιου και δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης,
 - Το καμπούριασμα του κορμού είναι μια στάση που δεν δείχνει καλά σημάδια ενώ έρευνες έδειξαν ότι οι δεξιόχειρες ευνοούν περισσότερο ανθρώπους που στέκονται στα δεξιά τους σε σχέση με αυτούς που βρίσκονται στα αριστερά τους.
- **Τα άνω άκρα**
 - Το σταύρωμα των χεριών στο ύψος του στήθους υποδηλώνει διάθεση αυτοπροστασίας ή άμυνας,
 - Το πιάσιμο ενός αντικειμένου με τα δυο χέρια φανερώνει την αμηχανία (πιθανότητα του υποψήφιου) καθώς και την προσπάθεια κάλυψης ευαίσθητων σημείων. Επιπλέον η κάλυψη ευαίσθητων σημείων του χαρακτήρα κάποιου φαίνεται από την κάλυψη ευαίσθητων σημείων του σώματος όπως είναι το στήθος και η κοιλιά,
 - Το τρίψιμο των παλαμών μεταξύ τους δείχνει την θετική έκβαση μιας συζήτησης και το αίσθημα προσμονής που υπάρχει, ενώ το τρίψιμο των παλαμών σε μια καρέκλα ή σε κάποιο άλλο σημείο φανερώνει την αμηχανία και την δυσκολία διαχείρισης της συγκεκριμένης κατάστασης-ερώτησης,
 - Η χειραψία μεταξύ των ατόμων μπορεί να φανερώσει και την κατάσταση που βρίσκεται το άτομο. Συγκεκριμένα, τα κρύα ιδρωμένα χέρια παρουσιάζουν ένα αντιπαθητικό και ευάλωτο χαρακτήρα, μια δυνατή χειραψία, αγαπημένη στον χώρο των επιχειρήσεων, φανερώνει την διάθεση ελέγχου μιας κατάστασης και την αυτοπεποίθηση του ατόμου για τις ικανότητες του, μια πολύ δυνατή χειραψία φανερώνει την επιθετική διάθεση του ατόμου και την προσπάθεια του να υποτάξει τον συνομιλητή του, ενώ η χειραψία με συνεχή κίνηση δείχνει μια αμήχανη κατάσταση και πολλές φορές την έλλειψη τρόπων ενός από τους δυο συνομιλητές,
 - Μια σταθερή χειραψία δείχνει σιγουριά για τις ικανότητες του ατόμου ενώ η κίνηση του πρώτου ατόμου για την χειραψία φανερώνει την αυτοπεποίθηση του και επιπλέον δημιουργεί μια αίσθηση ισχύος δείχνοντας ποιος θα έχει το πάνω χέρι η φανερώνοντας τον επικεφαλής μια διαδικασίας,
 - Το χτύπημα των δαχτύλων με ρυθμό δείχνει ανυπομονησία,
 - Ενώνοντας πρώτα δάχτυλα και μετά χέρια σημαίνει ότι έχει παρθεί απόφαση για ένα ζήτημα.

- **Τα κάτω άκρα**
 - Το σταύρωμα των ποδιών σε συνδυασμό με σταύρωμα των χεριών δείχνει την διάθεση του ατόμου να σταματήσει όλους τους τόπους προσέγγισης. Ωστόσο, αυτή η στάση παρατηρείται όταν το άτομο δεν βολεύεται στο μέρος που βρίσκεται ή στην καρέκλα που κάθεται.
- **Τα αξεσουάρ**
 - Το σβήσιμο του μόλις αναμένου τσιγάρου δείχνει την δυσαρέσκεια και την αρνητική στάση του συνομιλητή,
 - Το άναμμα του τσιγάρου, η νωχελική διάθεση και το αόριστο κοίταγμα σε διάφορα σημεία του δωματίου (πόρτα, παράθυρα κ.λ.π.) φανερώνουν την θετική διάθεση για αυτά που συζητούνται,
 - Το νευρικό παίξιμο αντικειμένων όπως κλειδιά, στυλό κ.ά., τονίζει την αμηχανία και τον εκνευρισμό που υπάρχει,
 - Με το 'μάδημα' των ρούχων ο συνομιλητής διαφωνεί με αυτά που ακούει.
- **Οι καρέκλες:** Δεν είναι λίγες οι φορές που οι καρέκλες για τους υποψήφιους εργαζόμενους είναι χαμηλότερες σε ύψος σε σχέση με αυτή του υπεύθυνου. Αυτό γίνεται, για να χαθεί η αυτοπεποίθηση του υποψήφιου και με το βλέμμα προς τα πάνω (στην θέση του υπεύθυνου) δείχνει έναν τρόπο υποταγής προς τον ανώτερο στην ιεραρχία. Αυτό δυσχεραίνει την κατάσταση μιας δυναμικής και ενθουσιώδους παρουσίασης ενός έργου ή των χαρακτηριστικών του ατόμου. Για αυτό το λόγο, σύμφωνα με έρευνες ο υποψήφιος πρέπει να βρει τρόπο για να αλλάξει καρέκλα και μέρος όπου βρίσκεται σε σχέση με τον αρμόδιο. Επιπλέον η κίνηση της καρέκλας πριν ο υποψήφιος καθίσει μπορεί να παρουσιάσει κάποια στοιχεία του χαρακτήρα του. Για παράδειγμα η κίνηση της καρέκλας προς τα εμπρός πριν καθίσει παρατηρείται κυρίως σε ένα εξωστρεφές άτομο ενώ η κίνηση προς τα πίσω παρατηρείται σε ένα εσωστρεφές άτομο, (Χαμεζόπουλος Κ., 2010; Pease A. & Pease B., 2006).

Οι παραπάνω παρατηρήσεις προέρχονται κυρίως από εμπειρικά συμπεράσματα που με το πέρασμα του χρόνου εξελίχτηκαν σε επιστήμη κατανόησης των κινήσεων που υπάρχουν στο χώρο εργασίας. Παρ' όλα αυτά οι στάσεις που παίρνει ένας άνθρωπος έχουν διαφορετικά νοήματα από τις στάσεις που παίρνει κάποιος άλλος. Για αυτό η μελέτη της γλώσσας του σώματος κατά την διάρκεια μια συνέντευξης ή μιας συνάντησης στο χώρο εργασίας πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά.

3.2.6. ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Κατά την διάρκεια της διαδικασίας επιλογής υπάρχουν πτυχές του χαρακτήρα και των ικανοτήτων του υποψήφιου που δεν γίνονται εύκολα αντιληπτές. Για αυτό, χρησιμοποιούμε την μέθοδο των τεστ επιλογής. Τα τεστ αυτά, λοιπόν, αποτελούν μια προσπάθεια να μειωθεί η υποκειμενικότητα στη λήψη αποφάσεων επιλογής προσωπικού καθώς και μια προσπάθεια να αυξηθεί η αντικειμενικότητα. Ένα καλό τεστ πρέπει να συμπληρώνει τα στοιχεία που συλλέγονται από την μέθοδο της συνέντευξης και να μην είναι το μόνο που χρησιμοποιείται για την τελική απόφαση. Ωστόσο, σημειώνεται ότι το τεστ ακόμα και αν έχει υψηλό ποσοστό αξιοπιστίας δεν έχει σχέση με την διαδικασία επιλογής και με το τελικό αποτέλεσμα αν δεν παρέχει και υψηλό επίπεδο εγκυρότητας, (Σαλπέα Μ., 2010). Τέλος, τονίζεται ότι αυτού του είδους η μέθοδος πρέπει να έχει σχέση με την θέση εργασίας που πραγματεύεται να καλύψει ο οργανισμός και να αλλάζει σε περίπτωση αλλαγής κάποιων στοιχείων. Η επιλογή βασίζεται στα αποτελέσματα από την εκπλήρωση των τεστ και στο σκορ που θα υπάρξει καθώς παρομοιάζεται με την απόδοση του μελλοντικού εργαζόμενου στο χώρο εργασίας. Υπάρχουν διάφορα είδη τεστ που χρησιμοποιούνται, (Torrington D., Hall L. and Taylor S., 2002). Τα βασικότερα είδη είναι:

- **Τεστ απόδοσης (γνώσεων):** Τα τεστ απόδοσης ή τεστ γνώσεων όπως είναι γνωστά είναι αυτά που μετρούν τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις γνώσεις του ατόμου που ήδη κατέχει προκειμένου να εξετάσουν αν μπορεί να εκτελέσει τη συγκεκριμένη εργασία. Τέτοιες ικανότητες είναι η δακτυλογράφηση κειμένου, η χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, επικοινωνία σε ξένη γλώσσα κ.ά., (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003).
- **Τεστ ικανότητας:** Τα τεστ ικανότητας είναι αυτά τα οποία ελέγχουν την δυνατότητα ενός ατόμου να ανταπεξέλθει και να αναλάβει μια συγκεκριμένη θέση εργασίας μετά από εκπαίδευση. Αυτά τα οποία εξετάζουν είναι η γλωσσική, η αριθμητική, η ικανότητα σε θέσεις γραφείου κ.ά., (Torrington D., Hall L. and Taylor S., 2002).
- **Τεστ νοημοσύνης:** Το τεστ νοημοσύνης από πολλούς θεωρείται κοινό με το τεστ ικανότητας. Παρ' όλα αυτά όταν λέμε τεστ νοημοσύνης εννοούμε την εξέταση της γενικής νοητικής κατάστασης του ατόμου. Τέτοιες νοητικές λειτουργίες είναι η προσοχή, η μνήμη και η κριτική ικανότητα, (Σαλπέα Μ., 2010).
- **Τεστ προσωπικότητας:** Τα τεστ προσωπικότητας διερευνούν την προσωπικότητα σαν σύνολο και ενδείξεις που μπορεί να δώσουν στον οργανισμό στοιχεία για την μελλοντική απόδοση του υποψήφιου. Η εξέταση της προσωπικότητας είναι πολύ σημαντική διαδικασία για τις

επιχειρήσεις και για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις που απαιτείται ιδιαίτερη ικανότητα συνεργασίας και χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Επιπλέον, αυτά τα τεστ χρησιμοποιούνται στην επιλογή εκπαιδευόμενων και μαθητευόμενων, (Nobbie A. & Bozionelos N., 2001; Μπιλίρη Β., 2011).

- **Ψυχολογικά τεστ:** Τα ψυχολογικά τεστ απαιτούν την πρόσληψη ενός ψυχολόγου. Αυτό σημαίνει πως μέσα από την μέθοδο της συνέντευξης εκτός από τους υπεύθυνους συμμετέχει ανενεργά συλλέγοντας πληροφορίες και ο ψυχολόγος. Αργότερα, πρέπει μέσα από τεστ τα οποία θα παρέχει στον οργανισμό για τους μελλοντικούς εργαζόμενους να βοηθήσει στην επιλογή του πιο αξιόλογου. Αυτό γίνεται επειδή έχουν σημειωθεί περιπτώσεις φαινομενικά ικανών εργαζομένων που αργότερα απέδειξαν το αντίθετο ενώ περιπτώσεις φαινομενικά ακατάλληλες για την επιχείρηση διέπρεψαν στην ίδια θέση σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, (Καντάς Α., 2009).
- **Εξέταση πειραματικών καταστάσεων:** Η εξέταση πειραματικών καταστάσεων είναι μια σειρά από τεστ που αποσκοπεί στην μελέτη της αντίδρασης του υποψήφιου σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις. Το συγκεκριμένο είδος χρησιμοποιείται περισσότερο για την επιλογή διοικητικών στελεχών στην κατώτερη βαθμίδα. Ωστόσο έχουν σημειωθεί περιπτώσεις που χρησιμοποιήθηκε και στην ανώτερη βαθμίδα, (Χυτήρης Λ., 2001).
- **Τεστ ειλικρίνειας:** Το τεστ ειλικρίνειας ή τεστ πολύγραφου από πολλούς κατατάσσετε στην κατηγορία των μη συμβατικών μεθόδων επιλογής όπως και το τεστ γραφολογίας. Αυτό σημαίνει ότι δεν ακολουθούν τις επιστημονικές προδιαγραφές, (Καντάς Α., 2009). Έτσι πρόκειται για μια μέθοδο κατά την οποία ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει σε διάφορες ερωτήσεις που θα του γίνουν ενώ μετά οι υπεύθυνοι αποφασίζουν με την βοήθεια της τεχνολογίας (μετρήσεις φυσιολογικών δεικτών όπως ο ρυθμός της καρδιάς, αγωγιμότητα δέρματος κ.λ.π.) αν οι απαντήσεις είναι αληθείς ή ψευδείς, (Καντάς Α., 2009; Παναγιάρης Α., 2008).
- **Τεστ γραφολογίας:** Ένα άλλο είδος που η αποτελεσματικότητά του δεν έχει αποδειχτεί με εμπειρική έρευνα είναι αυτή του τεστ γραφολογίας. Σε αυτή την περίπτωση ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει, πιθανόν, σε κάποιες ερωτήσεις ενώ αργότερα οι ειδικοί επεξεργάζονται τον γραφικό του χαρακτήρα. Μέσα από αυτή την επεξεργασία (μέγεθος γραμμάτων, κλίση γραμμάτων κ.λ.π.) μπορούν να προσεγγίσουν στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου όπως και την κοινωνική, ψυχολογική του κατάσταση. Τα τεστ γραφολογίας μπορεί να μην είναι αποδεδειγμένα αλλά με την εξέλιξη της διαδικασίας επιλογής και την εξέλιξη οικονομικών γεγονότων παρατηρείται όλο και περισσότερο η προτίμηση των οργανισμών σε αυτού του είδους τα τεστ λόγω του χαμηλού του κόστους.

3.3. ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Το τελικό στάδιο σε αυτή την διαδικασία είναι το στάδιο της τελικής απόφασης και της αποστολής πρότασης συνεργασίας. Αυτό συμβαίνει μετά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων που υπάρχουν από τις προηγούμενες μεθόδους. Επίσης, πρέπει να αναφερθεί ότι η τελική απόφαση λαμβάνεται με συνεργασία των τμημάτων που ανήκει η κενή θέση εργασίας και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, (Χυτήρης Λ., 2001).

Οι υπεύθυνοι για να πάρουν την τελική τους απόφαση μπορούν να χρησιμοποιήσουν δυο τρόπους τον υποκειμενικό και τον περισσότερο αντικειμενικό. Ο πρώτος υποκειμενικός τρόπος βασίζεται στην κρίση του υπεύθυνου ο οποίος έχει συλλέξει τα στοιχεία και τις πληροφορίες που έχουν υπάρξει από την διαδικασία της επιλογής (συνέντευξη, αιτήσεις κ.λ.π). Ωστόσο, δεν θεωρείται κατάλληλος τρόπος διότι είναι πιθανή μια μεροληπτική και προκατειλημμένη στάση του υπεύθυνου απέναντι σε κάποιον ικανό υποψήφιο. Ο δεύτερος περισσότερο αντικειμενικός τρόπος βασίζεται στην συλλογή πληροφοριών από τις προηγούμενες διαδικασίες και μεθόδους και την μετατροπή των απαντήσεων σε βαθμούς για την συμπλήρωση ανάλογων πινάκων. Συγκεκριμένα, οι υπεύθυνοι δημιουργούν ένα πίνακα με τα κριτήρια και τους υποψήφιους και ανάλογα τις απαντήσεις που θα λάβουν συμπληρώνεται και το ανάλογο σκορ. Ο υποψήφιος με το υψηλότερο σκορ είναι αυτός που θεωρείται καταλληλότερος για την κενή θέση εργασίας, (Χυτήρης Λ., 2001; Παναγιάρης Α., 2008; Gatewood R., Field H., 1998).

Όταν παρθεί η τελική απόφαση για το ποιος υποψήφιος θα καλύψει την κενή θέση τότε γίνονται οι απαραίτητες ανακοινώσεις και η πρόταση συνεργασίας του οργανισμού με τον συγκεκριμένο υπεύθυνο. Ωστόσο, ο υπεύθυνος πρέπει να καταστήσει σαφή:

- Η προθεσμία του υποψήφιου να απαντήσει στην πρόσφορα της θέσης
- Την ημερομηνία έναρξης της συνεργασίας
- Τις πιθανόν ειδικές διαδικασίες που πρέπει να γίνουν πριν την πρόσληψη
- Την ανάγκη ή την πιθανότητα για μετεγκατάσταση του υποψήφιου σε κοντινή απόσταση από την επιχείρηση
- Τις πιθανές απαιτήσεις που μπορεί να υπάρχουν (ταξίδια), (Σκούλας Ν.-Οικονομάκη Κ., 1998; Παναγιάρης Α., 2008).

Τέλος το τελευταίο βήμα για να γίνει η ένταξη του ατόμου στην επιχείρηση είναι οι συζητήσεις σχετικά με τις οικονομικές απολαβές του. Σύμφωνα με έρευνες οι υποψήφιοι προσεγγίζουν αυτές τις συζητήσεις με απαιτήσεις 10% περισσότερες από αυτές που πραγματικά επιθυμούν. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι για να

μπορέσει αργότερα να διαπραγματευτεί τον καινούργιο του μισθό. Έτσι, όταν οι συζητήσεις ολοκληρωθούν και υπάρχουν θετικά αποτελέσματα ο αρμόδιος της διαδικασίας επιλογής πρέπει να ενημερώσει τους υπόλοιπους υποψήφιους για την αποτυχία τους. Με αυτό τον τρόπο δείχνει την καλή εικόνα της επιχείρησης και κρατάει επαφές για πιθανή μελλοντική συνεργασία, (Χυτήρης Λ., 2001; Σκούλας Ν.-Οικονομάκη Κ., 1998; Παναγιάρης Α., 2008).

3.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΝΤΑΞΗΣ ΝΕΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η διαδικασία ένταξης νέων υπαλλήλων χαρακτηρίζεται και ως μια διαδικασία ζωτικής σημασίας και από την πλευρά του υποψήφιου και από την πλευρά της επιχείρησης. Για τον υποψήφιο που μόλις προσλήφθηκε, δίνεται μια περίοδος προσαρμογής που συνήθως είναι από τρεις έως και τέσσερις μήνες. Η περίοδος προσαρμογής όπως αλλιώς λέγεται, δίνεται στον υποψήφιο για να ενταχτεί ομαλά στο καινούργιο του εργασιακό περιβάλλον και να αποφευχθεί μια πιθανή παραίτηση λίγο καιρό μετά την πρόσληψή του, (Cornelius N. 1999). Οι πρώτες παραιτήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μεγάλα προβλήματα στις επιχείρησης και να προκαλέσουν μεγάλα κενά καθώς πρέπει να ξανά ξεκινήσει η χρονοβόρα διαδικασία της εύρεσης του κατάλληλου προσωπικού. Επιπλέον, πολλοί οργανισμοί θεωρούν αυτήν την περίοδο ευκαιρία για εκπαίδευση και ευκαιρία οικοδόμησης σχέσεων εμπιστοσύνης εργοδότη-εργαζόμενου, (Σκούλας Ν.-Οικονομάκη Κ., 1998).

Μια αποτελεσματική διαδικασία ένταξης των νέων υπαλλήλων μπορεί να επιτευχτεί με:

- Την δημιουργία μια καλής πρώτης εντύπωσης στον νέο εργαζόμενο
- Την δημιουργία καλού κλίματος, της εξύψωσης του ηθικού και την εντονότερη παρακίνηση των καινούργιων ατόμων στην επιχείρηση
- Την παροχή πληροφοριών προς τον νέο υπάλληλο

Ένας ακόμα τρόπος για την καλύτερη ένταξη του νέου εργαζόμενου στην επιχείρηση είναι η συχνή επίσκεψη του πριν την επίσημη έναρξη της συνεργασίας του με τον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος μαθαίνει την κουλτούρα του συνεργαζόμενου οργανισμού, κοινωνικοποιείται και γνωρίζει καλύτερα το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο θα κληθεί να αποδώσει όσο καλύτερα γίνεται, (Σαλπέα Μ., 2010).

Συμπερασματικά, τονίζεται η σημασία που έχει η ομαλή ένταξη του νέου υπάλληλου στο καινούργιο περιβάλλον για να χρησιμοποιηθεί σωστά από την επιχείρηση και να επιτευχθούν οι προγραμματισμένοι στόχοι.

4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό στη σύγχρονη οικονομική κοινωνία είναι από τα σημαντικότερα ενεργητικά για μια επιχείρηση, ενώ η σωστή αξιοποίησή του μπορεί να προσδώσει σε αυτήν σημαντικά πλεονεκτήματα. Ειδικά, η επιβίωση και η ανάπτυξη ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να εκπαιδεύει το προσωπικό του γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Η εκπαίδευση αποτελεί σημαντική επένδυση για την επιχείρηση και η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην ατομική απόδοση που στόχο έχει την ανάπτυξή της. Επιπλέον, αναφέρεται ότι, το κόστος για αυτή τη διαδικασία πολλές φορές προβλέπεται στους ετήσιους προϋπολογισμούς ενώ δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν μια επένδυση για το μέλλον, (Σακκά Β.-Χαΐδου Ι., 2009).

Η έννοια της εκπαίδευσης-μετεκπαίδευσης ανήκει στην λειτουργία της ανάπτυξης. Άλλες έννοιες που ανήκουν στην ίδια λειτουργία είναι η ψυχική ολοκλήρωση, η προσωπική ωριμότητα και η υψηλή αυτοπεποίθηση. Ως ανάπτυξη ορίζεται η προσαρμογή στην εργασία, η έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων με διοικητικά καθήκοντα και η παροχή ευκαιριών για διεύρυνση της προσωπικότητας, (Σκουρλή Κ., 2003). Στον πίνακα 4.1. παρουσιάζονται οι διαφορές της ανάπτυξης με την εκπαίδευση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1. Διαφορές εκπαίδευσης-ανάπτυξης

	Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
Εστίαση	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσα και μελλοντική
Πεδίο δράσης	Άτομα	Ομάδα-οργανισμός
Χρονικό πλαίσιο	Άμεσα	Μακροπρόθεσμα
Στόχος	Διόρθωση προσόντων	έλλειψης Προετοιμασία για μελλοντικές εργασιακές ανάγκες

Πηγή: (Κανελοπουλος Χ., 2002)

Ο ρόλος της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη του προσωπικού και στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει δημιουργηθεί ανάγκη για εκπαίδευση και προετοιμασία των εργαζόμενων για συνεργασία με ανθρώπους άλλης κουλτούρας-τρόπο

σκέψεων καθώς και να παρέχει σε αυτούς τις πιο ανταγωνιστικές επαγγελματικές δεξιότητες. Ως ορισμός για την έννοια της εκπαίδευσης σημειώνεται ότι εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό, (Σαρρή Π., 2009). Επίσης, μια άλλη εκδοχή του ορισμού είναι ότι ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματική σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διεύρυνση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης, (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Ο στόχος της εκπαίδευσης των εργαζόμενων ενός οργανισμού είναι η χρήση των δεξιοτήτων, είτε για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, είτε για το μέλλον του οργανισμού καθώς και η γρήγορη αντίδρασή τους για την επίτευξη των επιθυμητών επιπέδων παραγωγικότητας ποιότητας και καινοτομιών. Οι βασικότεροι στόχοι είναι:

- Ανάπτυξη υπαρχόντων ικανοτήτων με σκοπό την καλύτερη απόδοση σε συγκεκριμένα καθήκοντα
- Ανάπτυξη ικανοτήτων και εκμάθηση νέου αντικείμενου με σκοπό την καλύτερη απόδοση σε νέα θέση
- Μείωση χρόνου μάθησης και προσαρμογής με σκοπό την κάλυψη νέας θέσης και τη μείωση των δυσλειτουργιών χωρίς καθυστερήσεις.

Τα οφέλη που μπορούν να υπάρξουν είναι η ανύψωση του ηθικού των ατόμων από την ανάπτυξη του αισθήματος ασφάλειας, η μείωση των ατυχημάτων και η ανάπτυξη εμπιστοσύνης στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου. Σύμφωνα με έρευνες οι επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων είναι η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, η ηγεσία, η επίλυση προβλημάτων κ.ά., (Σακκά Β.-Χαϊδου Ι., 2009). Ενώ οι συνηθέστεροι τομείς που μπορεί να βελτιωθεί κάποιος ανάλογα με τα ήδη έμφυτα προσόντα είναι:

- Οι γνώσεις οι οποίες αποτελούν ένα απόθεμα παρατηρήσεων γεγονότων και πληροφοριών.
- Οι ικανότητες με τις οποίες γίνονται κάποιες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων αυτών είναι η βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, όπως η λήψη αποφάσεων, ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων κ.ά.
- Οι στάσεις που κρατά ο εργαζόμενος σε συγκεκριμένες κατατάξεις και ο τρόπος που αντιδρά σε αυτές.
- Οι επαγγελματικές δεξιότητες που είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται στην σύγχρονη εποχή. Ως επαγγελματικές δεξιότητες θεωρείται το σύνολο των προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων, στάσεων κ.ά.

Σε επιστημονικά άρθρα παρατηρείται η άποψη ότι για να υπάρξει θετικός αντίκτυπος της εκπαιδευτικής διαδικασίας πρέπει να εφαρμόζεται στην πράξη η εκπαιδευτική εμπειρία που απόκτησαν οι εργαζόμενοι (*Κοσμοπούλου Σ., 2012*).

4.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε, για να έχει αποτελέσματα η ανάπτυξη-εκπαίδευση των εργαζόμενων, πρέπει η επιχείρηση να αντιμετωπίζει την συγκεκριμένη λειτουργία ως λειτουργία που καθορίζει το μέλλον της. Για να είναι αποτελεσματικότερη η διαδικασία αυτή πρέπει να πραγματοποιηθούν τα παρακάτω στάδια. (*Χυτήρης Λ., 2001; Καραγεώργου Ν., 2008*)

- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Μέθοδοι εκπαίδευσης
- Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου

4.2.1. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ & ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Το πρώτο βήμα που γίνεται κατά τη διαδικασία εκπαίδευσης είναι ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών. Στον εντοπισμό αυτών των αναγκών καθορίζονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες που χρειάζονται για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης θέσης. Επιπλέον αυτή είναι η διαδικασία της συλλογής πληροφοριών και δεδομένων για να εκτιμήσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση των εργαζόμενων, με ποιον τρόπο, σε ποια τμήματα και για ποιο λόγο, (*Χυτήρης Λ., 2001; Καραγεώργου Ν., 2008*). Συνηθισμένοι μέθοδοι συλλογής πληροφοριών είναι τα κέντρα αξιολόγησης, τα ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις κ.λ.π. Σκοπός της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι ο εντοπισμός τρόπων για την κάλυψη του κενού που υπάρχει μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης εργασίας και των προτύπων απόδοσης του εργαζόμενου. Για τον καταλληλότερο προσδιορισμό των συγκεκριμένων αναγκών ενός οργανισμού πρέπει να υπολογιστούν τέσσερα είδη αναλύσεων, (*Καραγεώργου Ν., 2008*).

- **Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης:** Η ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης πρέπει να είναι ένα σύνολο προσδιορισμένων στόχων που η εκπλήρωσή τους επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης προσωπικού. Σε αυτό το στάδιο αναλύονται οι παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος, οι νέες τεχνολογίες, οι στρατηγικές επιχείρησης, τα μελλοντικά

επιχειρηματικά σχέδια, η απόδοση εργαζόμενων κ.α., (Καραγεώργου Ν., 2008).

- **Ανάλυση καθήκοντος:** Η ανάλυση των καθηκόντων περιγράφει τις ακριβείς ικανότητες, γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές που πρέπει να διαθέτει ο εκάστοτε εργαζόμενος ώστε να αποδειχθεί αποδοτικός σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Θεωρείται σημαντική κυρίως για τους νέους εργαζόμενους για να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση για την θέση των οποίων θα εργαστούν, (Jackson S.E and Schuler R., 2006).
- **Ανάλυση εργαζόμενου:** Μετά την ανάλυση καθήκοντος ακολουθεί η ανάλυση του εργαζόμενου, κατά την οποία γίνεται ανάλυση των τωρινών ικανοτήτων των εργαζόμενων και γίνεται σύγκριση με τις απαιτούμενες ικανότητες της εργασίας. Με αυτό το βήμα επιτυγχάνεται το ταίριασμα του εργαζόμενου με το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης για την πιο σωστή προσαρμογή του στην επιχείρηση και την αύξηση της παραγωγικότητάς του, (Jackson S.E and Schuler R., 2006).
- **Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων:** Σε αυτό το βήμα γίνεται ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών συγκεκριμένου αριθμού εργαζόμενων. Επιπροσθέτως, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως εργαλείο αξιολόγησης των ευκαιριών στην ανάπτυξη και στην απόκτηση εμπειριών, (Jackson S.E and Schuler R., 2006; Καραγεώργου Ν., 2008).

4.2.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Μετά την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών ακολουθεί ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται οι στόχοι και το περιεχόμενο των συγκεκριμένων προγραμμάτων, οι εκπαιδευόμενοι, οι εκπαιδευτές, ο χώρος, ο χρόνος κ.λ.π., (Κοσμοπούλου Σ., 2012). Η επιτυχημένη πορεία αυτών των προγραμμάτων εξαρτάται από τον κατάλληλο σχεδιασμό και τις συνθήκες για την παρακολούθησή τους. Οι ειδικοί έχουν διαπιστώσει ότι ο σχεδιασμός τους πρέπει να εστιάζει στα παρακάτω θέματα:

- Στους εκπαιδευτικούς στόχους
- Στην ετοιμότητα και την υποκίνηση των εκπαιδευόμενων
- Στην εφαρμογή των αρχών μάθησης
- Στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών

Ενώ η επιχείρηση για τον σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ακολουθήσει τα εξής βήματα:

- Δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης (επίγνωση ατομικών αναγκών, παρακίνηση, ατομική ευθύνη, πρακτική άσκηση)

- Επιλογή κατάλληλων εκπαιδευτών
- Επιλογή κατάλληλων εκπαιδευόμενων
- Επιλογή κατάλληλου χώρου και χρόνου της εκπαίδευσης, (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Καραγεώργου Ν., 2008).

4.2.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την αποτελεσματικότερη εκπαίδευση είναι το επόμενο στάδιο. Οι μέθοδοι αυτοί προσαρμόζονται στην επιχείρηση ανάλογα με τις απαιτούμενες ικανότητες στις οποίες καλείται να εκπαιδευτεί το άτομο. Συγκεκριμένα υπάρχουν οι εξής μέθοδοι:

- **Μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης:** Η συγκεκριμένη μέθοδος περιλαμβάνει την εγκατάσταση και την ενημέρωση των νέων εργαζόμενων ώστε να ξεναγηθεί και να προσαρμοστεί καλύτερα στον χώρο εργασίας, την συνεργασία της επιχείρησης με εκπαιδευτικά ιδρύματα ώστε οι εκπαιδευόμενοι να παρακολουθήσουν σε πανεπιστήμια και τεχνικές σχολές μαθήματα που θα τους ωφελήσουν στον αποτελεσματικότερο χειρισμό της εργασίας τους στο μέλλον και την ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης ώστε οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν συνδυάζοντας πιθανές λύσεις και τις δημιουργικές τους σκέψεις.
- **Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους:** Στην μέθοδο που αφορά απλούς υπαλλήλους παρατηρείται ο τρόπος εκπαίδευσης που καλεί τον εκπαιδευόμενο να εκτελέσει μία συγκεκριμένη εργασία, ενώ ο εκπαιδευτής τον συμβουλεύει ώστε να την εκτελέσει αποτελεσματικότερα, καθώς και ο τρόπος της προκαταρκτικής εκπαίδευσης, που δημιουργείται ένας πανομοιότυπος χώρος εργασίας με αυτόν του πραγματικού, ώστε ο εκπαιδευόμενος να αποδώσει καλύτερα χωρίς πίεση και να εκπαιδευτεί κατάλληλα για να ενσωματωθεί στην νέα του θέση.
- **Μέθοδοι που αναφέρονται σε κατώτερα ή μεσαία ηγετικά στελέχη:** Αυτή η μέθοδος αφορά υπαλλήλους ανώτερους σε βαθμίδα από άλλους που κατέχουν κάποια ιδιαίτερη θέση στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση εκτελώντας μια συγκεκριμένη εργασία, είναι ένας τρόπος που αναφέρεται και σε αυτή τη μέθοδο. Συγκεκριμένα, ένας έμπειρος προϊστάμενος εκπαιδευτής μεταδίδει τις γνώσεις του στον εκπαιδευόμενο ο οποίος βρίσκεται σε θέση βοηθού προϊστάμενου. Επιπλέον, υπάρχει η εναλλαγή

θέσεων εργασίας μεταξύ των εκπαιδευόμενων ώστε να αναπτυχθεί η ικανότητα της αντιμετώπισης μεγαλύτερης ποικιλίας προβλημάτων.

- **Μέθοδοι που αναφέρονται σε ανώτερα ηγετικά στελέχη:** Στη σύγχρονη κοινωνία, οι υπεύθυνοι τμημάτων πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί σε διάφορες θέσεις εάν θέλουν την εξέλιξή τους στο εργασιακό τους περιβάλλον. Για την πιο σωστή εκπαίδευσή τους μπορούν να χρησιμοποιηθούν επιχειρηματικά παιχνίδια ώστε να εκπαιδευτούν στον τρόπο επίλυσης εικονικών καταστάσεων. Επιπλέον μπορεί να υπάρξει η εκπαίδευση ευαισθησίας ώστε να εξεταστεί αν ο εκπαιδευόμενος είναι ικανός στην μετάδοση γνώσεων και στον χειρισμό των υφιστάμενων εργαζόμενων. Παρ' όλα αυτά τονίζεται η σημασία που μπορεί να έχουν οι μέθοδοι που αναφέρονται σε κατώτερα ηγετικά στελέχη και πολλές φορές χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση και των ανώτερων ηγετικών στελεχών, (Μπάζιου Ε. & Τσολακίδου Θ., 2006).

Επιπλέον, οι τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, την μέθοδο εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, την μέθοδο εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας και την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Η πρώτη κατηγορία θεωρείται από τις αποτελεσματικότερες μεθόδους και πραγματοποιείται κατά την διάρκεια της εργασίας με τρόπους διδασκαλίας όπως είναι η επίδειξη, η καθοδήγηση κ.ά. Η μέθοδος εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας διακρίνεται στην εκπαίδευση που γίνεται εντός της επιχείρησης, στην εκπαίδευση που γίνεται από τρίτους και εκτός επιχείρησης και η εξ αποστάσεως, που γίνεται σε χώρο και χρόνο που επιλέγουν οι εκπαιδευόμενοι. Οι τρόποι εκπαίδευσης αυτής της μεθόδου είναι οι διαλέξεις, τα σεμινάρια κ.ά. Τέλος, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι η μέθοδος που θεωρείται η τελευταία τάση αυτών των διαδικασιών στην σύγχρονη κοινωνία. Εξαρτάται άμεσα με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και τρόποι εκπαίδευσης είναι η μέθοδος της προγραμματισμένης εκπαίδευσης και του e-learning, (Κοσμοπούλου Σ., 2012).

4.2.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

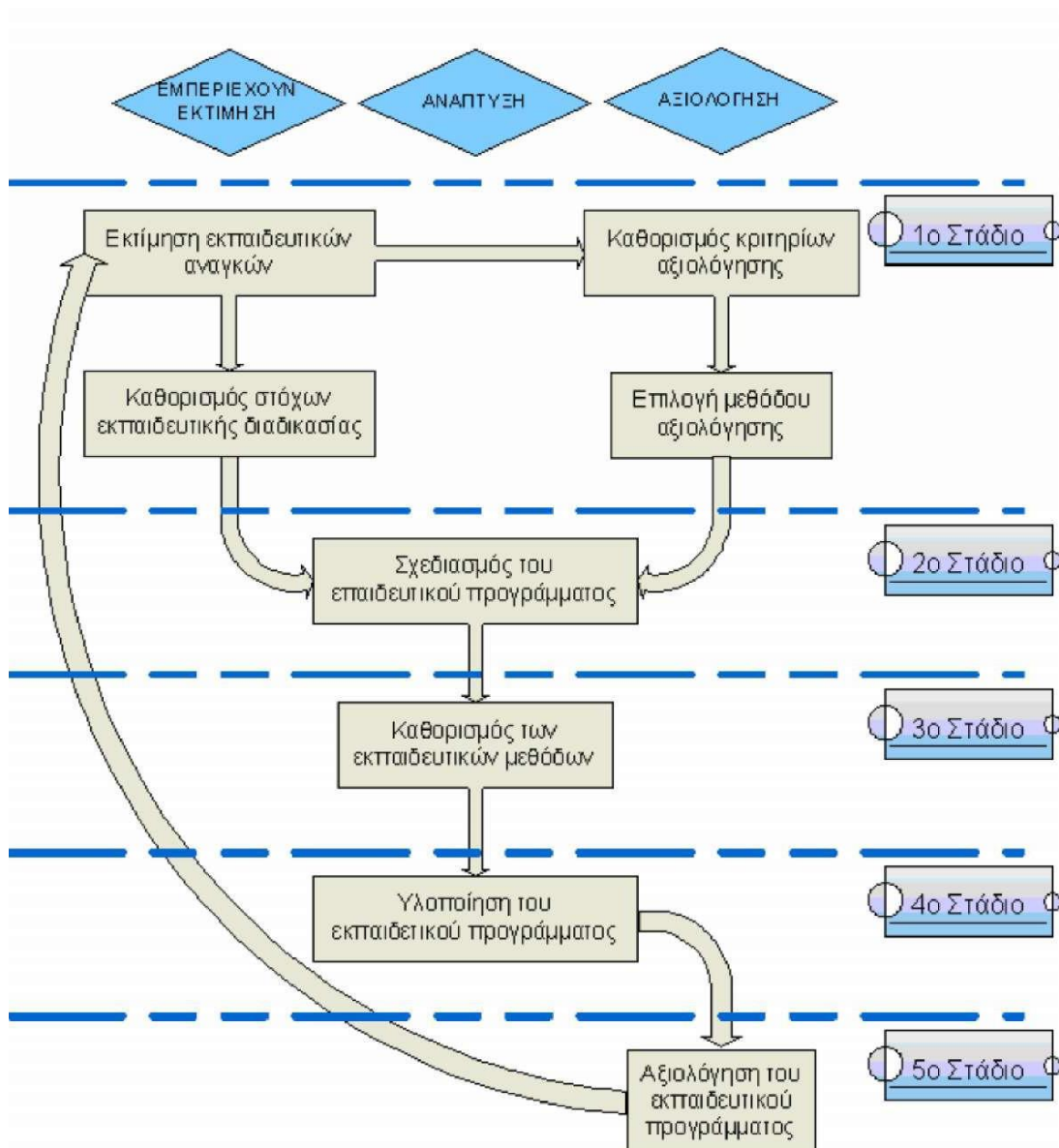
Μετά την εκτέλεση μεθόδων εκπαίδευσης η επιχείρηση πρέπει να ερευνησει αν αξίζει να διαθέτει χρήματα σε προγράμματα με τόσο υψηλό κόστος όπως είναι τα παραπάνω. Έτσι γίνεται η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, (Μπάζιου Ε. & Τσολακίδου Θ., 2006). Σε αυτή την αξιολόγηση χρησιμοποιούνται τα εξής εργαλεία:

- Ερωτηματολόγια για την λειτουργία της εκπαίδευσης
- Έλεγχος γνώσεων μέσα από εξετάσεις
- Συνεντεύξεις αξιολόγησης

- Σύγκριση αποδόσεων και επιδόσεων των εργαζόμενων με προηγούμενες περιόδους

Με αυτές τις τεχνικές ερευνάται πόσο αποτελεσματική ήταν η εκπαίδευση των εργαζόμενων και την επιρροή που είχε σε αυτούς (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003). Στον πίνακα 4.2. παρουσιάζονται συνοπτικά τα παραπάνω στάδια και οι διαδικασίες της λειτουργίας της εκπαίδευσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2. Στάδια λειτουργίας της εκπαίδευσης



Πηγή: (Μπιλίρη Β, 2011; Bernadin & Russel, 2003)

4.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Για τη λειτουργία της εκπαίδευσης το κόστος είναι υψηλό ωστόσο εκτός από τη διέγερση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζόμενων, η επένδυση στην ανάπτυξή τους μπορεί να επιφέρει τα εξής πλεονεκτήματα στην επιχείρηση:

- Βελτίωση της κερδοφορίας
- Βελτίωση ικανοτήτων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- Δημιουργία θετικού ηθικού και κλίματος μεταξύ των εργαζόμενων
- Συμβολή στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
- Βελτίωση εταιρικής εικόνας
- Χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
- Κατανόηση επιχειρησιακών έργων
- Παροχή πληροφοριών για μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης
- Αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων
- Ενίσχυση προαγωγών στο εσωτερικό της επιχείρησης
- Βελτίωση ποιότητας εργασίας
- Βελτίωση σχέσεων μεταξύ των εργαζόμενων
- Μείωση του κόστους
- Προσαρμογή των εργαζόμενων σε αλλαγές
- Αποφυγή συγκρούσεων στο εσωτερικό
- Αποδοχή διαφορετικότητας μεταξύ των συναδέλφων
- Ενίσχυση της ομαδικότητας, (Βεντούρη Α., 2005; Σκουρλή Κ., 2003).

Η επένδυση στην ανάπτυξη μπορεί να επιφέρει πλεονεκτήματα και σε ατομικό επίπεδο. Τα οφέλη των εργαζόμενων από την εκπαίδευσή τους είναι:

- Ικανοποίηση ορισμένων αναγκών
- Δημιουργία κίνητρων σε ατομικό επίπεδο
- Συνταύτιση με την εταιρία και τους στόχους της
- Αποτελεσματικότερη συμβολή στην λύση προβλημάτων
- Καλύτερη αντιμετώπιση αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον
- Ενίσχυση αναγνώρισης, ευθύνης, επιτυχίας
- Ενίσχυση αυτοπεποίθησης
- Ενίσχυση υπανάπτυξης
- Δημιουργία αίσθησης ανάπτυξης στην μάθηση
- Ικανοποίηση στην θέση εργασίας
- Ανάπτυξη ικανοτήτων
- Μείωση φόβου για την εξάσκηση νέας δραστηριότητας
- Επίτευξη ατομικών στόχων, (Βεντούρη Α., 2005; Σκουρλή Κ., 2003).

5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

5.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Μια ακόμα σημαντική λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι αυτή της αξιολόγησης του προσωπικού. Μια διαδικασία που συμβάλει στην αποδοτικότητα των εργαζόμενων και στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Επιπλέον, αποτελεί, για τον οργανισμό, ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος συμβάλει στην τελειότερη διεξαγωγή της εργασίας, (Σακκά Β.-Χαΐδου Ι., 2009). Συγκεκριμένα, ένας ορισμός που χαρακτηρίζει την αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι αξιολόγηση ονομάζεται η διαδικασία –εκτίμηση του εργαζόμενου με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά, (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003). Επίσης, αυτή η λειτουργία χρησιμοποιείται ως οδηγός για την τυπική οργάνωση καθώς συμβάλει στα συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών κ.λ.π. Για αυτό το λόγο, δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί ένα σύστημα που συνδέεται άμεσα με την στρατηγική και την κουλτούρα της επιχείρησης, (Σακκά Β.-Χαΐδου Ι., 2009).

Από την πλευρά των στελεχών του οργανισμού, η αξιολόγηση αποτελεί την ενημέρωση των ατόμων για τον τρόπο που αξιολογούνται μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον για την απόδοση και την συμπεριφορά τους, (Μπάζιου Ε. & Τσολακίδου Θ., 2006). Έρευνες τονίζουν την θετική επίδραση της λειτουργίας της αξιολόγησης στην απόδοση του προσωπικού. Αυτό μπορεί να επιτευχτεί με την κατάλληλη σύνδεση της στρατηγικής της επιχείρησης και ενός προσεκτικά εφαρμοσμένου προγράμματος αξιολόγησης που συμβάλει αποτελεσματικά:

- Ως μέσο εκτίμησης του κάθε ατόμου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- Να εναρμονίσει τις ενέργειες του εργαζόμενου με το επιθυμητό αποτέλεσμα
- Να συμβάλει αποτελεσματικά στην δημιουργία δίκαιου τρόπου καταβολής μισθών
- Να συμβάλει στην τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας εκτιμώντας το επίπεδο ικανοτήτων του καθενός, (Μπάζιου Ε. & Τσολακίδου Θ., 2006).

Έτσι ένας ολοκληρωμένος ορισμός για την λειτουργία αξιολόγησης και σε επίπεδο στελεχών και σε επίπεδο επιχείρησης είναι η διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του εργαζόμενου έτσι ώστε οι οργανωτικοί στόχοι να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, ενώ την ίδια

στιγμή να ωφελείται ο εργαζόμενος όσον αφορά την αναγνώριση, την παραπληροφόρηση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του, (*Polychroniou P., 2008*).

Την λειτουργία αυτή την αναλαμβάνουν κυρίως προϊστάμενοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων. Ωστόσο, αξιολογούνται και αυτοί από ανώτερα στελέχη. Σκοπός της αξιολόγησης είναι η παροχή κίνητρων όλων των εργαζόμενων για την καλύτερη απόδοσή τους στο χώρο εργασίας. Η αξιολόγηση γίνεται με την δημιουργία πίνακα βαθμολογίων ο οποίος χρησιμεύει ως βάση για την εξέλιξη των εργαζόμενων (προαγωγή, μισθοί κ.ά.), (*Φουντουλάκης Γ., 2002*). Ειδικά, η αξιολόγηση προσωπικού έχει στόχο:

- Την υποκίνηση των εργαζόμενων για την δημιουργία και διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης
- Την ανάγκη του ατόμου για ανάπτυξη και εξέλιξη
- Τη δημιουργία καλού κλίματος μεταξύ των σχέσεων προϊσταμένων και υφιστάμενων.
- Τη συμβολή στην λήψη αποφάσεων για την εξέλιξη των εργαζόμενων
- Τον καθορισμό στόχων σε ατομικό επίπεδο που με την σειρά τους επηρεάζουν τους στόχους σε συνολικό επίπεδο
- Τη δημιουργία αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των ατόμων της επιχείρησης
- Την ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας
- Την ανακάλυψη αφανούς δυναμικού μεταξύ των εργαζόμενων
- Τον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών
- Τον εντοπισμό και την καταγραφή ειδικής δυσκολίας σε κάποια θέση εργασίας
- Την εξακρίβωση της καταλληλότητας ενός εργαζόμενου σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας με βασικό κριτήριο τις ικανότητές του, (*Νικολάου Μ., 2009; Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., 2004; Μπιλίρη Β, 2011*).

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι από τις σημαντικότερες ενέργειες στην επιχείρηση και πάνω σε αυτήν βασίζεται πολλές φορές και η μελλοντική απόδοση των εργαζόμενων της. Ωστόσο, δεν είναι λίγοι αυτοί που την θεωρούν αναξιόπιστη και ότι οδηγεί τους εργαζόμενους στην δημιουργία αισθήματος φόβου για πιθανόν άνισες αποφάσεις. Αυτό εξαρτάται κυρίως από τους υπεύθυνους για την διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης οι οποίοι αρκετές φορές έρχονται σε σύγκρουση με στελέχη της επιχείρησης, (*Χυτήρης Λ., 2001*).

5.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ, ΜΕΘΟΔΟΙ & ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς, παρ' όλα αυτά δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη μέθοδος για να τους εξυπηρετεί όλους παρά μόνο θεωρητικές έννοιες. Έτσι ένα από τα προβλήματα της διοίκησης είναι αυτό της εύρεσης της καταλληλότερης μεθόδου. Οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτή τη λειτουργία είναι οι συνθήκες εργασίας, η τεχνολογία, η θέση της εταιρίας, οι αμοιβές κ.λ.π. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν τα οργανωτικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά, (Νικολάου Μ., 2009). Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης λαμβάνονται υπόψη τα εξής στοιχεία των εργαζόμενων:

- Αρχαιότητα στην επιχείρηση και στον βαθμό
- Φύλλα ποιότητας
- Επίπεδο εκπαίδευσης
- Επιπρόσθετη μόρφωση
- Ξένες γλώσσες
- Πειθαρχικές ποινές
- Απουσίες
- Προηγούμενη εμπειρία
- Αμοιβή

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω υπάρχουν μόνο θεωρητικές έννοιες για την καταλληλότερη μέθοδο αξιολόγησης. Για αυτό το λόγο η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει αξιολογήσεις με ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία που αναπτύσσεται και εφαρμόζεται με μια τυπική διαδικασία. Τα βασικά βήματα της τυπικής διαδικασίας είναι:

- **Τα κριτήρια απόδοσης**, δηλαδή να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που συλλέγονται από την ανάλυση της εργασίας και την ανάλυση του χαρακτήρα του ατόμου με σκοπό να εκτελέσει επιτυχώς η εργασία.
- **Πρότυπα απόδοσης**, δηλαδή τα πρότυπα τα οποία έχει θέσει η επιχείρηση για την απόδοση του εργαζόμενου που θα κριθεί για τον βαθμό ικανοποίησης. Αυτά τα πρότυπα έχουν να κάνουν με την ποιότητα, την ποσότητα, τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, τον χρόνο κ.ά.
- **Σύγκριση πραγματικής απόδοσης με πρότυπα**, δηλαδή η 'βαθμολόγηση' της απόδοσης του εργαζόμενου σε σύγκριση με την πραγματική απόδοση που είχε και τα πρότυπα τα οποία είχαν τεθεί. Αργότερα, το άτομο αξιολογείται από τον εκάστοτε υπεύθυνο και του επιβάλλονται διορθωτικές ενέργειες (Μπιλίρη Β, 2011).

Επιπλέον, τονίζεται ότι αυτή η λειτουργία πρέπει να γίνεται από άτομα που συνεργάζονται στενά με τον εργαζόμενο και για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό, συμβαίνει γιατί γνωρίζουν καλύτερα τον τρόπο που λειτουργούν τα άτομα αυτά και είναι σε θέση να εκτιμήσουν σωστά και αντικειμενικά την απόδοσή τους. Έτσι, προκύπτει ότι για να γίνει αντικειμενική αξιολόγηση προσωπικού πρέπει να υπάρχει ομοιογένεια στα κριτήρια που χρησιμοποιούνται, δίκαιη αξιολόγηση και αξιολόγηση για την απόδοσή τους και όχι για τον χαρακτήρα τους. Τέλος πρέπει να υπάρχει σωστός σχεδιασμός του προγράμματος αξιολόγησης για να παρακινεί τους εργαζόμενους καθώς και δημιουργικό σύστημα αξιολόγησης που έχει ως αποτέλεσμα αποδοτικότερους και παραγωγικότερους εργαζόμενους, (Jenks J., 1996).

Έκτος από τις διάφορες διαδικασίες που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση, υπάρχουν και κάποιες μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και έχουν αναπτύχθει από υπεύθυνους και θεωρητικούς αυτής της επιστήμης. Έχει δημιουργεί μια σειρά μεθόδων με θετικά και αρνητικά στοιχεία που διαθέτουν μεγαλύτερες ή μικρότερες διαφορές μεταξύ τους. Οι πιο συνηθισμένες από αυτές είναι:

- **Μέθοδοι συγκρίσεως:** Στην συγκεκριμένη μέθοδο αξιολογείται ένα άτομο και τα αποτελέσματα προκύπτουν από τη σύγκρισή του με άλλα άτομα. Μια από τις βασικές μέθοδοι της κατηγορίας είναι αυτή της κατατάξεως. Μια συνηθισμένη μέθοδος για τους προϊστάμενους όπου οι εργαζόμενοι απαριθμούνται ανάλογα με την αποδοτικότητά τους από τον καλύτερο προς τον λιγότερο καλό. Άλλη βασική μέθοδος είναι αυτή της εναλλακτικής κατατάξεως που οι εργαζόμενοι χωρισμένοι σε ομάδες των καλύτερων και των χειρότερων συγκρίνονται ανά ζεύγη. Η τελευταία βασική μέθοδος της κατηγορίας σύγκρισης είναι αυτή της ομαδοποίησης κατά τομείς. Ο προϊστάμενος κατατάσσει τους εργαζόμενους ανάλογα με την απόδοσή τους σε τομείς και χαρακτηρισμούς όπως για παράδειγμα ικανοποιητικός ή μη ικανοποιητικός, (Σακκά Β.-Χαΐδου Ι., 2009).
- **Μέθοδος ανακεφαλαίωσης:** Η μέθοδος αυτή έχει το χαρακτηριστικό ότι δεν εκτελείται από κάποιο προϊστάμενο αλλά από αντιπρόσωπο του γραφείου προσωπικού που συνεργάζεται ο οργανισμός. Σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχουν έντυπα αλλά ο υπεύθυνος βασίζει την αξιολόγηση του σε τρία βασικά χαρακτηριστικά. Ανεπαρκής, ικανός, άριστος. Τις πληροφορίες για τα άτομα που θα αξιολογηθούν τις παρέχει ένας επόπτης που μέσα από συνέντευξη δίνει στον αντιπρόσωπο του γραφείου προσωπικού όλα τα απαραίτητα στοιχεία. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου ανακεφαλαίωσης είναι ότι ο επόπτης απαλλάσσεται από την διαδικασία συμπλήρωσης των έντυπων και δίνει περισσότερο προσοχή στην ορθότερη αξιολόγηση του προσωπικού καθώς ελέγχεται από ειδικά γραφεία, (Νικολάου Μ., 2009).

- **Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων** : Σε αυτή την μέθοδο το άτομο κρίνεται με βάση ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά. Υπάρχουν δύο είδη μεθόδων, Στο πρώτο είδος καλείται να απαντήσει με 'ναι' ή 'όχι' σε ερωτήσεις για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Στο επόμενο, ο εκτιμητής καλείται να βαθμολογήσει τον εργαζόμενο με βάση μια κλίμακα τα χαρακτηριστικά αυτά. Με αλλά λόγια, χωρίζονται σε ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι, (Σακκά Β.-Χαΐδου Ι., 2009).
- **Μέθοδοι άμεσης μέτρησης**: Σε αυτή την κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης συναντάμε αυτή της παραγωγικότητας και των αποχωρήσεων που σε αντίθεση με τις υπόλοιπες, οι πληροφορίες για την απόδοση του ατόμου υπάρχουν χωρίς να μεσολαβήσει διαδικασία εκτίμησης. Συγκεκριμένα, στην μέθοδο της παραγωγικότητας η εκτίμηση γίνεται άμεσα με τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Συνιστάται κυρίως για τυποποιημένες εργασίες και παρατηρείται στα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης. Στη μέθοδο των αποχωρήσεων, γίνεται εκτίμηση των ικανοτήτων ανάλογα με τις απουσίες ή αποχωρήσεις που διαμορφώνονται σε ένα τμήμα. Ωστόσο πρέπει να διερευνηθεί προσεκτικά ο λόγος στον οποίο οφείλονται αυτές οι απουσίες και αποχωρήσεις. Αν δηλαδή, ευθύνεται ο προϊστάμενος ή επηρεάζονται από κάποια γεγονότα που συνδέονται με την άμεση στάση της επιχείρησης, (Σακκά Β.-Χαΐδου Ι., 2009).
- **Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων**: Η συγκεκριμένη μέθοδος δημιουργήθηκε σαν αντιστάθμισμα των μεθόδων συγκρίσεων και συμβατικών κατατάξεων. Βασίζεται σε δυο κύριες αρχές. Στην πρώτη αναφέρεται πόσο σημαντικό είναι ο εργαζόμενος να γνωρίζει και να έχει αναλύσει τις ανάγκες της εργασίας ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες να την εκτελέσουν πιο σωστά. Στην δεύτερη σημειώνεται ότι η πρόοδος είναι κάτι που μπορεί να αξιολογηθεί μόνο όταν έχει επιτευχθεί. Τα βήματα αυτής της διαδικασίας είναι:
 - Ο καθορισμός των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε συγκεκριμένη περίοδο
 - Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί
 - Αξιολόγηση των στόχο που έχουν επιτευχθεί
 - Καθορισμός νέων στόχων, (Σακκά Β.-Χαΐδου Ι., 2009).
- **Ελεύθερη έκθεση**: Είναι μια χρονοβόρα μέθοδος που ο αξιολογητής εκφράζει σε μορφή έκθεσης την κρίση του για τον εργαζόμενο. Ωστόσο το βασικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι αναλυτική παρατήρηση των ικανοτήτων των ατόμων αλλά και η έλλειψη αυτής της παρατηρητικής ικανότητας από τους προϊστάμενους, (Νικολάου Μ., 2009).
- **Συνέντευξη Αξιολόγησης**: Σε αυτή τη μέθοδο αναπτύσσεται η επικοινωνία του προϊστάμενου με τον υφιστάμενο και είναι ένας τρόπος

ανάπτυξης των σχέσεων εντός εργασιακού περιβάλλοντος και ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης. Έτσι η μέθοδος αυτή έχει βάση την συζήτηση. Στόχος της είναι η παραπληροφόρηση που βοηθά το άτομο να γνωρίσει την πρόοδο που έχει καθώς και κατά πόσο εκτιμάται από τον προϊστάμενο όπως επιπλέον, δίνουν την ευκαιρία στους προϊστάμενους να βοηθήσουν με συμβουλές τον υφιστάμενο για να αποδίδει καλύτερα και να βελτιώσει τα αδύναμα 'σημεία' του, (Νικολάου Μ., 2009).

- **Ομαδική αξιολόγηση:** Είναι μια από τις καλύτερες μεθόδους για την αξιολόγηση των στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Γίνεται από μια ομάδα ειδικά καταρτισμένων που συνήθως αποτελείται από τον προϊστάμενο ο οποίος κάνει και την εισήγηση για τον εργαζόμενο καθώς τον γνωρίζει καλύτερα και από έναν μικρό αριθμό εποπτών οι οποίοι γνωρίζουν την εργασία του ατόμου που αξιολογείται. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι μεταξύ των χαρακτηρισμών ανεπαρκής, καλός, άριστος. Μέσα από αυτή την μέθοδο οι ομάδα αξιολογητών μπορεί να συμβουλέψει τον εργαζόμενο και να του προτείνει τρόπους βελτίωσης. Ένα ακόμα θετικό αυτής της μεθόδου είναι οι καλύτερες και δικαιότερες τελικές κρίσεις αλλά και η ευκαιρία ανάπτυξης των πραγματικά ικανών στελεχών. Τέλος, τονίζεται ότι είναι μια αποτελεσματική μέθοδος αλλά δεν είναι τόσο συνηθισμένη λόγω της μεγάλης κατανάλωσης χρόνου για την διεξαγωγή της (Νικολάου Μ., 2009; Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., 2004; Γεροντάκης Ε., 2013).

Τη συγκριμένη διαδικασία και την εκτέλεση των προηγούμενων μεθόδων αναλαμβάνουν διάφοροι αξιολογητές ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Μεταξύ άλλων αξιολογητές μπορεί να είναι:

- **Άμεσος προϊστάμενος:** Μετά την κατάλληλη εκπαίδευση ο προϊστάμενος που αναλαμβάνει την αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζόμενων όπως επίσης, παρακολουθεί και ελέγχει την απόδοσή τους, προτείνει προαγωγές, επιβραβεύσεις κ.ά. συντάσσοντας αναφορές αξιολόγησης που εγκρίνουν ανώτερα στελέχη.
- **Συνεργάτες:** Μια μέθοδος που δεν χρησιμοποιείται τόσο συχνά είναι αυτή της αξιολόγησης από συνεργάτες και συναδέλφους επειδή συνήθως κρίνεται υποκειμενική και όχι αντικειμενική λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- **Υφιστάμενοι:** Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν τους υφιστάμενους υπαλλήλους τους καλύτερους αξιολογητές των ανώτερων στελεχών τους. Αυτό γίνεται αποτελεσματικότερο όταν η αξιολόγηση γίνεται ανώνυμα ενώ σκοπό έχει τον έλεγχο των ικανοτήτων, αποδόσεων και συμπεριφορών των προϊσταμένων.
- **Αυτοαξιολόγηση:** Είναι ένας τρόπος που βοηθά κυρίως τους προϊστάμενους για την αξιολόγηση του εργαζόμενου είναι αυτός της

αυτοαξιολόγησης, παρ' όλα αυτά δεν μπορεί να θεωρηθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικός τρόπος επειδή δεν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια από την πλευρά των εργαζόμενων καθώς κρίνουν τον ίδιο τους τον εαυτό θετικότερα από την πραγματικότητα.

- **Πελάτες:** Οι πελάτες πολλές φορές χρησιμοποιούνται σαν αξιολογητές σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Αυτές οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τις βαθμολογίες και τα σχόλια των πελατών τους και προσπαθούν να βελτιώσουν τις ικανότητες του προσωπικού τους.
- **Κυκλική αξιολόγηση:** Αυτός ο τρόπος θεωρείται από πολλές μεγάλες επιχειρήσεις ο πιο ολοκληρωμένος αλλά και αυτός με το υψηλότερο κόστος και τον περισσότερο χρόνο. Στην κυκλική αξιολόγηση χρησιμοποιούνται όλες οι παραπάνω μέθοδοι με σκοπό την σφαιρική άποψη για την απόδοση των εργαζόμενων, (Χυτήρης Λ., 2001; Κοσμοπούλου Σ., 2012)

Γίνεται αντιληπτό ότι για την πιο σωστή αξιολόγηση των εργαζόμενων μια επιχείρηση χρειάζεται τον συνδυασμό μεθόδων και τρόπων. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η προετοιμασία της διαδικασίας και η αποδοτικότερη συνεργασία με τους αξιολογητές για την σωστότερη αξιολόγηση των εργαζόμενων.

Ωστόσο, υπάρχουν κάποια προβλήματα τα οποία είναι πιθανόν να προκύψουν κατά την διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης όπως και κατά την εφαρμογή της. Τα θέματα τα οποία μπορούν να δημιουργηθούν περιγράφονται από τις ερωτήσεις όπως, ποιος θα διενεργήσει αυτή τη λειτουργία, κάθε πότε πρέπει να γίνεται και αν πρέπει να πληροφορείται ο εργαζόμενος τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Στο πρώτο ερώτημα, ποιος διενεργεί την λειτουργία της αξιολόγησης η απάντηση είναι οι αξιολογητές. Όπως αναφέρθηκε, πρέπει να υπάρχουν περισσότεροι από έναν εργαζόμενο κατά την διάρκεια αυτών των διαδικασιών. Φαινόμενα τα οποία σημειώνονται, είναι ο φόβος των υφιστάμενων για τους προϊστάμενους, η αύξηση του ανταγωνιστικού κλίματος κ.ά. Ένα άλλο ερώτημα που απασχολεί και προβληματίζει τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι ο χρόνος που πρέπει να διεξάγεται και η συχνότητα. Με αλλά λόγια, κάθε πότε πρέπει να γίνεται αξιολόγηση των εργαζόμενων πόσο συχνά και αν θα διεξάγεται μετά από συγκεκριμένη ενεργεία (ολοκλήρωση έργου, τέλος ενός σταδίου εργασίας κ.λ.π) Ο τρίτος προβληματισμός περιέχει την αναπληροφόρηση του εργαζόμενου για τα αποτελέσματα που υπήρξαν. Πολλοί είναι αυτοί που διχάζονται για το αν είναι θετικό ο εργαζόμενος να μαθαίνει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, καθώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που εργαζόμενοι μετά τα αρνητικά τους αποτελέσματα αποκτούν ένα αίσθημα αντιπαλότητας απέναντι σε συναδέλφους και αδιαφορία προς το εργασιακό τους περιβάλλον. Λύση για αυτό το πρόβλημα είναι η συνεχής επαφή των προϊσταμένων με τους

υφιστάμενους και η συζήτηση των θεμάτων που αφορούν τον εργασιακό χώρο και τη βελτίωση των αποδόσεων, (Μπάζιου Ε. & Τσολακίδου Θ., 2006). Άλλα προβλήματα τα οποία σημειώνονται μπορεί να είναι:

- Το φαινόμενο της επισκίασης
- Τα προβλήματα στην σχεδίαση συστήματος
- Τα λάθη αξιολόγησης (λανθασμένη πληροφόρηση κ.ά.)
- Τα λάθη επιείκειας
- Τα λάθη αυστηρότητας
- Το πρόβλημα της προσέγγισης του μέσου όρου
- Οι προσωπικές προκαταλήψεις
- Οι διαφορετικές αντιλήψεις, (Νικολάου Μ., 2009).

Συμπερασματικά αναφέρεται ότι το σύστημα αξιολόγησης συμβάλει στην ανάπτυξη και αξιοποίηση του ατόμου. Η μεθοδολογία και η σωστή διεξαγωγή αυτής της λειτουργίας εξασφαλίζει την άμεση παρακολούθηση του εργαζομένου και την σωστή καθοδήγηση του για την σωστή εκμετάλλευση των ευκαιριών εξέλιξης, για την επίτευξη των ατομικών και επιχειρησιακών στόχων.

6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.1. ΟΡΙΣΜΟΣ & ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Η επιχείρηση αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης κοινωνίας και ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής ενός ανθρώπου. Ο άνθρωπος διαθέτει ένα πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου του και της καθημερινότητάς του στις επιχειρήσεις, καθώς το εισόδημα του εξαρτάται από αυτές. Επιπλέον, η εξέλιξη της κοινωνίας και της οικονομίας κάθε χώρας έχουν άμεση σχέση με το επίπεδο των επιχειρήσεων που διαθέτουν. Μία επιχείρηση αποτελεί κοινωνική οργάνωση αλλά ξεχωρίζει από αυτή γιατί συνδέεται με την έννοια της επιχειρηματικότητας. Η επιχειρηματικότητα είναι η νοοτροπία των ατόμων που ανήκουν σε μία ετερογενή ομάδα και που έχουν το ταλέντο να αναγνωρίζουν ευκαιρίες εκεί που άλλοι δεν μπορούν, αλλά και να οργανώνονται ώστε να μετατρέψουν αυτή την ευκαιρία σε αποτέλεσμα που θα προκύψει τελικά το επιδιωκόμενο όφελος, (Μιχιώτης Σ., 2008).

Συμπερασματικά η επιχείρηση, χαρακτηρίζεται ως η ποριστική οικονομική μονάδα και η οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της και την μεγιστοποίηση των κερδών της, κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο, μέσα από την οργάνωση και διαχείριση των παραγωγικών συντελεστών της, (Καρατζιά Π., 2013).

Τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας επιχείρησης είναι η οικονομική μονάδα να είναι αυτοτελής, να προϋποθέτει μόνιμο συνδυασμό συντελεστών παραγωγής και να απευθύνεται σε άγνωστο καταναλωτικό κοινό.

Τα συστατικά της μέρη είναι:

- **Οι εισροές**, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, οι επιδεξιότητες, οι γνώσεις, η εκπαίδευση, οι πληροφορίες, η μεθοδολογία, τα υλικά, η ενέργεια και το κεφάλαιο.
- **Η παραγωγική διαδικασία**, η οποία επιλέγεται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης
- **Οι εκροές**, που έχουν μορφή προϊόντων ή υπηρεσιών, πληροφοριών.

Τέλος οι βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι:

- Οι προμήθειες
- Η παραγωγή
- Το marketing
- Οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες

- Το προσωπικό, (Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ. & Ρεκλείτης Π., 1999; Καρατζιά Π., 2013).

6.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με το αντικείμενο δράσης τους, με το φορέα, με την νομική τους μορφή και με το μέγεθός τους ανάλογα το προσωπικό ή τον τζίρο τους. Έτσι σύμφωνα με:

➤ Το αντικείμενο δράσης:

- Επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής,
- Επιχειρήσεις παραγωγής ή μεταποίησης ή μετασχηματισμού, (βιομηχανίες, βιοτεχνίες),
- Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

➤ Το φορέα:

- **Ιδιωτικές επιχειρήσεις**, όπου ο ο ιδιοκτήτης είναι ιδιώτης. Αυτές οι επιχειρήσεις αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών για την πραγματοποίηση κέρδους και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων της οικονομίας.
- **Δημόσιες επιχειρήσεις**, όπου ο ιδιοκτήτης είναι το δημόσιο. Αυτές αποσκοπούν στην παραγωγή αγαθών ή στην παροχή υπηρεσιών για συλλογικές ανάγκες.
- **Μικτές επιχειρήσεις**, όπου υπάρχει συνεργασία ιδιωτών με το δημόσιο. Αυτές χωρίζονται σε κερδοσκοπικές επιχειρήσεις (τα κέρδη μοιράζονται στους μετόχους, δημόσιο και ιδιώτες) και μη κερδοσκοπικές (καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες ενώ τα κέρδη τις περισσότερες φορές προσφέρονται ως δωρεές).

➤ Τη νομική μορφή:

- **Ατομικές**
- **Εταιρικές**
 - Ομόρυθμη εταιρία (Ο.Ε.)
 - Ετερόρυθμη εταιρία (Ε.Ε.)
 - Εταιρία περιορισμένης ευθύνης (Ε.Π.Ε.)
 - Ανώνυμη Εταιρία (Α.Ε.)
 - Συνεταιρισμός (Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ. & Ρεκλείτης Π., 1999; Καρατζιά Π., 2013).

➤ Το μέγεθος:

- **Πολύ μικρή επιχείρηση.** Είναι η επιχείρηση που απασχολεί έως 10 άτομα, ενώ ο ετήσιος κύκλος εργασιών και ο ετήσιος ισολογισμός της δεν υπερβαίνει τα 2.000.000€.
- **Μικρή επιχείρηση.** Είναι η επιχείρηση που απασχολεί έως και 50 άτομα, ενώ ο ετήσιος κύκλος εργασιών και ο ετήσιος ισολογισμός της δεν υπερβαίνει τα 10.000.000€.
- **Μεσαία επιχείρηση.** Είναι η επιχείρηση που απασχολεί έως και 250 άτομα, ο ετήσιος κύκλος εργασιών της δεν υπερβαίνει τα 50.000.000€, ενώ ο ετήσιος ισολογισμός της δεν υπερβαίνει τα 43.000.000€.
- **Μεγάλη επιχείρηση.** Είναι η επιχείρηση που απασχολεί παραπάνω από 250 άτομα, ο ετήσιος κύκλος εργασιών της υπερβαίνει τα 50.000.000€, ενώ ο ετήσιος ισολογισμός της υπερβαίνει τα 43.000.000€.

6.3. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Γενικά, οι επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες. Στην χώρα μας ο τομέας των υπηρεσιών αναπτύσσεται συνεχώς και η οικονομία παίρνει τη μορφή οικονομίας υπηρεσιών. Ο τομέας των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών εμπορίου, παιδείας, υγιεινής, ασφαλιστικές επιχειρήσεις, τραπεζικές κ.ά. καλύπτει περίπου το 55% του ΑΕΠ ενώ απασχολεί το 47% των εργαζομένων της χώρας μας και το 59% του ενεργού εργατικού δυναμικού της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Καταλύτης στην ανάπτυξη των υπηρεσιών ήταν η οικονομική ευημερία σε συνδυασμό με τη ζήτηση των νέων για να αποκτήσουν εμπειρίες αντί για υλικά αγαθά (σπίτια, ακίνητα κ.ά.) όπως χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες που σχετίζονται με την παροχή αναψυχής, ταξιδιών, προσωπικής φροντίδας κ.ά.

Ωστόσο η διάκριση μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών γίνεται ολοένα και περισσότερο δυσχερής. Αυτό είναι αποτέλεσμα της 'σχέσης' που έχουν. Συγκεκριμένα, με την ανάπτυξη της οικονομίας παρατηρείται ο περίπλοκος συνδυασμός τους όπως, η παροχή υπηρεσιών με κάποια χειροπιαστά αγαθά ή η προσφορά τέτοιων αγαθών μέσω υπηρεσιών, κάτι το οποίο μπερδεύει αυτές τις δύο έννοιες και καθιστά δυσκολότερο τον διαχωρισμό τους, (Καρατζιά Π., 2013).

Παρόμοια, είναι και η κατάσταση στον διαχωρισμό των επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Ωστόσο, η συγκεκριμένη διάκριση γίνεται εφικτή εάν λάβουμε υπόψη τους παρακάτω ορισμούς.

Υπηρεσία είναι ο επιτυχημένος συνδυασμός συγκεκριμένων πράξεων ή ενεργειών και επιδόσεων παροχέα που έχουν στόχο να λάβει ο καταναλωτής το απαιτούμενο αποτέλεσμα.

Ως αγαθά ορίζονται συγκεκριμένα αντικείμενα, εργαλεία, πράγματα που παράγονται ως αποτέλεσμα της εφαρμογής μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας, η οποία είναι ανεξάρτητη από τον καταναλωτή του αγαθού καθώς δεν υπάρχει καμμία συμμετοχή του σε αυτή την παραγωγική διαδικασία.

Τέλος, ως προϊόντα ορίζονται είτε οι υπηρεσίες που προσφέρονται, είτε τα αγαθά που παράγονται, είτε ο συνδυασμός των υπηρεσιών και των αγαθών σε μια συνολική ενοποιημένη προσφορά στον καταναλωτή, (Καρατζιά Π., 2013).

Με τους παραπάνω ορισμούς και την προσθήκη μιας ακόμα διαφοράς που είναι η υλική υπόσταση η διάκριση μεταξύ των προϊόντων και των αγαθών γίνεται ευκολότερη. Επίσης, ένας ακόμα βασικός λόγος που οι υπηρεσίες και τα προϊόντα αντιμετωπίζονται διαφορετικά είναι επειδή οι υπηρεσίες έχουν κάποια χαρακτηριστικά. Τέτοια είναι:

- **Άυλη υπόσταση.** Άυλη είναι μία υπηρεσία, όταν ο καταναλωτής δεν μπορεί να νιώσει ή να γευτεί αυτό το οποίο παίρνει. Οι υπηρεσίες είναι άυλες καθώς εκπληρώνονται και δεν είναι αντικείμενα.
- **Αδυναμία διαχωρισμού της παραγωγής από την κατανάλωση.** Τέτοιο παράδειγμα είναι οι πωλητές υλικών αγαθών, (π.χ. Ξυλείας). Μπορούν να αποθηκεύουν κάποιο απόθεμα για συγκεκριμένες περιόδους αλλά όταν πρόκειται για υπηρεσίες δεν υπάρχουν αποθέματα. Οι υπηρεσίες καταναλώνονται με την παράδοσή τους.
- **Μεταβλητότητα.** Οι υπηρεσίες παράγονται από άτομα που το επίπεδο ποιότητάς τους μπορεί να διαφοροποιείται, (π.χ. Διαφορά ποιότητας σε ξενοδοχεία). Αυτό αντιμετωπίζεται από κάποιες επιχειρήσεις με την εφαρμογή προγραμμάτων καθορισμού προτύπων των υπηρεσιών, ενώ άλλες φορές με την πρόσληψη και επένδυση σε υπαλλήλους υψηλής ποιότητας.
- **Φθαρτή υπόσταση.** Στις υπηρεσίες αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να υπάρξουν αποθέματα, (π.χ. Σε ένα αεροπορικό ταξίδι μία κενή θέση, (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 2002; Καρατζιά Π., 2013).
- **Ιδιοκτησία.** Η Ιδιοκτησία είναι ένα χαρακτηριστικό που διχάζει την οικονομία σχετικά με αυτό το θέμα. Παρ' όλα αυτά, η έλλειψη ιδιοκτησίας είναι μια διαφορά που μπορεί να διαχωρίσει, για παράδειγμα την βιομηχανία υπηρεσιών με την βιομηχανία προϊόντων εξαιτίας του γεγονότος ότι ο πελάτης μπορεί να έχει μόνο πρόσβαση ή να χρησιμοποιεί μια παροχή, (π.χ. ένα δωμάτιο ξενοδοχείου, μια πιστωτική κάρτα), (Καρατζιά Π., 2013).

Έτσι, παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι αυτές που έχουν να κάνουν με την διάθεση υπηρεσιών κάθε είδους στους καταναλωτές. Υπηρεσιών που δεν έχουν υλική υπόσταση αλλά ικανοποιούν ανάγκες εκπληρώνοντας κάποιες επιθυμίες των αγοραστών. Αυτές που δεν αποθηκεύονται εξαιτίας της φθαρτής τους υπόστασης. Αυτές που έχουν ως βασικό γνώμονα το ανθρώπινο δυναμικό και το επίπεδό τους.

7. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

7.1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Με την δημιουργία ερωτηματολογίου ξεκίνησε το ερευνητικό μέρος για τις απόψεις των ελληνικών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών του νομού Θεσσαλονίκης σχετικά με το ενδιαφέρον και την χρήση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την χρήση και γνώση του περιεχόμενου των λειτουργιών της.

Ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνθηκε η έρευνα, είναι ιδιοκτήτες, υπεύθυνοι τμημάτων και υπάλληλοι πολύ μικρών (απασχολούν απο 1 έως 10 εργαζόμενους) και μικρών επιχειρήσεων (απασχολούν έως και 50 εργαζόμενους). Το δείγμα που επιλέχθηκε είναι 30 επιχειρήσεις εκ των οποίων το 50% του δείγματος ανήκει στην κατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων ενώ το υπόλοιπο 50% στην κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων. Η δειγματοληψία έγινε τυχαία. Αν κάποια απο τις επιχειρήσεις δεν πληρούσε το κριτήριο των εργαζομένων απορρίπτονταν.

Κατά την διάρκεια της έρευνας και της διαδικασίας συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου παρουσιάστηκαν κάποιες δυσκολίες οι οποίες συνέβαλαν στη καθυστέρηση της συλλογής των αποτελεσμάτων. Τέτοιες είναι ο μικρός αριθμός επιχειρήσεων που απασχολούν από 11 έως 50 άτομα (μικρές επιχειρήσεις), καθώς βασικός στόχος ήταν ο σωστός διαχωρισμός του δείγματος στις δύο κατηγορίες επιχειρήσεων. Μία ακόμα δυσκολία για την ολοκλήρωση του ερευνητικού μέρους ήταν η άρνηση και πολλές φορές καχυποψία των ερωτώμενων ως προς την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων επικαλούμενοι διάφορους λόγους. Επιπροσθέτως, δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις που ανέβαλαν την συμπλήρωση των ερωτήσεων λόγω βεβαρημένου προγράμματος. Τέλος, την καθυστέρηση της εξαγωγής των αποτελεσμάτων αυτής της μελέτης προκάλεσαν οι μειωμένες γνώσεις ορισμένων, σχετικά με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων και τις λειτουργίες της.

7.2. ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην συγκεκριμένη έρευνα, αντικειμενικός σκοπός ήταν η διερεύνηση της σχέσης των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων καθώς και τις προτιμήσεις τους σχετικά με την πρόσληψη, την επιλογή, την αξιολόγηση και την διαχείριση προσωπικού. Κάτι το οποίο τονίζει το επίπεδο και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων στην κοινωνία.

Επιπλέον, σκοπός την συγκεκριμένης έρευνας είναι η μελέτη του τρόπου λειτουργίας, αντίδρασης και αντιμετώπισης των επιχειρήσεων απέναντι στους υποψήφιους εργαζόμενους, στην επιλογή τους, στην διαχείρισή τους, στον τρόπο και το σκοπό αξιολόγησής τους. Με αυτό τον τρόπο θα υπάρξουν συμπεράσματα για την γενική εικόνα των επιχειρήσεων και πως αυτές επηρεάζουν την οικονομία αλλά και τον τρόπο που πρέπει να προσεγγίζονται από υποψήφιους εργαζόμενους.

7.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το μέσο έρευνας το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο το οποίο περιείχε μόνο ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούσαν τις εξής θεματικές ενότητες:

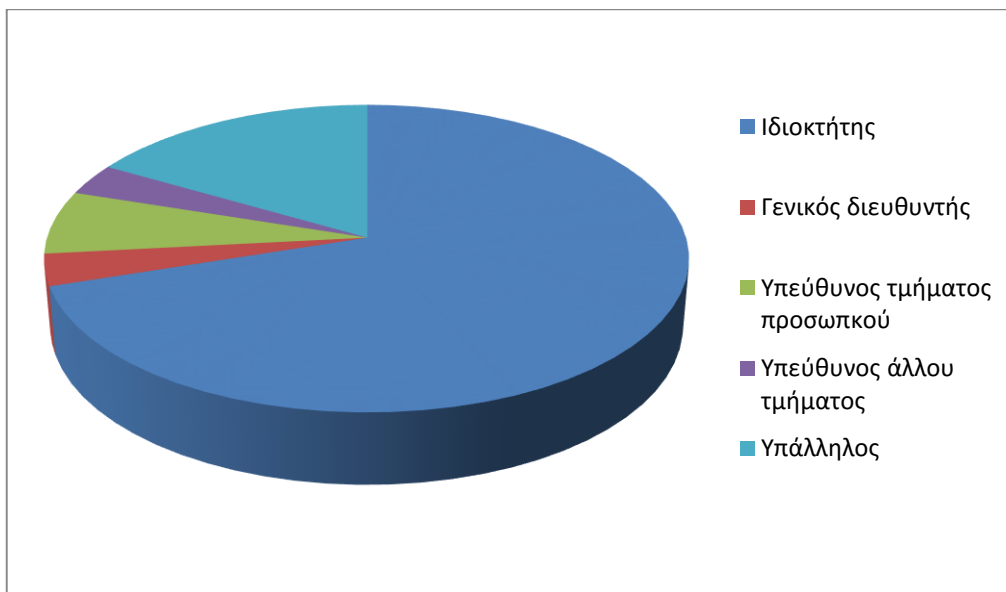
- **Γενικές πληροφορίες**, σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία, το μορφωτικό επίπεδο και την εργασιακή εμπειρία του ερωτώμενου.
- **Γενικές πληροφορίες για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων.**
- **Πληροφορίες για την προσέλκυση προσωπικού**, σχετικά με τις προτιμήσεις του ερωτώμενου πάνω σε αυτή την λειτουργία καθώς και τον τρόπο διαχείρισης πιθανολογούμενων ταλέντων.
- **Πληροφορίες για την επιλογή προσωπικού.**
- **Πληροφορίες για την αξιολόγηση προσωπικού.**

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου αποτελεί σύνθεση ερωτημάτων που αναλύονται στη παρούσα μελέτη. Για την συμπλήρωσή του, υπήρξε συνάντηση στον χώρο εργασίας του ερωτώμενου, ενώ υπήρχε συνεχής επικοινωνία για διευκρινίσεις που πιθανόν χρειαζόνταν. Πριν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υπήρχε ενημέρωση σχετικά με την θεματολογία του, την τυχαία επιλογή των επιχειρήσεων, την ανώνυμη συμπλήρωση των ερωτήσεων, την αποφυγή ερωτήσεων για πληροφορίες σχετικά με οποιοδήποτε άλλο τομέα της επιχείρησης καθώς και την χρήση αυτών των πληροφοριών αποκλειστικά για εκπαιδευτικούς και επιστημονικούς σκοπούς. Μετά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων κωδικοποιήθηκαν όλες οι απαντήσεις των ερωτώμενων για την διευκόλυνση της ανάλυσης των δεδομένων με χρήση του προγράμματος Excel και την εξαγωγή γραφημάτων για την μελέτη τους και την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τέλος, έγινε χρήση της περιγραφικής στατιστικής.

7.4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

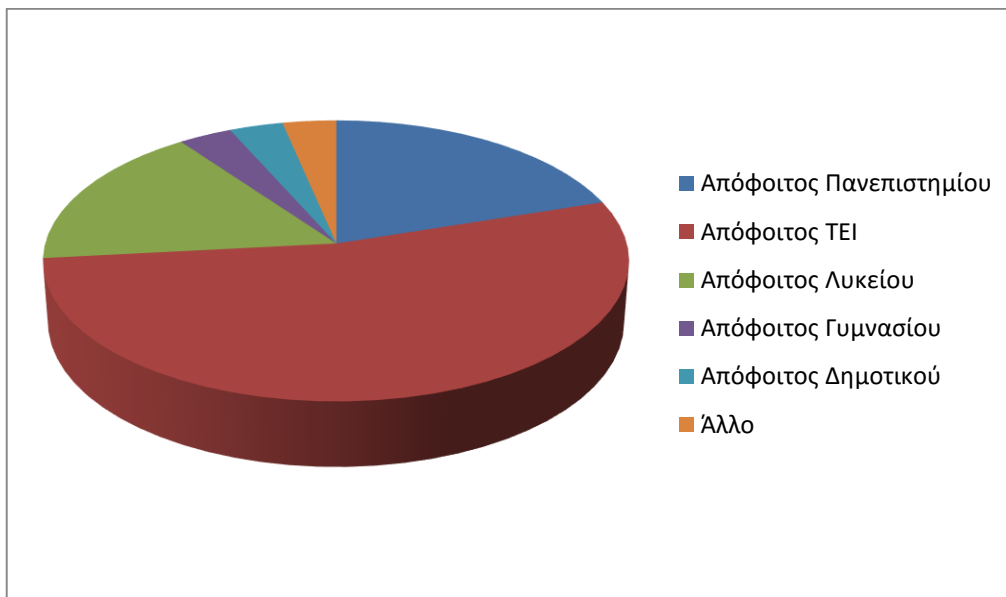
7.4.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η πρώτη θεματική ενότητα που καλούνταν να απαντήσει ο ερωτώμενος ήταν αυτή των γενικών πληροφοριών με ερωτήσεις σχετικές με το μορφωτικό επίπεδο του ατόμου, την επαγγελματική του θέση και τις υπηρεσίες που παρέχονται στην επιχείρηση.



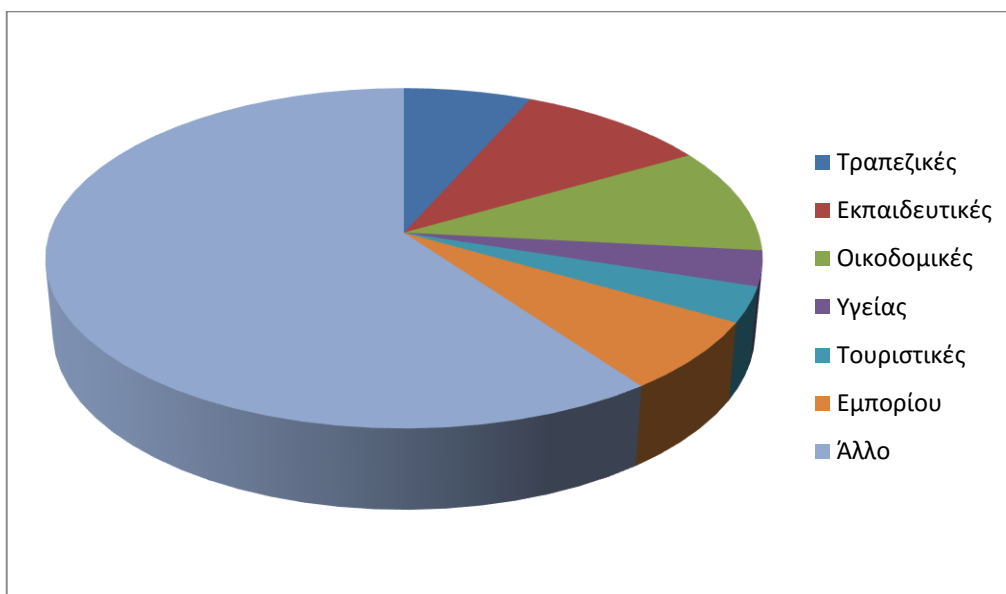
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.1. Θέση ερωτώμενων στην επιχείρηση

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων ήταν οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά υπήρχαν εργαζόμενοι της επιχείρησης που επιλέχθηκαν για να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο λόγω της καλής γνώσης που είχαν για τα συγκεκριμένα δεδομένα της. Κάτι το οποίο δείχνει και την ύπαρξη σχέσεων εμπιστοσύνης καθώς και καλή γνώση των εργαζόμενων σε θέματα της εταιρίας όπως είναι ο τομέας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.



ΓΡΑΦΗΜΑ 7.2. Μορφωτικό επίπεδο ερωτώμενων

Απο το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα το 74% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ, το 17% ήταν απόφοιτοι λυκείου, το 3% απόφοιτοι γυμνασίου, το 3% απόφοιτοι δημοτικού ενώ το υπόλοιπο 3% είχαν άλλο μορφωτικό επίπεδο όπως η εκπαίδευση σε κάποιο ΙΕΚ.



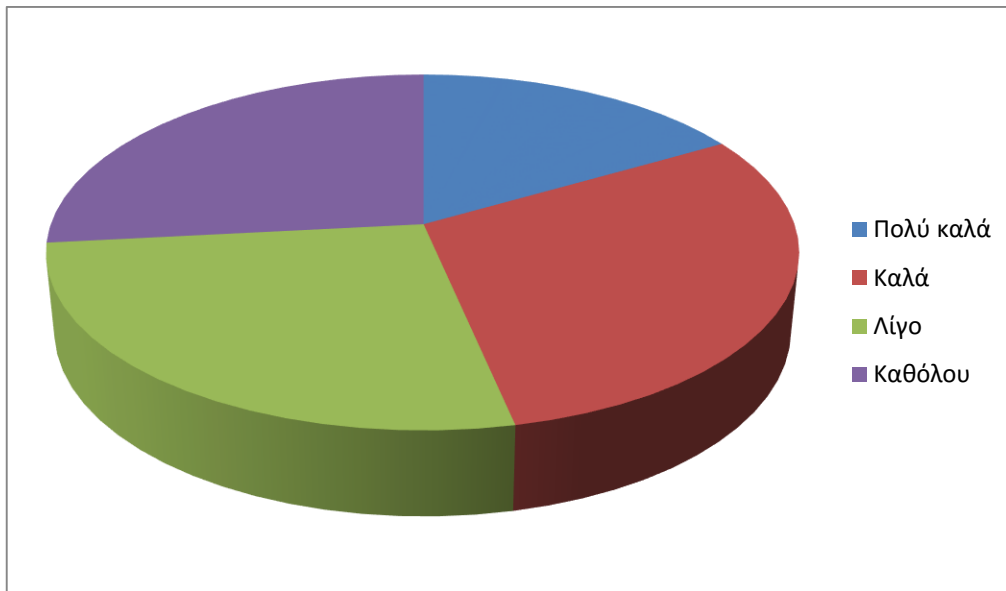
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.3. Υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση

Από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα παρατηρείται ότι τα είδη των επιχειρήσεων μοιράζονται περίπου τα ίδια ποσοστά τα οποία κυμαίνονται από 3% στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στον τομέα του τουρισμού και της υγείας, από 7% στον τομέα των τραπεζών και του εμπορίου, από 10% στον

εκπαιδευτικό και οικοδομικό τομέα ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις (60%) παρείχαν άλλες υπηρεσίες όπως εστίαση κ.ά.

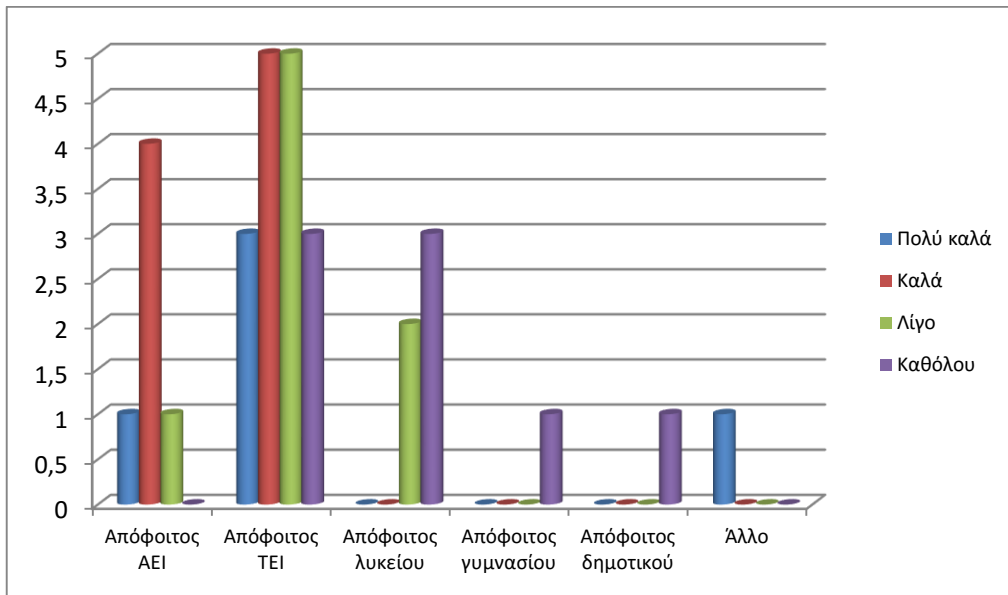
7.4.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ

Η επόμενη θεματική ενότητα αναλύει τις προτιμήσεις του ερωτούμενου και της επιχείρησης στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με ερωτήσεις που θα αναλύσουν τον τρόπο που αντιμετωπίζεται ο συγκεκριμένος τομέας στην Ελλάδα και στον νομό Θεσσαλονίκης.



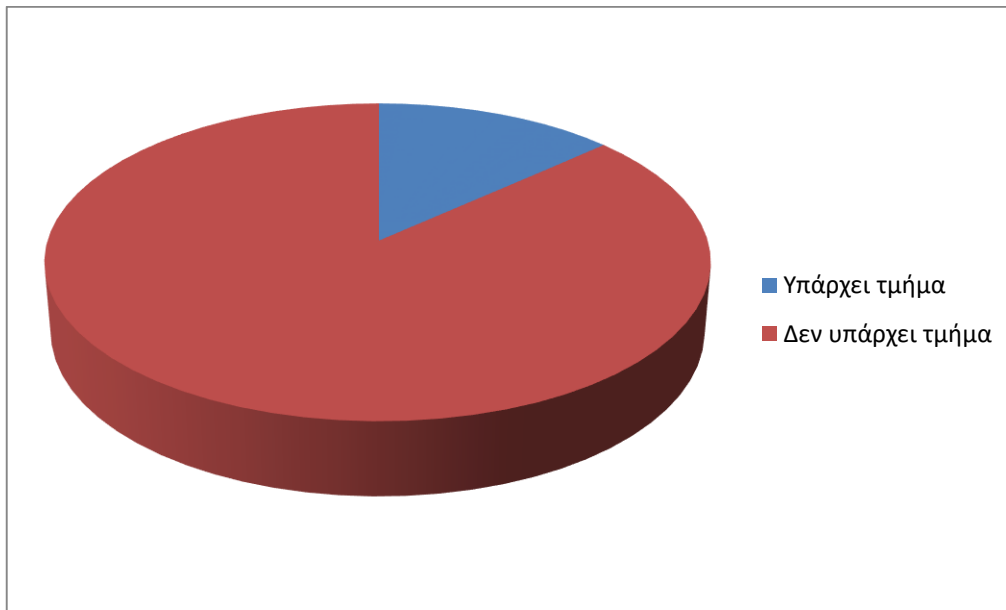
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.4. Γνώση του περιεχόμενου της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις, οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν ικανοποιητικά το περιεχόμενο των ανθρώπινων πόρων με το 47% να απαντούν 'Πολύ καλά' και 'Καλά' ενώ το 53% υποστηρίζει ότι δεν το γνωρίζει καλά. Ένα συμπέρασμα που είναι αποθαρυντικό καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις της σύγχρονης οικονομικής κοινωνίας δεν γνωρίζουν έναν από τους βασικούς τομείς για την καλή λειτουργία μιας οικονομικής μονάδας.



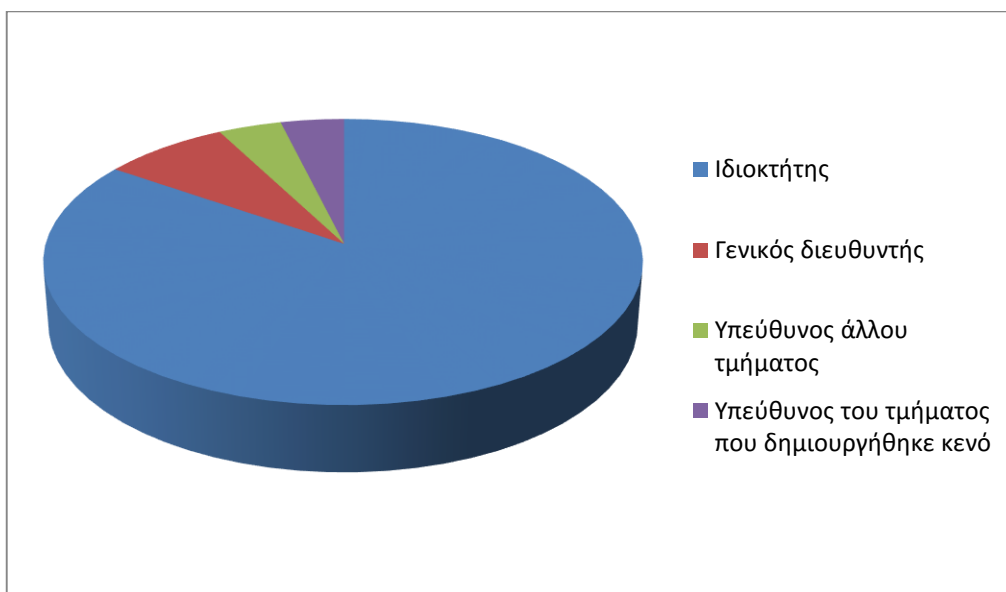
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.5. Γνώση του περιεχόμενου της διοίκησης ανθρώπινων σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο του ερωτώμενου

Μία επιπλέον, ενδιαφέρουσα πληροφορία που προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας είναι η γνώση του περιεχόμενου της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο του ερωτώμενου. Συγκεκριμένα, προκύπτει ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα που τονίζει την καλή γνώση για το περιεχόμενο αυτό, ανάλογα με το πόσο υψηλό είναι το μορφωτικό επίπεδο του ατόμου. Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι απαντήσεις των αποφοιτών ΤΕΙ που παρουσιάζουν αποτελέσματα που οδηγούν στην ποιότητα του τρόπου εκπαίδευσης τους και στις γνώσεις που τους παρέχονται για σημαντικούς ‘πρακτικούς’ τομείς μιας επιχείρησης σε σχέση με άλλους εκπαιδευτικούς φορείς.



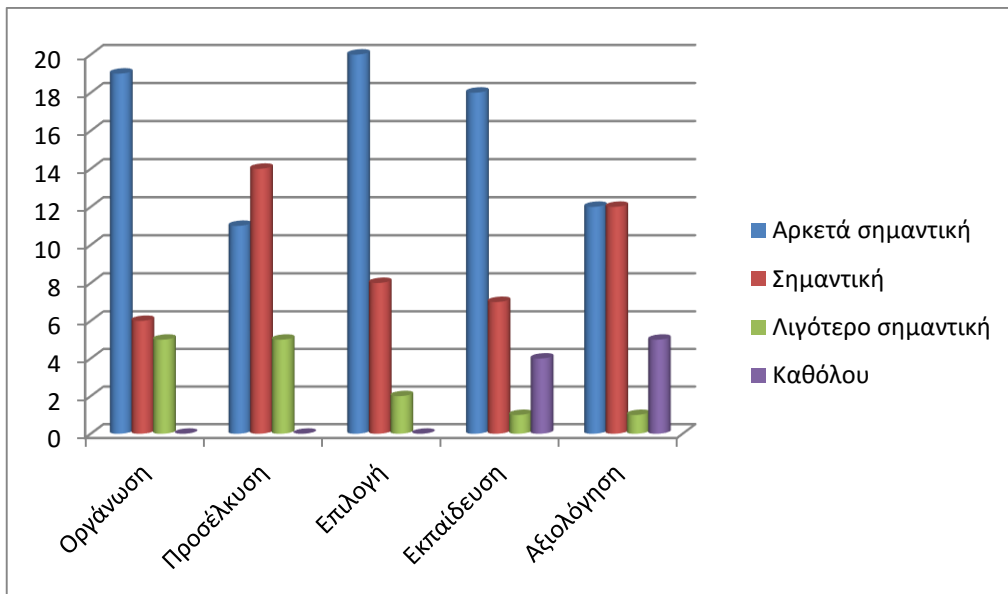
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.6. Ύπαρξη τμήματος διοίκησης προσωπικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις της Θεσσαλονίκης

Με τις απαντήσεις στην συγκεκριμένη έρευνα, προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των σύγχρονων επιχειρήσεων της Θεσσαλονίκης δεν διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα για την διοίκηση του προσωπικού, οδηγώντας τις περισσότερες από αυτές σε λάθος επιλογές σε ότι αφορά τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, σημειώνεται ότι μόνο το 25% των επιχειρήσεων που απασχολούν από 11 έως 50 άτομα διαθέτουν τέτοιο τμήμα.



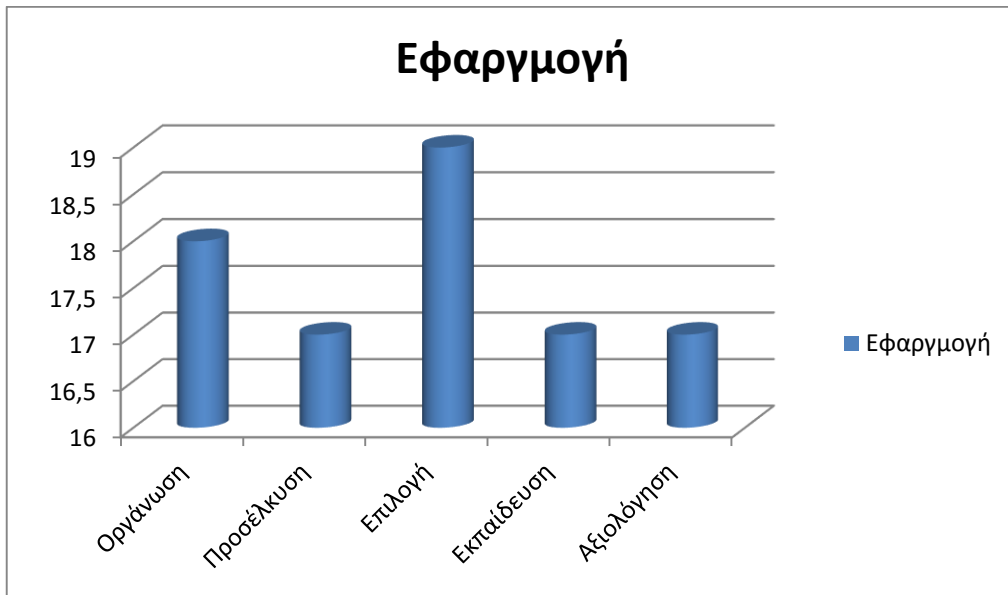
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.7. Εκτέλεση λειτουργιών διοίκησης ανθρώπινων πόρων από άλλους φορείς της επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν διαθέτουν ειδικό τμήμα για την εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων διορίζουν ένα υπεύθυνο άτομο για την ανάληψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τα παραπάνω, 8 στις 10 επιχειρήσεις δεν εμπιστεύονται κάποιον και τον ρόλο του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού έχει ο ιδιοκτήτης, 1 στις 10 επιλέγουν τον γενικό διευθυντή, ενώ 1 στις 10 επιλέγουν κάποιο άλλο άτομο που συνήθως έχει κάποια υπεύθυνη θέση. Επιλογές που επιβαρύνουν το πρόγραμμα αυτών με κύριο αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοση και παραγωγικότητά τους.



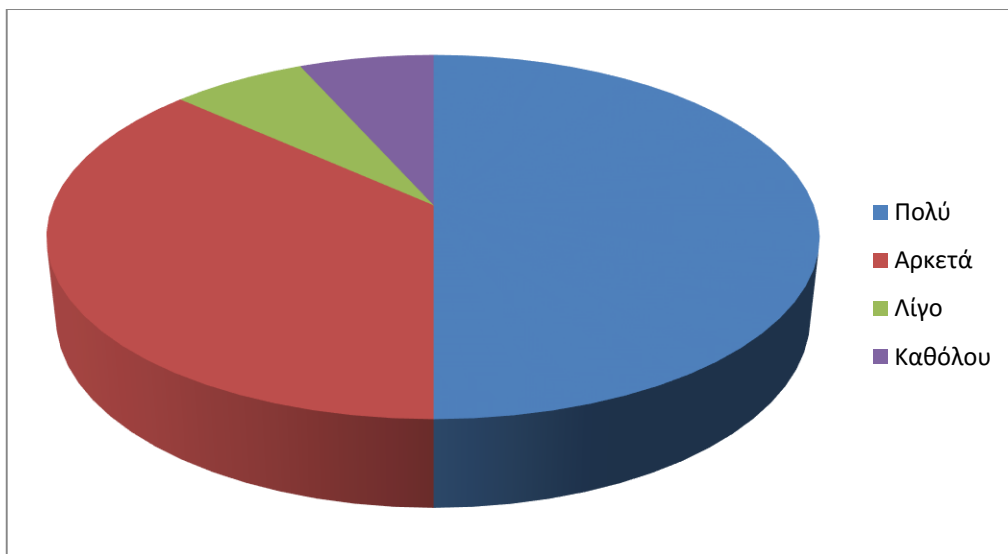
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.8. Οι προτιμήσεις των επιχειρήσεων σε σχέση με τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Το γράφημα 7.8. δείχνει τις προτιμήσεις των επιχειρήσεων σε σχέση με την σημαντικότητα των λειτουργιών στο τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Έτσι, συμπεραίνεται ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις θεωρούν σημαντικότερες τις λειτουργίες της οργάνωσης και της επιλογής. Αυτό συμβαίνει διότι προτιμούν να υπάρχει οργάνωση και να είναι προετοιμασμένη για τυχόν κενά ή προβλήματα στον τομέα του προσωπικού αλλά και προετοιμασμένη για την επιλογή καταλληλότερου ατόμου για την ενδυνάμωση των εργαζόμενων και των αποδόσεων της επιχείρησης.



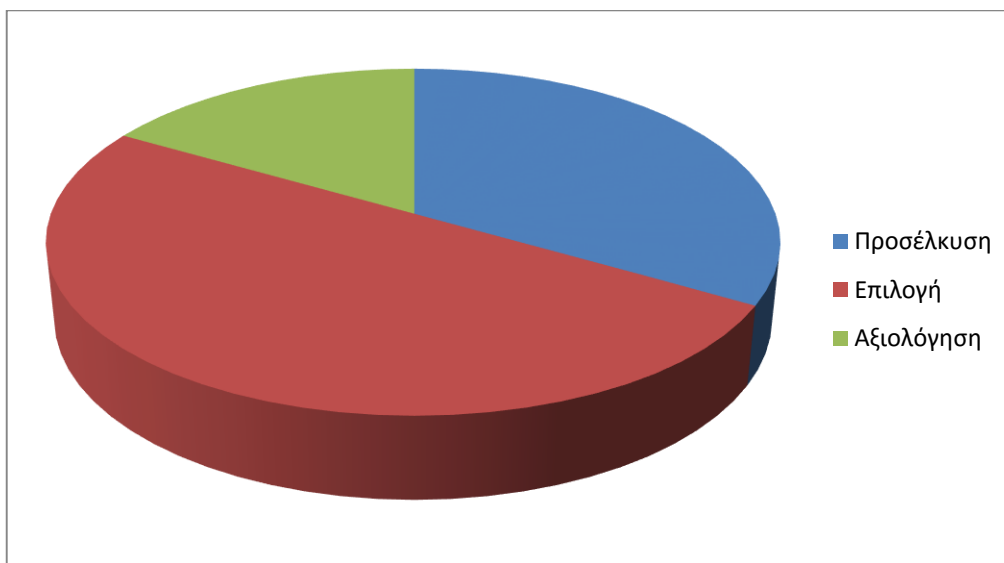
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.9. Εφαρμογή λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις

Όσον αφορά την εφαρμογή των παραπάνω λειτουργιών στις επιχειρήσεις παρατηρείται ότι την λειτουργία της οργάνωσης την εφαρμόζουν οι περισσότερες απο τις επιχειρήσεις τονίζοντας την ανάγκη για γρήγορη κάλυψη κενών θέσεων και προετοιμασία για την λήψη γρήγορων αποφάσεων σε προβλήματα τα οποία προκύπτουν ενώ η λειτουργία της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης θεωρούνται απο πολλούς χρονοβόρες με υψηλό κόστος και για αυτό το λόγο δεν εφαρμόζονται αρκετά.



ΓΡΑΦΗΜΑ 7.10. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε σχέση με άλλους τομείς της επιχείρησης

Η σημαντικότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε σχέση με άλλους τομείς είναι μεγάλη. Το 50% του δείγματος πιστεύει πως είναι πολύ σημαντικός ο συγκεκριμένος τομέας σε σχέση με άλλους, το 36% ότι είναι αρκετά σημαντικός. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το 86% των επιχειρήσεων γνωρίζουν και θέτουν ως έναν από τους σημαντικότερους τομείς μιας οικονομικής μονάδας την διοίκηση προσωπικού. Ένα ποσοστό που είναι θετικό παρά το μεγάλο αριθμό ερωτώμενων που δεν είχαν γνώσεις σχετικά με το περιεχόμενο αυτού του τομέα. Επιπλέον, με το παραπάνω ποσοστό σημειώνεται και η ανάγκη των επιχειρήσεων να εξαρτώνται από ανθρώπους παρά την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και νέων μηχανημάτων που μειώνουν συνεχώς το ανθρώπινο δυναμικό στους χώρους εργασίας. Τέλος αναφέρεται ότι το 14% χαρακτηρίζει λιγότερο ή καθόλου σημαντικό τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού βάζοντας άλλους τομείς πρώτους στην προτίμησή τους. Επιπροσθέτως, στις μικρές επιχειρήσεις παρατηρείται ότι το 60% το θεωρεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς για να λειτουργήσει σωστά η επιχείρησή τους, το 35% το θεωρεί πολύ σημαντικό ενώ μόνο το 6% αυτών των επιχειρήσεων το θεωρούν λιγότερο σημαντικό. Γεγονός που παρουσιάζει την σχέση της διοίκησης προσωπικού που εξαρτάται με το μέγεθος μιας οικονομικής μονάδας.

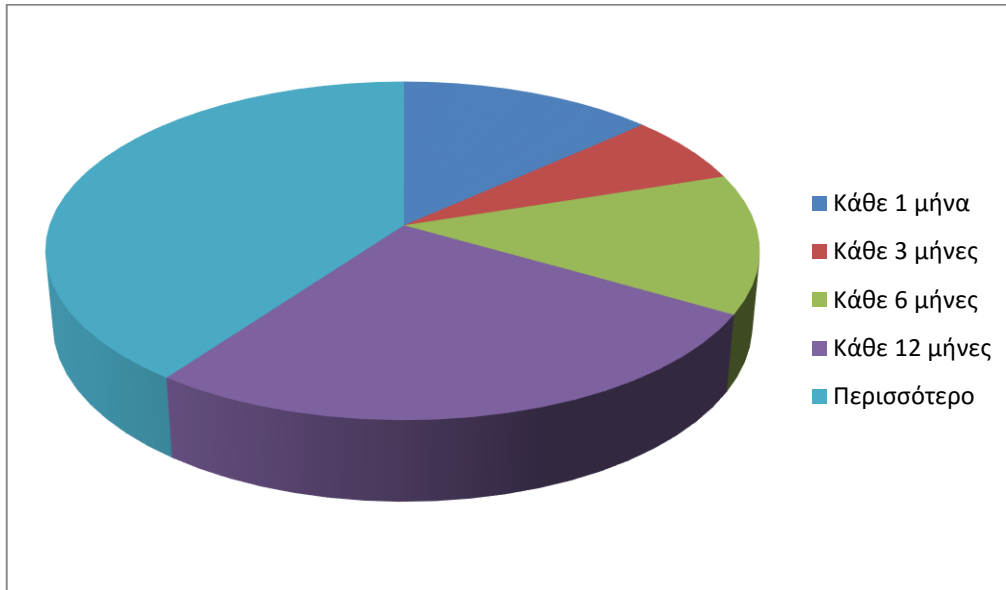


ΓΡΑΦΗΜΑ 7.11. Προτίμηση ερωτώμενων ως προς τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Παρατηρώντας το παραπάνω γράφημα, τονίζεται η προτίμηση και η βαρύτητα που δίνουν οι ερωτώμενοι απέναντι στην λειτουργία της επιλογής. Για την ακρίβεια, 5 από τις 10 ερωτώμενες επιχειρήσεις προτιμούν να δώσουν βαρύτητα στην επιλογή του προσωπικού τους, οι 3 από τις 10 στην προσέλκυση των κατάλληλων ατόμων ενώ οι 2 από τις 10 στην αξιολόγηση των εργαζομένων τους.

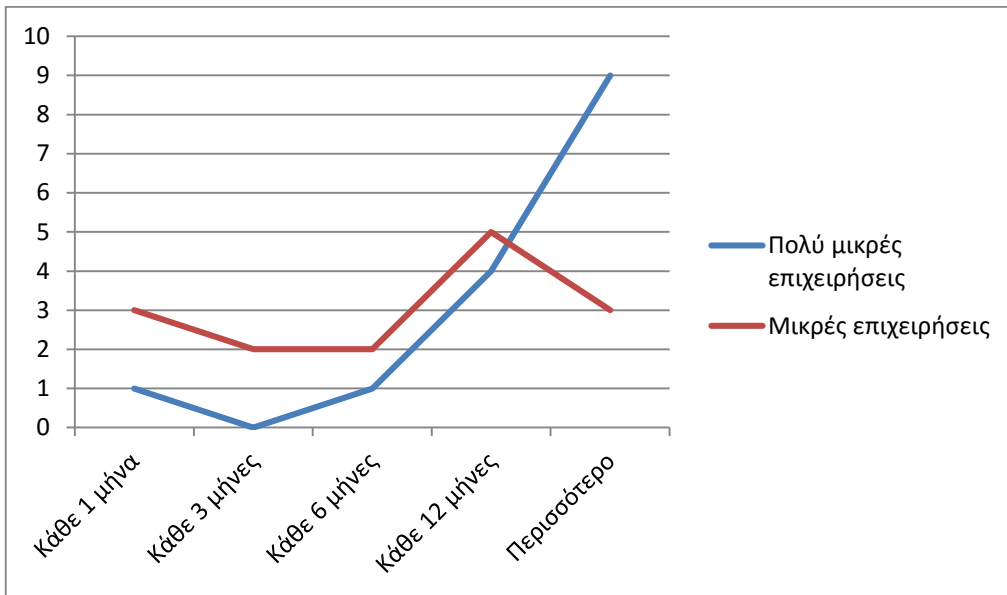
7.4.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αυτή η έρευνα μελετά την προτίμηση και τον τρόπο διαχείρισης μιας σύγχρονης ελληνικής επιχείρησης απέναντι σε συγκεκριμένες λειτουργίες. Αυτές είναι η προσέλκυση, η επιλογή και η αξιολόγηση. Ξεκινώντας με την λειτουργία της προσέλκυσης, η μελέτη κατέληξε στα παρακάτω αποτελέσματα.



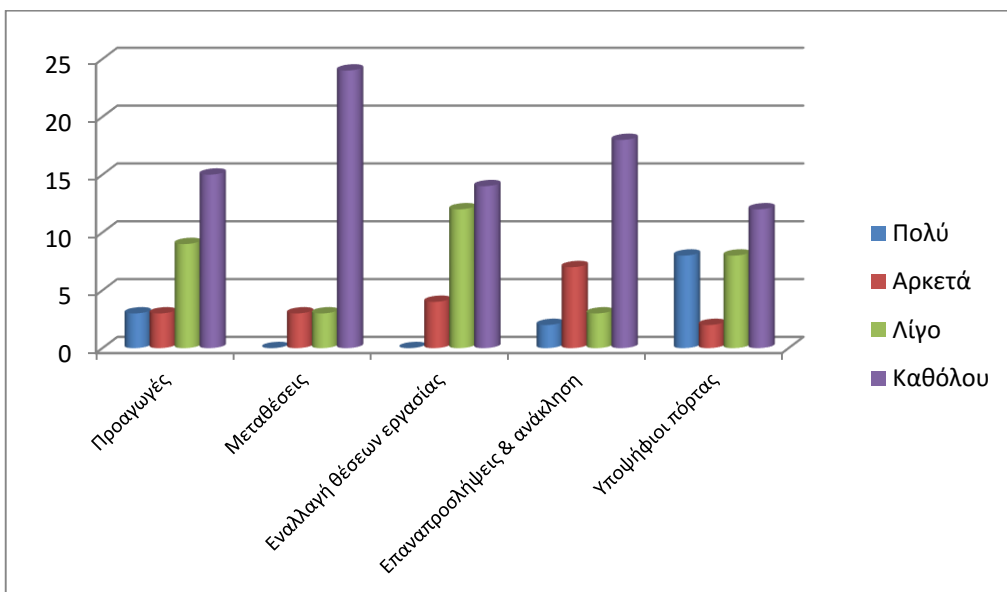
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.12. Συχνότητα αναζήτησης προσωπικού

Με το παραπάνω γράφημα, τονίζεται η μικρή ροή των προσλήψεων στις επιχειρήσεις της Θεσσαλονίκης καθώς, 4 στις 10 επιχειρήσεις δεν αναζητούν συχνά προσωπικό μπαίνοντας στη διαδικασία προσέλκυσης και αργότερα επιλογής, σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 12 μηνών. Επιπλέον, το 27% αναζητά προσωπικό κάθε 12 μήνες, το 13% κάθε 6 μήνες, το 7% κάθε 3 μήνες ενώ το υπόλοιπο 13% κάθε 1 μήνα.



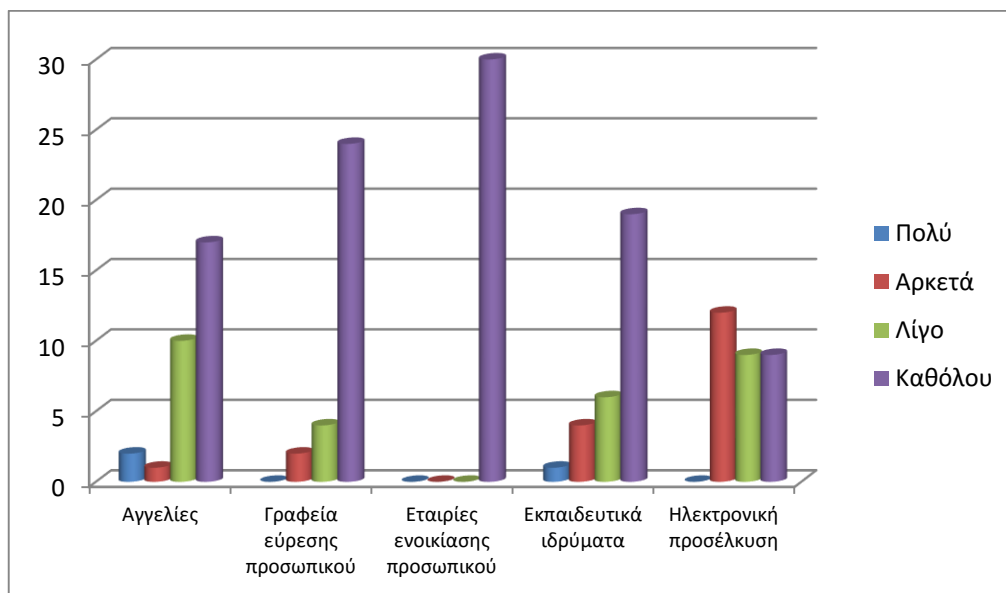
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.13. Συχνότητα αναζήτησης προσωπικού σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων

Πιο αναλυτικά, οι μικρές επιχειρήσεις είναι αυτές που αναζητούν προσωπικό πιο συχνά. Αυτό συμβαίνει, τις περισσότερες φορές, λόγω δημιουργίας κενής θέσης, όπως ανέφεραν οι ερωτώμενοι, και όχι λόγω της δημιουργίας νέων θέσεων. Κάτι που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η ανεργία παραμένει στα ίδια επίπεδα με τους εργαζόμενους να εναλλάσσονται. Σε αντίθεση, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις είναι αυτές που αναζητούν προσωπικό μετά απο ένα χρόνο έχοντας μια πιο σταθερή τακτική.



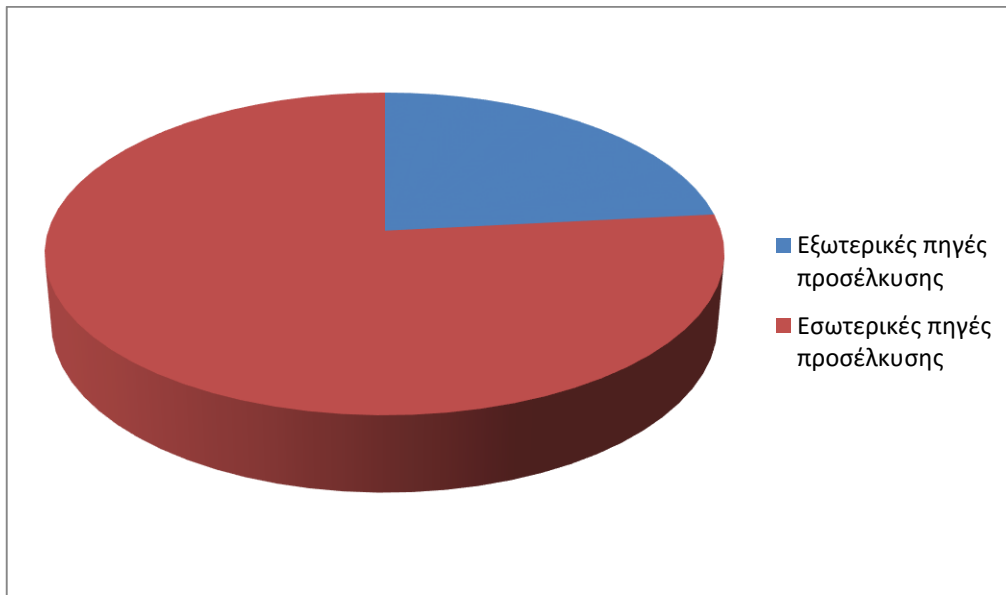
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.14. Βαθμός χρήσης των εσωτερικών πηγών προσέλκυσης

Απο την μία, σχετικά με τις εσωτερικές πηγές, σημειώνεται η προτίμηση των επιχειρήσεων στους υποψήφιους πόρτας με το 27% των ερωτηθέντων απο το συνολικό δείγμα να το χαρακτηρίζουν ως το σημαντικότερο τρόπο για την εύρεση κατάλληλων ατόμων ενώ αντίθετα, οι μεταθέσεις είναι ο λιγότερο σημαντικός τρόπος με 80% ερωτηθέντες να το χαρακτηρίζουν ως ‘καθόλου’ σημαντικό. Η προτίμηση στους υποψήφιους πόρτας δικαιολογείται απο την οικονομική κατάσταση που βρίσκονται οι επιχειρήσεις καθώς και η προσπάθεια τους για προσέλκυση προσωπικού χωρίς ιδιαίτερα αυξημένο κόστος. Ενώ η χαμηλή επιλογή των μεταθέσεων γίνεται λόγω των λίγων θέσεων εργασίας που υπάρχουν σε πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις με την συγκεκριμένη πηγή προσέλκυσης πολλές φορές να μην μπορεί να εφαρμοστεί.



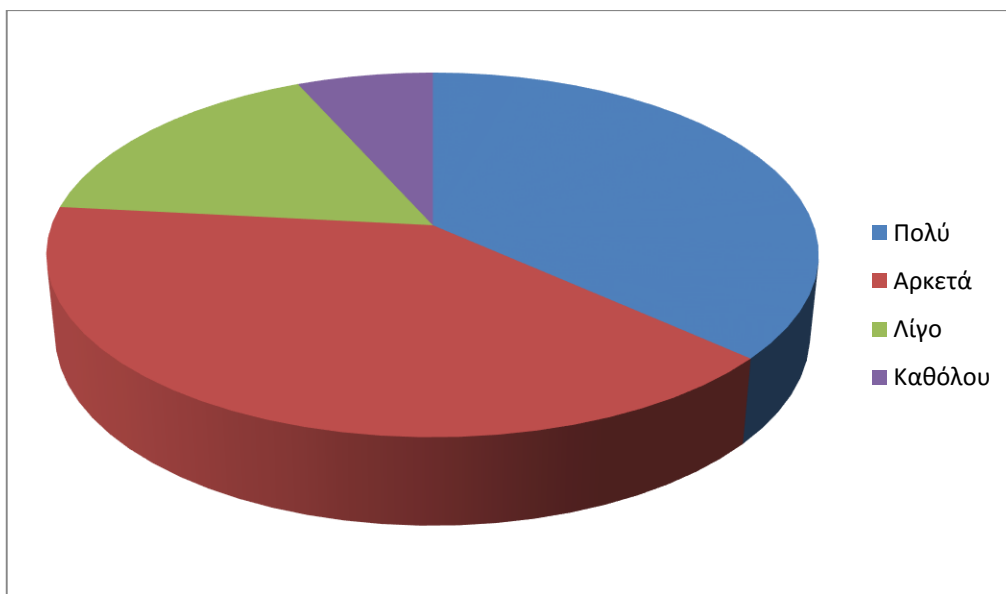
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.15. Βαθμός χρήσης των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης

Απο την άλλη, σχετικά με τις εξωτερικές πηγές, τονίζεται η προτίμηση των επιχειρήσεων στην ανάπτυξη της τεχνολογίας και ιδιαίτερα στην ηλεκτρονική προσέλκυση μελλοντικών εργαζομένων με το 40% του συνολικού δείγματος να το θεωρεί αρκετά σημαντικό, το 30% λιγότερο σημαντικό και το υπόλοιπο 30% καθόλου σημαντικό για την εύρεση των κατάλληλων ατόμων για να στελεχώσουν τις κενές θέσεις εργασίας. Αντίθετα, καμμία απο τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα δεν θεωρεί σημαντικό τρόπο την συνεργασία με εταιρίες ενοικίασης προσωπικού. Τέλος, αναφέρεται ότι το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την συνεργασία τους με εκπαιδευτικά ιδρύματα για την κάλυψη κενών θέσεων είναι μειωμένο. Μόνο το 3% θεωρεί πολύ σημαντική αυτή τη συνεργασία για την εξέλιξη της επιχείρησης και του τομέα της διοίκησης του προσωπικού της, το 13% πολύ σημαντική, το 20% λιγότερο σημαντική ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό (64%) απάντησε πως δεν θεωρεί καθόλου σημαντικό κάτι τέτοιο.



ΓΡΑΦΗΜΑ 7.16. Προτίμηση πηγής προσέλκυσης

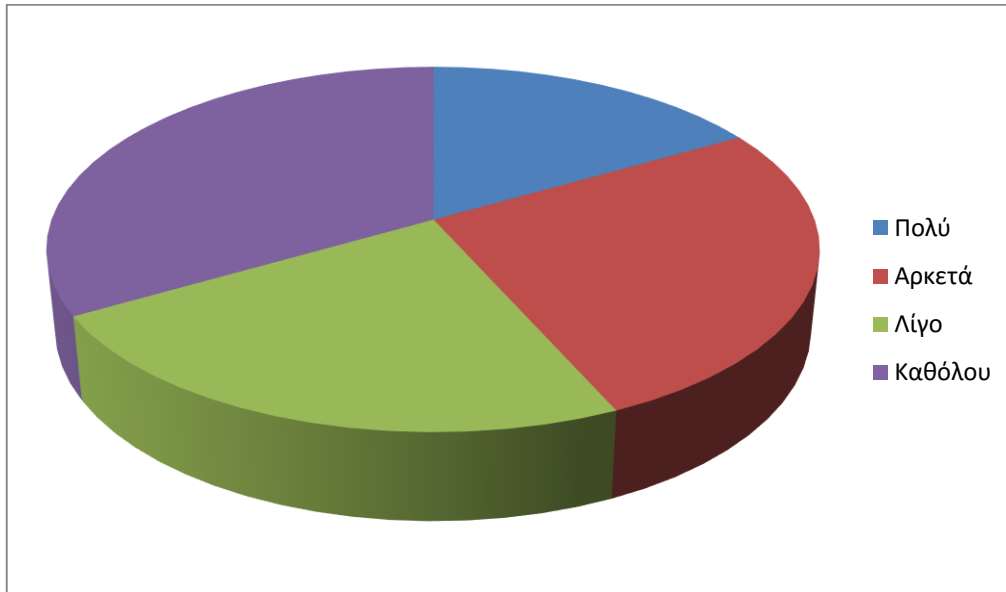
Αποτελέσματα που επαληθεύουν την θεωρία πως οι επιχειρήσεις προτιμούν να προσελκύσουν υποψήφιους εργαζόμενους με χαμηλότερο κόστος είναι τα παραπάνω. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με την προτίμησή τους στον τρόπο προσέλκυσης, το 77% επιλέγει τις εσωτερικές πηγές ενώ το υπόλοιπο 23% τις εξωτερικές.



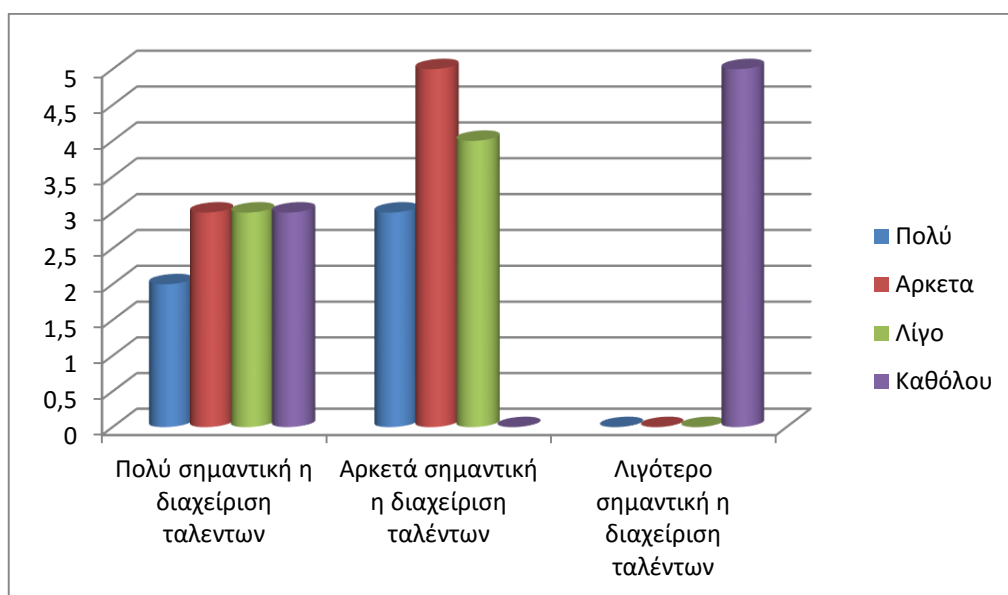
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.17. Σημαντικότητα διαχείρισης πιθανολογούμενων ταλέντων

Η διαχείριση ταλέντων θεωρείται από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στην οικονομία. Η αντίδραση των ερωτώμενων παρουσιάζει την προτίμηση των ελληνικών επιχειρήσεων στην πιθανή διαχείριση ταλέντων. Θετικά είναι τα

αποτελέσματα που προκύπτουν με 77% των ερωτώμενων να θεωρούν σημαντική την διαχείριση τέτοιων εργαζομένων, με μελλοντικό στόχο την βελτίωση του επίπεδου του προσωπικού της και την δημιουργία μεγαλύτερων μακροπρόθεσμων στόχων ενώ το 33% δίνει λιγότερο σημασία στην διαχείριση 'ταλέντων' με το 7% απο αυτούς να είναι τελείως αδιάφοροι για μια τέτοια ομάδα ανθρώπων.



ΓΡΑΦΗΜΑ 7.18. Πιθανότητες αλλαγής εταιρικής κουλτούρας για προσέλκυση ταλέντων

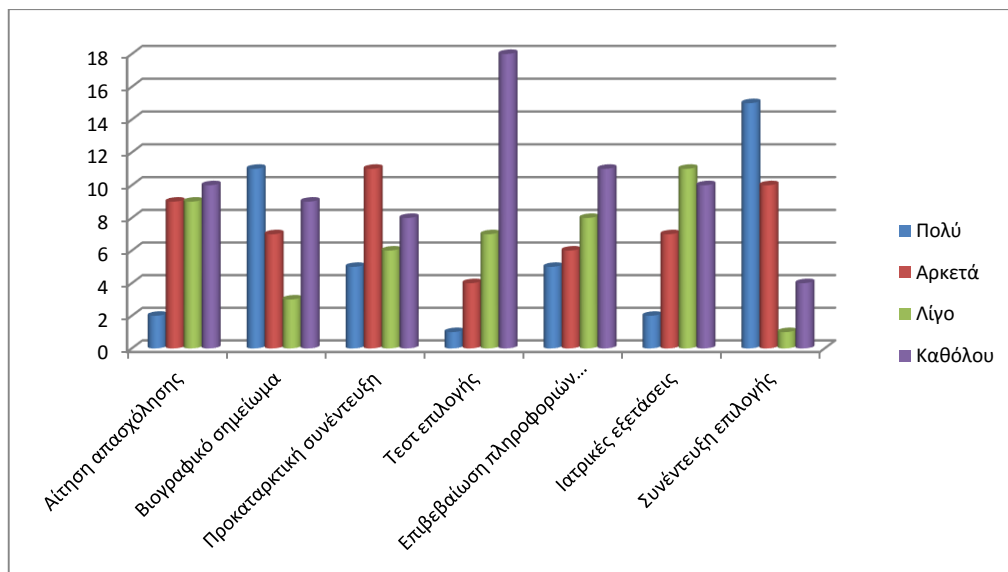


ΓΡΑΦΗΜΑ 7.19. Πιθανότητες αλλαγής εταιρικής κουλτούρας για προσέλκυση ταλέντων απο επιχειρήσεις σε σχέση με την σημαντικότητα της διαχείρισής τους

Απο τα γραφήματα 7.18. και 7.19. παρατηρείται η πιθανότητα αλλαγής κουλτούρας της επιχείρησης για την προσέλκυση πιθανολογούμενων ταλέντων. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το 17% θα ήταν πολύ θετικό στο να αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας για την έρευνα τέτοιων εργαζόμενων, το 27% αρκετά θετικό, το 23% λιγότερο ενώ το υπόλοιπο 33% δεν θα έκανε τίποτα. Επιπλέον, στο γράφημα 7.19. τονίζεται η αντίδραση των επιχειρήσεων που θεωρούν πολύ, αρκετά ή λιγότερο σημαντική τη διαχείριση ταλέντων σε συνάρτηση με τις πιθανότητες αλλαγής της κουλτούρας τους. Συνοπτικά, οι ελληνικές επιχειρήσεις παρά την προτίμησή τους στο να προσελκύσουν πιθανολογούμενα ταλέντα δεν επιλέγουν τέτοιους εργαζόμενους ή δεν προσπαθούν για την αλλαγή του τρόπου λειτουργίας τους.

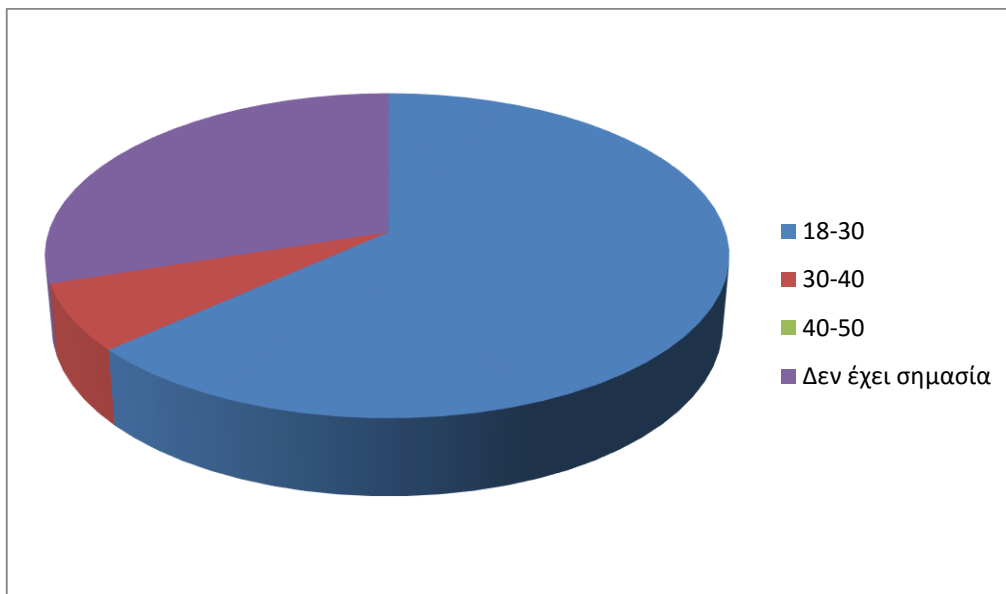
7.4.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στην επόμενη θεματική ενότητα αναλύονται τα παρακάτω αποτελέσματα για την λειτουργία της επιλογής.



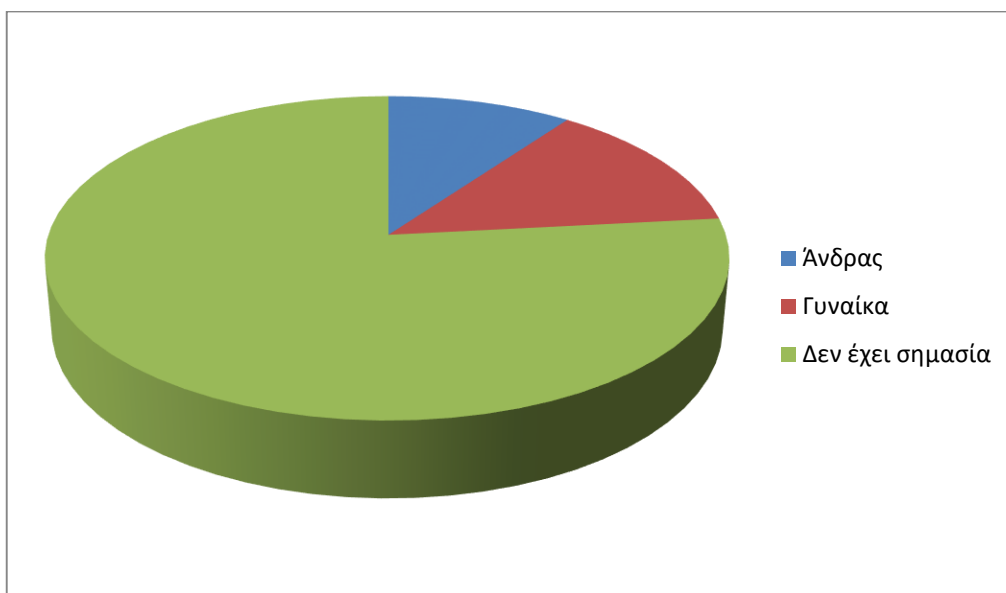
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.20. Ενέργειες για την επιλογή των υποψηφίων

Κάθε επιχείρηση δίνει βαρύτητα σε διαφορετικές ενέργειες. Οι ερωτώμενες επιχειρήσεις, προτιμούν και δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την παρουσία και την απόδοση του εργαζόμενου στην συνέντευξη επιλογής σε σχέση με τα τεστ επιλογής και τις ιατρικές τους εξετάσεις. Όπως ανέφεραν οι ερωτώμενοι κατά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, αυτό συμβαίνει γιατί έχουν άμεση επαφή με τον υποψήφιο κάτι το οποίο δεν συμβαίνει με κάποια άλλη ενέργεια.



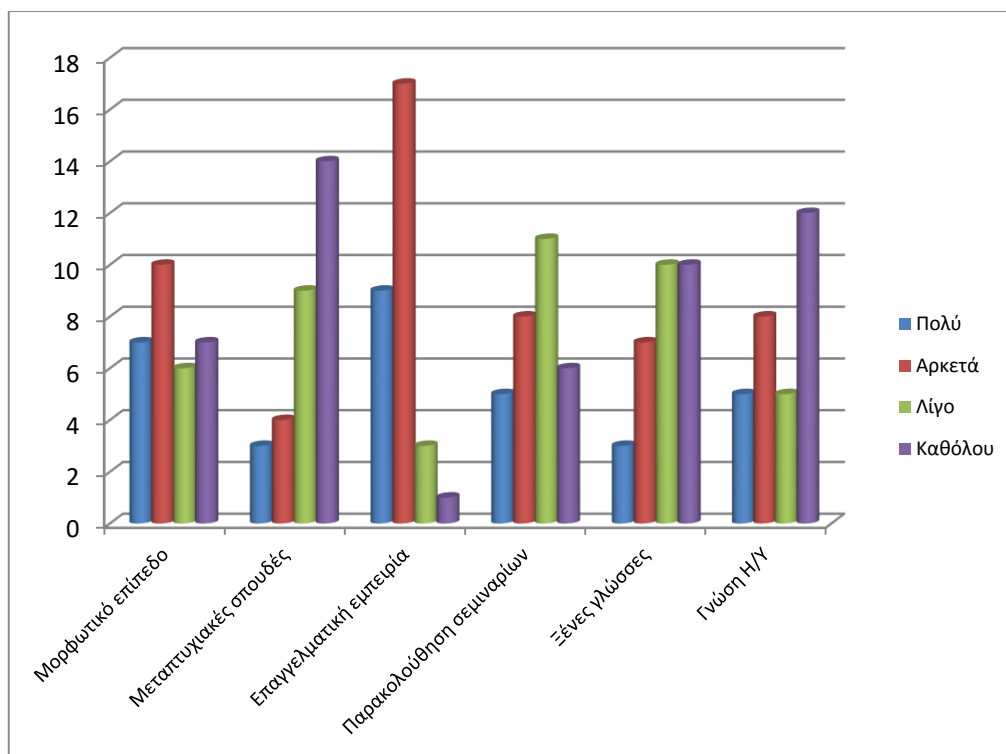
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.21. Ηλικίες που επιλέγουν οι επιχειρήσεις

Απο το παραπάνω γράφημα, προκύπτει η μεγάλη προτίμηση των ελληνικών σύγχρονων επιχειρήσεων στους νεότερους ανθρώπους μειώνοντας τα επίπεδα ανεργίας σε ηλικίες 18-30 και αυξάνοντας τις πιθανότητες εύρεσης εργασίας, σε αντίθεση με μεγαλύτερες ηλικίες που δημιουργείται το αντίθετο φαινόμενο.



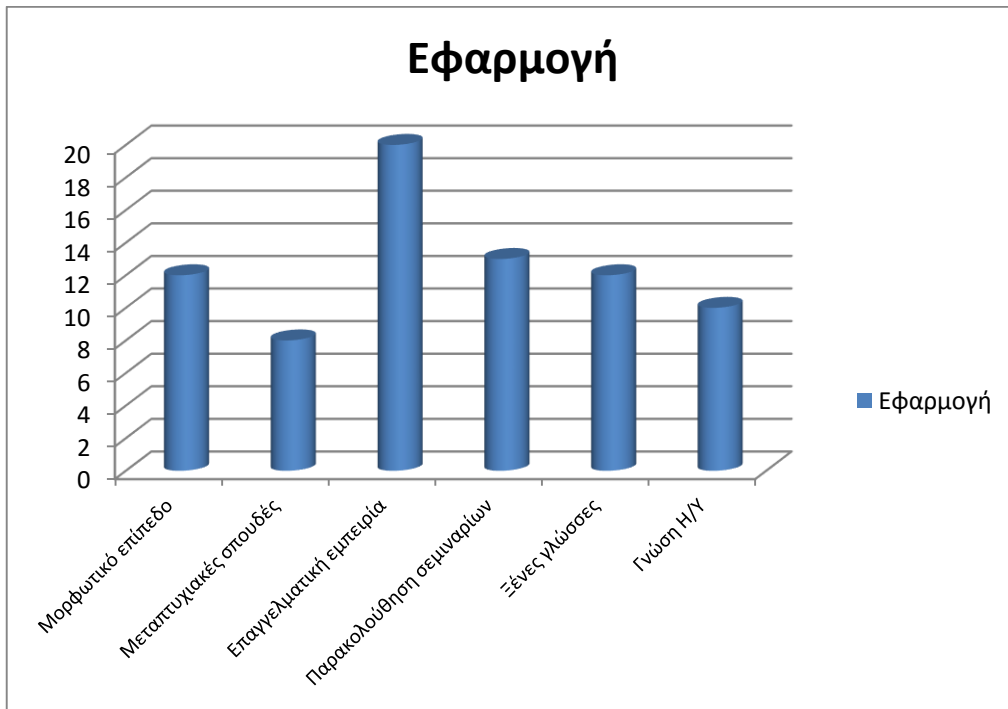
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.22. Προτίμηση των επιχειρήσεων στο φύλο του εργαζόμενου

Επιπλέον παρατηρείται, ότι το 77% των επιχειρήσεων δεν δίνουν σημασία στο φύλο του υποψήφιου εργαζόμενου. Αυτοί που έδειξαν προτίμηση σε κάποιο από τα δύο φύλα ήταν επιχειρήσεις που προσφέραν εκπαιδευτικές υπηρεσίες ή υπηρεσίες υγείας για τις γυναίκες (13%) και οικοδομικές ή χώροι εστίασης για τους άνδρες (10%).



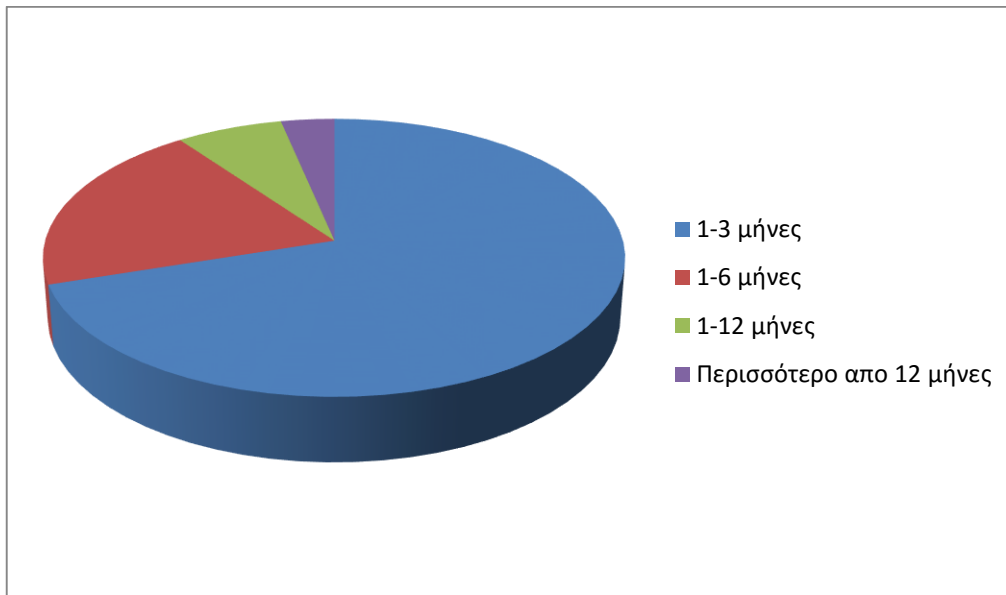
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.23. Ικανότητες και γνώσεις που θεωρούν σημαντικές οι επιχειρήσεις

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα τονίζεται η προτίμηση που δείχνουν οι έλληνες επιχειρηματίες για την πρόσληψη ατόμων με μεγάλη επαγγελματική εμπειρία με κύριο στόχο την γρήγορη ένταξη τους στο νέο εργασιακό περιβάλλον καθώς και την αποφυγή μιας χρονοβόρας εκπαίδευσης. Αντίθετα, δεν δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για αυτούς με μεταπτυχιακές σπουδές, με το 47% να μην ενδιαφέρεται καθόλου. Σημειώνεται, ότι με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις επιλέγουν άτομα με γενικές γνώσεις και όχι με ειδική κατάρτιση σε κάτι συγκεκριμένο θέλοντας να καλύψουν μεγαλύτερο φάσμα θέσεων εργασίας ή πολλές φορές να καλύψουν περισσότερες από μία κενές θέσεις με την πρόσληψη ενός μόνο εργαζόμενου.



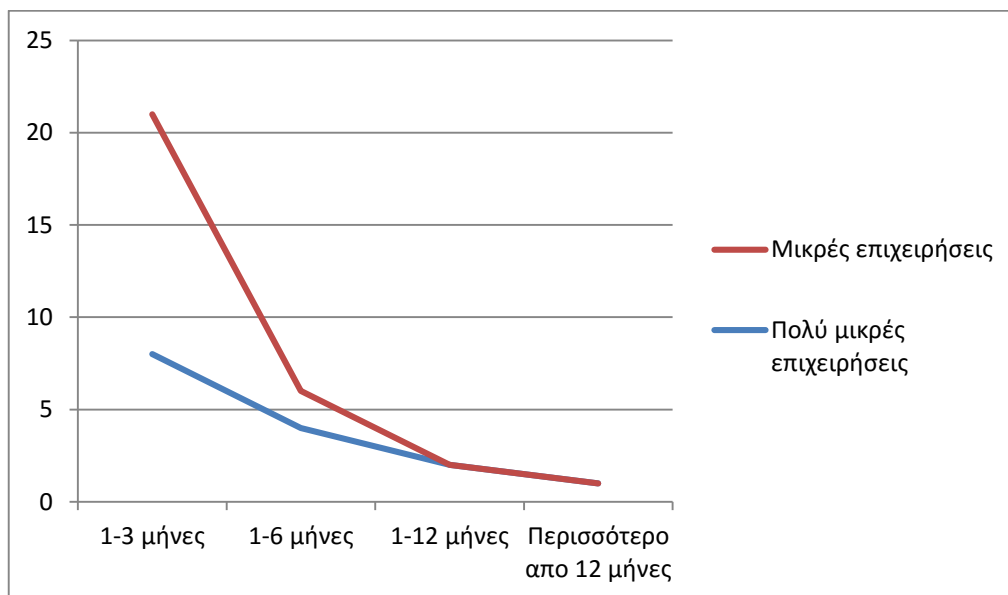
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.24. Ικανότητες και γνώσεις που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις

Συνοπτικά, οι επιχειρήσεις θεωρούν σημαντικότερες τις επαγγελματικές εμπειρίες κάποιου και το μορφωτικό του επίπεδο με το 67% και 40% αντίστοιχα να τα λαμβάνουν υπόψη κατά την διάρκεια της λειτουργίας επιλογής νέων εργαζόμενων. Από την άλλη, λιγότερο σημασία σύμφωνα με αυτές έχουν οι μεταπτυχιακές σπουδές κάποιου, η γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών και ξένων γλωσσών με το 27%, το 40% και το 33% των ερωτώμενων να τις εφαρμόζουν για την πρόσληψη νέων ατόμων.



ΓΡΑΦΗΜΑ 8.25. Χρόνος για την καλύτερη ένταξη νέου εργαζόμενου

Τα αποτελέσματα που υπήρξαν απο τους ερωτώμενους για την καλύτερη ένταξη του εργαζόμενου στην επιχείρηση τονίζουν το μικρό χρονικό διάστημα που προσφέρουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και την προσπάθεια τους για γρήγορη προσαρμογή και απόδοση τους. Για την ακρίβεια, 7 στις 10 επιχειρήσεις δεν δίνουν περισσότερο απο 3 μήνες για την ένταξη του νέου ατόμου στον καινούργιο χώρο εργασίας του, 2 στις 10, δίνουν λιγότερο απο 6 μήνες ενώ μόλις 3 επιχειρήσεις δίνουν τουλάχιστον έναν χρόνο προσαρμογής.

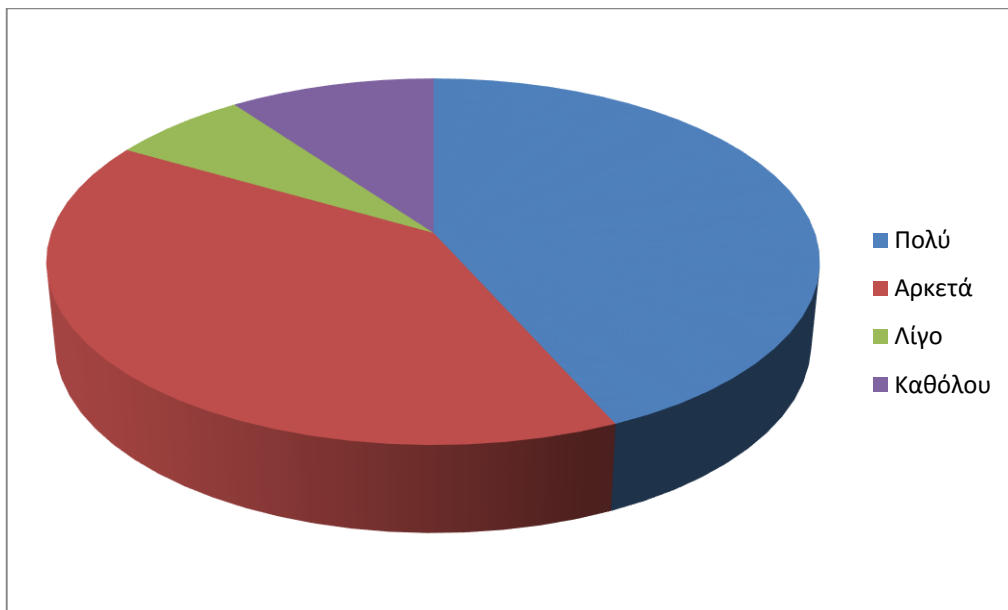


ΓΡΑΦΗΜΑ 8.26. Χρόνος για την καλύτερη ένταξη νέου εργαζόμενου σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων

Επιπλέον, τα αποτελέσματα από το γράφημα 11.24, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι περισσότερο ανοχή στο χρόνο προσαρμογής των νέων εργαζομένων δείχνουν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις με το 20% να δίνουν τουλάχιστον ένα χρόνο, το 27% μέχρι 6 μήνες και το 53% έως και 3 μήνες. Στις μικρές επιχειρήσεις φαίνεται η πίεση που ασκούν στους εργαζόμενους για γρήγορη προσαρμογή με το 87% να δίνει λιγότερο από 3 μήνες ενώ το 13% μέχρι και 6 μήνες. Πολλοί υποστηρίζουν ότι η ανοχή αυτή οφείλεται στους διαφορετικούς στόχους που έχουν τεθεί σε πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις ανάλογα.

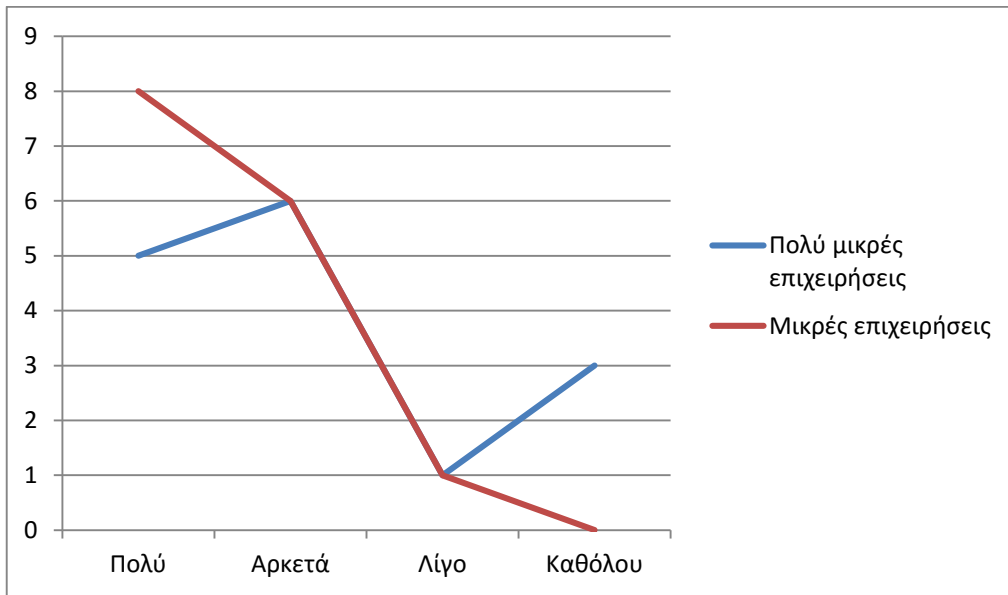
7.4.5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τέλος, η συγκεκριμένη έρευνα ολοκληρώνεται με τα αποτελέσματα που εξάγονται για τον τρόπο που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις την αξιολόγηση του προσωπικού τους καθώς και τους αξιολογητές τους.



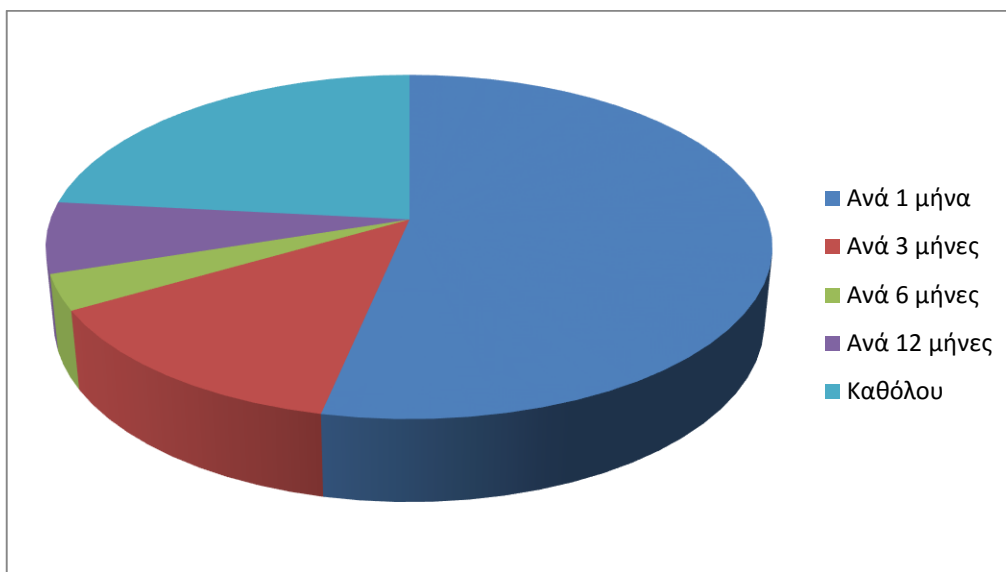
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.27. Σημαντικότητα αξιολόγησης του προσωπικού

Η αξιολόγηση θεωρείται μία από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Με τα παραπάνω ποσοστά συμπεραίνεται η θέση που κατέχει η λειτουργία αυτή στις επιχειρήσεις του νομού Θεσσαλονίκης καθώς και στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων σε σχέση με την διαχείριση του προσωπικού τους με τους περισσότερους να την θεωρούν σημαντική.



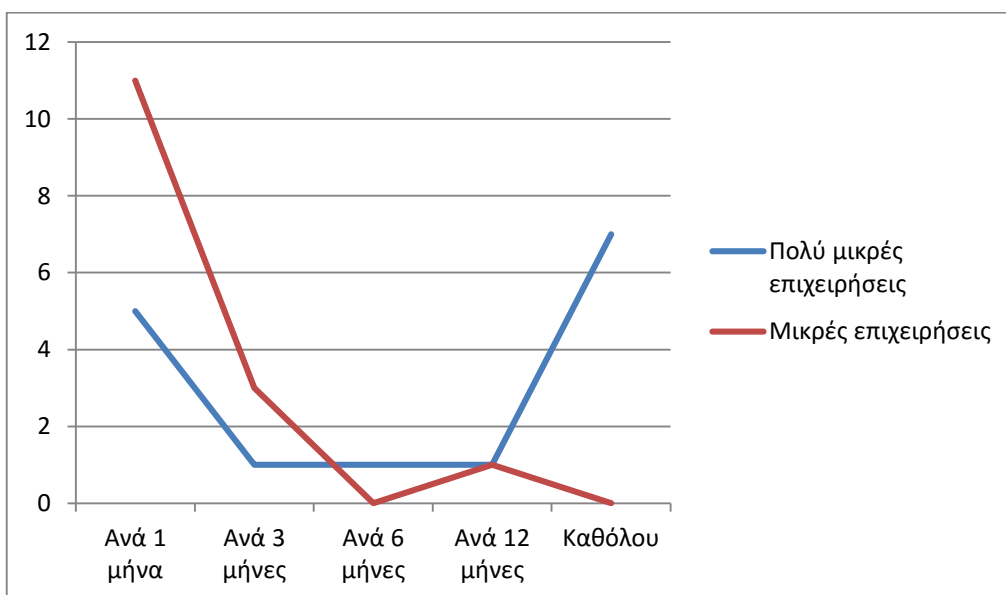
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.28. Σημαντικότητα αξιολόγησης του προσωπικού σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων

Το παραπάνω γράφημα παρουσιάζει την κοινή πορεία των απαντήσεων σε μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις σχετικά με την σημαντικότητα της λειτουργίας της αξιολόγησης. Παρ' όλα αυτά απο το ίδιο γράφημα τονίζεται η διαφορά αυτών των επιχειρήσεων στις ακραίες επιλογές, όπου οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις θεωρούν την συγκεκριμένη λειτουργία πολύ σημαντική ενώ οι αντίστοιχες πολύ μικρές επιχειρήσεις, καθόλου σημαντική, δείχνοντας έτσι την ανάγκη που έχει το πρώτο είδος επιχειρήσεων να είναι ανταγωνιστικές και να ψάχνουν τρόπους για βελτίωση μέσα απο συνεχή αξιολογήσεις του προσωπικού τους. Μία θεωρία που επαληθεύεται και απο την συχνότητα αξιολόγησης στο γράφημα 7.30.



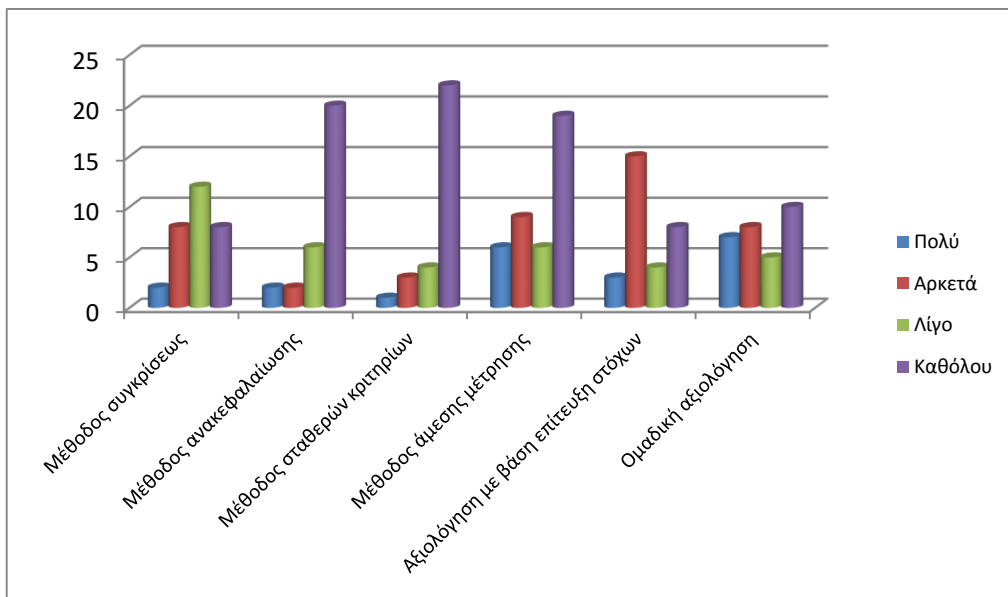
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.29. Συχνότητα αξιολόγησης προσωπικού

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων προκύπτει ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις αξιολογούν αρκετά συχνά το προσωπικό τους θέλοντας να ελέγχεται η απόδοσή τους και το συνολικό επίπεδο του προσωπικού τους με περισσότερες από τις μισές ερωτήσεις να απαντούν ανά 1 μήνα. Επίσης, τονίζεται ότι αρκετοί ήταν αυτοί που αναζήτησαν την επιλογή της καθημερινής αξιολόγησης. Αντίθετα, 3 στους 10 ερωτώμενους απάντησε πως η λειτουργία της αξιολόγησης του είναι αδιάφορη ή δεν είναι χρησιμοποιείται τόσο συχνά επιλέγοντας να αξιολογήσει το προσωπικό του μία φορά το χρόνο ή και περισσότερο.



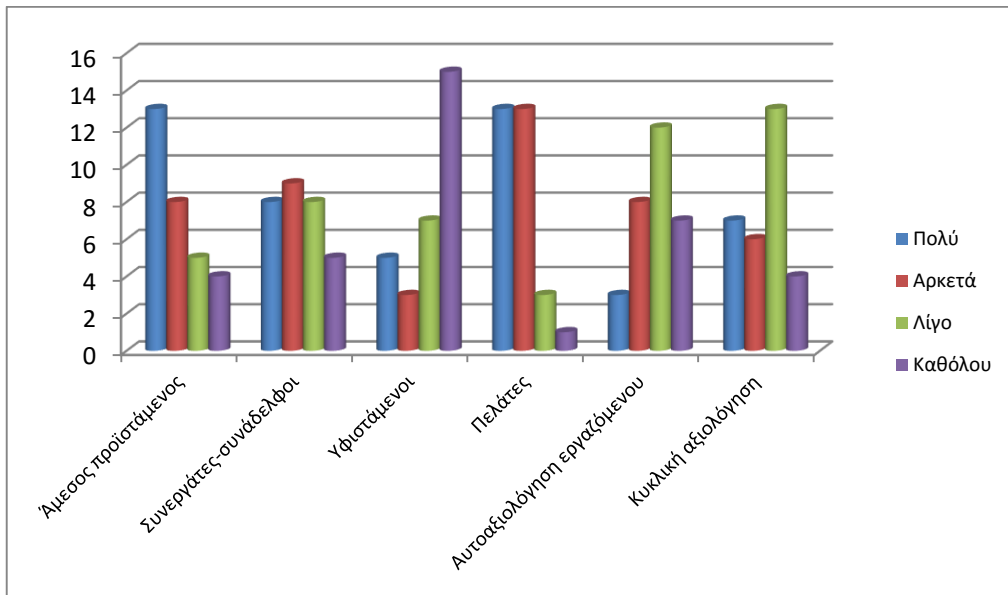
ΓΡΑΦΗΜΑ 7.30. Συχνότητα αξιολόγησης προσωπικού σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων

Όπως αναφέρθηκε, οι μικρές επιχειρήσεις είναι αυτές που δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην αξιολόγηση του προσωπικού τους λόγω της ανάγκης τους για βελτίωση. Έτσι παρατηρείται η συνεχής αξιολόγηση που γίνεται σε αυτές με τις περισσότερες να την εφαρμόζουν ανά 1 μήνα. Αντίθετα, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις παρουσιάζουν είτε εμπιστοσύνη στην ποιότητα των εργαζόμενων τους είτε δεν μπορούν να εφαρμόσουν την λειτουργία της αξιολόγησης λόγω υψηλού κόστους είτε δεν ενδιαφέρονται για αυτή με τους περισσότερους ερωτώμενους να απαντούν πως δεν αξιολογούν το προσωπικό τους.



ΓΡΑΦΗΜΑ 7.31. Βαθμός εφαρμογής μεθόδων αξιολόγησης από τις επιχειρήσεις

Όσον αφορά τον βαθμό εφαρμογής των μεθόδων αξιολόγησης, συμπεραίνεται ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν να χρησιμοποιούν την αξιολόγηση με βάση την επίτευξη στόχων και την μέθοδο συγκρίσεως με το 27% από τους ερωτώμενους να μην τις εφαρμόζει ενώ, από την άλλη πλευρά αυτοί που χρησιμοποιούνται λιγότερο είναι αυτοί των σταθερών κριτηρίων όπου το 73% των ερωτώμενων δεν την εφαρμόζει καθόλου, της ανακεφαλαίωσης όπου το 67% δεν την εφαρμόζει καθόλου και της άμεσης μέτρησης όπου το 63% δεν την εφαρμόζει καθόλου.



ΓΡΑΦΗΜΑ 7.32. Σημαντικότητα αξιολογητών

Τέλος, σημειώνεται η σημαντικότητα των αξιολογητών. Οι σημαντικότεροι αξιολογητές σύμφωνα με την συγκεκριμένη έρευνα είναι οι πελάτες με το 3% μόνο να μην τους θεωρεί σημαντικούς. Ακολουθούν οι άμεσοι προϊστάμενοι και η κυκλική αξιολόγηση με το 13% να πιστεύει πως δεν είναι καθόλου σημαντικοί. Αντίθετα, οι υφιστάμενοι δεν υπολογίζονται ως σημαντικοί αξιολογητές με 5 στους 10 να επιλέγουν την απάντηση ‘καθόλου’.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας επιδιώχθηκε η απάντηση ορισμένων ερωτημάτων που προέκυψαν από την ανάπτυξη της οικονομίας στην Ελλάδα, από τον τρόπο λειτουργίας του τομέα προσωπικού των σύγχρονων επιχειρήσεων της χώρας καθώς και της ανάπτυξης που έχει ή μπορεί να αποκτήσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Τέτοια ερωτήματα είναι σχετικά με τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τον συγκεκριμένο τομέα οι επιχειρήσεις του νομού Θεσσαλονίκης, η γνώση του περιεχόμενου της, η αντίδραση και η προτίμηση των ερωτώμενων για τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και συγκεκριμένα για τις λειτουργίες της προσέλκυσης, της επιλογής και της αξιολόγησης.

Απο τα συμπεράσματα που δημιουργήθηκαν μετά την μελέτη των γενικών πληροφοριών του ερωτώμενου, προκύπτει η καλή γνώση μεγάλου ποσοστού υπαλλήλων σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση στην οποία εργάζονται αλλά και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζόμενων το οποίο είναι υψηλό και ανεβαίνει συνεχώς, με τους απόφοιτους των ΤΕΙ να γεμίζουν τις ελληνικές επιχειρήσεις είτε ως ιδιοκτήτες είτε ως εργαζόμενοι.

Επιπλέον, τονίζεται η γνώση για το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το 47% μόνο υποστηρίζει ότι γνωρίζει ικανοποιητικά το περιεχόμενο και τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων κάτι το οποίο οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι περισσότερες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ποιότητα του προσωπικού και για τον τρόπο πρόσληψής τους αλλά δεν γνωρίζουν καλά το συγκεκριμένο αντικείμενο. Επίσης, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, κατατάσει την διοίκηση προσωπικού σημαντικότερη από τους υπόλοιπους τομείς. Το ανθρώπινο δυναμικό, η ποιότητά του και ο τρόπος διαχείρισης χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής για μια επιχείρηση, καθώς όλα ξεκινάνε από εκεί. Οι εργαζόμενοι μιας οικονομικής μονάδας, είναι αυτοί που θα φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και τα προσδοκώμενα κέρδη.

Απο το δείγμα της έρευνας, κατά το οποίο οι μισές επιχειρήσεις απασχολούν μέχρι 10 εργαζόμενους και οι υπόλοιπες μισές μέχρι 50, το ποσοστό για την ύπαρξη ενός αυτόνομου τμήματος διαχείρισης προσωπικού φανερώνει την μικρή σημασία που δίνουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις για αυτό. Για την ακρίβεια, μόνο 4 μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν αυτόνομο τμήμα. Με την ύπαρξη τμήματος προσωπικού μια επιχείρηση διαχειρίζεται καλύτερα τους υποψήφιους εργαζόμενους, προσλαμβάνει προσωπικό με υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, καλύπτει θέσεις πριν δημιουργηθεί πρόβλημα από το κενό που θα υπάρξει, εκπαιδεύει και βελτιώνει το επίπεδο των εργαζομένων. Επίσης, τους αξιολογεί ενθαρρύνοντάς τους για υψηλότερη παραγωγικότητα. Έτσι όταν δεν υπάρχουν υπεύθυνοι για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επιβαρύνονται άλλοι εργαζόμενοι προσθέτοντας επιπλέον υποχρεώσεις στο βεβαρυμένο τους

πρόγραμμα με κίνδυνο την χαμηλότερη απόδοσή τους. Από τα παραπάνω αποτελέσματα, την λήψη αποφάσεων την έχουν κατα βάση οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων (84% του συνολικού δείγματος) ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που αυτές τις αποφάσεις τις διαχειρίζονται υπεύθυνοι άλλων τμημάτων.

Έτσι, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των σύγχρονων επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών του νομού Θεσσαλονίκης δεν διαθέτει τμήμα ή δεν γνωρίζει σε έναν ικανοποιητικό βαθμό το περιεχόμενο των ανθρώπινων πόρων, συνεχίζει και προσπαθεί για την βελτίωση αυτού του τμήματος. Χαρακτηριστικό, είναι ότι κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, πολλοί από τους ερωτώμενους ανέφεραν ως βασικό πρόβλημα στασιμότητας της επιχείρησης σε αυτό τον τομέα την οικονομική κρίση που υπάρχει στη χώρα. Ωστόσο, οι ερωτώμενοι έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, για την λειτουργία της επιλογής με το μισό δείγμα, να τη θεωρεί την σημαντικότερη λειτουργία και να προτιμά να διαθέσει περισσότερα χρήματα για αυτήν. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ενδιαφερόμενοι για μία θέση είναι αρκετοί, καθώς ένα από τα βασικά προβλήματα της Ελλάδας είναι το υψηλό ποσοστό ανεργίας και ιδιαίτερα σε μικρότερες ηλικίες, αλλά η σωστή επιλογή του νέου 'ταλαντούχου' εργαζόμενου είναι δυσκολότερη. Άλλωστε δεν είναι λίγα τα παραδείγματα, που κάποια στιγμή στο παρελθόν είχαν συνεργαστεί με εταιρίες εύρεσης προσωπικού για την καλύτερη επιλογή των νέων προσώπων στην επιχείρησή τους, φανερώνοντας μία προσπάθεια που περιορίζεται λόγω της κρίσης ή άλλων παρόμοιων παραγόντων.

Κατά την μελέτη των αποτελεσμάτων, παρατηρήθηκε η χαμηλή ροή προσλήψεων με τις περισσότερες επιχειρήσεις (67%) να ξεκινούν τις διαδικασίες προσέλκυσης προσωπικού τουλάχιστον ανά 12 μήνες. Από την μία, αυτό είναι ένα αποθαρυντικό στοιχείο που μειώνει τις πιθανότητες για πρόσληψη νέων ανθρώπων στον εργασιακό χώρο. Από την άλλη, παρουσιάζει την προτίμηση των επιχειρήσεων στους παλιούς εργαζόμενους χωρίς να προκαλούν μεγάλες αλλαγές στην δομή του προσωπικού τους.

Έτσι, με το μεγάλο μέρος του δείγματος να μην ενδιαφέρεται σε μικρές χρονικές περιόδους να προσελκύσει νέους υποψήφιους και με την προτίμησή τους για το ήδη υπάρχον προσωπικό δικαιολογείται το 77% της επιλογής από εσωτερικές πηγές προσέλκυσης. Ειδικά, οι επιχειρήσεις της έρευνας, έδειξαν την προτίμησή τους στην χρήση προαγωγών, υποψήφιων πόρτας και άλλων εσωτερικών πηγών για την προσέλκυση του κατάλληλου ατόμου στην κενή θέση εργασίας παρά την προσέλκυση νέων προσώπων από εξωτερικές πηγές. Ωστόσο, σημειώνεται η ανταπόκριση των ελληνικών επιχειρήσεων στην ανάπτυξη της τεχνολογίας με την προτίμηση και επιλογή της ηλεκτρονικής προσέλκυσης. Ενός τρόπου που αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο, με πολλές μεγαλοεθνικές να αναζητούν προσωπικό ακόμα και από σελίδες κοινωνικής δικτύωσης.

Σε ότι αφορά, την επιλογή του προσωπικού τα αποτελέσματα της έρευνας περιγράφουν ένα προφίλ, μικρού ηλικιακά εργαζόμενου, με μεγάλη επαγγελματική εμπειρία, προσαρμοστικότητα και ευπαρουσίαστο σε μια πιθανή

συνέντευξη επιλογής. Συγκεκριμένα, μέσα από τις απαντήσεις των ατόμων που συμμετείχαν σε αυτή την μελέτη σημειώνεται η προτίμηση των ελληνικών επιχειρήσεων στην παρουσία των πιθανών εργαζόμενων στην συνέντευξη επιλογής με το 13% μόνο να μην δίνει σημασία σε αυτό. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που προτιμούν αυτή την ενέργεια καθώς ενδιαφέρονται για την μελλοντική απόδοση και τον τρόπο που μπορούν να διαχειριστούν κάποιες καταστάσεις στον χώρο εργασίας τους. Αυτό γίνεται με μία προσωπική συνέντευξη και όχι από κάποιες εξετάσεις ή την συμπλήρωση αιτήσεων, βιογραφικών που μπορεί να περιορίζουν τις ικανότητες και μελλοντικές δυνατότητες του ατόμου.

Σχετικά με τις πληροφορίες για το φύλο ή την ηλικία του κατάλληλου εργαζόμενου, τονίζεται το μεγάλο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για τους νεότερους ηλικιακά χωρίς να έχει σημασία το φύλο του υποψηφίου εκτός από ιδιαίτερες περιπτώσεις. Για παράδειγμα, τέτοιες περιπτώσεις είναι οι επιχειρήσεις που ζητούν, κατά βάση, εργαζόμενους με την σωματική δύναμη των ανδρών όπως είναι οι οικοδομικές, ή εργαζόμενους με γνώσεις σε συγκεκριμένα θέματα, όπως αισθητικούς που κατά βάση προτιμούν γυναίκες. Παρ' όλα αυτά όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος ανέφεραν πως δείχνουν το απαραίτητο ενδιαφέρον και σεβασμό σε κάποιο άτομο οποιουδήποτε φύλου αρκεί να έχει τις ικανότητες να αποδώσει κατάλληλα για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνες οι άνθρωποι στις ηλικίες μεταξύ 18-30 διανύουν την περίοδο της ζωής τους που μπορούν να εκπαιδευτούν καλύτερα ώστε να αποδώσουν αργότερα ενώ η παραγωγικότερη ηλικία του ατόμου είναι η ηλικία των 30-40 που ενδιαφέρει μικρό ποσοστό των ερωτώμενων επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Ωστόσο, τονίζεται η προτίμηση των οικονομικών μονάδων σε μικρές ηλικίες, αλλά με μεγάλη επαγγελματική εμπειρία, κάτι το οποίο δημιουργεί πρόβλημα στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου και αποθαρύνει τις προσπάθειες νέων ατόμων επειδή στην σύγχρονη κοινωνία οι νέοι έχουν αφιερώσει το μεγαλύτερο μέρος αυτής της περιόδου (ηλικίες 18-30) στην δημιουργία ενός πλούσιου βιογραφικού. Εντύπωση προκαλούν τα χαμηλά ποσοστά στην προτίμησή τους για πολύγλωσσα άτομα με 1 στις 3 επιχειρήσεις να μην ενδιαφέρονται καθόλου για μία τέτοια δεξιότητα καθώς και για τις γνώσεις τους στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Αυτό δημιουργεί μία αντίθεση και έναν διχασμό αφού πολλές από τις επιχειρήσεις προσελκύουν άτομα με την βοήθεια της τεχνολογίας (ηλεκτρονική προσέλκυση) αλλά δεν βάζουν ως προτεραιότητα τις γνώσεις των υποψήφιων εργαζομένων σε ότι σχετίζεται με αυτήν (γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών).

Τελευταία θεματική ενότητα που αναλύεται στην έρευνα είναι οι πληροφορίες που έδωσαν οι ερωτώμενοι για τη λειτουργία της αξιολόγησης, από την οποία συμπεραίνεται η συνεχής χρήση της στο προσωπικό έχοντάς τους σε επαγρύπνηση και δίνοντας τους κίνητρο για υψηλότερη απόδοση. Το μεγαλύτερο ποσοστό αξιολογεί πολύ συχνά τα άτομα χωρίς να υπάρχει ο κίνδυνος της απόλυσης για αυτούς αν δεν επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί, αλλά για την βελτίωση των τμημάτων που έχουν ανάγκη και στοχεύουν

στην σταθερή απόδοσή τους. Ένα θετικό στοιχείο για τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων του νομού Θεσσαλονίκης είναι η άποψή τους για την σημαντικότητα της συνεχούς αξιολόγησης, με το 83% να τη θεωρεί πολύ ή αρκετά σημαντική. Με αυτό το στοιχείο φανερώνεται η ιδιαίτερη βαρύτητα που μπορεί να δίνουν οι πολύ μικρές και οι μικρές επιχειρήσεις ανεξάρτητα της οικονομικής τους δυνατότητας στην συγκεκριμένη λειτουργία.

Επιπρόσθετα, η μέθοδος η οποία επιλέγεται περισσότερο, εμφανίζει την ανάγκη και την πίεση που δέχονται οι σύγχρονες επιχειρήσεις για την επίτευξη των στόχων και κερδών. Αυτή είναι η μέθοδος των άμεσων κριτηρίων που 'μετρά' την παραγωγικότητα των εργαζόμενων σε συνάρτηση με τις απουσίες τους. Επίσης, τονίζεται και η απόσταση που υπάρχει από τις εταιρίες που εξειδικεύονται στην διαχείριση προσωπικού όπως γραφεία αξιολόγησης και ενοικίασης προσωπικού που δύσκολα προσαρμόζονται στα ελληνικά δεδομένα, καθώς και η μονοδιάσταση περιορισμένη μέθοδος των σταθερών κριτηρίων που κρίνει το άτομο με την απόδοση του σε ερωτηματολόγιο με συγκεκριμένες πιθανές απαντήσεις, με το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων να μην τις εφαρμόζουν καθόλου.

Τέλος, σημαντικό ρόλο για την εξέλιξη και ανάπτυξη αυτών των οικονομικών μονάδων έχουν οι υπεύθυνοι αξιολογητές οι οποίοι εφαρμόζουν τα παραπάνω. Ο λόγος των πελατών είναι ισχυρότερος στην ελληνική αγορά καθώς κατέχει την θέση του πρώτου αξιολογητή. Η εξήγηση είναι λογική καθώς το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων απευθύνεται στην εκπλήρωση επιθυμιών και αναγκών των καταναλωτών, κάτι το οποίο τους κάνει να έχουν ισχυρή άποψη στη διαδικασία της αξιολόγησης, ενώ την επόμενη θέση στην σημαντικότητα των αξιολογητών έχει ο άμεσος προϊστάμενος κάθε εργαζόμενου. Με την συμβολή αυτού στην λειτουργία της αξιολόγησης υπάρχει χρήση της ιεραρχίας αλλά και καλύτερη πληροφόρηση για την απόδοση των εργαζόμενων. Αντίθετα, μικρή είναι η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην γνώμη των συνεργατών, των υφιστάμενων αλλά και των ίδιων των εργαζόμενων για την απόδοσή τους. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη εμπιστοσύνης, την μείωση απόδοσης καθώς και την ελεύθερη, δημιουργική βούληση που θα μπορούσε να έχει κάποιος, δημιουργώντας πολλές φορές αρνητικά αποτελέσματα σε σχέση με τα επιθυμητά.

Συμπερασματικά, η αξιολόγηση με βασικό κριτήριο την βελτίωση του προσωπικού και όχι την απομάκρυνσή τους από τον εργασιακό χώρο παρουσιάζει την καλή αντίδραση που έχουν οι περισσότερες ερωτώμενες επιχειρήσεις καθώς και την προσπάθειά τους για την συνεργασία τους με τους ίδιους εργαζόμενους χωρίς την δημιουργία κενών, με ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα, προκύπτουν στοιχεία που αποτελούν ένα μικρό δείγμα του τρόπου αντιμετώπισης του τμήματος προσωπικού και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, από τις σύγχρονες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών της Θεσσαλονίκης. Άλλες φορές είναι ενθαρυντικά ενώ άλλες όχι,

χωρίς αυτό να αποκλείει την πιθανότητα επιπλέον εξέλιξης της υπάρχουσας κατάστασης. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι την εξέλιξη του συγκεκριμένου τμήματος στις επιχειρήσεις επηρεάζουν κι άλλοι παράγοντες όπως η οικονομική κατάσταση, η κατάσταση της αγοράς κ.ά. αλλά δεν παύει να απασχολεί και να χρειάζεται προσοχή ο τρόπος που αντιμετωπίζουν το προσωπικό τους καταστρώντας το σημαντικότερο σε σχέση με άλλους τομείς της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και την επιβίωση της στην σύγχρονη κοινωνία.

8.2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μέσα από το θεωρητικό και από το ερευνητικό μέρος προκύπτουν κάποιες δυσκολίες και κάποιες προτάσεις βελτίωσης και συνύπαρξης του πολύ σημαντικού τμήματος προσωπικού με τα υπόλοιπα τμήματα μιας επιχείρησης. Αυτή η συνύπαρξη του συγκεκριμένου τμήματος μπορεί να οδηγήσει στην βελτίωση του επιπέδου λειτουργίας κάθε επιχείρησης ξεχωριστά και μελλοντικά του επιπέδου οικονομίας της χώρας προκαλώντας τη μείωση της ανεργίας, την καλύτερη διαχείριση νέων προσπαθειών, το καλύτερο οικονομικό περιβάλλον για την στήριξη νέων και καινοτόμων ιδεών, την αύξηση εσόδων κ.ά. με την ανάπτυξη να γίνεται ακόμα και ένα πιθανό 'μονοπάτι' για την χώρα διορθώνοντας άμεσα ένα μέρος της οικονομίας και έμεσα ένα μέρος της παιδείας με την δημιουργία κατάλληλης κουλτούρας στον τομέα της εργασίας.

Τα προβλήματα που προέκυψαν απο τον συνδυασμό του θεωρητικού και ερευνητικού μέρους είναι:

- Η έλλειψη γνώσης σχετικά με το περιεχόμενο και τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τον αντίκτυπο της έλλειψης αυτής καθώς και τον συνδυασμό των θεωρητικών γνώσεων με πρακτική εφαρμογή στην επιχείρηση.
- Η έλλειψη τμήματος προσωπικού, το οποίο δυσχεραίνει τις διαδικασίες εύρεσης και επιλογής του κατάλληλου εργαζόμενου έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν κενά στην επιχείρηση σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και να θέσουν σε κίνδυνο τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.
- Η επιβάρυνση με επιπλέον ευθύνες σε στελέχη για την εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχουν ως πιθανό αποτέλεσμα την μείωση της αποδοτικότητας αυτών των ατόμων ή του τμήματός τους.
- Η άτακτη εφαρμογή και αντιμετώπιση των λειτουργιών μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην εύρεση, επιλογή, ένταξη, εκπαίδευση ή αξιολόγηση του ατόμου.
- Η πιθανή απόριψη και 'έλλειψη' ελευθερίας στους εργαζόμενους δυσχεραίνει την πιθανή ανάδειξη 'ταλέντου' ή την επίδειξη των πραγματικών ικανοτήτων τους. Επίσης ο περιορισμός της ελευθερίας σε όλους τους τομείς είναι

πιθανό να επηρεάσει και τις νέες, δημιουργικές, καινοτόμες ιδέες που μπορεί να υπάρξουν.

- Η μεγάλη χρονική περίοδος που περνά για τις επιχειρήσεις ώστε να εφαρμόσουν τη λειτουργία της προσέλκυσης και η νοοτροπία τους για την αλλαγή προσωπικού ή τον τρόπο ένταξης και συνύπαρξης όλων των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα να μπαίνουν στην διαδικασία προσέλκυσης μόνο όταν απομακρύνεται ένας εργαζόμενός τους ή όταν υπάρξει κενό που αρχίζει να δημιουργεί προβλήματα στην επιχείρηση.
- Η δυσκολία συνεργασίας των σύγχρονων επιχειρήσεων με πηγές που μπορεί να τους παρέχουν μελλοντικά ένα ικανό στέλεχος όπως τα εκπαιδευτικά ιδρύματα.
- Η έλλειψη πληροφοριών για τις συμβουλευτικές εταιρίες προσωπικού ή η αδυναμία συνεργασίας οδηγεί πολλές φορές τις ελληνικές επιχειρήσεις να παίρνουν λάθος αποφάσεις σε ότι έχει να κάνει με την διοίκηση των εργαζομένων τους.
- Η λανθασμένη συνύπαρξη και η λανθασμένη κατανομή που υπάρχει, στον τρόπο και στην χρήση των πηγών προσέλκυσης
- Η λανθασμένη αντιμετώπιση και η αδυναμία δημιουργίας του σωστού προφίλ του υποψήφιου εργαζόμενου με την προτίμηση συγκεκριμένων ενεργειών (βιογραφικό, συνέντευξη επιλογής κ.ά.) αντί για τον συνδυασμό τους.
- Η προκατελημένη νοοτροπία των ελληνικών επιχειρήσεων σχετικά με τις ικανότητες και τον τρόπο πρόσληψης ενός ατόμου, δίνοντας βαρύτητα σε συγκεκριμένες ικανότητές του, χωρίς να δείχνουν ενδιαφέρον για κάποιο άλλο προτέρημά του.
- Η μικρή χρονική περίοδος για την ένταξη του εργαζόμενου μπορεί να οδηγήσει στην πίεσή του και στην χαμηλή του απόδοση. Επιπλέον, αυτή η χαμηλή απόδοση μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε λανθασμένα συμπεράσματα και αποφάσεις σχετικά με το μέλλον του ατόμου.
- Ο λανθασμένος τρόπος αξιολόγησης και η έλλειψη γνώσης για τους λόγους αξιολόγησης του προσωπικού.
- Η λανθασμένη διαχείριση των μεθόδων αξιολόγησης καθώς και η αδυναμία συνδυασμού τους.
- Η λανθασμένη κατανομή και συνύπαρξη των αξιολογητών για την επίτευξη σωστών αποτελεσμάτων καθώς και ύπαρξη 'οδηγού' για την βελτίωση και αποφυγή παρόμοιων αρνητικών καταστάσεων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
- Ο λάθος τρόπος διοίκησης προσωπικού, η λανθασμένη συμπεριφορά ορισμένων εργοδοτών ή εργαζομένων και η έλλειψη κατάλληλων κινήτρων για την καλύτερη απόδοση των ατόμων στην ελληνική οικονομική πραγματικότητα.

Ωστόσο μετά την μελέτη και την έρευνα που έγινε για το συγκεκριμένο τομέα, παρατίθενται κάποιες προτάσεις που μπορεί να δώσουν λύση στα παραπάνω προβλήματα. Τέτοιες προτάσεις είναι:

- ✓ **Η προσθήκη ειδικών μαθημάτων για την βελτίωση της γνώσης** που έχουν οι άνθρωποι σχετικά με την σωστή διοίκηση επιχειρήσεων και συγκεκριμένα των κυριότερων τομέων της. Όπως παρατηρήθηκε και από την παραπάνω έρευνα οι περισσότεροι ερωτώμενοι δεν γνώριζαν καλά το περιεχόμενο ενός από τα κυριότερα τμήματα μιας επιχείρησης. Αυτό, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι γνώσεις που τους παρέχουν σχολεία και σχολές δεν είναι αρκετή. Για την ακρίβεια, η βελτίωση της γνώσης σε παρόμοιους τομείς με αυτή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων θα επιτευχθεί με την προσθήκη ειδικών μαθημάτων σε οικονομικές κατευθύνσεις ή οικονομικές σχολές όπως και με την συμμετοχή των μαθητών ή φοιτητών σε ειδικά σεμινάρια που συνεργάζονται με τον αρμόδιο εκπαιδευτικό φορέα, (Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ, Λύκειο) με θέμα την διοίκηση επιχειρήσεων και τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Ιδιαίτερη σημασία έχει η συνεργασία σχολών με τέτοια σεμινάρια καθώς οι περισσότεροι απόφοιτοι μπορεί να έχουν άμεση σχέση με μία επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο, οι νέοι υποψήφιοι εργαζόμενοι που θα συμμετέχουν στην αγορά εργασίας θα έχουν πλήρη επίγνωση της διαδικασίας πρόσληψης ενώ οι νέοι επιχειρηματίες θα έχουν πλήρη επίγνωση του θεωρητικού μέρους για την δομή και διαχείριση μίας επιχείρησης.
- ✓ Με τη σωστή εκπαίδευση και τη βελτίωση της παιδείας στον οικονομικό τομέα θα υπάρξει και καλύτερη συμπεριφορά/σχέση μεταξύ εργοδοτών και εργαζόμενων στον εργασιακό χώρο. Χαρακτηριστικό εταιριών προτύπων για μελέτη, είναι το καλό κλίμα που υπάρχει μεταξύ των ατόμων που την απαρτίζουν καθώς και η εκτίμηση και το κλίμα εμπιστοσύνης που επικρατεί. Έτσι αναπτύσσεται η ομαδικότητα και η συνεργασία. Δύο βασικές έννοιες που δένουν την επιχείρηση δημιουργώντας μία ομάδα που έχει τον ίδιο στόχο. Δυστυχώς, στην ελληνική πραγματικότητα, αυτές οι δύο έννοιες δεν έχουν την απαιτούμενη βαρύτητα και εμφανίζεται το φαινόμενο του ανταγωνισμού μεταξύ συναδέλφων με βασικό αποτέλεσμα την δημιουργία πίεσης και την έλλειψη εμπιστοσύνης στην επιχείρηση.
- ✓ **Η δημιουργία τμήματος προσωπικού.** Ένα τμήμα απαραίτητο σε κάθε επιχείρηση που δεν απασχολεί μόνο ένα άτομο ή είναι οικογενειακή. Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει ένα τέτοιο τμήμα, που σκοπός του θα είναι η διαχείριση, η πρόληψη και η αντιμετώπιση προβλημάτων των εργαζομένων καθώς και η έυρεση καινοτόμων ιδεών για την βελτίωση της απόδοσης των υπόλοιπων εργαζόμενων. Στις σύγχρονες πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις που επηρεάζονται από την οικονομική κατάσταση της χώρας η συγκεκριμένη πρόταση φαντάζει δύσκολη στην εφαρμογή της. Παρ' όλα αυτά η λύση για αυτές είναι η δημιουργία ενός 'τυπικού' τμήματος που ο υπεύθυνός του θα είναι κάποιος με βασικές γνώσεις σε αυτό τον τομέα και ελαφρύτερο φόρτο εργασίας από τους υπόλοιπους. Ένας εργαζόμενος που θα ακολουθήσει την τακτική που θεωρεί καλύτερη και θα εφαρμόζει σωστά όλες τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ακόμα και αν η επιχείρηση δεν έχει τόσο

μεγάλη οικονομική ευχέρια με προτάσεις του για οικονομικότερες λύσεις (οικονομικότερη εκπαίδευση εργαζόμενων, φθηνότεροι τρόποι προσέλκυσης προσωπικού κ.ά.). Με αυτό τον τρόπο δεν θα επιβαρύνονται στελέχη με πολλές ευθύνες και κάθε επιχείρηση θα αντιμετωπίζει διαφορετικά την δημιουργία κενών θέσεων εργασίας ενώ επιπλέον, θα προσπαθεί ακόμα περισσότερο για την εκπαίδευση και την βελτίωση της ποιότητας των εργαζομένων της.

- ✓ **Η δημιουργία τακτικής για την εφαρμογή όλων των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.** Κάθε λειτουργία είναι το ίδιο σημαντική με κάποια άλλη και έχει ιδιαίτερη σημασία η εφαρμογή της για να λειτουργεί σωστά το τμήμα προσωπικού και το προσωπικό. Για τις επιχειρήσεις με μικρή οικονομική ευχέρεια μπορεί να γίνει συνδυασμός τους. Για παράδειγμα, η οργάνωση μπορεί να ενσωματωθεί με την παραπάνω πρόταση για δημιουργία τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι με την δημιουργία τέτοιου τμήματος, ελεγχεται η λειτουργία της εκπαίδευσης με οικονομικότερες ευκαιρίες, της αξιολόγησης με βασικό αξιολογητή, τις περισσότερες φορές, τον υπεύθυνο του τμήματος, της επιλογής που είναι ο αρμόδιος για την επιλογή του καταλληλότερου υποψήφιου και της οργάνωσης ξεκινώντας τις διαδικασίες για την κάλυψη μιας κενής θέσης εργασίας πριν δημιουργηθεί, ενώ συνεχώς παίρνονται μέτρα για την αποφυγή προβλημάτων. Στην προσέλκυση των υποψηφίων η επιχείρηση μπορεί σε πρώτο στάδιο να καλύψει τα κενά της με χρήση εσωτερικών πηγών ενώ μπορούν να καλύψουν και θέσεις με περισσότερες ευθύνες από παλιούς εργαζόμενους της επιχείρησης προάγωντάς τους και δείχνοντάς τους εμπιστοσύνη. Σε επόμενο στάδιο μπορεί να γίνει συνεργασία με φορείς που θα παρέχουν προσωπικό χωρίς η επιχείρηση να δαπανήσει αρκετά χρήματα για την εύρεση αυτών των ατόμων.
- ✓ **Η καλύτερη κατανόηση και διαχείριση της έννοιας υποψήφιοι 'ταλέντα'.** Με την παρακολούθηση ειδικών σεμιναρίων μπορεί εύκολα να γίνει κατανοητή η έννοια αυτή. Ωστόσο, η διαχείριση και η προσέλκυσή τους, πολλές φορές απαιτούν από την επιχείρηση να αλλάξει την νοοτροπία της και τον τρόπο λειτουργίας της. Ένα ρίσκο που αξίζει να το πάρει μια μικρομεσαία επιχείρηση καθώς η ροή προσλήψεων της δεν είναι μεγάλη. Οπότε με την πρόσληψη ενός ταλέντου θα έχει πιθανόν βελτίωση του τρόπου λειτουργίας, πρόσληψη ενός υποψήφιου 'ταλέντου' και πιθανή αύξηση κερδών με προοπτική δημιουργίας νέων μεγαλύτερων στόχων.
- ✓ **Η τακτική διαχείριση των τριών βασικών λειτουργιών με την κατανομή τους από την σημαντικότερη στην λιγότερο σημαντική.** Έτσι ώστε ο κάθε υπεύθυνος προσωπικού να γνωρίζει σε ποιούς τομείς είναι 'καλύτερα στημένη' η επιχείρηση και σε ποιούς έχει περισσότερες απαιτήσεις.
- ✓ **Η δημιουργία δικτύου/προγράμματος προσλήψεων.** Με την μικρή ροή που υπάρχει στις προσλήψεις δημιουργούνται μεγαλύτερα προβλήματα σε γενικότερο οικονομικό επίπεδο. Από την μία οι

επιχειρήσεις δεν προσλαμβάνουν συχνά νέα πρόσωπα. Από την άλλη οι επιχειρήσεις υποστηρίζουν τους παλιούς εργαζόμενους τους αναπτύσσοντας κλίμα εμπιστοσύνης. Ο τρόπος που προτείνεται για την καλύτερη διαχείριση αυτού του προβλήματος είναι η δημιουργία κάποιων κενών θέσεων εργασίας που θα εναλλάσσονται από νέους υποψήφιους αλλά και η βοήθεια που θα προσφέρουν οι παλαιότεροι σε αυτούς. Συγκεκριμένα με την δημιουργία αυτών των θέσεων που θα διευκολύνουν και θα αποφορτίσουν άλλους εργαζόμενους από το φόρτο εργασίας (κυρίως όταν η επιχείρηση έχει λίγους εργαζόμενους και οι στόχοι είναι υψηλοί) βοηθούν νέους ανθρώπους να συμμετέχουν ενεργά στην αγορά εργασίας, η επιχείρηση ανανεώνει τις ιδέες της και πολλές φορές μπορεί να επωφεληθεί από καινοτόμες ιδέες που μπορεί να υπάρξουν και αναζητά προσωπικό δοκιμάζοντάς το χωρίς ιδιαίτερη χρηματική επιβάρυνση (κυρίως όταν εμπλέκονται κρατικά προγράμματα). Σημειώνεται πως για να γίνει η εφαρμογή αυτής της πρότασης, η εναλλαγή του προσωπικού θα γίνεται κάθε 6 ή 12 μήνες με συγκεκριμένα προγράμματα ενώ για κάθε άλλη πρόσληψη δεν θα επηρεάζονται αυτές οι 'ασταθείς' κενές θέσεις.

- ✓ **Στην εφαρμογή της παραπάνω πρότασης μπορεί να φανεί χρήσιμη και μία συνεργασία με συγκεκριμένους φορείς.** Μία οικονομική και τις περισσότερες φορές επιτυχημένη λύση είναι η συνεργασία της επιχείρησης με συγκεκριμένους φορείς ή οργανισμούς. Τέτοιοι μπορεί να είναι μια εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων που εγγυάται την καλή λειτουργία της διοίκησης προσωπικού, την εύρεση καταλληλότερου υποψήφιου για την πρόσληψή του στην αποδοτικότερη για αυτόν θέση όπως επίσης και η συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα και νέους φοιτητές που μπορεί αργότερα να αποδειχθούν εργαζόμενοι 'ταλέντα'.
- ✓ **Την ανανέωση των παλιών εργαζόμενων/ιδεών.** Με την αντικατάσταση παλαιότερων όχι τόσο υψηλά αποδοτικών εργαζόμενων με νέους που μπορεί να αποδειχθούν 'ταλέντα', γίνεται η αντικατάσταση παλαιότερων ιδεών όχι τόσο υψηλά αποδοτικών με νέες καινοτόμες που θα βελτιώσουν εκτός από την αποδόση, την νοοτροπία λειτουργίας της επιχείρησης. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι που θα απομακρυνθούν από τον χώρο εργασίας πρέπει να επιλεγούν σωστά και να κριθούν κατάλληλα καθώς υπάρχει κίνδυνος να απομακρυνθεί ένα ικανό στέλεχος που διανύει μια περίοδο χαμηλής απόδοσης και να 'χαλάσουν' οι σχέσεις εμπιστοσύνης που μπορεί να έχουν ήδη δημιουργηθεί.
- ✓ **Η σωστή σειρά εφαρμογής ενεργειών επιλογής υποψήφιων εργαζόμενων.** Με την σωστή κατανομή των απαιτούμενων ενεργειών γίνεται πιο σωστή επιλογή. Για την ακρίβεια, οι κατηγοριοποίηση των αιτήσεων και η δημιουργία σταδίων επιλογής είναι μία κατανομή ενεργειών. Με την δημιουργία σταδίων επιλογής μπορεί η επιχείρηση να κάνει καλύτερη διαχείριση των πληροφοριών κάθε υποψηφίου. Στο πρώτο στάδιο υπάρχει η παρουσία σε προκαταρκτική συνέντευξη και η συλλογή βιογραφικών. Ενώ στο δεύτερο στάδιο η επιχείρηση μπορεί να αποφύγει τα πολυδάπανα τέστ επιλογής (και τις ιατρικές εξετάσεις εκτός

και αν η επιχείρηση είναι υγειονομικού ενδιαφέροντος) και να δημιουργήσει μία συνέντευξη επιλογής που παράλληλα θα δοκιμάσει τις ικανότητες του υποψηφίου.

- ✓ **Η δημιουργία ειδικού προγράμματος πρακτικής άσκησης πριν την κανονική ένταξη του νέου υποψηφίου.** Οι επιχειρήσεις στην σύγχρονη κοινωνία δεν δαπανούν πολύ χρόνο για την ένταξη του νέου υποψηφίου στον νέο χώρο εργασίας του. Παρ' όλα αυτά αν η επιχείρηση και το τμήμα ξεκινήσει τις διαδικασίες κάλυψης μιας θέσης νωρίτερα μπορεί να εκμεταλλευτεί τον επιπλέον χρόνο με τη δημιουργία προγράμματος 'εικονικής πραγματικότητας' που θα εισάγει τον νέο εργαζόμενο στην πραγματικότητα και στις υποχρεώσεις του νέου χώρου εργασίας του. Επιπλέον πρέπει να υπάρξει σταδιακή ένταξη με σταδιακή αύξηση των ευθυνών, ενώ ο κατάλληλος χρόνος που μπορεί να διαθέτει η επιχείρηση πρέπει να αυξηθεί μειώνοντας την πίεση του νέου εργαζόμενου και δίνοντάς του την ευκαιρία να αποδείξει τις ικανότητές του.
- ✓ **Η τακτική διαχείριση αξιολόγησης με αύξηση των αξιολογήσεων και δημιουργία βάσης δεδομένων.** Συγκεκριμένα, η τακτική αξιολόγηση και η αύξηση των αξιολογήσεων μπορούν να δημιουργήσουν για την επιχείρηση μια βάση δεδομένων που θα παρουσιάζει την απόδοση του κάθε εργαζόμενου κάθε 3 μήνες. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να προσπαθεί συνεχώς χωρίς να νιώθει πίεση καθώς οι περισσότερες από αυτές τις αξιολογήσεις θα έχουν ως σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής του αλλά και την δημιουργία μιας βάσης που θα μετρά αν με το πέρασμα του χρόνου είναι το ίδιο, λιγότερο ή περισσότερο αποδοτικός. Ο συνδυασμός των αξιολογητών, των μεθόδων και της συνεχούς αξιολόγησης συνδυάζονται με την σωστή τους χρήση. Έτσι η εταιρία βασίζεται στην εκτέλεση τεσσάρων αξιολογήσεων με διαφορετικό στόχο η κάθε μία κάθε 3 μήνες. Για το πρώτο τρίμηνο γίνεται εφαρμογή της ομαδικής αξιολόγησης, με βαρύτητα στους συναδέλφους ως αξιολογητές καθώς και την αυτοαξιολόγηση του εργαζόμενου. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος και οι υπεύθυνοι του θα γνωρίσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται καθημερινά στο χώρο εργασίας με τους ανθρώπους που έχουν την στενότερη επαφή, δηλαδή τους συνεργάτες τους. Επιπλέον ο εργαζόμενος θα μάθει και την άποψη των συνεργατών του με κύριο στόχο αυτής της αξιολόγησης τη βελτίωση της συνεργασίας, της κριτικής ικανότητας και της βελτίωσης του ατόμου σε τομείς της καθημερινότητας. Στο δεύτερο τρίμηνο γίνεται εφαρμογή στην μέθοδο σταθερών κριτηρίων με κύριο στόχο την βελτίωση των εργαζόμενων σε τομείς που έχουν κενά. Μία από τις προτάσεις για την βελτίωση των αξιολογήσεων και της βελτίωσης του προσωπικού μέσα από αυτές είναι η άμεση αντίδραση της επιχείρησης εκπαιδύοντας τους εργαζόμενους και βελτιώνοντας τους τομείς που υστερούν. Στην τρίτη περίοδο προτείνεται η αξιολόγηση από εξωτερικούς παράγοντες με την χρήση συμβούλων προσωπικού και χρήση της μεθόδου ανακεφαλαίωσης. Σκοπός είναι η άποψη τρίτων για τον τρόπο λειτουργίας του προσωπικού και για την δημιουργία νέων ιδεών σε ότι

αφορά την καλύτερη διαχείριση του προσωπικού. Τέλος, το τέταρτο τρίμηνο γίνεται αξιολόγηση με βάση την απόδοση των ατόμων σε συνδυασμό με τις μεθόδους της άμεσης μέτρησης ενώ η κυκλική αξιολόγηση του προσωπικού θα χρησιμοποιηθεί ως αξιολογητής. Αυτή η περίοδος είναι αυτή που κρίνει τις αποδόσεις του προσωπικού κατά το πέρασμα του χρόνου με κύριο σκοπό την ενημέρωση της βάσης δεδομένων.

Αυτές είναι κάποιες από τις προτάσεις για την καλύτερη αντιμετώπιση του προσωπικού από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος αλλά και ο πιο ευαίσθητος τομέας μέσα σε μια οικονομική μονάδα. Δεν είναι λίγες οι φορές που ο τρόπος διαχείρισης του παρομοιάζεται με τον τρόπο διαχείρισης μιας μηχανής. Μια νέα μηχανή ξεκινά να δουλεύει αργά, συντηρείται και αναβαθμίζεται για να αποδίδει καλύτερα. Έτσι και με τον εργαζόμενο, εισάγεται ομαλά στον εργασιακό του χώρο, δημιουργείται καλό κλίμα και συνεχώς εκπαιδεύεται για να αποδίδει καλύτερα. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι ο άνθρωπος χρειάζεται ένα ήρεμο εργασιακό περιβάλλον για να αποδώσει καθώς είναι ο χώρος που περνά το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του. Τέλος, η συγκεκριμένη έρευνα οδηγεί στο τελικό συμπέρασμα που υποστηρίζει πως με την σωστή διαχείριση και την σταθερή ένταξη του εργαζόμενου σε μία επιχείρηση που συνεχώς αναβαθμίζεται, αξιολογείται και εξελίσσεται μαζί με το προσωπικό της μπορεί να επιτύχει τον επιθυμητό στόχο αλλά και να δημιουργήσει ακόμα μεγαλύτερους στόχους, επηρεάζοντας ακόμα και την γενική οικονομική κατάσταση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management ανθρωπινων πορων*. Αθήνα: Προπομπός.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρωπινου δυναμικού στις συγχρονες οργανωσεις-νεες τασεις και πρακτικες*. Αθήνα: Κριτική.

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Σταμούλης.

Καντάς, Α. (2009). *Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.

Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχες οργανωσης και διοικησης επιχειρησεων και υπηρεσιων*. Αθήνα: Οργανισμος Εκδοσεως Διδακτικων Βιβλιων.

Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπινων πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση ανθρωπινων πόρων, κτιζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρωπινων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπινων πόρων*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Πεπερόπουλος, Γ. (2004). *Στοιχεια βιομηχανικης κοινωνιολογίας*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Σκούλας, Ν. & Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείρηση και ανάπτυξη ανθρωπινων πόρων*. Αθήνα: Καπά.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπινων πόρων (Διοίκηση προσωπικού)*. Αθήνα: Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζακη, Α. (2007). *Οργανωση και διοικηση το management της νεας εποχης*. Αθήνα: Rosili.

Φουντουλάκης, Γ. (2002). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Έλλην.

Χατζηκιάν, Ι. (2013). *Διαχείρηση των ανθρωπινων πόρων*.

Χατζηπαντελή, Π. (1988). *Διοίκηση ανθρωπινου δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχιμο.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπινων πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

Ξένη βιβλιογραφία

- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management*. London: Kogan page.
- Bernardin, J. & Russell, A. (2003). *Human resource management: An experiential approach*. UK: McGraw-Hill Inc.
- Cherrington, D. (1995). *The management of human resources*. New Jersey: Prentice hall.
- Cornelius, N. (1999). *Human resource management: A managerial perspective*. London: International Thomson Business Press.
- Dunn, D. & Stephens, C. (1972). *Management of personnel manpower management and organisational behaviour*. New York: McGraw Hill.
- Gatewood, R., Feild, H. & Barrick, M. (1998). *Human resource selection*. United States: Cengage Learning.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1996). *Management of organizational behavior utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ivancevich, J. (2006). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Jackson, E. & Schuler, R. (2006). *Human resource management*. South Wester: International Perspectives.
- Jenks, J. (1996). *The personnel management source book*. Αθήνα: Κριτήριο.
- Mathis, L. & Jackson, H. (1994). *Human resource management*. Ohio: South Western College Publishing.
- Pease, A. & Pease, B. (2006). *Το απόλυτο βιβλίο για την γλώσσα του σώματος*. Αμερική: Εσοπτρον.
- Rampersad, H. (2003). *Total performance scorecard*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Rudiger, P. (1990). *Human resource management, An International Comparison*. New York: Walter de Gruyter.
- Schuler, R. & Huber, V. (1993). *Personal and human resource management*. Minnesota: West Group.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2007). *Managing human resources*. United States: Cengage Learning.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2002). *Human resource management*. Great Britain: Financial Times/ Prentice Hall.

Διδακτορικές/Πτυχιακές διατριβές

Βεντούρη, Α. (2005). *Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στο σύγχρονο τεχνολογικό κόσμο*. Διδακτορική διατριβή. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο: Τμήμα Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών.

Γεροντάκης, Ε. (2013). *Η χρήση νέων τεχνολογιών στην αξιολόγηση προσωπικού*. Πτυχιακή διατριβή. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Καρατζιά, Π. (2013). *Τιμολογιακή πολιτική στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών*. Πτυχιακή διατριβή. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Κοσμοπούλου, Σ. (2012). *Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό χώρο μελέτη περίπτωσης TBANK ATE*. Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Μπάζιου, Ε. & Τσολακίδου, Θ. (2006). *Ο ανθρώπινος παράγοντας: Ο ρόλος και η σημασία του στην επιχείρηση*. Πτυχιακή διατριβή. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηπείρου: Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής.

Μπιλιρη, Β. (2011). *Πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Πτυχιακή διατριβή. Πανεπιστήμιο Πάτρας: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Νικολάου, Μ. (2009). *Αξιολόγηση προσωπικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Πτυχιακή διατριβή. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Παναγιάρης, Α. (2008). *Η διαδικασία της στελεχώσης στον τραπεζικό κλάδο: προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού*. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα: Τμήμα οικονομικής Επιστήμης

Σακκά, Β. & Χαΐδου, Ι. (2009). *Συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*. Πτυχιακή διατριβή. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας: Τμήμα Βιομηχανικού Σχεδιασμού.

Σαλπέα, Μ. (2010). *Διοικητικός προγραμματισμός στην εκπαίδευση: η περίπτωση στελεχώσης των σχολικών μονάδων*. Διδακτορική διατριβή. Χαροκοπείο Πανεπιστήμιο: Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας.

Σκουρλή, Κ. (2003). *Διαμόρφωση στρατηγικής στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Άρθρα

Πορφυρίδης Ι.,(2008). « Διοίκηση ανθρωπινων πορων, Διοικηση ανθρωπινων πορων και οι στοχοι της» κεφ.1, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 47 Οκτώβριος 2008 σ. 36

Brewster C., (1994). «*European HRM: reflection of, or challenge to, the American concept?*». ” in P. Kirkbride (ed.), «*Human resource management in Europe*», Routledge, London.

Internal Selections. (Δεκέμβριος 2006). *HR magazine*, σελίδα 51, no12, σελίδα 75-78.

Mitcham C. & Briggie A., (2005). «Management history & ethics». Este vol3

Nobble, A. & Bozionelos, N. (2001). *The utilisation of „sophisticated“ selection techniques: Results from a case study in a large organization. Selection and development review*. Vol 17, No 5, σελίδα 12-14.

Polychroniou, P. (2008). *Styles of handling conflict in greek organizations: the impact of transformational leadership and emotional intelligence. International journal of organizational behavior*. Vol. 13, No. 1, σελίδα 52-67.

Schuler, R.S. (2000). «Human resource management». In M. Poole, & Warner, M. (Eds.), «The IEBM handbook of human resource management». London: Thomson Learning, 122-43.

Social media’s recruiting powers get a boost. (Δεκέμβριος 2011). *HR magazine*, 56, no12, σελίδα 82.

Άλλα

Ευσταθίου, Κ. & Μουστακάλη, Β. (2007). *Οδηγός βιογραφικού σημειώματος*. (Φυλλάδιο). Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Ζαβλανός, Μ. (2005). *Οργανισμοί μάθησης: Το μετασχηματισμένο-σύγχρονο μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών*. Διοικητική Ενημέρωση, 33, 68-74

Μιχιώτης, Σ. & Οικονόμου, Κ. (2006). *Η εννοια και η σημασια της επιχειρηματικοτητας σημερα*. (Φυλλάδιο). Αθήνα: Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας.

Otago management graduate review. (2004). *HRM Best practices*. (Φυλλάδιο). Otago: University of Otago.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : Πίνακες & σχήματα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ : Ερωτηματολόγιο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Συνοπτική ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Περίοδος	Υπεύθυνος Δ.Α.Π.	Τομέας-Στόχος	Πρακτικές
1900-1920	Στέλεχος Πρόνοιας	Ωρομίσθιοι υπάλληλοι	<ul style="list-style-type: none"> Επίσημη ανάλυση θέσεων εργασίας
1920-1940	Γραφειοκράτης-Ανθρωπιστής		<ul style="list-style-type: none"> Πίνακες φόρτου εργασίας (πρότυπα εφαρμοσμένης μηχανικής) Προϋπολογισμός και έλεγχος μισθοδοσίας
1940-1960	Διαπραγματευτής-Μεσολαβητής	Ωρομίσθιοι υπάλληλοι και στελέχη	<ul style="list-style-type: none"> Οργανωτικά διαγράμματα Σχεδιασμός αντικαταστάσεων Πρόβλεψη φόρτου εργασίας (αναλογίες, οπισθοδρόμηση)
Δεκαετία '60	Οργανωτικός Τεχνοκράτης	Στελέχη, επαγγελματίες και τεχνικοί υπάλληλοι	<ul style="list-style-type: none"> Ανακάλυψη δεξιοτήτων Τυποποιημένες δραστηριότητες πρόβλεψης Μαθηματοποιημένα μοντέλα προβλέψεων
Δεκαετία '70		Στελέχη, επαγγελματίες και τεχνικοί υπάλληλοι	<ul style="list-style-type: none"> Μοντέλα καταφατικής δράσης Πληροφοριακά συστήματα Ανθρώπινων Πόρων σε υπολογιστές Αναλύσεις κόστους- οφέλους για το ανθρώπινο δυναμικό. Τυποποιημένες μονάδες σχεδιασμού Α.Δ. Τυπικά συνδεδεμένη ανάλυση Α.Δ. στον επιχειρηματικό σχεδιασμό και προϋπολογισμό
Δεκαετία '80	Αναλυτής-Προγραμματιστής Α.Π.	όλοι οι υπάλληλοι	<ul style="list-style-type: none"> Σχεδιασμός σταδιοδρομίας και προγράμματα ανάπτυξης Αναλύσεις διαδικασίας ανασχεδιασμού θέσεων εργασίας και αναδιοργάνωσης
1990 και ύστερα	Σύμβουλος Στρατηγικής-Ανάπτυξης Α.Π.	όλοι οι υπάλληλοι	<ul style="list-style-type: none"> Έλεγχος ανθρώπινων πόρων ως μέρος της λογιστικής διαχείρισης Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) Α.Δ., νοημοσύνη ανταγωνιστών Διεθνικές επαγγελματικές δεξιότητες ως απαίτηση κατά το σχεδιασμό Α.Δ.

Πηγή: (Poole M. and Warner M., 1998; Rudiger Pieper, 1990; Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Ερωτηματολόγιο πτυχιακής εργασίας με θέμα:

«Προσέλκυση, επιλογή & αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις: Η Εμπειρία των ελληνικών επιχειρήσεων»

Με το ερωτηματολόγιο αυτό ερευνούνται οι απόψεις των επιχειρήσεων επάνω σε βασικά θέματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και των λειτουργιών της.

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος της πτυχιακής μου εργασίας σχετικά με την προσέλκυση, την επιλογή και την αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές σύγχρονες πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στο νόμο Θεσσαλονίκης.

Η συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου αφορά ιδιοκτήτες, γενικούς διευθυντές και υπεύθυνους τμημάτων εταιριών και επιχειρήσεων.

Επισημαίνεται ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο.

Παρακαλώ να συμπληρώσετε όλο το ερωτηματολόγιο, καθώς αυτό θα συμβάλει στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που θα αφιερώσετε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Με εκτίμηση,
Νεοφώτιστος Γεώργιος

Αριθμός Ερωτηματολογίου:.....

A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρησή σας;

1-10 Άτομα 11-50 Άτομα

2. Ποια είναι η θέση σας στην επιχείρηση;

Ιδιοκτήτης Γενικός διευθυντής Υπεύθυνος τμήματος προσωπικού

Υπεύθυνος άλλου τμήματος Υπάλληλος Άλλο

3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

Απόφοιτος Πανεπιστημίου Απόφοιτος ΤΕΙ Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος Γυμνασίου Απόφοιτος Δημοτικού Άλλο

4. Τι είδους υπηρεσίες παρέχονται στην επιχείρησή σας;

Τραπεζικές Ασφαλιστικές Εκπαιδευτικές Οικοδομικές

Υγείας Τουριστικές Εμπορίου Άλλο

B. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

5. Γνωρίζετε το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων;

Πολύ καλά Καλά Λίγο Καθόλου

6. Διαθέτει η επιχείρησή σας τμήμα διοίκησης προσωπικού;

Ναι Όχι

7. Αν όχι, ποιος αναλαμβάνει να εκτελεί τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων;

- Ιδιοκτήτης
- Γενικός διευθυντής
- Υπεύθυνος άλλου τμήματος
- Υπεύθυνος του τμήματος στο οποίο δημιουργήθηκε κενό
- Άλλο

8. Πόσο σημαντικές θεωρείτε τις παρακάτω λειτουργίες και κατά ποσό τις εφαρμόζετε;

	Αρκετά σημαντική	Σημαντική	Λιγότερο σημαντική	Καθόλου	Εφαρμογή
Οργάνωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσέλκυση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιλογή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αξιολόγηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με άλλους τομείς της επιχείρησης;

- Πολύ Αρκετά Λίγο Καθόλου

10. Αν διαθέτατε ένα μεγάλο χρηματικό ποσό σε ποια από τις παρακάτω λειτουργίες θα προτιμούσατε να το διαθέσετε;

- Προσέλκυση Επιλογή Αξιολόγηση

Γ. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

11. Πόσο συχνά αναζητάτε προσωπικό και μπαίνετε στην διαδικασία προσέλκυσης;

- 1 μήνα 3 μήνες 6 μήνες 12 μήνες περισσότερο

12. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις παρακάτω εσωτερικές πηγές προσέλκυσης;

	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Προαγωγές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μεταθέσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επαναπροσλήψεις & ανάκληση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υποψήφιοι πόρτας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Υποψήφιοι πόρτας είναι η διαδικασία κατά την οποία οι υποψήφιοι με ατομική πρωτοβουλία υποβάλουν αιτήσεις και βιογραφικά.

13. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις παρακάτω εξωτερικές πηγές προσέλκυσης;

	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Αγγελίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γραφεία εύρεσης προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εταιρίες ενοικίασης προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκπαιδευτικά ιδρύματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ηλεκτρονική προσέλκυση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Ποια από τις παρακάτω πηγές προσέλκυσης προτιμάτε;

Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

15. Πόσο σημαντική θεωρείτε την προσέλκυση και διαχείριση πιθανολογούμενων ταλέντων σε σχέση με υπόλοιπους υποψήφιους;

Πολύ Αρκετά Λίγο Καθόλου

16. Πόσο θα αλλάζατε τον τρόπο λειτουργίας και την κουλτούρα της επιχείρησής σας για την προσέλκυση ταλέντων;

Πολύ Αρκετά Λίγο Καθόλου

Δ. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

17. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις παρακάτω ενέργειες στην επιχείρησή σας για την επιλογή υποψήφιων εργαζόμενων;

	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Αίτηση απασχόλησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βιογραφικό σημείωμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προκαταρκτική συνέντευξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τεστ επιλογής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιβεβαίωση πληροφοριών για το παρελθόν του υποψήφιου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ιατρικές εξετάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνέντευξη επιλογής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Ποιες ηλικίες κυρίως επιλέγετε να εργαστούν για την επιχείρησή σας;

18-30 30-40 40-50 Δεν έχει σημασία

19. Συνήθως προσλαμβάνετε:

Ανδρες Γυναίκες Δεν έχει σημασία

20. Ποια από τις παρακάτω ικανότητες και γνώσεις θεωρείτε σημαντικότερες για την επιλογή του υποψήφιου εργαζόμενου στην επιχείρησή σας και ποιες από αυτές λαμβάνετε υπόψη στην πρόσληψη ενός νέου εργαζόμενου;

	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου	Εφαρμογή
Μορφωτικό επίπεδο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μεταπτυχιακές σπουδές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επαγγελματική εμπειρία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παρακολούθηση σεμιναρίων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ξένες γλώσσες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γνώση Η/Υ

21. Πόσο χρόνο διαθέτετε για την καλύτερη ένταξη του νέου εργαζόμενου στην επιχείρησή σας;

1-3 μήνες 1-6 μήνες 1-12 μήνες Περισσότερο από 12 μήνες

Δ. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

22. Πόσο σημαντική θεωρείτε την συνεχή αξιολόγηση του προσωπικού σας;

Πολύ Αρκετά Λίγο Καθόλου

23. Πόσο συχνά γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού σας;

Ανά 1 μήνα Ανά 3 μήνες Ανά 6 μήνες Ανά 12 μήνες Καθόλου

24. Σε τι βαθμό εφαρμόζετε τις παρακάτω μεθόδους αξιολόγησης;

	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Μέθοδος συγκρίσεως	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μέθοδος ανακεφαλαίωσης*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μέθοδοι σταθερών κριτηρίων**	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μέθοδοι άμεσης μέτρησης***	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αξιολόγηση με βάση επίτευξης στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ομαδική αξιολόγηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Μέθοδος ανακεφαλαίωσης: Αναλαμβάνει γραφείο προσωπικού και πληροφορίες για τα άτομα παρέχει επόπτης

**Μέθοδος σταθερών κριτηρίων: Ερωτήσεις με απαντήσεις 'ναι' ή 'όχι' που αργότερα βαθμολογούνται από εκτιμητή

***Μέθοδος άμεσης μέτρησης: Αξιολογείται η απόδοση στον τομέα της παραγωγικότητας και σύμφωνα με τις πραγματοποιούμενες απουσίες

25. Πόσο σημαντικούς και κατάλληλους θεωρείτε τους παρακάτω ως αξιολογητές;

	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου
Άμεσος προϊστάμενος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνεργάτες-συνάδελφοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υφιστάμενοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αυτάξιολόγηση εργαζόμενου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κυκλική αξιολόγηση*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Κυκλική αξιολόγηση: Συνδυασμός όλων των παραπάνω αξιολογητών

Ευχαριστώ για τον χρόνο σας