

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΣΔΟ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

ΔΗΜΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΑΓΓΕΛΗΣ ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΥ

ΙΩΑΝΝΑ ΠΑΤΣΑΡΟΥ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΠΑΤΡΑ ΙΟΥΝΙΟΣ 2016

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η πτυχιακή αυτή εργασία αποτελεί την κορύφωση των σπουδών μας στο Α.Τ.Ε.Ι Πατρών με θέμα **Μέθοδοι και συστήματα αξιολόγησης και πρόσληψης προσωπικού**. Αποτελεί εργασία έρευνας και καταγραφής μεθόδων και συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού καθώς και αναζήτησης προσωπικού με εστίαση στην αξιολόγηση έργων, την καθοδήγηση προσωπικού (Coaching) και αξιολόγηση αναγκών των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επόπτη καθηγητή μας Ιωάννη Παναγόπουλο για την βοήθεια, καθοδήγηση καθώς και την εμπιστοσύνη του στη διεκπεραίωση αυτής της πτυχιακής εργασίας.

Επίσης θα θέλαμε να τονίσουμε τον ερευνητικό χαρακτήρα της εργασίας αυτής που βασίστηκε σε ακαδημαϊκά συγγράμματα πάνω στη διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, καθώς και σε στοιχεία που συλλέχτηκαν από έρευνα βάση ερωτηματολογίου που διεξάχθηκε στο κέντρο της Αθήνας.

ΠΕΡΙΛΙΨΗ

Σκοπός αυτής της πτυχιακή εργασίας είναι η παρουσίαση των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν με δεδομένη σειρά, αναλογικά με τα κεφάλαια που παρουσιάζονται, για να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα και η επιτυχία της αξιολόγησης και πρόσληψης του προσωπικού με απώτερο σκοπό την αναγνώριση κατάλληλων υποψηφίων και την ενδυνάμωση των ήδη υπάρχων.

Αρχικά θα κοιτάξουμε μεθόδους αξιολόγησης των αναγκών της επιχείρησης και ηλεκτρονικά συστήματα που βοηθούν στην πρόβλεψη αναγκών, ποιοτικές μεταβολές μέσα στην επιχείρηση, απώλειες στο ήδη υπάρχον προσωπικό, μέσω ηλεκτρονικών μοντέλων προγραμματισμού όπως το EES (Employment environment situation).

Αυτό βοηθάει στον εντοπισμό των τομέων που ενδέχεται να αντιμετωπίσει προβλήματα η επιχείρηση και εάν εκτελεστούν σωστά οι διαδικασίες αξιολόγησης αναγκών η επιχείρηση θα είναι έτοιμη για τις ενδεχόμενες αλλαγές καθώς θα έχει προβλέψει τους τομείς στους οποίους θα αντιμετωπίσει προβλήματα.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε μεθόδους αναζήτησης προσωπικού και στο διαχωρισμό των εργαζομένων για καλύτερη εκτίμηση των θέσεων που θέλουμε να καλύψουμε. Θα αναφερθούν νεότερα και πατροπαράδοτα συστήματα αναζήτησης προσωπικού καθώς και οι αδυναμίες τους και τα δυνατά τους σημεία.

Η αξιολόγηση πριν την πρόσληψη θα ακολουθήσει στη συνέχεια όπου θα δούμε επιτυχημένα ψυχομετρικά τεστ και τεστ προσωπικότητας, καθώς και τεστ ικανοτήτων που μπορούν να βελτιώσουν την εικόνα μας για τους υποψήφιους υπαλλήλους παρέχοντας μας γνώσεις για το ποιοι πραγματικά είναι, ποια είναι τα πραγματικά στοιχεία του χαρακτήρα και των ικανοτήτων τους σε σχέση με αυτά που θέλουν να μας δείξουν.

Επίσης θα κοιτάξουμε και θα αναλύσουμε διεξοδικά την διαδικασία της προσωπικής συνέντευξης, καθώς είναι ένας από τους πιο βασικούς τομείς στην αξιολόγηση πριν την πρόσληψη. Θα δούμε παραδείγματα και συμβουλές ως το πως θα καταφέρουμε να κάνουμε την διαδικασία της προσωπικής συνέντευξης πιο αποδοτική, καθώς και λάθη που συχνά εφαρμόζονται πάνω σε αυτή, όπως και ποια είναι η θέση του διεξάγοντα της συνέντευξης και τι θα πρέπει να προσέχει για να επιτύχει τη μέγιστη αποδοτικότητα από αυτήν.

Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο θα μιλήσουμε για την άμεση αξιολόγηση των υπαλλήλων όπου πάλι θα αναλύσουμε την σημαντικότητα της πράξης αυτής καθώς και νεότερες και πατροπαράδοτες μεθόδους που εφαρμόζονται για την αξιολόγηση του προσωπικού. Θα μιλήσουμε για το ρόλο των προϊσταμένων και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού όπως και θα αναλύσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των μεθόδων που θα αναφερθούν.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στην αξιολόγηση έργων όπου ουσιαστικά είναι ο έλεγχος της συμβολής μια συγκεκριμένης ομαδικής εργασίας σε σχέση με μια άλλη, βήματα και μέθοδοι που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξή της καθώς και βαθμίδες απαιτήσεων που πηγάζουν από την παραγωγή της.

Ο τομέας του coaching καθοδήγηση προσωπικού θα είναι το τελευταίο εκτενές κεφάλαιο που θα αναφερθούμε με ιδιαίτερη βάση στην καθοδήγηση των στελεχών καθώς και τους παράγοντες που συμβάλουν στη διαμόρφωση της μέγιστης αποδοτικότητας, τους στόχους και την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί για επιτυχής coaching.

Κλείνοντας την πτυχιακή εργασία θα παρατεθούν τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω ερωτηματολογίου που διεξάχθηκε στο κέντρο της Αθήνας σε 40 επιχειρήσεις (14 μικρές 1-20 άτομα, 16 μεσαίες 21-50 άτομα, μεγάλες 51+ άτομα) καθώς και τα γενικά συμπεράσματα της πτυχιακής άσκησης, που προήλθαν από την έρευνα και τη μελέτη ακαδημαϊκών συγγραμμάτων.

SUMMARY

The purpose of this thesis is the presentation of the steps that have to be followed with specific order, in accordance with the chapters they are presented in, to maximize the efficiency and the success of the evaluation and personnel recruitment with utter goal the identification of suitable candidates and to strengthen already existing ones.

In the beginning we will look into methods of evaluating the organizations needs, and electronic systems that assist in the prediction of needs, qualitative changes inside the organization, and losses on the existing personnel through electronic models of programming such as EES (Employment environment situation).

This helps in predicting the sectors that the organization is likely to have problems with, and if these actions are executed correctly the enterprise will be ready to face the changes in the near future as they would have been identified early on.

Afterwards we will see methods of personnel recruitment and in the differentiation of workers and employees for better evaluation of the job opportunities we want them to fill. There will be included older and newer methods and systems of personnel

recruitment as well as their weaknesses and their respective strengths.

The evaluation before recruitment will take place next where we will see successful psychometrics and personality tests, as well as skills tests that can help us get a clearer image of the reviewing candidates by providing intel on their actual traits and personality.

We will also analyze thoroughly the process of personal interview as it is one of the most crucial aspects of personnel evaluation before recruitment. We will see examples and advice on how to make the interview more efficient, as well as mistakes that are commonly made by the interviewers and what their role really is about in the personal interview.

On the next chapter we will deal with the evaluation of existing personnel and its importance as well as newer and older methods that have been practiced. We will analyze the role of the supervisors and the benefits and weaknesses of the addressed methods of evaluation.

Following up we will refer to project evaluation which is the control of evaluating the achievements of 2 group projects by comparing the progress they made respectively, the methods and steps that have to be followed for its completion and tier requirements that derive from them.

The coaching section will be the last sector we will thoroughly refer to with extended concern in the guidance and development of executives and factors that have a prime role in developing successful coaching techniques.

Summing up our thesis we will be listing the results of a survey through questionnaire that has been conducted in the center of Athens to 40 businesses (14 small 1-20 employees, 16 medium 21-50 employees, 10 large 50+ employees) as well as the conclusions of our thesis which derived from the results of this survey and research from academic books

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	1
Περίληψη	2
Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή	7-8
Κεφάλαιο 2^ο Καθορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό	10-21
2.1 Το περιεχόμενο του προγραμματισμού	12
2.2 Καθορισμός απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό	12
2.3 Πηγές άντλησης ανθρώπινου δυναμικού	12-14
2.4 Πρόβλεψη μεταβολών στο ήδη υπάρχων προσωπικό	14
2.5 Ανάπτυξη προγράμματος	14-15
2.6 Πολιτικές των οργανισμών στα θέματα ανθρώπινου δυναμικού	15-16
2.7 Αξιολόγηση της προσφοράς εργασίας	16-20
2.8 Αποφάσεις των μέτρων πολιτικής και σχεδίων πρόσληψης προσωπικού	20
2.9 Μέθοδοι κατάρτισης του προγράμματος	20-21
Κεφάλαιο 3^ο Αναζήτηση και προσέλκυση προσωπικού	22-32
3.1 Εισαγωγή	24
3.2.1 Ανάγκες	24-25
3.2.2 κατηγορίες εργαζομένων	25-28
3.3 Πατροπαράδοτοι μέθοδοι αναζήτησης	28
3.3.1 Συνεργασία με ακαδημαϊκά ιδρύματα	28
3.3.2 Εφημερίδες	28-29
3.3.3 Αρχαιοθέτηση βιογραφικών σημειωμάτων	29
3.3.4 Γραφεία εύρεσης εργασίας	29
3.3.5 Εσωτερική στρατολόγηση	29-30
3.4 Νεότεροι μέθοδοι αναζήτησης προσωπικού	30
3.4.1 Ιντερνέτ	30-31
3.4.2 Social media	31
3.5 Χρησιμότητα και αποδοτικότητα	31-32
Κεφάλαιο 4^ο Μέθοδοι και συστήματα αξιολόγησης προσωπικού πριν την πρόσληψη	33-56
4.1 Γενική εισαγωγή στην αξιολόγηση πριν την πρόσληψη	35
4.2 Τεστ DSI (Dependability and safety instrument)	35-38
4.3 Τεστ Prevue assessment	38-41
4.4 Εφαρμογή και χρησιμότητα των τεστ αξιολόγησης πριν την πρόσληψη	42-43
4.4.1 Τεστ αφηρημένης λογικής	43-44

4.4.2 Τεστ αριθμητικών ικανοτήτων	44-45
4.4.3 Τεστ λεκτικών ικανοτήτων	45-46
4.4.4 Τεστ μηχανικών ικανοτήτων	46-47
4.4.5 Τεστ προσωπικότητας.....	47-50
4.5 Προσωπική συνέντευξη	51
4.5.1 Αξιολόγηση αναγκών και υποψηφίου πριν τη συνέντευξη	51-52
4.5.2 Διαδικασία της συνέντευξης.....	52-53
4.5.3 Σημεία εστίασης στην προσωπική συνέντευξη	54
4.5.4 Κίνδυνοι και εμπόδια της συνέντευξης	55-56
4.5.5 Ο ρόλος του διεξάγοντα της συνέντευξης	56
Κεφάλαιο 5^ο Αξιολόγηση προσωπικού.....	57-72
5.1 Ιστορική αναδρομή σκοπός	59
5.2 Εφαρμογές αξιολόγησης της απόδοσης.....	59-60
5.3 Πατροπαράδοτη εκτίμηση απόδοσης	61-62
5.4 Νεότερες μέθοδοι αξιολόγησης	63
5.4.1 Κλίμακες αξιολόγησης	63-64
5.4.2 Μέθοδοι σύγκρισης των υπαλλήλων	64
5.4.3 Μέθοδος του ελεγχόμενου καταλόγου	65-66
5.4.4 Κρίσιμα περιστατικά (Critical incidents).....	67
5.4.5 Μέθοδος ανακεφαλαίωσης (Field Review)	67-68
5.4.6 Ελεύθερη έκθεση (Free form essay).....	68
5.4.7 Ομαδική αξιολόγηση (Group appraisal).....	68
5.4.8 Συνέντευξη αξιολόγησης	69-71
5.5 Ανθρώπινα λάθη κατά την αξιολόγηση.....	71-72
Κεφάλαιο 6^ο Αξιολόγηση έργων	73-85
6.1 Έννοια και περιεχόμενο της αξιολόγησης έργων	75
6.2 Τι εξασφαλίζει η αξιολόγηση έργων	75-76
6.3 Προετοιμασία του οργανισμού για την εφαρμογή της αξιολόγησης έργων.....	76
6.4 Μέθοδοι πληροφόρησης του προσωπικού για την αξιολόγηση έργων	76-77
6.5 Βασικά βήματα που ακολουθούνται κατά την αξιολόγηση έργων.....	77
6.6 Επιτροπές αξιολόγησης.....	77-80

6.7.1 Η μέθοδος της απλής διαβάθμισης	79
6.7.2 Σύγκριση εργασιών κατά ζεύγη	79
6.7.3 Διαβάθμιση εργασιών κατά παράγοντες.....	79-80
6.7.4 Ταξινόμηση εργασιών ανά κατηγορίες.....	81
6.7.5 Διαβάθμιση έργων με το σύστημα μορίων	81
6.7.6 Ειδικότερη ανάλυση του συστήματος μορίων	81-82
6.8 Αξιολόγηση έργων σε σχέση με τις αμοιβές	82-84
Κεφάλαιο 7^ο καθοδήγηση προσωπικού (Coaching).....	86-97
7.1 Έρευνα και περιεχόμενο της καθοδήγησης	88
7.2 Οργάνωση και εφαρμογή του συστήματος καθοδήγησης προσωπικού	89-90
7.2.1 Κατάρτιση πίνακα υφισταμένων	90-91
7.2.2 Παράγοντες που διαμορφώνουν την μέγιστη απόδοση	91
7.2.3 Αξιολόγηση αποδόσεων των υφισταμένων	91-92
7.2.4 Τεκμηρίωση της αξιολόγησης	92
7.2.5 Καθιέρωση στόχων βελτίωσης	92-93
7.3 Επίτευξη αμοιβαίας συμφωνίας.....	94-95
7.4 Αρχές και κατευθύνσεις για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης.....	95-97
Κεφάλαιο 8^ο Συμπεράσματα και στοιχεία έρευνας.....	98-114
8.1 Έρευνα	101-104
8.1.1 Μέθοδοι αναζήτησης προσωπικού που συγκεντρώθηκαν από τη διεξαγωγή του ερωτηματολογίου	104-106
8.1.2 Αξιολόγηση προσωπικού και χρήση ψυχομετρικών τεστ και τεστ ικανοτήτων όπως το DSI	106-107
8.1.3 Διεξαγωγή προσωπικής συνέντευξης	108
8.1.4 Έλεγχος απόδοσης, coaching μέθοδοι παρακίνησης.....	109-110
8.2 Συμπεράσματα έρευνας	110-111
8.3 Συμπεράσματα πτυχιακής εργασίας	111-112
8.4 Βιβλιογραφία	113-114

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι από τους πιο σημαντικούς, αν όχι ο πιο σημαντικός, τομείς στους οποίους πρέπει να εστιάσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός.

Όπως είχε τεθεί και από την Cisco (Information and technology company)

“The only thing worth more than a bright new idea is a bright new hire”

και όχι αδίκως καθώς αυτό που κάνει τις επιχειρήσεις να διαφέρουν μεταξύ τους σε επιτυχία επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη οφείλεται κατά κύριο στις σημαντικές αποφάσεις που θα πάρουν οι άνθρωποι που τις διοικούν.

Το μέλλον οποιασδήποτε επιχείρησης καθορίζεται άμεσα από τον χαρακτήρα και την ικανότητα των ατόμων που την διοικούν και εργάζονται μέσα σε αυτήν, δεν είναι λίγα τα παραδείγματα μεγάλων και επιτυχημένων επιχειρήσεων που παράκμασαν πολύ γρήγορα μετά από μια σημαντική αλλαγή στη διοίκηση της επιχείρησης, όπως και αντιθέτως υπήρξαν μικρού βεληνεκούς επιχειρήσεις ε χαμηλό κεφάλαιο που άκμασαν πολύ γρήγορα επειδή άρχισαν να διοικούνται από ικανά και αποτελεσματικά άτομα.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η ψυχή της επιχείρησης και αυτό που την διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό της, καθώς δεν εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις η ίδια κουλτούρα τα ίδια ιδανικά και δεν προωθείται παντού ο ίδιος τρόπος σκέψης και δράσης.

Συνεπώς καταλήγουμε στο γεγονός ότι η επιλογή του κατάλληλου/ακατάλληλου προσωπικού μπορεί να σηματοδοτήσει την αρχή της ευημερίας και εξέλιξης, ή την αρχή του τέλους για την επιχείρηση μας.

Για αυτούς τους λόγους θεωρούμε ότι πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία στην επιλογή του προσωπικού των επιχειρήσεων και των οργανισμών όμως πως μπορούμε να ξέρουμε ποιοι είναι ικανοί και ποιοι όχι? Ποιοι υποψήφιοι υπάλληλοι ενστερνίζονται τα ιδανικά της επιχείρησης μας και θα συνεισφέρουν στην εξέλιξη της?

Κάπου εδώ έρχεται στο παιχνίδι η αξιολόγηση και αναζήτηση προσωπικού το βασικό θέμα αυτής της πτυχιακής άσκησης. Μέσω της αναζήτησης προσωπικού θεσπίζονται πολλοί μέθοδοι και συστήματα για την άμεση και ακριβείς αξιολόγηση των υποψηφίων υπαλλήλων μιας επιχείρησης.

Μέσω μας σειράς από ψυχομετρικά τεστ, τεστ ικανοτήτων και τεστ προσωπικότητας, τα οποία διαμορφώνονται ανάλογα με το τι χρειάζεται η επιχείρηση, μπορούμε να διακρίνουμε τα άτομα που θα ταιριάζουν και θα δέσουν στην επιχείρηση και τον ενδιαφερόμενο οργανισμό. Ακόμη δεν είναι ο μόνος παράγοντας που μας απασχολεί τα ψυχομετρικά τεστ και τα τεστ ικανοτήτων, αλλά και η σωστή διεξαγωγή της προσωπικής συνέντευξης μέσω της οποίας μπορούμε να αναγνωρίσουμε σημαντικά στοιχεία στους υποψηφίους.

Σε αυτήν την πτυχιακή εργασία θα παρατεθούν αναλυτικά όλοι οι τομείς και οι κλάδοι που χρειάζεται να αναλυθούν για την επιτυχημένη και αποδοτική διεξαγωγή της αξιολόγησης και πρόσληψης προσωπικού με ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση πριν και μετά την πρόσληψη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ
ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΔΟΜΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 2.1 Το περιεχόμενο του προγραμματισμού
- 2.2 Καθορισμός απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- 2.3 Πηγές άντλησης ανθρώπινου Δυναμικού
- 2.4 Πρόβλεψη μεταβολών στο ήδη υπάρχον προσωπικό
- 2.5 Ανάπτυξη προγράμματος
- 2.6 Οι πολιτικές των οργανισμών στα θέματα ανθρώπινου δυναμικού
- 2.7 Αξιολόγηση της προσφοράς εργασίας
- 2.8 Αποφάσεις των μέτρων πολιτικής και σχεδίων πρόσληψης προσωπικού
- 2.9 Μέθοδοι κατάρτισης του προγράμματος

Περίληψη κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε τις ενέργειες και τα σημαντικά σημεία που πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πριν την πρόσληψη προσωπικού.

Θα αναλυθούν ηλεκτρονικά συστήματα και βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιούνται για να επιτύχουμε το σκοπό αυτό.

Ακόμη θα αναφερθούν μέθοδοι πρόβλεψης της ζήτησης της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και μέθοδοι αναζήτησης μέσα στην επιχείρηση και έξω από αυτήν.

Βιβλιογραφικές και διαδικτυακές πηγές:

- Torrington D. John Chapman, Personnel management, 1979, εκδόσεις: prentice/Hall-International
- <http://www.ibm.com/us-en/?lnk=m>

2.1 Το περιεχόμενο του προγραμματισμού

Στα πλαίσια της συστηματικής προσέγγισης του ανθρωπίνου δυναμικού, ο καθορισμός των αναγκών της επιχείρησης είναι εφάμιλλος με τον καθορισμό στόχων και τη διαρθρωτική δομή του οργανισμού. Ο καθορισμός των αναγκών των οργανισμών σε ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί μία κρίσιμη διαδικασία, διότι η επιτυχημένη επιλογή του προσωπικού, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, εξαρτάται από την επιβίωση και ανάπτυξη των οργανισμών και δημιουργούν ένα ανταγωνιστικό κλίμα στην επιχείρηση.

Οι παράμετροι τις οποίες ο προγραμματιστής του ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να έχει υπόψιν του, προκύπτει από τα παρακάτω:

- i. Το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ολοκλήρωση του προγράμματος.
- ii. Το μέγεθος του οργανισμού.
- iii. Οι εξελίξεις ως προς το υπάρχον προσωπικό.
- iv. Οι ανάγκες του οργανισμού σε προσωπικό ανωτέρων και ανωτάτων βαθμίδων.
- v. Αν το υφιστάμενο προσωπικό δύναται να καλύψει τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού.
- vi. Αν χρειάζονται περαιτέρω υπάλληλοι και πως αυτοί θα κατανεμηθούν μέσα στην επιχείρηση.

Τα βήματα αυτά περιγράφονται παρακάτω:

2.2 Καθορισμός απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό

Το πρώτο βήμα επικεντρώνεται στις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και αφορά τον έλεγχο και την αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης και των υφιστάμενων αναλύσεων της εργασίας. Η ανάλυση της οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησης σε συνδυασμό με τα μακροχρόνια προγράμματα, δίνουν τον βασικό προγραμματισμό ενός οργανισμού.

Ο προγραμματιστής κατά συνέπεια θα πρέπει να λάβει υπόψιν του αποφάσεις με μακροχρόνια ισχύ οι οποίες θα επηρεάσουν θετικά τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, τις νέες οργανωτικές αλλαγές, τις ενδεχόμενες εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα και φυσικά ενδεχόμενες αλλαγές στο προϊόν ή τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση.

Οι μελλοντικές ανάγκες στοιχειοθετούνται βάσει του υπάρχοντος προσωπικού και εκτιμώνται με βάση το χρόνο που απαιτείται να ολοκληρωθεί ένα έργο υπό τις παρούσες συνθήκες.

2.3 Πηγές Αντλησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Από τη στιγμή που η επιχείρηση θα προσδιορίσει τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, το δεύτερο βήμα είναι η απογραφή του ήδη υπάρχοντος προσωπικού και των προσόντων που αυτό διαθέτει. Το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό και τα προσόντα του καταχωρούνται με ειδικό πρόγραμμα σε μία βάση δεδομένων της επιχείρησης, μέσα στην οποία μπορεί να γίνεται επεξεργασία ή ταξινόμηση όποτε υπάρχει εξέλιξη του προσωπικού και να αντλούνται οποιεσδήποτε πληροφορίες σχετικά με τους εργαζομένους.

Σε αυτή τη βάση καταχωρούνται στοιχεία για κάθε υπάλληλο χωριστά, όπως ηλικία, θέση, εργασία, τίτλος εργασίας, εμπειρία, χρόνος απασχόλησης στην επιχείρηση, εκπαίδευση, ειδικές ικανότητες και προσόντα, (όπως ξένες γλώσσες, γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών) προϋπηρεσία και άλλα παρόμοια στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά συνήθως καταχωρούνται από τον ίδιο τον υπάλληλο σε ειδικό έντυπο και στη συνέχεια στην ηλεκτρονική βάση δεδομένων της επιχείρησης. Στη βάση δεδομένων μπορεί επίσης να μεταφέρονται και άλλα στοιχεία, όπως παραδείγματος χάρη στοιχεία σχετικά με τη αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου, κρίσης ως προς τις δυνατότητες προαγωγής του και άλλα. Τελικό αποτέλεσμα είναι η κατάρτιση ενός φακέλου που περιέχει τα εξής στοιχεία:

- Τον αριθμό των υπαλλήλων που υπηρετούν στον οργανισμό.
- Τα βιογραφικά και λοιπά στοιχεία για τον κάθε υπάλληλο.
- Ενδείξεις ακαταλληλότητας του υπαλλήλου για προαγωγή.

Πέρα από τα παραπάνω, η απογραφή του ανθρώπινου δυναμικού παρέχει τη δυνατότητα κατάρτισης οργανογραμμάτων, στα οποία εμφανίζεται ο καταμερισμός των έργων και η ιεραρχική πυραμίδα, δηλαδή πως κατανέμεται το υπηρετούν προσωπικό κατά ιεραρχικά επίπεδα, όποτε η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα για μία άμεση και αποτελεσματική εποπτεία των οργανωτικών της δομών που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό, τον αριθμό των υπαλλήλων σε κάθε μονάδα και την κατανομή αυτών σε ιεραρχικά επίπεδα.

Η απογραφή του προσωπικού και των προσόντων αυτού, γίνεται με την καταχώριση σε πίνακα των τίτλων εργασίας που υφίστανται στον οργανισμό και τη συσχέτιση τους με τον υφιστάμενο αριθμό υπαλλήλων του οργανισμού. Ένας άλλος τρόπος κατάταξης των στοιχείων, είναι η καταχώριση του συνόλου των υπαλλήλων, σε πίνακες ανάλογα με τον βαθμό εκπαίδευσης τους (π.χ υποχρεωτικής εκπαίδευσης, δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, μεταπτυχιακών σπουδών κ.λ.π). Ενδέχεται όμως η ταξινόμηση αυτή να επεκταθεί ακόμη περισσότερο, ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού σε ειδικότητες κατά βαθμίδες εκπαίδευσης π.χ. περί προσωπικού Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης θα έχουμε κατηγορίες όπως Διοικητικοί υπάλληλοι, Οικονομολόγοι, Πολιτικοί Μηχανικοί, Μηχανολόγοι κ.ο.κ

Περί μεταπτυχιακών σπουδών θα έχουμε Στελέχη και ανώτατους Διοικητικούς Υπαλλήλους.

Σε όλες τις υπόλοιπες βαθμίδες εκπαίδευσης καταχωρούνται οι απλοί εργαζόμενοι, οι οποίοι συνήθως εκπαιδεύονται κατά την ενασχόληση τους με το αντικείμενο.

Σκοπός του βήματος αυτού είναι η πλήρης και αντικειμενική καταγραφή τόσο από ποσοτικής πλευράς όσο και από ποιοτικής ολόκληρου του προσωπικού που υπηρετεί στον οργανισμό, ώστε ο προγραμματιστής να έχει πλήρη εικόνα της παρούσας κατάστασης.

2.4 Πρόβλεψη μεταβολών στο ήδη υπάρχον προσωπικό

Όπως είναι φυσικό, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ευμετάβλητο και ουδέποτε παράγει σταθερά αποτελέσματα, καθώς επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων τους οποίους η Διοίκηση θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπ' όψιν της και να αξιολογήσει κατάλληλα, ώστε να μπορεί να κάνει ορθές προβλέψεις.

Οι βασικότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι:

- Οι αναμενόμενες απώλειες
- Οι μετακινήσεις εντός του οργανισμού
- Οι ποιοτικές μεταβολές στο εργατικό δυναμικό.

Α. Απώλειες σε Προσωπικό. Κάθε οργανισμός πρέπει κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρωπίνου δυναμικού του, πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν του και ορισμένες απώλειες σε προσωπικό για πολλούς λόγους. Οι παράγοντες αυτοί είναι πολλοί, ενώ υπάρχουν και ορισμένοι που δεν μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση, όπως υπάρχουν και άλλοι οι οποίοι δεν μπορεί να προληφθούν. Μερικοί από αυτούς τους λόγους είναι η συνταξιοδότηση, η παραίτηση, ο θάνατος, η εθελούσια έξοδος κ.λ.π.

Β. Μετακινήσεις του Προσωπικού μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα των απωλειών σε προσωπικό ή της εξέλιξης του, έχουμε τις εσωτερικές ανακατανομές, οι οποίες οφείλονται σε προαγωγές, μεταθέσεις, αποσπάσεις κ.λ.π.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει ορισμένα συστήματα προαγωγών με σκοπό τη μετακίνηση των υπαλλήλων από μία εργασία σε άλλη σε συνδυασμό με τις ικανότητες του και τις εμπειρίες του. Οι εργασίες αυτές ακολουθούν μία ανιούσα πορεία κλιμακωτής μορφής, την οποία το προσωπικό ακολουθεί κατά βαθμίδες στη διάρκεια της εξέλιξης του. Για τον υπολογισμό των μετακινήσεων αυτών, πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν ειδικά μαθηματικά μοντέλα (όπως π.χ. το μοντέλο γνωστό ως Markov Chain Analysis), αλλά η αξιοπιστία τους δεν έχει επιβεβαιωθεί.

Γ. Ποιοτικές Μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό. Το προσωπικό που υπηρετεί σε κάθε οργανισμό, δεν υπόκειται μόνο σε ποσοτικές αλλά και ποιοτικές μεταβολές.

Για το λόγο αυτό, ο προγραμματιστής του ανθρωπίνου δυναμικού είναι υποχρεωμένος να λάβει υπ' όψη τις μεταβολές αυτές. Οι ποιοτικές μεταβολές του

προσωπικού συνδυάζονται με τη βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού, οι οποίες προκύπτουν από τα προγράμματα μετεκπαιδύσεως, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την εκμάθηση νέων τρόπων διεξαγωγής της εργασίας κ.ο.κ.

2.5 Ανάπτυξη προγράμματος

Από την εφαρμογή όσων αναφέρθηκαν ανωτέρω, ο προγραμματιστής μπορεί να εξασφαλίσει δύο βασικές εκτιμήσεις, ήτοι:

- i. Μια **εκτίμηση της ζήτησης**, δηλαδή των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό και
- ii. Μια εκτίμηση της προσφοράς, η οποία πρέπει να ισούται με τη δύναμη του προσωπικού που ήδη υπηρετεί στον οργανισμό.

Πιο απλά, η υπολογιζόμενο ζήτηση μείον την υφιστάμενη προσφορά, δίνει ως υπόλοιπο το προσωπικό που πρέπει να προσληφθεί. Παρ' όλα αυτά στη πράξη οι υπολογισμοί δεν είναι τόσο εύκολοι διότι υπεισέρχονται και άλλοι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν το όλο θέμα και πρέπει να μελετώνται και να αξιολογούνται σωστά από τον οργανισμό.

Οι παράγοντες αυτοί συναρτώνται:

- Με τον ακριβή χρόνο που θα καταστεί αναγκαία η πρόσληψη του προσωπικού, και
- Με το είδος των προσόντων που πρέπει να συνδυάζει το υπό πρόσληψη προσωπικό.

Αυτή η διαδικασία περιορίζεται από ένα πλήθος εξωτερικών παραγόντων και μέτρων πολιτικής, τα οποία υιοθετούνται από τις Διοικήσεις των επί μέρους οργανισμών.

Τα στοιχεία που επηρεάζουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του υπό πρόσληψη προσωπικού, περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω:

2.6 Οι πολιτικές των οργανισμών στα θέματα Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ας υποθέσουμε ότι ένας οργανισμός εφαρμόζει αυστηρά το σύστημα κάλυψης των αναγκών του, σε ανώτερο προσωπικό μέσω των προαγωγών και υπηρεσιακών εξελίξεων, καλύπτοντας τις θέσεις του κατώτερου προσωπικού που δημιουργούνται

με προσλήψεις, τότε θα πρέπει να εξετασθεί ο αριθμός των υπαλλήλων που θα χρειαστεί να προσλάβει για να καλύψει τις κατώτερες βαθμίδες και τα κενά που δημιουργούνται. Όλα τα υπόλοιπα κενά καλύπτονται από τις προαγωγές του ήδη υπάρχοντος προσωπικού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι προαγωγές στις Ένοπλες Δυνάμεις όπως και στις Δημόσιες Υπηρεσίες. Όμως και αρκετές επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα, διότι δίνουν έμφαση στους δεσμούς που αναπτύσσονται με τους υφιστάμενους σε μακροχρόνια βάση.

Στις παραπάνω περιπτώσεις, όπου η εταιρεία δίνει βάση στη κάλυψη των κενών διά μέσου των προαγωγών εκ των έσω, τότε το έργο του προγραμματισμού καθίσταται ευκολότερο. Αντίθετα το έργο του προγραμματισμού γίνεται δυσκολότερο, όταν η εταιρεία αναζητά έμπειρο προσωπικό από την αγορά εργασίας, για την κάλυψη των κενών στα διάφορα επίπεδα.

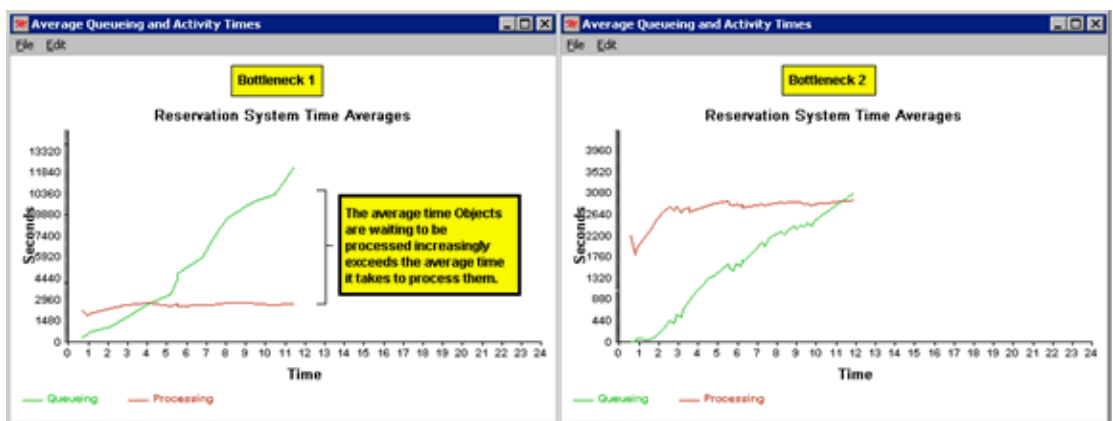
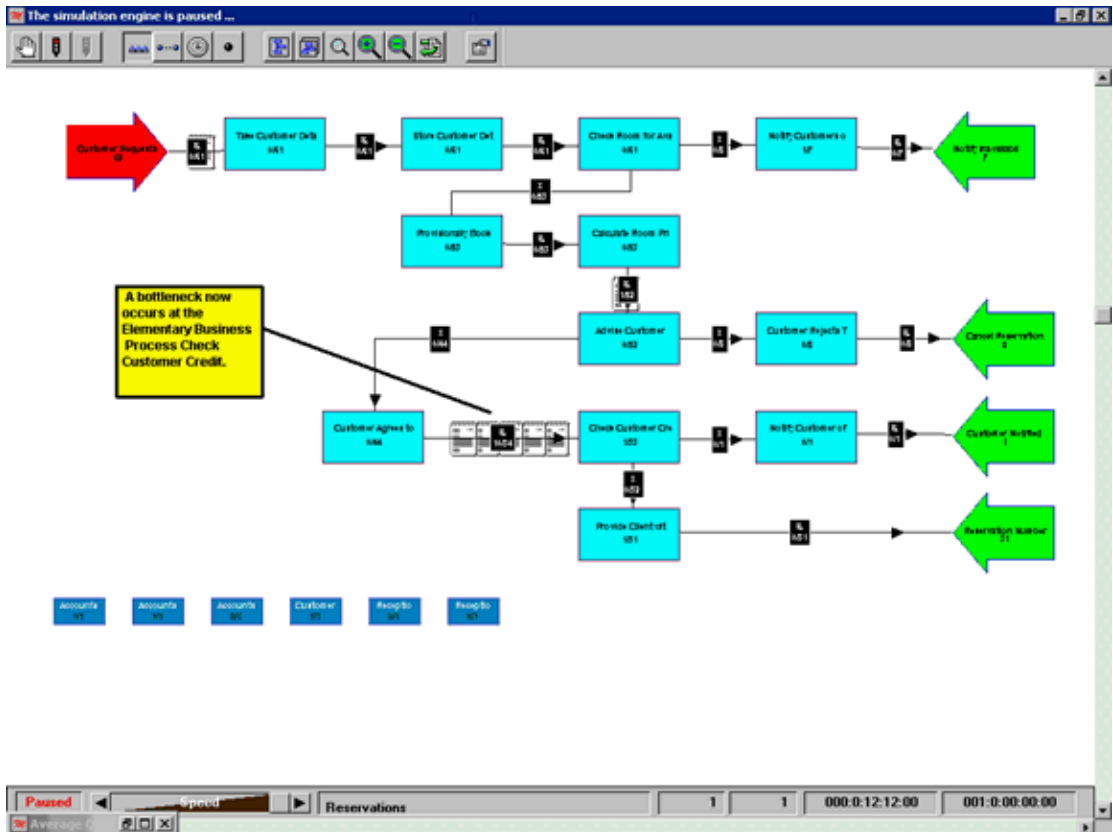
2.7 Αξιολόγηση Της Προσφοράς Εργασίας

Όπως είναι φυσικό η προσφορά εργασίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διασφάλιση ποιότητας του προσωπικού που πρόκειται να προληφθεί από τον οργανισμό για τη κάλυψη των κενών του στα διάφορα επίπεδα. Σκοπός της πρόσληψης προσωπικού από την ελεύθερη αγορά εργασίας, είναι η αξιοποίηση των προσόντων και ικανοτήτων που δε διαθέτει το υπηρετούν προσωπικό του οργανισμού. Αν η προσφορά είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση εργασίας τότε εξυπακούεται πως η επιχείρηση θα έχει μεγαλύτερη ευχέρεια επιλογής. Όταν όμως η προσφορά είναι μικρότερη από τη ζήτηση, τότε η επιχείρηση έχει περιορισμένες επιλογές και συνεπώς θα στραφεί και στην εσωτερική εξέλιξη του προσωπικού. Πέραν όμως τούτων, παρεμβαίνουν στην αξιοποίηση της εξωτερικής προσφοράς εργασίας και άλλα στοιχεία, τα οποία θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψιν και να τα αναλύει με προσοχή, πριν από κάθε απόφαση της.

Τα στοιχεία αυτά έχουν ως εξής:

- i. Έχει το νέο προσωπικό της εταιρείας τα χαρακτηριστικά που ζητούνται από τον οργανισμό;
- ii. Ποιες είναι προοπτικές εισόδου στην αγορά εργασίας, ατόμων με προσόντα, τα οποία δεν εργάζονται επί του παρόντος (όπως π.χ επιστήμονες, γυναίκες των οποίων η κύρια ενασχόληση τους είναι τα οικιακά κ.λ.π).
- iii. Τα πρόσωπα τα οποία εγκαταλείπουν την προηγούμενη εργασία τους, διαθέτουν τα προσόντα που απαιτεί ο οργανισμός;
- iv. Έως ποιοι ποσοστού, μπορεί η επιχείρηση να καλύψει τα κενά της από την ελεύθερη αγορά εργασίας;
- v. Δύναται η επιχείρηση να προσλάβει προσωπικό με τα απαραίτητα προσόντα, ή θα πρέπει να αναβαθμίσει τα προσόντα του υπάρχοντος προσωπικού μέσω καταλλήλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων;

Για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων προσφοράς εργασίας έχουν διαμορφωθεί ειδικά μοντέλα πρόβλεψης εκ των οποίων το πιο γνωστό είναι το μοντέλο που ανέπτυξε η IBM, γνωστό ως προσομοιωτής εργασιακού περιβάλλοντος (Employment, Environment Simulator EES) το οποίο υποβοηθά στην πρόβλεψη προσφοράς πτυχιούχων πανεπιστημίου κατά ειδικότητες.¹



¹ <http://www-01.ibm.com/support/docview.wss?uid=swg21325890>

System Architect Simulation - Short Report

```

# Link      Name : Room Available,Check Room for Availabi
From : Activity Node  Check Room for Availab
To  : Activity Node  Provisionally Book Roo

Number starting the link      757.00
Number removed from the link  757.00

-----

# Link      Name : Customer Credit Details,Customer Agree
From : Activity Node  Customer Agrees to Ter
To  : Activity Node  Check Customer Credit

Number starting the link      646.00
Number removed from the link  502.00
Average number on the link    69.95
Maximum number on the link    145.00
Average time waiting on the link  000:0:17:59:17
Maximum time waiting on the link  000:1:13:12:00

-----

# Link      Name : Room Information,Provisionally Book Ro
From : Activity Node  Provisionally Book Roo
To  : Activity Node  Calculate Room Price

Number starting the link      757.00
Number removed from the link  757.00

-----

# Link      Name : L1.Store Customer Details,Check Room f
From : Activity Node  Store Customer Details
To  : Activity Node  Check Room for Availab

Number starting the link      840.00
Number removed from the link  840.00

-----

# Link      Name : L2.Take Customer Details,Store Custome
From : Activity Node  Take Customer Details
To  : Activity Node  Store Customer Details

Number starting the link      840.00
Number removed from the link  840.00

```

System Architect Simulation - Short Report

```

# Resource Pool      Name : Account Computer 1
Number of jobs completed  1206.00
Activity Node - Store Customer Details  264.00
Activity Node - Check Room for Availability  265.00
Activity Node - Provisionally Book Room  247.00
Activity Node - Calculate Room Price  247.00
Activity Node - Check Customer Credit  183.00

-----

# Resource Pool      Name : Account Computer 2
Number of jobs completed  1258.00
Activity Node - Store Customer Details  296.00
Activity Node - Check Room for Availability  293.00
Activity Node - Provisionally Book Room  261.00
Activity Node - Calculate Room Price  261.00
Activity Node - Check Customer Credit  147.00

-----

# Resource Pool      Name : Account Computer 3
Number of jobs completed  1231.00
Activity Node - Store Customer Details  280.00
Activity Node - Check Room for Availability  282.00
Activity Node - Provisionally Book Room  249.00
Activity Node - Calculate Room Price  249.00
Activity Node - Check Customer Credit  171.00

```

System Architect Simulation - Short Report

```

# Link      Name : Customer Credit Details,Customer Agree
From : Activity Node  Customer Agrees to Ter
To  : Activity Node  Check Customer Credit

-----

Number starting the link      646.00
Number removed from the link  502.00

Average number on the link    69.95
Maximum number on the link    145.00

Average time waiting on the link  000:0:17:59:17
Maximum time waiting on the link  000:1:13:12:00

```

System Architect Simulation - Short Report

```

# Activity Node      Name : Check Customer Credit
Type : Normal

-----

Number of work items starting work  502.00
Number of jobs completed  501.00
Number of work items finishing work  501.00
Number of work items sent downstream  501.00

Average service time per job  000:0:00:20:00

```

<http://www-01.ibm.com/support/docview.wss?uid=swg21325890>

Service Time Profile - Check

This profile is a service time profile entry

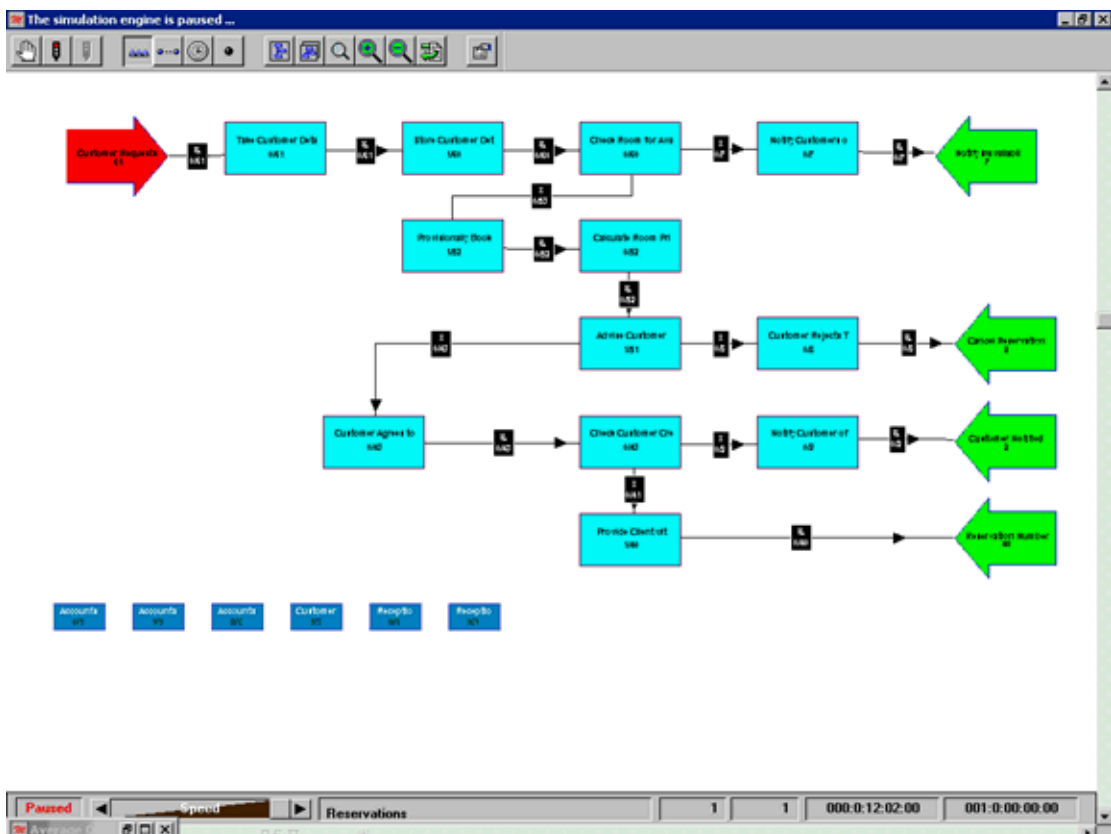
Profile duration		Time per job	
Length	Time units	Length	Time units
1	Hour	1	Minute

Service time distribution

Constant Triangular
 Normal Uniform

This profile is a collection of detail service time profiles

Available service time profiles	Selected service time profiles
Analyze	
Assign	
Check	
Close	
Collect	
Decide	
Notifu	



<http://www-01.ibm.com/support/docview.wss?uid=swg21325890>
<http://www.ibm.com/us-en/?lnk=m>

Μέσω της εφαρμογής αυτής οι επιχειρήσεις μπορεί να αποκτήσουν όλες τις πληροφορίες ως προς την προβαλλόμενη ζήτηση διαφόρων τύπων πτυχιούχων πανεπιστημίου ή τεχνιτών, οι οποίοι σχετίζονται με τα μακροχρόνια μοντέλα ανάπτυξης της.

2.8 Αποφάσεις των Μέτρων Πολιτικής και σχεδίων πρόσληψης προσωπικού

Πριν από τον καθορισμό των απαραίτητων σχεδίων πρόσληψης του προσωπικού, πρέπει να ληφθούν υπόψιν ορισμένες αποφάσεις οι οποίες θα καθορίσουν τις εναλλακτικές λύσεις για τις οποίες αναφερθήκαμε πιο πάνω. Η τελική απόφαση ως προς τις λύσεις που θα προκριθούν για την κάλυψη των κενών, δηλαδή της προαγωγής ή της πρόσληψης από την εξωτερική προσφορά εργασίας, είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης της αναμενόμενης ζήτησης και της υφιστάμενης εσωτερικής και εξωτερικής προσφοράς εργασίας. Από τη στιγμή που ο οργανισμός δίνει βάση στην εσωτερική κάλυψη των κενών μέσω των προαγωγών ο προγραμματιστής του ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να καταρτίσει σχετικό πρόγραμμα προσλήψεων προσωπικού για την κάλυψη των κενών στα κατώτερα επίπεδα.

Το πρόγραμμα αυτό πρέπει να προβλέπει τον αριθμό των προσώπων, τα προσόντα που διαθέτουν και το χρόνο που πρέπει να πραγματοποιηθεί η πρόσληψη.

2.9 Μέθοδοι Κατάρτισης του Προγράμματος

Σύμφωνα με εμπειρίες που προέκυψαν από εφαρμογή σχετικών προγραμμάτων σε μεγάλες Αμερικάνικες επιχειρήσεις όπως ειδικότερα περιγράφονται στο βιβλίο των Dunn & Stephens με τίτλο «Διοίκηση Προσωπικού» οι πρακτικές που ακολουθούνται διαφέρουν:

1. Ως προς το προσωπικό που εντάσσεται στο πρόγραμμα.
2. Ως προς τις θέσεις που καλύπτονται μέσω του προγράμματος και
3. Ως προς τους τρόπους κάλυψης των κενών.

Γενικό χαρακτηριστικό όλων αυτών των προγραμμάτων είναι ότι βασικό αντικείμενο είναι οι θέσεις προσωπικού ανωτέρων επιπέδων, ενώ η πρόσληψη ωρομίσθιου προσωπικού σπανίως καθίσταται αντικείμενο μακροχρόνιου προγραμματισμού.

Συνήθως τα προγράμματα καθορίζονται για διάρκεια 5 ετών και εξειδικεύονται σε ετήσια προγράμματα. Τα πενταετή προγράμματα περιλαμβάνουν τις γενικές εκτιμήσεις ενώ τα ετήσια είναι λεπτομερειακά και περιλαμβάνουν προβλέψεις και ρυθμίσεις τόσο όσον αφορά στον ακριβή αριθμό του προσωπικού

που πρόκειται να προσληφθεί, όσο και τις κατηγορίες στις οποίες κατατάσσεται αυτό και το χρόνο πραγματοποίησης των προλήψεων.

Οι ανάγκες των οργανισμών σε προσωπικό απεικονίζονται σε τελευταία ανάλυση στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 2-1).

ΠΕΝΤΑΕΤΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΛΥΨΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Διακυμάνσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού	ΕΤΗ					1-5
	1ο	2ο	3ο	4ο	5ο	
Διαθέσιμο προσωπικό κατά την αρχή του έτους	300	350	360	375	375	
Είσοδος νέων από το σύστημα μαθητείας κατά τη διάρκεια του έτους	20	30	35	50	50	185
Απώλειες προσωπικού για διάφορους λόγους	47	55	68	82	92	344
i. Συνταξιοδοτήσεις κανονικές	10	8	12	20	25	75
ii. Συνταξιοδοτήσεις πρόωρες	3	4	4	4	4	19
iii. Απολύσεις 1% κατά Έτος	6	7	8	8	8	37
iv. Θάνατοι 1% κατά έτος	3	4	4	4	4	19
v. Προαγωγές	15	17	20	21	21	94
vi. Παραιτήσεις	10	15	20	25	30	100
Σύνολο διαθέσιμου προσωπικού κατά το τέλος του έτους 1-2-4	273	325	327	343	333	
Απαιτούμενος αριθμός κατά την αρχή του έτους	300	350	360	375	375	
Πρόσθετες ανάγκες κατά τη Διάρκεια του Έτους	50	10	15	0	0	
Συνολικές Ανάγκες κατά το τέλος του έτους 5-6	350	360	375	375	375	
Απαιτούμενος – Πρόσθετος Αριθμός κατά τη Διάρκεια του έτους	77	35	48	32	42	

Πίνακας 2-1

Σχέδιο 5ετούς προγράμματος κάλυψης των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό συγκεκριμένης κατηγορίας

Πηγή: Torrington D. John Chapman, Personnel management, 1979, εκδόσεις: prentice/Hall-International

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΔΟΜΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 3.1 Εισαγωγή
- 3.2.1 Ανάγκες
- 3.2.2 κατηγορίες εργαζομένων
- 3.3 Πατροπαράδοτοι μέθοδοι αναζήτησης
- 3.3.1 Συνεργασία με ακαδημαϊκά ιδρύματα
- 3.3.2 Εφημερίδες
- 3.3.3 Αρχαιοθέτηση βιογραφικών σημειωμάτων
- 3.3.4 Γραφεία εύρεσης εργασίας
- 3.3.5 Εσωτερική στρατολόγηση
- 3.4 Νεότεροι μέθοδοι αναζήτησης προσωπικού
- 3.4.1 Ιντερνέτ
- 3.4.2 Social media
- 3.5 Χρησιμότητα και αποδοτικότητα

Περίληψη κεφαλαίου

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να παραθέσει βασικούς προβληματισμούς και εξακρίβωση αναγκών για την αναζήτηση του κατάλληλου ατόμου στην προσφερόμενη θέση εργασίας.

Θα μιλήσουμε για κατηγορίες εργαζομένων μεθόδους και τρόπους αναζήτησης προσωπικού καθώς και την χρησιμότητα και αποδοτικότητα τους.

Βιβλιογραφικές πηγές κεφαλαίου:

- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 1991, εκδόσεις: Σταμούλη
- Μπίλλης Λεωνίδα, Αναζήτηση και εξεύρεση εργασίας, 1999, εκδόσεις: Interbooks
- Βιταντζάκης Νικόλαος, Christine Descoins, Επίλογή προσωπικού, 1993 εκδόσεις: Έλλην
- Barber Alison E. Recruiting employees, 1998, εκδόσεις: Sage publication Inc.

3.1 Εισαγωγή

Εάν από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κυρίως οι νεοσύστατες επιχειρήσεις είναι η άμεση πρόσληψη και αναζήτηση εργατών/υπαλλήλων και στελεχών. Θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε ότι η αναζήτηση και προσέλκυση προσωπικού, ή το πού και πώς θα βρω ικανό προσωπικό είναι εάν θέμα που ενδιαφέρει και τις ήδη μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς ψάχνουν το κατάλληλο άτομο για την κατάλληλη θέση. Είναι πολύ πιο αντί αποδοτικό να καλυφθεί μια θέση ,ειδικά εάν μιλάμε για θέση στελεχών, γρήγορα από κάποιον που φαίνεται να έχει τα προσόντα και τις ικανότητες παρά να δοθεί ο κατάλληλος χρόνος για να εξακριβωθεί με μεγαλύτερη σιγουριά εάν όντως αυτό το άτομο ενστερνίζεται τους στόχους μας σαν επιχείρηση, τα ιδανικά μας, και μπορεί να κάνει αυτό για το οποίο θέλουμε να τον προσλάβουμε. Βεβαίως το θέμα της πρόσληψης και το πόσο προσεκτική και αναλυτική θα πρέπει να είναι η διαδικασία αυτής εξαρτάται και μεταβάλλεται ανάλογα με τη θέση, το διάστημα εργασίας και τις προσδοκίες που απαιτούμε από το προσωπικό που θέλουμε να προσλάβουμε. Για τους λόγους αυτούς στα παρακάτω μέρη θα υπάρξει μια κατηγοριοποίηση ως προς το τι ψάχνει η επιχείρηση και ποιος θα είναι ο βέλτιστος τρόπος για να καλύψει την ανάγκη αυτή, και από χρηματική άποψη και για λόγους περιορισμού σπατάλης χρόνου και ανθρώπινου δυναμικού, αιτιολογώντας πάντα τους λόγους που μας οδήγησαν σε αυτή την απόφαση.

3.2.1 Ανάγκες

Προτού περάσουμε στη φάση της στρατολόγησης θα πρέπει να αναρωτηθούμε σαν επιχειρηματίες τι ζητάμε από τα άτομα που θέλουμε να προσλάβουμε, π.χ εάν εστιατόριο σε κάποιο ελληνικό νησί τέλη της άνοιξης θα θέλει να κάλυψή την ανάγκη για περισσότερους σερβιτόρους άμεσα λόγω της γνώσης ότι η πελατεία θα αυξηθεί δραματικά σε σχέση με τους χειμερινούς μήνες επειδή τα ελληνικά νησιά πλημμυρίζουν από τουρίστες το καλοκαίρι. Επόμενος θα αναζητήσει εποχιακό προσωπικό με απαραίτητη γνώση αγγλικών η και κάποιας άλλης ξένης γλώσσας ενδεχομένως, εάν στο νησί συνηθίζετε να παραθερίζουν άνθρωποι συγκεκριμένης ξένης εθνικότητας, κατά προτίμηση νεαρής ηλικίας για λόγους αντοχής και πίεσης. Θα ήταν παράλογο μια τέτοιου είδους επιχείρηση να ζητά από τους υποψήφιους εργαζομένους ανώτερη ακαδημαϊκή μόρφωση όπως μεταπτυχιακό και διδακτορικό διότι η εργασία που θα πραγματοποιήσουν είναι καθαρά σωματική. Η προσθήκη μη αναγκαίων και άσκοπων για τη δουλειά ικανοτήτων δρα μόνο σαν αναδρομικός παράγοντας στο θέμα της ταχύτητας κάλυψης της θέσης εργασίας και έχει μεγάλη πιθανότητα να τραβήξει προσωπικό ακατάλληλο για τη θέση εργασίας που ζητάμε.

Συνεπώς πρέπει να δοθεί μεγάλη βάση στο σκοπό για τον οποίο προορίζουμε το προσωπικό που θέλουμε να προσλάβουμε, προτού αρχίσουμε να αναζητούμε προσωπικό θα πρέπει εμείς οι ίδιοι σαν επιχειρηματίες να ξέρουμε για ποιο λόγο θέλουμε να προσλάβουμε κάποιον και να έχουμε σκεφτεί διεξοδικά όλες τις

αρμοδιότητες και ευθύνες που θα έχουν αυτά τα άτομα. Δε θα θέλαμε να προσλάβουμε κάποιον και κατά τη διαδικασία της πρόσληψης να τους έχουμε δώσει τη λάθος εικόνα για τη δουλειά που θα αναλάβει γιατί αυτό θα έχει καταστροφικές συνέπειες για την επιχείρησή μας.

Για τους παραπάνω λόγους θα κάνουμε έναν διαχωρισμό ώστε να ξεκαθαρίσουμε τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που έχει μια επιχείρηση από το προσωπικό της

3.2.2 Κατηγορίες εργαζόμενων:

1. Εργάτες: Είναι το προσωπικό που θα επιτελεί μεθοδευμένες σωματικές εργασίες χωρίς την ανάγκη για κριτική σκέψη και ανάληψη αποφάσεων. Είναι η πιο «απλή» κατηγορία και αυτή με τις λιγότερες απαιτήσεις για πρόσληψη καθώς δεν απαιτείται η γνώση η χρήση κάποιας τέχνης η ικανότητας καθώς θεωρούμε πως οι αρμοδιότητες και η φύση της εργασίας που θα ανατεθεί στην συγκεκριμένη ομάδα δεν απαιτεί ιδιαίτερη γνώση η κάποια ικανότητα που πρέπει να έχει καλλιεργηθεί από τον υποψήφιο. Για να θεωρηθεί μια θέση εργασίας ότι προορίζετε για εργάτες θα πρέπει να μην περιλαμβάνει: Ανάληψη ευθυνών, σύνθετη διαδικασία διεκπεραίωσής της εργασίας αυτής, πνευματική εργασία, επικοινωνιακές ικανότητες, συναναστροφή με πελάτες. Οι εργάτες ως επι το πλείστον είναι η κατηγορία εργαζομένων που αναζητείτε κυρίως από βιομηχανίες για εργασία σε εργοστάσια, βιοτεχνίες, κατασκευαστικές και αγροτικές εταιρίες. Θεωρούμε ότι οποιαδήποτε γνώση για την εργασία χεριάζετε θα αποκτηθεί μέσα στην επιχείρηση καθώς οι γνώσεις αυτές είναι τόσο περιορισμένες και μικρές σε όγκο που δεν είναι δυνατόν να έχουν διδαχτεί σε κάποιον από κάποια σχολή, ακαδημαϊκό ίδρυμα η επιμορφωτικά σεμινάρια
2. Ειδικευμένοι εργάτες: Σαν τους απλούς εργάτες με τη βασική διαφορά ότι υπάρχει γνώση για τη χρήση κάποιου μηχανήματος ή κάποιας τέχνης που θα είναι αναγκαία για την διεξαγωγή της εργασίας. Πάλι σαν τους εργάτες κύριο στοιχείο αυτής της κατηγορίας είναι η σωματική εργασία με διαφορά όμως από την πρώτη κατηγορία την ανάληψη μερικής ευθύνης και ήδη υπάρχουσα ορισμένη γνώση για την ανατεθείσα εργασία προτού την πρόσληψη. Εάν καλό παράδειγμα για να καταλάβουμε τη διαφορά της 2^{ης} κατηγορίας από την 1^η θα ήταν ότι ο εργάτης σε μια αγροτική καλλιέργεια σε μια αγροτική επιχείρηση ανήκει στην 1^η κατηγορία καθώς οι γνώσεις που απαιτούνται για την εργασία του πάρθηκαν μέσα από την επιχείρηση στο χώρο εργασίας του μετά την πρόσληψη ενώ αντίθετα ένας χειριστής μηχανήματος laser για την κοπή μετάλλων από μια εταιρεία που παράγει πρώτες ύλες ήξερε ήδη να χρησιμοποιεί αυτό το μηχάνημα πριν την πρόσληψη του, και έχει και μερίδιο ευθύνης για την διεξαγωγή της εργασίας του για αυτό ανήκει στην 2^η κατηγορία.

3. **Επιστάτης:** Είναι ο προϊστάμενος μιας ομάδας εργατών ή εξειδικευμένων εργατών, η βασική διαφορά με τον προϊστάμενο είναι ότι επιβλέπει και είναι υπεύθυνος για ομάδες εργατών και όχι υπαλλήλων. Τις περισσότερες φορές σε αυτή τη θέση βρίσκονται εργάτες που δουλεύουν ήδη για μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση όπου η πείρα τους και ο χρόνος συνεργασίας τους με την επιχείρηση τους καθιστά έμπιστους για να επιβλέπουν, να καθοδηγούν, ακόμη και να εκπαιδεύουν σε μικρό βαθμό νέους εργάτες και ομάδες εργατών. Δεν είναι όμως παράξενο να γίνει πρόσληψη στη θέση του επιστάτη κάποιος εκτός επιχείρησης διότι τη στιγμή που χρειάστηκε να καλυφθεί η συγκεκριμένη θέση δεν υπήρχε κατάλληλο άτομο σύμφωνα με τη διοίκηση εντός της επιχείρησης για να προαχθεί σε αυτή τη θέση οπότε αναγκάστηκε να βρεθεί εκτός. Για να μπορεί να προαχθεί σε αυτή τη θέση κάποιος εργατής ή για να προσληφθεί κάποιος εκτός επιχειρήσεις θα πρέπει να έχει σχετικές ηγετικές ικανότητες, να έχει άριστη γνώση της εργασίας μαζί με επαρκής προϋπηρεσία, να είναι υπεύθυνος και να μπορεί να διοικεί και να καθοδηγεί μια ομάδα ατόμων σε ένα συγκεκριμένο στόχο
4. **Υπάλληλος:** Υπάλληλοι είναι οι εργαζόμενοι που επιτελούν κυρίως πνευματική δουλειά ή έχουν συναναστροφή με πελάτες. Είναι η κατηγορία όπου εντάσσονται τα περισσότερα επαγγέλματα και συνδυάζει μερικό βαθμό ευθύνης μαζί με είδη υπάρχουσα γνώση να είναι απαραίτητη πριν την πρόσληψη. Ορισμένες φορές ο υπάλληλος μπορεί να χρειαστεί να παράγει και σωματική εργασία όμως το κύριο αντικείμενο της δουλειάς του πρέπει να είναι πνευματικό για να ενταχθεί σε αυτήν την κατηγορία. Ακόμη είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ανάλογα με τη φύση της εταιρείας η θέση του υπαλλήλου μπορεί να έχει η να μην έχει περιθώρια για εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση, οι επιχειρήσεις στις οποίες οι υπάλληλοι έχουν πολύ μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης ονομάζονται θέσεις καριέρας.
5. **Προϊστάμενος:** Είναι η θέση από την οποία αρχίζουν να υπάρχουν ευθύνες μεγάλου βαθμού σε μια επιχείρηση, ανάλογα με το μέγεθος και τη δομή της επιχείρησης αυξάνουν οι περιορίζονται οι αρμοδιότητες του προϊστάμενου, π.χ σε μια μικρή επιχείρηση ο προϊστάμενος μπορεί να είναι υπεύθυνος για ένα ολόκληρο τμήμα αντίθετα σε μια μεγάλη επιχείρηση θα είναι υπεύθυνος για μια ομάδα ατόμων. Ο προϊστάμενος όπως και ο επιστάτης στην 3^η κατηγορία μπορεί να είναι κάποιος υπάλληλος της επιχείρησης όπου η εμπειρία και η αφοσίωση του να τον έκαναν να προαχθεί σε αυτή τη θέση αλλά είναι αρκετά σύνηθες, πιο σύνηθες από τον επιστάτη, να προσληφθεί εάν υπάρχει η ανάγκη από την επιχείρηση λόγω της προϋπηρεσίας του η λόγω ορισμένων ικανοτήτων και χαρισμάτων που διαθέτει. Η θέση του προϊστάμενου είναι από τις πιο σημαντικές μέσα σε μια επιχείρηση ανεξάρτητα το μέγεθος της γιατί επιτελεί πολλές φορές τον ρόλο του ομαδάρχη, συντονιστή, καθοδηγητή και φέρει απεριόριστη ευθύνη για ότι συμβεί στην ομάδα η το τμήμα που επιβλέπει. Πρέπει να δίνετε πολύ μεγάλη προσοχή στο ποιους προάγετε η προσλαμβάνετε για αυτή τη θέση καθώς η επιλογή του κατάλληλου ατόμου σαν προϊστάμενο για μια ομάδα ατόμων η

τμήματος από την επιχείρηση μπορεί να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων ή να την ρίξει πολύ χαμηλά στην αντίθετη περίπτωση. Σημαντικά στοιχεία για αυτή την κατηγορία είναι: Ειλικρίνεια και τιμότητα, σχετικά υψηλές ηγετικές ικανότητες, πειθαρχία, άριστη γνώση του αντικειμένου που ασχολείται και ικανότητες διεξαγωγής project και εργασιών μεγάλου βεληνεκούς.

6. **Στελέχη:** Τα στελέχη είναι μια ιδιαίτερη κατηγορία όπου συνιστάται αλλά και συνηθίζεται να προέρχονται μέσα από την επιχείρηση καθώς εργάζονται και εξελίσσονται μέσα από αυτή. Αυτό συμβαίνει για διάφορους λόγους όπως, εάν ένα στέλεχος έχει φτάσει σε αυτή τη θέση μέσω πολύχρονης εργασίας και «ζύμωμα» μέσα από την επιχείρηση, αυτό το άτομο θα βλέπει την επιχείρηση σαν δεύτερο σπίτι του καθώς έχει βίωση την ανάπτυξη και εξέλιξη της από πρώτο χέρι, έχοντας συμβάλει ενδεχομένως και ο ίδιος σε αυτό. Με αυτόν τον τρόπο καλλιεργούμε έμπιστα στελέχη τα οποία δεν θα προδώσουν τα μυστικά της επιχείρησης ή του οργανισμού μας και θα είναι και αρκετά πιο απίθανο να αποχωρήσουν από μόνοι τους από την επιχείρηση. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι τα στελέχη δεν είναι σε καμία περίπτωση απλοί υπάλληλοι της επιχείρησης αλλά ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της και σε μεγάλο βαθμό αντικατοπτρίζουν την εικόνα το κύρος και τα ιδανικά της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό γίνεται σαφές πως τα στελέχη δεν έχουν ποτέ σταθερό ωράριο, λαμβάνουν μέρος στα διοικητικά συμβούλια της επιχείρησης και παίρνουν κρίσιμες αποφάσεις, μόνοι τους αλλά και ομαδικά, για το μέλλον της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις (ανάλογα και με το είδος της επιχείρησης) τα στελέχη έχουν και μετοχικό μερίδιο στην επιχείρηση, κάτι που προωθείται από τις μεγάλες επιτυχημένες επιχειρήσεις γιατί με αυτό τον τρόπο τα στελέχη δένονται ακόμα περισσότερο με τη δουλειά και το πόστο τους. Σαφέστατα υπάρχουν και περιπτώσεις όπου τα στελέχη μιας επιχείρησης έχουν ενταχθεί στην επιχείρηση σε μεγάλης ευθύνης πόστα κατά την πρόσληψη τους αλλά αυτό συνηθίζεται σε «άβολες» για την επιχείρηση στιγμές όπου χρειάζεται άμεση κάλυψη μια υψηλού ρίσκου και επιχειρηματικότητας θέση λόγου μιας ξαφνικής αποχώρησης ενός άλλου στελέχους (είτε λόγο παραίτησης είτε λόγο θανάτου είτε λόγω απόλυσης)



Θα ήθελα να διευκρινίσω ότι οι κατηγορίες ανθρώπινου δυναμικού που προαναφέρθηκαν είναι ένα βοηθητικό συμπλήρωμα για την ευκολότερη κατανόηση των πόστων εργασίας σε μια επιχείρηση και είναι εν μέρη επινόηση των συγγραφέων της πτυχιακής άσκησης. Σε καμία περίπτωση δεν θα θέλαμε να εννοηθεί πώς υπάρχουν μόνο αυτές οι κατηγορίες εργαζομένων, καθώς για να γίνει ανάλυση των θέσεων εργασίας που υπάρχουν θα έπρεπε να γίνει επιστημονική έρευνα εξολοκλήρου με αυτό το θέμα, κάτι που δεν συμπίπτει με το θέμα αυτής της πτυχιακής εργασίας. Οι κατηγορίες αυτές είναι ένα στοιχείο διευκόλυνσης του αναγνώστη να κατανοήσει τον τρόπο σκέψης αλλά και την κατεύθυνση αυτής της έρευνας.

3.3 Πατροπαράδοτοι μέθοδοι αναζήτησης προσωπικού

Πριν τη ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτύου ήταν πολύ δυσκολότερο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναζητήσουν προσωπικό που να ταιριάζει απόλυτα στη φόρμα εργασίας για τη θέση που ήθελαν να καλύψουν. Ειδικά εάν απευθυνόμαστε για πόστα εργασίας που απαιτούν μια ορισμένη ακαδημαϊκή μόρφωση και εξειδίκευση η μη υπάρξει του διαδικτύου περιόριζε σε μεγάλο βαθμό το εύρος των υποψηφίων που θα μπορούσε να πλησιάσει μια επιχείρηση. Εάν αυτό συνδυαστεί και με το γεγονός ότι όσο πιο παλιά πηγαίνομε ιστορικά τόσο μειώνεται το ποσοστό των ανθρώπων που λαμβάναν ακαδημαϊκή μόρφωση.

3.3.1 Συνεργασία με ακαδημαϊκά ιδρύματα

Μια καλή μέθοδος που χρησιμοποιούσαν οι επιχειρήσεις για να καταπολεμήσουν αυτό το επικοινωνιακό και ευρεσιακό χάσμα ήταν συνεργασία με διάφορα ακαδημαϊκά ιδρύματα και πανεπιστήμια. Είτε με τη μορφή της παροχής πρακτικής άσκησης στους μαθητές των πανεπιστημίων είτε με απορρόφηση ενός ποσοστού των τελειόφοιτων με υψηλή βαθμολογία, με αντάλλαγμα ενδεχόμενη χρηματική υποστήριξη του ιδρύματος από την επιχείρηση, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζαν και ακόμη εφαρμόζουν αυτή την τακτική εξασφαλίζουν σε μεγάλο ποσοστό ικανοποιητικούς και ανερχόμενους νέους υπαλλήλους και στελέχη «στρατολογώντας» τους από την πηγή δημιουργίας τους.

3.3.2 Εφημερίδες

Άλλη μέθοδος που χρησιμοποιείται διαχρονικά είναι η διαφήμιση θέσεων εργασίας σε τοπικές και εθνικές εφημερίδες. Μέσω της διαφήμισης με εφημερίδα

διογκώνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό ο αριθμός των υποψηφίων που θα μπορούν να ενημερωθούν για το πόστο εργασίας που προσφέρεται.

Ειδικά εάν συμπεριλάβουμε το γεγονός ότι υπάρχουν συγκεκριμένες εφημερίδες για αναζήτηση εργασίας μειώνεται δραματικά ο χρόνος που σπαταλάνε οι υποψήφιοι για να βρουν μια θέση εργασίας για την οποία ενδιαφέρονται.

3.3.3 Αρχαιοθέτηση βιογραφικών σημειωμάτων

Άλλη αξιοσημείωτη πατροπαράδοτη μέθοδος αναζήτησης προσωπικού είναι η συλλογή βιογραφικών σημειωμάτων σε αρχείο.

Ακόμη και σε περιόδους όπου μια επιχείρηση δεν έχει ανάγκη από προσωπικό η συλλογή βιογραφικών είναι μια έξυπνη και μηδενικού κόστους επένδυση.

Υποψήφιοι εργαζόμενοι αφήνουν τα βιογραφικά τους σημειώματα στο γραφείο ανθρώπινου δυναμικού ή στο κατάστημα της επιχείρησης εάν μιλάμε για μικρή επιχείρηση, και όταν κάποτε η επιχείρηση χρειαστεί να προσλάβει άτομα έχει μια έτοιμη πηγή δεδομένων από την οποία μπορεί να αντλήσει υποψήφιους με τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την θέση που θέλει να καλύψει.

Σαφώς υπάρχει το ενδεχόμενο οι υποψήφιοι να μην είναι σε θέση να εργαστούν για την επιχείρηση την χρονική στιγμή που τους έχει ανάγκη η επιχείρηση για διάφορους λόγους, όμως η συλλογή και αρχαιοθέτηση βιογραφικών μειώνει δραματικά το χρόνο και το κεφάλαιο που θα πρέπει να δαπανήσει η επιχείρηση για την αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού.

3.3.4 Γραφεία εύρεσης εργασίας

Τα γραφεία εύρεσης εργασίας αποτελούσαν και αποτελούν γρήγορες και αποδοτικές λύσεις για άμεση εύρεση προσωπικού.

Τα γραφεία εύρεσης εργασίας (Employment and recruitment agencies) είναι επιχειρήσεις με βασικό στόχο την καταγραφή και αρχαιοθέτηση των βιογραφικών στοιχείων και χαρακτηριστικών ανθρώπινου δυναμικού που ψάχνει για εργασία.

Ο σκοπός τους είναι να ιεραρχήσουν τις αξίες και τα προσόντα των ανθρώπων που έρχονται σε αυτές για να τους βρουν δουλειά και να τις αξιολογήσουν ώστε να προωθήσουν τα άτομα αυτά στη βέλτιστη θέση εργασίας που θα μπορούσαν να βρουν.

Πολλές επιχειρήσεις πριν και μετά την άνοδο του διαδικτύου συνεχίζουν να συνεργάζονται με γραφεία εύρεσης εργασίας για στελέχωση και αναζήτηση προσωπικού.

Τα γραφεία εύρεσης εργασίας συνηθίζουν να χρησιμοποιούνται για εργασιακά πόστα δασκάλων, υπαλλήλων γραφείου, επαγγελματίες οικονομικών υπηρεσιών, διευθυντών και λιγότερο για εργατικά πόστα χειρωνακτικής εργασίας.

3.3.5 Εσωτερική στρατολόγηση

Έχει αποδειχθεί ότι πολλές φορές το καλύτερο μέρος που πρέπει να κοιτάξει μια επιχείρηση για να κάλυψή ανάγκες σε υψηλόβαθμα πόστα είναι μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Με αυτό τον τρόπο υπάρχει έτοιμη αξιολογημένη πηγή δεδομένων καθώς οι υπάλληλοι έχουν αποδείξει τις ικανότητες και την πεποίθησή τους στην επιχείρηση μέσω της εργασίας τους σε αυτήν, κάνοντας το στάδιο της αξιολόγησης πολύ ευκολότερο αλλά και ευστοχότερο ταυτόχρονα.

Ένας υπάλληλος της επιχείρησης που εργάζεται σε αυτήν για ένα λογικό χρονικό διάστημα είναι πολύ ευκολότερο να αξιολογηθεί από έναν καινούργιο υποψήφιο.

Εκτός αυτού υπάρχει ήδη μια βάση καλής θέλησης συνεργασίας αλλά και συμπάθειας προς την επιχείρηση διότι έχει περάσει ήδη χρόνο από τη ζωή του δουλεύοντας σε αυτήν.

Ακόμη δεν θα χρειαστεί να περάσει από το στάδιο του εγκλιματισμού στην επιχείρηση καθώς θα είναι ήδη οικείος με το περισσότερο αν όχι όλο το προσωπικό.

Στην περίπτωση που η επιχείρηση θέλει να κάνει νέες προσλήψεις υπαλλήλων η εσωτερική στρατολόγηση έχει πάλι εφαρμογή, με την έννοια να προωθούν οι υπάλληλοι της επιχείρησης συγγενείς και φίλους τους που θεωρούν ικανούς για τη δουλειά.

Λόγω του γεγονότος ότι είναι συστημένοι υπάρχει μια υποσυνείδητη καλή διάθεση και θετικό κλίμα τόσο από τους υποψηφίους όσο και από την επιχείρηση.

3.4 Νεότεροι μέθοδοι αναζήτησης προσωπικού

3.4.1 Ιντερνέτ

Μετά την ευρεία ανάπτυξη του διαδικτύου δημιουργήθηκαν ριζικές αλλαγές στην αναζήτηση προσωπικού τόσο με την είσοδο νέων μεθόδων και συστημάτων όσο και με την εξέλιξη των πατροπαράδοτων που ήδη υπήρχαν. Με την εισαγωγή του ίντερνετ σαν τεχνολογικό μέσο εξέλιξης των επιχειρήσεων η ανάπτυξη που ήρθε στο τομέα της αναζήτησης προσωπικού ήταν ραγδαία.

Πλέον λόγω του ίντερνετ οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να

ασχολούνται καθόλου με εξεύρεση και αναζήτηση προσωπικού καθώς οι υποψήφιοι απευθύνονται άμεσα στην επιχείρηση, η οποία το μόνο που έχει να κάνει είναι να ανακοινώσει στο επίσημο site της ότι στρατολογεί προσωπικό.

Για να καταλάβουμε τη ριζική αλλαγή που έφερε το ίντερνετ στην αναζήτηση προσωπικού αρκεί μόνο να πούμε ότι η Google δέχεται κάθε χρόνο πάνω από 1 εκατομμύριο αιτήσεις και βιογραφικά για εργασία.

Το ίντερνετ έδωσε τη μοναδική ικανότητα σε όλους τους ανθρώπους να μπορούν να αναζητούν εργασία μέσα από την άνεση του σπιτιού τους, χωρίς να είναι αναγκαία η αναζήτηση γραφείων εύρεσης εργασίας και η αναζήτηση δουλειάς πόρτα πόρτα.

Οι αλλαγές αυτές άλλαξαν την κατεύθυνση των μεγάλων επιχειρήσεων από αναζήτηση προσωπικού σε φιλτράρισμα και αξιολόγηση υποψηφίων, καθώς οι υποψήφιοι επικοινωνούσαν και έβρισκαν από μόνοι τους την επιχείρηση.

3.4.2 Social media

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι τα social media έχουν γίνει αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης κοινωνίας και θα ήταν παράλογο να μην αξιοποιείται αυτό από όλες τις επιχειρήσεις μικρές οι μεγάλες.

Το μόνο που χρειάζεται να κάνουν οι επιχειρήσεις για να πολλαπλασιάσουν τη ροή ατόμων που έρχονται σε αυτές αναζητώντας εργασία είναι να κάνουν μια δημοσίευση στη σελίδα τους στα πιο γνωστά social media (Facebook, twitter).

Εκτός αυτού υπάρχουν ορισμένες εφαρμογές social media όπως το LinkedIn μέσα στις οποίες οι χρήστες δημιουργούν το διαδικτυακό τους βιογραφικό μαζί με στοιχεία προϋπηρεσίας, συστατικές επιστολές, και project που έχουν δουλέψει.

Μέσα από αυτά τα πιο «εξειδικευμένα» social media όλες οι επιχειρήσεις έχουν μια έτοιμη βάση δεδομένων από την οποία μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες και να αξιολογήσουν επιτυχώς σε ορισμένο βαθμό υποψηφίους υπαλλήλους.

3.5 Χρησιμότητα και αποδοτικότητα

Καθώς έχουν αναλυθεί οι δημοφιλείς μέθοδοι αναζήτησης προσωπικού, κάπου εδώ τίθεται το ερώτημα ποιους από αυτούς πρέπει να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση. Η απάντηση είναι όλες.

Μια επιτυχημένη επιχείρηση ή οργανισμός χρησιμοποιεί ότι μεθόδους και

τεχνολογικά μέσα έχει διαθέσιμα για να ανταπεξέρχεται με τους ανταγωνιστές της.

Σίγουρα η χρήση του ίντερνετ (ειδικά σε συνδυασμό με μια ηλεκτρονική πλατφόρμα της επιχείρησης) είναι αναμφισβήτητα η πιο αποδοτική καθαρά και μόνο λόγο του γεγονότος ότι είναι προσβάσιμη 24 ώρες το 24άωρο και το μόνο που χρειάζεται κάποιος για να το βρει είναι ένας υπολογιστής και μια σύνδεση ίντερνετ.

Από την άλλη όμως μπορεί μέσω του ιντερνέτ να είναι πολύ εύκολο να ανευρεθούν στοιχεία για τη θέση εργασίας που προσφέρει μια επιχείρηση, αλλά αυτό δημιουργεί και μεγάλη συσσώρευση πληροφοριών κάνοντας την διαδικασία της ξεκαθάρισης και αξιολόγησης των υποψηφίων πιο σύνθετη και χρονοβόρα

Αντίθετος η αναζήτηση προσωπικού σε χώρους που σχετίζονται με το αντικείμενο της θέσης που προσφέρεται δημιουργεί πολύ περισσότερες πιθανότητες να προσελκύσουμε τα άτομα που πραγματικά ψάχνουμε.

Ξεκάθαρα οι μέθοδοι αναζήτησης προσωπικού που θα χρησιμοποιηθούν διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος το σκοπό και τις ανάγκες της επιχείρησης, αλλά ανεξάρτητα από όλα αυτά το πιο αποδοτικό είναι να χρησιμοποιούνται διάφοροι μέθοδοι αναζήτησης χωρίς να επικεντρωνόμαστε μόνο σε ένα , καθώς κάθε μέθοδος αναζήτησης έχει οφέλη και μειονεκτήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ

ΔΟΜΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 4.1 Γενική εισαγωγή στην αξιολόγηση πριν την πρόσληψη
- 4.2 Τεστ DSI (Dependability and safety instrument)
- 4.3 Τεστ Prevue assessment
- 4.4 Εφαρμογή και χρησιμότητα των τεστ αξιολόγησης πριν την πρόσληψη
 - 4.4.1 Τεστ αφηρημένης λογικής
 - 4.4.2 Τεστ αριθμητικών ικανοτήτων
 - 4.4.3 Τεστ λεκτικών ικανοτήτων
 - 4.4.4 Τεστ μηχανικών ικανοτήτων
 - 4.4.5 Τεστ προσωπικότητας
- 4.5 Προσωπική συνέντευξη
 - 4.5.1 Αξιολόγηση αναγκών και υποψηφίου πριν τη συνέντευξη
 - 4.5.2 Διαδικασία της συνέντευξης
 - 4.5.3 Σημεία εστίασης στην προσωπική συνέντευξη
 - 4.5.4 Κίνδυνοι και εμπόδια της συνέντευξης
 - 4.5.5 Ο ρόλος του διεξάγοντα της συνέντευξης

Περίληψη κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε τη σημασία και τη χρησιμότητα της αξιολόγησης των υποψηφίων υπαλλήλων πριν την πρόσληψη με βασικό στόχο τη δημιουργία της όσο το δυνατό σαφέστερης εικόνας των υποψηφίων για τον εργοδότη.

Αναλυτικότερα θα μιλήσουμε και θα αναλύσουμε 2 από τα πιο διεθνώς αναγνωρισμένα τεστ αξιολόγησης πριν την πρόσληψη καθώς και τη γενική δομή τέτοιων τεστ.

Επίσης θα αναλύσουμε την προσωπική συνέντευξη, μεθόδους και συμβουλές για την πραγματοποίησή της σε μέγιστη αποδοτικότητα, καθώς και σημαντικά στοιχεία στα οποία θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία κατά τη διεκπεραίωσή της συνέντευξης.

Βιβλιογραφικές και διαδικτυακές πηγές κεφαλαίου:

- Ζαβλανός Μύρων, Οργανωτική συμπεριφορά, 2002, εκδόσεις: Σταμούλη
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 1991, εκδόσεις: Σταμούλη
- Μπουραντάς Δημήτριος, Παπαλεξάνδρη Νάνσυ, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 2003, εκδόσεις: Γ. Μπένου
- <http://ellislocke.com/> Pre-employment testing
- <http://www.psychometricinstitute.com.au/> Aptitude and psychometrics
- <https://hbr.org> When hiring first test then interview, by John Bateson, Jochen Wirtz, Eugene Burke, Carly Vaughan Harvard business review

4.1 Γενικά

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση εξετάζει την αποδοτικότητα, το χαρακτήρα και εν τέλη την ικανότητα των υποψηφίων (εάν αναφερόμαστε σε αξιολόγηση πριν την πρόσληψη) να ενταχθούν στην επιχείρηση φέροντας θετικές αλλαγές σε αυτήν.

Υπάρχει ιδιαίτερη σημασία στον να υπογραμμίσουμε ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων πριν την πρόσληψη έχει εντελώς διαφορετικό στόχο και τρόπο διεξαγωγής από την αξιολόγηση ήδη εργαζομένων της επιχείρησης.

Στην αξιολόγηση πριν την πρόσληψη βασικός μας στόχος είναι η απόκτηση πληροφοριών για τον υποψήφιο και η εξακρίβωση για το αν είναι κατάλληλος για τη δουλειά, εάν είναι πραγματικά αυτό που ψάχνουμε.

Δεν μας απασχολεί τόσο να διεξάγουμε την αξιολόγηση πριν την πρόσληψη με σκοπό να εξελίξουμε τις ικανότητες του υποψηφίου ούτε να τον εκπαιδύσουμε για τη δουλειά που πρόκειται να αναλάβει, μας ενδιαφέρει ο στόχος της αξιολόγησης να είναι συνοπτικά η εξακρίβωση του κατά πόσο είναι ο υποψήφιος ικανός για τη δουλειά σε σχέση με το τι νομίζει ότι είναι.

Για τους λόγους αυτούς έχουν θεσπιστεί διάφορα τεστ και μέθοδοι μέσα από τα οποία η επιχείρηση αντλεί πληροφορίες για τους υποψήφιους. Φυσικά υπάρχουν διαφορετικά τεστ και μέθοδοι για διαφορετικούς τύπους επιχειρήσεων και για διαφορετικές ανάγκες εργαζομένων αλλά συνήθως επικεντρωνόμαστε σε θέσεις εργασίας που έχουν να κάνουν με πνευματική εργασία και όχι τόσο εργατική εργασία η αναζήτηση συγκεκριμένης δεξιοτεχνίας σε χειρωνακτική εργασία.

Παρακάτω θα παρατεθούν διάφορες επιτυχημένες μέθοδοι και συστήματα που χρησιμοποιούνται σε παγκόσμια κλίμακα για την αξιολόγηση των υποψηφίων πριν την πρόσληψη

4.2 DSI (The dependability and safety instrument)

Το DSI είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο τεστ που διεξάγεται πριν την πρόσληψη με σκοπό την γρήγορη και ακριβή ανίχνευση ικανών και αξιόπιστων υποψηφίων.

Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για διεξαγωγή σε τομείς όπως:

- Λιανικής πώλησης
- Μεταφορές
- Βιομηχανικής κατασκευής
- Παραγωγή
- Κέντρα εξυπηρέτησεων

Το DSI είναι ένα μικρό online ψυχομετρικό τεστ που μπορεί να σώσει εκτενής δαπάνες από την επιχείρηση με το να εντοπίζει πιθανούς υποψηφίους που θα έχουν υψηλά ποσοστά συμμετοχής, είναι ικανά και θετικά μέλη ομάδας, είναι αξιόπιστοι και στοχεύουν στην ποιότητα και εξυπηρέτηση του καταναλωτή. Ακόμη μπορεί να ανίχνευση υποψηφίους που έχουν μικρότερη πιθανότητα πρόκλησης τραυματιών και ατυχημάτων για δουλειές που περιλαμβάνουν πιθανότητα ατυχήματος λόγω της φύσεως της δουλειάς.

Το DSI είναι σχεδιασμένο να υπολογίζει την πιθανότητα ενός υποψηφίου να:

- Καταφθάνει για εργασία στην ώρα του
- Θα γυρνάει από τις άδειες στην ώρα του
- Λαμβάνει σοβαρά την ασφάλεια
- Ελέγχει εκτενώς την δουλειά του
- Καταφέρνει να χειριστεί αγχωτικές καταστάσεις
- Χειρίζεται ικανοποιητικά τις αψιμαχίες
- Είναι ψύχραιμος
- Είναι βέβαιος για τις ικανότητές του
- Έχει κίνητρα για να κάνει τη δουλειά του αποδοτικά

Το DSI μπορεί να ολοκληρωθεί διαδικτυακά ή σε χαρτί μέσα σε 5-6 λεπτά και παρέχει στον υπεύθυνο προσλήψεων ένα εύκολο συγκεκριμένο ερμηνευμένο σκορ.

Έρευνες επικύρωσής σε 4 χώρες έχουν επιβεβαιώσει επιστημονικά ότι το DSI αξιόπιστα υποδεικνύει ποιοι υποψήφιοι τείνουν να είναι πιο αξιόπιστοι, επικεντρωμένοι στην εξυπηρέτηση του καταναλωτή και προσεκτικοί σε χώρους εργασίας όπου υπάρχει πιθανότητα τραυματισμού.

Το τεστ DSI έχει εφαρμοστεί σε πάνω από 26000 υποψηφίους για:

- Εξυπηρέτηση πελατών και φιλοξενία σε λιανική πώληση
- Κρίσιμους ρόλους για την ασφάλεια σε βιομηχανική παραγωγή Logistics και μεταφορές

Ορισμένα παραδείγματα επιχειρήσεων που έχουν χρησιμοποιήσει το DSI είναι τα εξής:

1. Nissan: Η Nissan χρειαζόταν να προσλάβει 800 άτομα υψηλών ικανοτήτων για βιομηχανική παραγωγή σε ένα καινούργιο παράρτημα και αξιολόγησε 5000 υποψήφιους σε μια χρονική περίοδο 22 εβδομάδων. Οι υποψήφιοι πέρασαν βασικά τεστ δεξιότητας για να εκτιμηθεί η λεκτική μηχανική και αριθμητική τους γνώση και ικανότητα καθώς τους εφαρμόστηκε και το τεστ DSI. 6 μήνες μετά την πρόσληψη οι manager ανθρώπινου δυναμικού υποβλήθηκαν στο να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια σχετικά με τη μέτρηση της απόδοσης των νέων εργαζομένων. Οι υποψήφιοι που επέτυχαν την μεγαλύτερη βαθμολογία στο 1/3 του DSI είχαν διπλάσιες πιθανότητες να σημειωθεί από τους manager ότι είχαν υψηλού επιπέδου ομαδικές ικανότητες. Ακόμη τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι υποψήφιοι με υψηλό σκορ DSI είχαν έντονα λιγότερες πιθανότητες να σημειωθούν από τους manager ως πιθανοί για να προξενήσουν εργατικό ατύχημα.
2. Vodafone: 275 υποψήφιοι για εξυπηρέτηση πελατών στη Vodafone συμπλήρωσαν το τεστ DSI και 3 μήνες μετά αξιολογήθηκαν από τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού για θέματα εστίασης στον καταναλωτή, αξιοπιστίας και συμμόρφωσης με τα ιδανικά, πιστεύω και πολιτικές της εταιρείας. Το δείγμα αποτελείτο από 60% γυναίκες 40% άντρες, και ηλικίας 18 έως 64 ετών. Όσοι σκόραραν υψηλά στο τεστ DSI πριν την πρόσληψη είχαν 3πλάσια πιθανότητα να είναι επικεντρωμένοι στον καταναλωτή, πάνω από 10 φορές πιο πρόθυμοι να συμμορφώνονται με τις πολιτικές της επιχείρησης και 4 φορές πιο ικανοί για να αντιμετωπίζουν αγχωτικές καταστάσεις
3. Quantas: Οι μαθητευόμενοι μηχανικοί συντήρησης αεροσκαφών ελέγχουν και παίρνουν την ευθνή για βλάβες σε αεροσκάφη και τα συστήματά τους. 72 μαθητευόμενοι μηχανικοί αεροσκαφών ολοκλήρωσαν το DSI και αξιολογήθηκαν από τους managers τους σε διάφορες μέτρησης απόδοσης συμπεριλαμβανομένης απόδοσης συνολικής εργασίας, ασφάλεια στο χώρο εργασίας, και αξιοπιστία. Το DSI αποδείχθηκε σημαντικό στη πρόβλεψη της συνολικής αξιολόγησης της εργασίας καθώς και της ενδεχόμενης ασφάλειας των εργαζομένων, σε συνδυασμό με την αξιοπιστία και την αυτοπεποίθηση τους με 93% των εργαζομένων που σκόραραν υψηλή βαθμολογία στο τεστ να χαρακτηριστούν από τους managers άνω του μέσου όρου εργαζομένους σε θέματα ασφάλειας

Παρακάτω παραθέτουμε ένα παράδειγμα του πώς φαίνεται το τεστ DSI.
Οι υποψήφιοι διαλέγουν μια ή καμία από 2 προτάσεις με κριτήριο τι μοιάζει περισσότερο με το δικό μου χαρακτήρα και προσωπικότητα:

Πιο κοντά στο χαρακτήρα μου	Κανένα από τα 2	Πιο κοντά στο χαρακτήρα μου
Όσοι με γνωρίζουν με περιγράφουν ως εντελώς αξιόπιστο		Συνήθως παίρνω πολύ βιαστικές αποφάσεις
Όσοι με γνωρίζουν με περιγράφουν ως διακριτικό		Θεωρώ ότι είμαι πιο δημιουργικός από τους περισσότερους ανθρώπους
Μου αρέσει να δοκιμάζω καινούργια πράγματα		Μου αρέσει να είμαι οργανωτικός
Σπάνια νιώθω λυπημένος ή στεναχωρημένος		Θέλω να τελειώνω τις δουλειές μου γρήγορα
Δουλεύω καλύτερα μόνος μου		Συνηθίζω να είμαι προσεκτικός όταν παίρνω αποφάσεις

Πηγές : <http://ellislocke.com/> Pre employment testing

4.3 PREVUE ASSESSMENTS

Το prevue είναι ένα επικυρωμένο τεστ που διεξάγεται πριν την πρόσληψη των υποψηφίων εργαζόμενων σε μια επιχείρηση και επιτρέπει την μέτρηση των ταλέντων και ικανοτήτων των υποψηφίων με σκοπό την αντικειμενική και επιτυχημένη στρατολόγηση προσωπικού. Συνδυάζοντας ένα ψυχομετρικό και ένα τεστ επάρκειας ικανοτήτων το Prevue test επιτρέπει την αντικειμενική εκτίμηση των υποψηφίων για ορισμένα χαρακτηριστικά όπως μαθησιακή ικανότητα, ενδιαφέροντα και συσχετισμένα με το αντικείμενο της δουλειάς προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία έχουν άμεση επίδραση στην αποδοτικότητα της εργασίας.

Το Prevue προβλέπει την καταλληλότητα των υποψηφίων για τη ζητούμενη θέση συγκρίνοντας την απόδοση των υποψηφίων με ένα σημείο αναφοράς δημιουργημένο συγκεκριμένα για να αντανακλά ένα μίγμα των ικανοτήτων, ενδιαφερόντων και προσωπικών χαρακτηριστικών ατόμων που είναι επιτυχημένα στη δουλειά που ενδιαφέρετε η επιχείρηση.

Η online αξιολόγηση του prevue αποτελείται από 3 μικρότερα τεστ:

1. Τεστ ικανοτήτων prevue

Αυτό το υπό-τεστ χρησιμοποιείται σαν συστατικό για την εκτίμηση γενικών εγκεφαλικών ικανοτήτων των υποψηφίων, τη λογική κρίση τους και την ταχύτητα μάθησης που έχουν, μετράει τις ικανότητες των υποψηφίων σε θέματα:

- 1) Αριθμητικών ασκήσεων (μαθηματική λογική)
- 2) Λεκτικών ικανοτήτων
- 3) Ικανότητα αναγνώρισης σχεδίων (χωρική συλλογιστική)

Χρόνος συμπλήρωσης: 18 λεπτά

2. Καταγραφή και απογραφή ενδιαφερόντων

Αυτό το υπό-τεστ χρησιμοποιείται για την εκτίμηση των επιπέδων παρακίνησης και πεδία ενδιαφέροντος των υποψηφίων σε θέματα:

- 1) Δουλεύοντας με δεδομένα(ηλεκτρονικά αρχεία)
- 2) Δουλεύοντας με άλλους ανθρώπους
- 3) Δουλεύοντας με αντικείμενα

Χρόνος συμπλήρωσης: 10-15 λεπτά κατά μέσο όρο

3. Εκτίμηση προσωπικότητας

Αυτό το μέρος των υπό-τεστ χρησιμοποιεί ψυχομετρικές μεθόδους για την εκτίμηση των εξής χαρακτηριστικών προσωπικότητας:

- 1) Διπλωματικότητα / αυτονομία
- 2) Ενθουσιώδη προσωπικότητα / συγκροτημένο χαρακτήρα μη εκδηλωτικό
- 3) Εξωστρεφή / εσωστρεφή
- 4) Συναισθηματικό / σταθερό
- 5) Ειλικρινή / Κοινωνική σκοπιμότητα

Χρόνος συμπλήρωσης: 20-30 λεπτά κατά μέσο όρο

Αναφορά Επιλογής

Η αναφορά επιλογής που δημιουργείται αυτόματα μετά την συμπλήρωση του τεστ prevue επιτρέπει στην επιχείρηση να ανιχνεύσει πιθανά «κενά» όπου ένας υποψήφιος μπορεί να μην κατέχει ορισμένα χαρακτηριστικά/ικανότητες που να είναι σημαντικά για τη θέση που ενδέχεται να καλύψει.

Ακόμη, αυτή η αναφορά παρέχει λεπτομερές ερμηνευτικές περιγραφές για κάθε κλίμακα που περιεγράφηκε κατά την συμπλήρωση του τεστ, καθώς και μια αφηγητική περίληψη περιγράφοντας τον υποψήφιο που εξετάστηκε.

Επίσης το prevue παρέχει συμπληρωματικές ερωτήσεις βασισμένες στα αποτελέσματα του τεστ οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση κατά τη διάρκεια της προσωπικής συνέντευξης για να διερευνηθούν αναλυτικότερα πιθανά σημεία ασυμβατότητας με τον υποψήφιο.



Το τεστ prevue προσφέρει περαιτέρω βοήθεια στην επιχείρηση που το χρησιμοποιεί με τη σύνταξη συμπληρωματικών αναφορών:

Αναφορά εργατικών χαρακτηριστικών:

Προέρχεται από τα προσωπικά στοιχεία που αναγνωρίστηκαν κατά τη διάρκεια των ψυχομετρικών τεστ αυτή η αναφορά είναι χρήσιμη για να βοηθήσει στην απάντηση των ακόλουθων ερωτήσεων

- Πως θέλει αυτό το άτομο να πληρωθεί
- Τι προτεραιότητες δίνει αυτό το άτομο στη δουλειά του
- Αυτό το άτομο τείνει να παίρνει ριψοκίνδυνες αποφάσεις
- Πως ανταποκρίνεται αυτό το άτομο στις αλλαγές
- Ποια είναι η αντίληψη του ατόμου για τον κόσμο

Αναφορά εταιρικής προπόνησης (corporate coach report)

Αυτή η αναφορά είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στο να βοηθάει τον υπεύθυνο για της προσλήψεις, στην καθοδήγηση κατά τη διαδικασία της ένταξης των υποψηφίων στην επιχείρηση. Αυτή η αναφορά αναγνωρίζει καθοδηγητικές και αναπτυξιακές προτάσεις με σκοπό να υποστηρίξει τον υποψήφιο να κλείσει κενά που θα μείωναν την αποδοτικότητα του στη νέα του θέση.

Ατομική αναφορά

Αυτή η αναφορά έχει αναπτυχθεί για να μοιραστεί με τον υποψήφιο που συμπλήρωσε την αναφορά. Γραμμένη σε δεύτερο πρόσωπο παράγει μια αφηγηματική επισκόπηση και πλήρης εξήγηση των αποτελεσμάτων. Ο βασικός σκοπός αυτής της αναφοράς είναι να χρησιμοποιείται σαν μέσο συζήτησης κατά τη διαδικασία καθοδήγησης (coaching) για περαιτέρω κάλυψη τυχόν κενών του υποψηφίου με τη θέση του.

Αποδοτικότητα του prevue

Η επικύρωση του prevue assessment σαν τεστ προ της πρόσληψης υποστηρίζεται από μελέτες 5000 εργαζομένων στον Καναδά, Η.Π.Α , Μεγάλη Βρετανία και Ασία. Ακόμη μελετητές ψυχολογίας έχουν διεξάγει πολυάριθμες παραγωγικές προβλεπτικές μελέτες για να επιβεβαιώσουν την αποδοτικότητα και αξιοπιστία του prevue assessment.

4.4 Εφαρμογή και χρησιμότητα των τεστ αξιολόγησης της απόδοσης πριν την πρόσληψη

Αφού έχουν διατυπωθεί παραπάνω 2 από τα πιο επιτυχημένα και διεθνώς αναγνωρισμένα τεστ αξιολόγησης πριν την πρόσληψη και έχει δημιουργηθεί μια γενική εικόνα ως προς την κατεύθυνση τους, σε αυτή την ενότητα θα αναλυθεί ο γενικός σκοπός η εφαρμογή των τεστ πριν την πρόσληψη.

Σημασία:

Πολλές δημόσιες και ιδιωτικές εταιρίες/οργανισμοί σε διεθνές επίπεδο βασίζονται πλέον σε μεγάλο βαθμό για τον καθορισμό των προσλήψεων σε τεστ αποδοτικότητας πριν την πρόσληψη, τέτοια τεστ περιλαμβάνουν τεστ ικανοτήτων, προσωπικότητας και λογικής αντίληψης. Ο σκοπός των τεστ αυτών είναι να διευκρινίσουν στον διεξάγοντα οργανισμό εάν ο υποψήφιος ταιριάζει στη θέση που καλείται να καλύψει. Αυτά τα τεστ δείχνουν στην επιχείρηση αυτά που πρέπει να ξέρει για τους υποψηφίους και όχι μόνο αυτά που οι υποψήφιοι θέλουν να μοιραστούν με την επιχείρηση.

Λήψη αποφάσεων:

Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι όσον αφορά την πρόσληψη ένας καλός υπεύθυνος προσλήψεων δεν θα βασίζεται 100% μόνο στα αποτελέσματα των τεστ ή της προσωπικής συνέντευξης ή των στοιχείων του βιογραφικού των υποψηφίων. Η τελική απόφαση για το εάν θα προσληφθεί επιτυχώς ένας υποψήφιος θα προέρχεται από ένα κράμα συνιστωσών σε ποσοστό που ο υπεύθυνος προσλήψεων θα κρίνει κατάλληλο τόσο από τα αποτελέσματα των τεστ απόδοσης πριν την πρόσληψη όσο και από τα αποτελέσματα της προσωπικής συνέντευξης καθώς και της δικιάς του πείρας στο να ψυχολογεί υποψηφίους. Δεν υπάρχει η «Χρυσή τομή» στην επιλογή προσωπικού γιατί έχουμε να κάνουμε με τον ανθρώπινο παράγοντα, για το λόγο αυτό η σωστή αντικειμενική απόφαση θα προέλθει παίρνοντας σε συλλογισμό όλες τις πληροφορίες και μεθόδους που έχει συλλέξει ο υπεύθυνος προσωπικού κατά τη διαδικασία πρόσληψης.

Ανάλυση τεστ αξιολόγησης πριν την πρόσληψη:

Καθώς υπάρχουν εκατοντάδες τεστ αξιολόγησης πριν την πρόσληψη, πολλά εκ των οποίων μπορούν να χρησιμοποιηθούν χωρίς πληρωμή από τον οργανισμό που τα δημιούργησε θα αναλύσουμε το γενικό στόχο και φάσμα όλων των τεστ αξιολόγησης πριν την πρόσληψη.

Τα βασικά μέρη από τα οποία αποτελούνται τα τεστ αξιολόγησης πριν την πρόσληψη είναι τα εξής:

1. Τεστ αφηρημένης λογικής
2. Τεστ αριθμητικών ικανοτήτων
3. Τεστ λεκτικών ικανοτήτων
4. Τεστ μηχανικών ικανοτήτων
5. Τεστ προσωπικότητας


4.4.1 Τεστ αφηρημένης λογικής:

Στα τεστ αφηρημένης λογικής δίνεται μια ομάδα η σειρά σχημάτων που ερμηνεύονται από ορισμένους λογικούς κανόνες

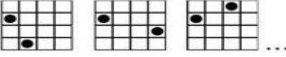
Σημαντικά στοιχεία των τεστ αφηρημένης λογικής είναι τα εξής:

- Κάθε ομάδα σχημάτων ακολουθείται από μια ερώτηση που απαιτεί από τον εξεταζόμενο να βρει το σχήμα που λείπει ή το επόμενο σχήμα που θα ακολουθήσει βάση λογικών προτύπων.
- Κάθε ερώτηση έχει 4-5 πιθανές απαντήσεις
- Ο σκοπός είναι ο εξεταζόμενος να μπορεί να αναγνωρίσει γρήγορα τους λογικούς κανόνες που διέπουν την ομάδα σχημάτων και να αποφασίσει ποια είναι η σωστή απάντηση (π.χ το σχήμα που λείπει, το σχήμα που δεν ταιριάζει, το επόμενο σχήμα)
- Τα τεστ αφηρημένης λογικής χρονομετρούνται και παρότι διάφορα τεστ ίδιου τύπου έχουν διαφορετικά χρονικά πλαίσια στα οποία αναμένονται να συμπληρωθούν το σύννηθες είναι 25-30 δευτερόλεπτα η ερώτηση
- Τα τεστ αφηρημένης λογικής είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε μόνο το 1%-5% να μπορεί να απαντήσει σωστά όλο το τεστ στο αντίστοιχο χρονικό πλαίσιο. Τυπικά οι πιο δύσκολες ερωτήσεις τοποθετούνται στο τέλος του τεστ






Παράδειγμα εικόνας από τεστ αφηρημένης λογικής: Εικόνα από ICP Institute

Practice abstract testTest Progress 0/15Time Remaining 4:54 MinsExit

Example question 1.



What is the next shape in this series?

Copyright Institute of Psychometric Coaching ← BACK NEXT →

4.4.2 Τεστ αριθμητικών ικανοτήτων:

Στα τεστ αριθμητικών ικανοτήτων δίνονται στον υποψήφιο αριθμητικές πληροφορίες στη μορφή πίνακα ή διαγράμματος που περιγράφουν μια επιχειρηματική κατάσταση. Κάθε ερώτηση έχει 4-5 πιθανές απαντήσεις. Ο σκοπός είναι να βρεθεί η σωστή απάντηση βάσει μόνο των αριθμητικών πληροφοριών που παραθέτονται

Σημαντικά στοιχεία των τεστ αριθμητικών ικανοτήτων είναι τα εξής:

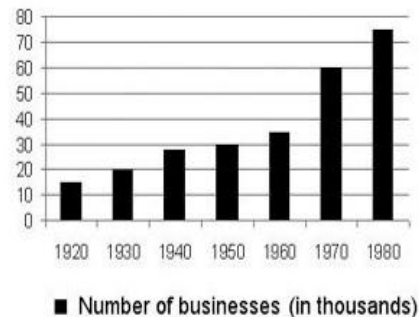
- Τα τεστ αριθμητικών ικανοτήτων χρονομετρούνται και παρότι τα χρονικά όρια διαφέρουν ανά τεστ συνήθως για κάθε ερώτηση δίνονται 50-60 δευτερόλεπτα
- Τα τεστ αριθμητικών ικανοτήτων είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε το 1%-2% των υποψηφίων να απαντήσει σωστά σε όλες τις ερωτήσεις και συνήθως οι πιο δύσκολες ερωτήσεις τοποθετούνται στο τέλος
- Τα βασικά τεστ αριθμητικών ικανοτήτων μετρούν την αριθμητική ικανότητα των υποψηφίων καθώς και βασικές πράξεις και ποσοστικές αλλαγές
- Τα αριθμητικά τεστ ικανοτήτων που προορίζονται για managers και στελέχη δεν μετρούν τις αριθμητικές ικανότητες των υποψηφίων, αλλά την ικανότητα να χρησιμοποιούν αριθμητικές πληροφορίες για να παίρνουν επιχειρηματικές αποφάσεις. Για αυτό τους επιτρέπεται η χρήση αριθμομηχανής αν και συνήθως δεν χρειάζεται

Παράδειγμα εικόνας από τεστ αριθμητικών ικανοτήτων: Εικόνα από ICP institute



Example question 1.

The Graph describes the number of registered businesses in Harare, Zimbabwe between the years 1920 and 1980



What is the increase, in percentage, of the registered businesses in Harare between 1920 and 1980?

- Around 60% Around 90% Around 400% Around 600% Around 50%

4.4.3 Τεστ λεκτικών ικανοτήτων:

Τα τεστ λεκτικών ικανοτήτων είναι σχεδιασμένα να μετρούν την ικανότητα του υποψηφίου να επεξεργάζεται γρήγορα λεκτικές πληροφορίες και να παίρνει σωστές αποφάσεις βασισμένους σε αυτές. Υπάρχουν αρκετοί τύποι λεκτικών τεστ:

- Τα πιο εύκολα τεστ λεκτικών ικανοτήτων ρωτούν τον υποψήφιο να αναγνωρίσει λεκτικές αναλογίες ή να βρει συνώνυμα/αντωνυμία
- Τα πιο σύνθετα τεστ λεκτικών ικανοτήτων καλούν τον υποψήφιο να πάρει αποφάσεις βασισμένες σε ορισμένες δηλώσεις
- Τα πιο ανεπτυγμένα τεστ λεκτικών ικανοτήτων καλούν τον υποψήφιο να πάρει μια απόφαση για μια συγκεκριμένη δήλωση βασισμένους σε μια παράγραφο που δίνεται

Σημαντικά στοιχεία των τεστ λεκτικών ικανοτήτων:

- Τα τεστ λεκτικών ικανοτήτων χρονομετρούνται και παρότι τα χρονικά όρια διαφέρουν ανά τεστ συνήθως δίνονται 30 δευτερόλεπτα ανά ερώτηση
- Τα τεστ λεκτικών ικανοτήτων είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε μόνο το 1%-2% να απαντήσει σωστά σε όλες τις ερωτήσεις
- Η απάντηση του υποψηφίου στο τεστ πρέπει να είναι βασισμένη μόνο στις πληροφορίες που παρέχονται. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και αν ο υποψήφιος

έχει εκτεταμένες γνώσεις στο θέμα που ερωτάται η απάντηση πρέπει να βασίζεται μόνο στις πληροφορίες που έχει λάβει χωρίς να χρησιμοποιήσει δικές του γνώσεις.

- Τα θέματα των τεστ λεκτικών ικανοτήτων περιλαμβάνουν υλικό από κοινωνικές επιστήμες, φυσικές ή βιολογικές επιστήμες, και τομείς σχετικούς με τον επιχειρηματικό κλάδο (Μάρκετινγκ, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Οικονομικά) παρόλο που δεν χρειάζεται να έχει εκτεταμένες γνώσεις σε αυτά τα θέματα

Παράδειγμα εικόνας από τεστ λεκτικών ικανοτήτων: Εικόνα από ICP institute

Practice verbal test

Test Progress 0/15 Time Remaining 4:54 Mins Exit

Example question 1.

Since the late 1960s, mammography has been the world's primary tool for annual breast cancer screening. A mammogram involves compressing the breast between two metal plates and taking x-rays to reveal cancerous tumours. Long-term controversy has surrounded mammography due to it subjecting patients to repeated radiation and to the possible spread of malignant cells when the compression ruptures blood vessels near an undetected cancer site. Radiation-free, non-contact alternatives include temperature-based thermography and magnetic resonance imaging.

Women with undetected breast cancer may be at great risk of harm by a mammogram.

True

False

Can't say

Base your answer only on the information in the passage

Copyright Institute of Psychometric Coaching

← BACK NEXT →

4.4.4 Τεστ μηχανικών ικανοτήτων

Τα τεστ μηχανικών ικανοτήτων ή τεστ μηχανικής λογικής όπως αλλιώς ονομάζονται, χρησιμοποιούνται συνήθως για θέσεις τεχνικών και μηχανικών. Τα τεστ μηχανικών ικανοτήτων μετρούν την ικανότητα του υποψηφίου να καταλαβαίνει και να χρησιμοποιεί μηχανικές θεωρίες και αρχές για να επιλύσει ένα πρόβλημα. Τα τεστ μηχανικών ικανοτήτων απευθύνονται κυρίως σε πυροσβέστες, οδηγούς τρένων και εργάτες γραμμής παραγωγής, με τη δυσκολία των τεστ να προσαρμόζεται ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης.

Σημαντικά στοιχεία των τεστ μηχανικών ικανοτήτων:

- Τα τεστ μηχανικών ικανοτήτων συμπληρώνονται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με μέσο όρο 30 δευτερόλεπτα ανά ερώτηση
- Το χρονικό πλαίσιο είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε μόνο το 1%-5% να μπορεί να απαντήσει σωστά σε όλες τις ερωτήσεις
- Κάθε ερώτηση δίνει ένα μηχανικό σενάριο το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει επιτάχυνση, βαρύτητα, τριβή, πίεση, μεταφορά ενέργειας, κινητική ενέργεια, χρήση γραναζιών μοχλών κ.α
- Το επίπεδο δυσκολίας διαφέρει αναλόγως τη θέση για την οποία εξετάζεται ο υποψήφιος, π.χ υποψήφιοι που θα δοκιμάζονται για θέσεις μάνατζερ θα

αντιμετωπίσουν δυσκολότερα και πιο σύνθετα προβλήματα από αυτούς που κάνουν εισαγωγικές εξετάσεις.

- Η επιτυχία στα τεστ μηχανικών ικανοτήτων βασίζεται στην ανάπτυξη μαθηματικής λογικής και αναγνώρισης πατέντων και μεθοδολογιών.

Παράδειγμα εικόνας από τεστ μηχανικών ικανοτήτων: Εικόνα από ICP institute

Mechanical Aptitude Test - Basic level

Test Progress 0/0

Question #

If gear A is turning at a rate of 700 turns per second, at what rate will gear G be turning?

100 300 700 1000

Copyright © Institute of Psychometric Coaching

BACK NEXT

4.4.5 Τεστ προσωπικότητας

Υπάρχουν αρκετοί τύποι τεστ προσωπικότητας και ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται για να αναγνωρισθεί η «ταιριαστή προσωπικότητα» για τη θέση εργασίας. Τα πιο πολλά τεστ προσωπικότητας εντάσσονται σε 3 κατηγορίες.

1. Τεστ προσωπικότητας βασισμένα σε δηλώσεις

Είναι τα πιο γνωστά τεστ προσωπικότητας και αυτά που χρησιμοποιούνται πιο πολύ. Σε αυτή την κατηγορία οι υποψήφιοι δίνονται μια λίστα δηλώσεων και ερωτώνται σε πιο βαθμό συμφωνούν ή διαφωνούν με τις δηλώσεις αυτές. Μια πιθανή ερώτηση θα μπορούσε να είναι «Είμαι αισιόδοξος ότι δεν πρόκειται να μου συμβούν εργατικά ατυχήματα» και μετά θα πρέπει ο υποψήφιος να απαντήσει κατά πόσο συμφωνεί με την πρόταση αυτή σε μια κλίμακα 1 έως 5 όπου 1 θα είναι «Διαφωνώ κάθετα» και 5 «Συμφωνώ απόλυτα»

2. Τεστ προσωπικότητας αναγκασμένης επιλογής

Αυτός ο τύπος τεστ προσωπικότητας είναι από πιο ασυνήθιστος από τον 1^ο.

Ωστόσο χρησιμοποιείται από αρκετά μεγάλους οργανισμούς που αναπτύσσουν τεστ αξιολόγησης πριν την πρόσληψη όπως η SHL. Σε αυτό τον τύπο ερωτηματολογίων ο υποψήφιος δίνεται 3-4 επίθετα ή δηλώσεις και καλείται να τα τοποθετήσει με σειρά προτεραιότητας που θεωρεί αυτός πιο σημαντική.

Ένα παράδειγμα θα ήταν να δίνονται τα επίθετα «Φιλικός», «Υπεύθυνος», «Προσεκτικός». Η πρόκληση σε αυτό τον τύπο ερωτήσεων είναι ότι συνήθως όλες οι δηλώσεις ή τα επίθετα σχετίζονται με τη δουλειά.

3. Τεστ προσωπικότητας ανοιχτού τύπου

Ιδιαίτερα σημαντική κατηγορία που χρησιμοποιείται για να μετρηθούν με ακρίβεια οι τάσεις και οι προτιμήσεις του υποψηφίου βασισμένες στη γραπτή απάντηση που θα δώσει. Για παράδειγμα μπορεί να ερωτηθεί «Εάν ερωτούσαμε μερικούς από τους καλούς σου φίλους πώς θα περιέγραφαν τις επικοινωνιακές σου ικανότητες?»

Συγκαλυμμένου στυλ τεστ προσωπικότητας

Τα περισσότερα τεστ προσωπικότητας δεν είναι ξεκάθαρα. Αυτό σημαίνει ότι συνήθως το να διαβάζει ο υποψήφιος τις ερωτήσεις δεν του δίνει σαφή εικόνα για το τι προσπαθεί να μετρήσει το τεστ. Αυτό γίνεται σκοπίμως για να παίρνονται ως επι το πλείστον αντικειμενικές και γνήσιες πληροφορίες από τους υποψηφίους. Πρέπει να τονισθεί ότι η συγκάλυψη του σκοπού στα τεστ προσωπικότητας δεν είναι μια κατηγορία από μόνη της αλλά εφαρμόζεται και στις 3 που προαναφέρθηκαν.

Παράδειγμα εικόνας από τεστ Προσωπικότητας: Εικόνα από ICP institute

Example question 2.

To what extent do you agree or disagree with the following statement:

I like to be surrounded by people

Strongly Disagree Disagree Neutral Agree Strongly Agree

Διαφορές τεστ προσωπικότητας με τεστ ικανοτήτων

Τα τεστ προσωπικότητας είναι ίσως η πιο σημαντική κατηγορία από όλα τα τεστ αξιολόγησης πριν την πρόσληψη για ορισμένους λόγους:

- Βρίσκουν εφαρμογή σε όλα τα είδη προσλήψεων καθώς δεν υπάρχει κόστος που να μην επηρεάζεται από την ψυχολογική υγεία του εργαζόμενου ανεξαρτήτου ειδικεύσεως και πολυπλοκότητας υποχρεώσεων
- Βοηθούν περισσότερο από κάθε άλλο τεστ στον καθορισμό της γενικής εικόνας των υποψηφίων
- Μπορούν να προβλέψουν ιδιαίτερα σημαντικά εμπόδια μεταξύ του υποψηφίου και της θέσης όπως τάσεις έλλειψης συνεργασίας, εγωκεντρισμό, πεποίθηση ότι ο υποψήφιος έχει πάντα δίκιο

Βασικές διαφορές των τεστ προσωπικότητας με τεστ ικανοτήτων είναι οι εξής:

- Τα τεστ προσωπικότητας δεν χρονομετρούνται σε σχέση με τα τεστ ικανοτήτων
- Στα τεστ προσωπικότητας δεν υπάρχει σωστή και λάθος απάντηση

Τι προσπαθούν να μετρήσουν τα τεστ προσωπικότητας

Τα τεστ προσωπικότητας προσπαθούν να μετρήσουν το χαρακτήρα και τη συμπεριφορά του υποψηφίου μέσα από αυτό που είναι γνωστό ως προσωπική αναφορά μέσω προσωπικών ερωτήσεων.

Αυτό σημαίνει ότι ο υποψήφιος θα υποβληθεί σε συγκαλυμμένες ερωτήσεις που αφορούν τομείς της προσωπικότητας του και σχετίζονται με το αντικείμενο και το περιβάλλον της εργασίας που καλείται να καλύψει.

Παραδείγματος χάρη μια ερώτηση σχετικά με πάρτι και κοινωνικές δεξιότητες μπορεί να δώσει πληροφορίες στον οργανισμό για το πώς ο υποψήφιος δουλεύει και συμπεριφέρεται μέσα σε μια ομάδα.

Οι πληροφορίες που μαζεύονται από αυτά τα τεστ επεξεργάζονται από τον οργανισμό που διεξάγει το τεστ προσωπικότητας για να δημιουργήσει το προφίλ προσωπικότητας του υποψηφίου.

Οι απαντήσεις που θα δώσει ο υποψήφιος επιτρέπουν στον εργοδότη να κάνει βάσιμες προβλέψεις για το πώς ο υποψήφιος θα αντιδράσει σε διάφορες εργασιακές συνθήκες και περιστατικά.

Μέσω αυτών των προβλέψεων ο εργοδότης μπορεί να κρίνει καλύτερα εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για τη θέση.

Πηγή για τα τεστ ικανοτήτων και για τα ψυχομετρικά τεστ:

<http://www.psychometricinstitute.com.au/> Aptitude and psychometrics tests

4.5 Συνέντευξη

Υπάρχουν πάρα πολλοί μέθοδοι και τρόποι συλλογής πληροφοριών στην επιλογή προσωπικού αλλά καμία δε θεωρείται πλατύτερη και πιο πολύτιμη από την προσωπική συνέντευξη. Προτού αρχίσουμε να αναλύουμε τη σημαντικότητα της συνέντευξης καθώς και τα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται από τον εκπρόσωπο της εταιρίας που την διεξάγει, πρέπει να σημειωθεί ότι για να φτάσει ένας υποψήφιος στο στάδιο της προσωπικής συνέντευξης πρέπει να έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον της επιχείρησης και να έχουν διαγνωσθεί στοιχεία από το βιογραφικό του είτε από κάποια τεστ που ενδεχομένως να κάνει η επιχείρηση κατά τη διάρκεια της στρατολόγησης για να αξιολογήσει τις ικανότητες των υποψηφίων, που να κεντρίζουν το ενδιαφέρον της επιχείρησης. Η προσωπική συνέντευξη είναι ένα πιο προχωρημένο στάδιο στην αξιολόγηση των υποψηφίων κατά την πρόσληψη καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις είναι πρακτικά αδύνατον να παρθεί συνέντευξη από όλους τους διαθέσιμους υποψηφίους διότι η πράξη αυτή θα ήταν τεράστια δαπάνη ανθρώπινου δυναμικού, χρόνου και κεφαλαίου. Ο Laszlo Bock πρώτος αντιπρόεδρος στη διοίκηση προσωπικού της Google είχε πει το 2014 στο talent connect San Francisco που διοργάνωσε το LinkedIn ότι η Google όταν δεν ήταν ακόμα ο κολοσσός που είναι σήμερα πέρναγε τους υποψηφίους της από 10-15 προσωπικές συνέντευξης από διαφορετικά άτομα πριν την πρόσληψη. Σήμερα η Google δέχεται ετησίως πάνω από 2.000.000 αιτήσεις για εργασία και προσλαμβάνει περίπου 700 άτομα ετησίως κάτι που κάνει τη προσωπική συνέντευξη για όλους τους υποψηφίους αδύνατη. Πώς όμως θα ξέρει ο υπεύθυνος πρόσληψης προσωπικού ποια άτομα αξίζουν να περάσουν στο στάδιο της προσωπικής συνέντευξης;

4.5.1 Αξιολόγηση των αναγκών του υποψηφίου πριν την συνέντευξη

Καταρχάς όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια για να μπορεί να γίνει σωστή αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγηση των υποψηφίων πρέπει πρώτα οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ή οι αρμόδιοι για τις πρόσληψης να αναφερόμαστε σε μικρή επιχείρηση να έχουν απόλυτη και ακριβή γνώση της θέσης που θέλουν να καλυφθεί καθώς και των προσόντων που θεωρούν απαραίτητα. Έχοντας λάβει υπ' όψη τις προηγούμενες παραμέτρους ο υπεύθυνος για τις συνεντεύξεις αξιολογήσεις θα πρέπει να έχει θέσει ορισμένες προτεραιότητες και να ιεραρχεί τη σημαντικότητα των υποψηφίων βάση χαρακτηριστικών που θεωρεί κρίσιμα για τη συγκεκριμένη θέση. Π.χ εάν η επιχείρηση χεριάζετε να προσλάβει άτομο για τον τομέα των δημόσιων σχέσεων θα προτιμηθούν οι υποψήφιοι που έχουν χαρακτηριστικά στο βιογραφικό τους (είτε από προϋπηρεσία είτε από ακαδημαϊκή μόρφωση και συμμετοχή σε project) που σχετίζονται με τις δημόσιες σχέσεις και την επικοινωνία.

Εκεί φαίνεται και η πραγματική ικανότητα του στρατολογητή προσωπικού (recruiter) στο να μπορεί να εντοπίσει και να διακρίνει χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη θέση εργασίας που προσφέρεται, είναι όπως αλλιώς θα μπορούσαμε να πούμε η φάση

της ξεκαθάρισης όπου μειώνεται ο όγκος των υποψηφίων που θα καλεστούν για προσωπική συνέντευξη κρατώντας μόνο υποσχόμενους υποψηφίους στη λίστα. Εκτός από τη σωστή διάγνωση των βιογραφικών για τον εντοπισμό σημαντικών χαρακτηριστικών μια άλλη μέθοδος που διευκολύνει πολύ την διαδικασία της στρατολόγησης και βοηθάει σε μεγάλο βαθμό την καθοδήγηση της επιχείρησης είναι τα τεστ προσωπικότητας (τα οποία θα αναλυθούν εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο). Τα τεστ αυτά μπορούν να υπάρχουν σε διαδικτυακή πλατφόρμα σε μορφή πολλαπλών ερωτήσεων τα οποία θα παίρνονται από τους υποψηφίους και θα καταβάλλονται μαζί με το βιογραφικό στο site της επιχείρησης. Μέσα από αυτά τα τεστ ανάλογα με τις απαντήσεις που θα δοθούν από τους υποψηφίους μπορεί να γίνει πιο καλή ανίχνευση και εκτίμηση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που ψάχνουμε σε έναν υποψήφιο, κάτι που θα περιορίσει δραματικά τον όγκο υποψηφίων κάνοντας τη διαδικασία στρατολόγησης γρηγορότερη ευκολότερη και πιο αποτελεσματική.

4.5.2 Διαδικασία συνέντευξης

Αφού οι κατάλληλοι υποψήφιοι έχουν εντοπισθεί περνάμε στο στάδιο της προσωπικής συνέντευξης. Ο υπεύθυνος για τη διαδικασία των προσλήψεων θα ενημερώσει τους ενδιαφερόμενους για την επιχείρηση υποψηφίους μέσω email τηλεφωνικός για τον τόπο και χρόνο της συνέντευξης. Ο τόπος διεξαγωγής της συνέντευξης θα πρέπει να είναι σε ένα άνετο ήρεμο μέρος χωρίς διακοπές και παρεμβολές από θορύβους και τηλεφωνήματα. Ιδανικό θα ήταν ένα γραφείο ή ένας χώρος συνάντησης μέσα στην επιχείρηση ώστε να δίνετε και στον υποψήφιο μια εικόνα για το χώρο που πρόκειται να εργαστεί.

Για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία της συνέντευξης πρέπει να υπάρχει σκοπός, σχεδιάγραμμα κατάλληλος χώρος και χρόνος προετοιμασία (έλεγχος τεστ βιογραφικών) και να δίνετε απεριόριστος χρόνος στον υποψήφιο.

Μόλις ξεκινήσει η συνέντευξη πρέπει πρώτα να «σπάσει ο πάγος» θέλουμε ο υποψήφιος να νιώθει άνετα και να είναι ο εαυτός του, σε καμία περίπτωση δεν θέλουμε να νομίζει ή να του καλλιεργηθεί το συναίσθημα ότι τον ανακρίνουμε.

Αφού έχουμε βεβαιωθεί ότι ο υποψήφιος νιώθει άνετα και έχει χαλαρώσει είναι πολύ καλό να ξεκινήσουμε τη συνέντευξη ρωτώντας τον από πού πληροφορήθηκε για τη θέση εργασίας που προσφέρουμε, με αυτό τον τρόπο μαζεύουμε πληροφορίες και για τα μέσα προσέλκυσης των υποψηφίων δίνοντας ταυτόχρονα περισσότερο χρόνο να αφομοιωθεί με το περιβάλλον ο υποψήφιος κάτι που συνδράμει στη χαλάρωση του και εκτιμάμε καλύτερα τους τρόπους προσέλκυσης υποψηφίων.

Επόμενη κίνηση είναι να τον ρωτήσουμε γιατί ενδιαφέρεται για τη συγκεκριμένη θέση εκτιμώντας παράλληλα αν ο υποψήφιος έχει γνώση των κατάλληλων χαρακτηριστικών και αρμοδιοτήτων που χεριάζετε η θέση εργασίας που προσφέρουμε. Θέλουμε να αφήνουμε χρόνο στον υποψήφιο να μας μιλάει για το πώς αντιλαμβάνεται αυτός τις ευθύνες και τη διαδικασία εργασίας ώστε να καταλάβουμε εάν η φιλοσοφία τα ιδανικά και ο τρόπος σκέψης του ταυτίζετε η συμπίπτει με αυτά της επιχείρησης μας. Μια καλή ερώτηση που δίνει χρόνο στον υποψήφιο να διαμορφώσει τον τρόπο σκέψης του και δίνει στον στρατολογητή καλύτερη εκτίμηση

του τρόπου σκέψης του υποψηφίου είναι το πώς φαντάζεται την θέση εργασίας που θέλει να αναλάβει, τι υποχρεώσεις προκύπτουν από αυτή τη θέση τι χαρακτηριστικά κρίνει αναγκαία ο ίδιος ότι απαιτούνται.

Είναι σημαντικό οι ερωτήσεις που θέτονται από τον εξεταστή να μην απαντώνται με με ένα ναι ή όχι, θέλουμε ξεκάθαρες και ακριβείς απαντήσεις για αυτό συνιστάται να μην διακόπτεται ο υποψήφιος όταν αναλύει μια θέση και σαν διεξάγοντες της συνέντευξης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται πολύ λέξεις όπως γιατί? πώς? Ωστε όσο διαρκεί η συνέντευξη να εμβαθύνουμε ακόμη περισσότερο στο τρόπο σκέψης ή mindset του υποψηφίου. Θέλουμε να χρησιμοποιούμε απλή και άνετη γλώσσα και όχι τόσο να ελέγχουμε τη ροή της συνέντευξης αλλά να την κατευθύνουμε.

Αφού έχουν εκτιμηθεί οι ικανότητες και η γνώση του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση θέλουμε να μάθουμε περισσότερα για αυτόν σαν άνθρωπο για την προσωπικότητά του. Μας ενδιαφέρει να μάθουμε τα hobby και τις ασχολίες του τι κάνει στον ελεύθερο του χρόνο, εάν ασχολείται με ομαδικά σπορ ή ομαδικές δραστηριότητες ψάχνουμε να βρούμε στοιχεία από την καθημερινότητα του και τη ζωή του που να έχουν απόδοση στη θέση εργασίας που θέλουμε να συμπληρώσουμε, ας μην ξεχνάμε ότι ένας οργανωτικός και υπεύθυνος υπάλληλος θα πρέπει να είναι οργανωτικός και υπεύθυνος στη ζωή του πρώτα για να μπορεί να μεταφέρει αυτές τις αξίες στο χώρο εργασίας του.

Επίσης η έντονη ενασχόληση του υποψηφίου με κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα δηλώνει πεποίθηση και εργατικότητα καθώς συνήθως οι εργαζόμενοι που δεν έχουν κάποια έντονη ενασχόληση είναι πιο πιθανό να είναι υπό παραγωγικοί στην εργασία τους.

Άλλα σημαντικά στοιχεία είναι η οικογενειακή του κατάσταση, ιδιαίτερα σημαντικό για θέσεις που απαιτούν πολλά ταξίδια ή πολλές μετακινήσεις, ένας οικογενειάρχης υποψήφιος είναι λιγότερο πιθανό να δεχτεί και να απόδοση σε τέτοια θέση καθώς θα δημιουργείτε σύγχυση στην προσωπική του ζωή λόγω του γεγονότος ότι δεν θα μπορεί να περνά αρκετό χρόνο με την οικογένειά του.



Παρακάτω παραθέτουμε κάποια ενδεχόμενα σημαντικά σημεία που θα ήταν καλό να εστιάσει ο διεξάγων της συνέντευξης:

4.5.3 Σημεία εστίασης στην προσωπική συνέντευξη

Μόρφωση και εκπαίδευση

- Εκπαιδευτικά μαθήματα που παρακολούθησε/ Ακαδημαϊκή μόρφωση
- Επίδραση προτιμήσεις και αντιπάθειες
- Σύγκριση μόρφωσης σε σχέση με τη δουλειά

Προϋπηρεσία

- Είδος προηγούμενης εργασίας, υπευθυνότητες, καθήκοντα
- Λόγος που σταμάτησε
- Δυσκολίες που συναντήθηκαν
- Υπήρξε διεξαγωγή εκτενούς ομαδικών εργασιών/project
- Σύγκριση πείρας από προηγούμενη εργασία με την τωρινή

Προσωπικά ενδιαφέροντα

- Ενδιαφέροντα hobby εκτός δουλειάς
- Υπάρχει έντονη ενασχόληση με κάποια δραστηριότητα
- Συσχετισμός ασχολιών με την εργασία/πόστο που θα αναλάβει
- Συμμετοχή σε ομαδικά σπορ/δραστηριότητες

Οικογενειακή κατάσταση

- Παρούσα και παρελθοντική
- Ανιχνεύουμε καταστάσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εργασία

Υγεία και ασφάλεια

- Σωματική και ψυχολογική υγεία
- Σημαντικές παθήσεις που αποτρέπουν την ικανότητα εργασίας στη θέση που προσφέρουμε
- Σημαντικές ασθένειες στο παρελθόν

Επικοινωνία δημόσιες σχέσεις

- Ενασχόληση με τα social media
- Οικογενειακός και φιλικός κύκλος
- Δημοτικότητα σφαίρα επιρροής
- Λέσχης και ομάδες που συμμετέχει

4.5.4 Κίνδυνοι και εμπόδια της συνέντευξης

Παρότι η προσωπική συνέντευξη είναι από τις καλύτερες μεθόδους συλλογής πληροφοριών από έναν υποψήφιο υπάρχουν ορισμένα εμπόδια και σημαντικά σημεία που θα πρέπει να γνωρίζει ο διεξάγων της συνέντευξης προκειμένου να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά της.

Ένα ενδεχόμενο και σύνηθες εμπόδιο είναι η ενδεχόμενη προβληματική επικοινωνία λόγω διαφορών στις προσωπικότητες και την αντίληψη των πραγμάτων και των εννοιών μεταξύ του εργοδότη και του υποψηφίου. Είναι απολύτως φυσιολογικό ο εργοδότης ή ο διεξάγων της συνέντευξης να έχουν διαφορετικά βιώματα τρόπο σκέψης και προσωπικότητα με τον υποψήφιο τέτοιου τύπου ώστε να δημιουργηθούν επικοινωνιακά εμπόδια.

Για αυτόν ακριβώς το λόγο ο εργοδότης οφείλει να μην εμποδίζει τη διέλευση πληροφοριών από τον υποψήφιο με το να τον διακόπτει ή να του κάνει ερωτήσεις που έχουν μονολεκτική απάντηση, είναι μεγάλης σημασίας να καταλάβουμε τον τρόπο σκέψης και την αντίληψη του υποψηφίου.

Ακόμη είναι πιθανό ο υποψήφιος να αρχίσει να παίρνει μια αμυντική στάση καθώς διεξάγεται η συνέντευξη αφού αποκαλύπτει συνεχώς στοιχεία της προσωπικότητας του και της ζωής του επομένως υποσυνείδητα του δημιουργείτε έμμεσα το συναίσθημα ότι ανακρίνετε.

Για να καταπολεμηθεί αυτό ο εργοδότης από την αρχή της συνέντευξης θα πρέπει να έχει δημιουργήσει ένα άνετο περιβάλλον και να συμπεριφέρεται με ηρεμία και χαρά προς τον υποψήφιο.



Ακόμη είναι δύσκολο κατά την συνέντευξη να ανιχνευθούν και να ορισθούν στον υποψήφιο αξίες όπως τιμιότητα, αξιοπιστία, υπομονή, μηχανική επιδεξιότητα. Άντυτού είναι πολύ πιο εύκολο να εντοπισθούν στοιχεία όπως κοινωνικότητα, τρόπος αντίδρασης, τρόπος ομιλίας, εξωτερική εμφάνιση.

Επίσης η επαγγελματική συνέντευξη είναι μια διαδικασία και ο εργοδότης αλλά και ο

υποψήφιος θεωρούν ο ένας τα προβλήματα και τις ανάγκες του άλλου κάνοντας τη συνέντευξη μια διαδικασία κατά την οποία κανένας δεν έχει προνόμιο. Ο εργοδότης προσφέρει τη θέση εργασίας και ο υποψήφιος τις υπηρεσίες, είναι μια διπλή επικοινωνία όπου ο ένας δηλώνει τη θέση και ο άλλος δηλώνει τα προσόντα.

Μια συνέντευξη πού είναι μονομερής αποτυγχάνει διότι δεν καθιερώνεται η επικοινωνία ούτε προάγεται η καλή θέληση της εταιρείας. Η λέξη κλειδί που διέπει όλη την συνέντευξη είναι η λέξη επικοινωνία όλη η συνέντευξη πρέπει να είναι δομημένη γύρω από την εξέλιξη και αποδοτικότητα της επικοινωνίας του εργοδότη με τον υποψήφιο. Εάν υπάρχουν ασάφειες στην επικοινωνία είναι αρκετά πιθανό προκύψουν εσφαλμένες εντυπώσεις είτε από την μεριά του εργοδότη είτε από του υποψηφίου, κάτι πού δεν θέλουμε να γίνει σε καμία περίπτωση

4.5.5 Ο ρόλος του διεξάγοντα της συνέντευξης

Ο διεξάγων της συνέντευξης είτε είναι κάποιος απλός υπάλληλος της επιχείρησης είτε κάποιο στέλεχος ακόμη και εάν είναι ο ίδιος ο εργοδότης πρέπει να διευκρινιστεί πως την ώρα της συνέντευξης δεν είναι απλά ένας «εξεταστής», είναι η αντανάκλαση των πιστεύω και των ιδανικών της επιχείρησης. Ασχέτως εάν προσληφθεί η όχι ο υποψήφιος ο διεξάγων της συνέντευξης θα πρέπει στο τέλος της συνέντευξης να έχει μεταφέρει στον υποψήφιο το όραμα, τα ιδανικά, τον τρόπο δράσης και σκέψης που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση καθώς και την αντιμετώπιση που θα έχει εάν εργαστεί εκεί.

Έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι ο στρατολογητής προσωπικού έχει πολύ μεγάλη επιρροή στην αποδοτική εξεύρεση ικανών υποψηφίων. Ένας θερμός καλοδιάθετος και κοινωνικά χαρούμενος στρατολογητής έχει περισσότερες πιθανότητες να κεντρίσει το ενδιαφέρον και να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους σε σχέση με έναν ψυχρό λιγομίλητο στρατολογητή.

Ακριβός το ίδιο συμβαίνει και στην προσωπική συνέντευξη, εάν ο διεξάγων της συνέντευξης έχει μια καλοδιάθετη αύρα και δημιουργεί το συναίσθημα της σιγουριάς και δίκαιης μεταχείρισης στον υποψήφιο αυξάνονται οι πιθανότητες να προσελκυσθεί κάποιος πιο ικανός υποψήφιος για την προσφερόμενη θέση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΔΟΜΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 5.1 Ιστορική αναδρομή σκοπός
- 5.2 Εφαρμογές αξιολόγησης της απόδοσης
- 5.3 Πατροπαράδοτη εκτίμηση απόδοσης
- 5.4 Νεότερες μέθοδοι αξιολόγησης
 - 5.4.1 Κλίμακες αξιολόγησης
 - 5.4.2 Μέθοδοι σύγκρισης των υπαλλήλων
 - 5.4.3 Μέθοδος του ελεγχόμενου καταλόγου
 - 5.4.4 Κρίσιμα περιστατικά (Critical incidents)
 - 5.4.5 Μέθοδος ανακεφαλαίωσης (Field Review)
 - 5.4.6 Ελεύθερη έκθεση (Free form essay)
 - 5.4.7 Ομαδική αξιολόγηση (Group appraisal)
 - 5.4.8 Συνέντευξη αξιολόγησης
- 5.5 Ανθρώπινα λάθη κατά την αξιολόγηση

Περίληψη κεφαλαίου

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε την σημαντικότητα της αξιολόγηση προσωπικού καθώς και διάφορες μεθόδους και συστήματα αξιολόγησης, τόσο πατροπαράδοτες μεθόδους όσο και νεότερες.

Θα αναλύσουμε τα θετικά και τα αρνητικά της κάθε μεθόδου καθώς και σημαντικά στοιχεία όπου συνηθίζεται να γίνονται ανθρώπινα λάθη κατά την αξιολόγηση προσωπικού και τρόπους αντιμετώπισης τους.

Βιβλιογραφικές πηγές κεφαλαίου:

- Ζευγαρίδης Σπυρίδων, Σταματιάδης Γεώργιος, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, 1997, εκδόσεις: Interbooks
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 1991, εκδόσεις: Σταμούλη
- Μαντάς Νικόλαος, Διοίκηση προσωπικού, 1992, εκδόσεις: Σύγχρονη εκδοτική
- Νικολάου Ιωάννης, Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο, 2006, εκδόσεις: Ι. Σιδέρης

5.1 Ιστορική αναδρομή σκοπός

Η αξιολόγηση προσωπικού είναι η διαδικασία μέσα από την οποία η επιχείρηση αναλύει τις αποδόσεις των υπαλλήλων της και χρησιμοποιεί τα δεδομένα αυτά για να πάρει κρίσιμες αποφάσεις σε θέματα προαγωγών απολύσεων και επικεντρώσεις καθοδήγησης (coaching).

Ιστορικά μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο άρχισε η συστηματική αξιολόγηση σαν τεχνική μετά από δοκιμή στις Αμερικάνικες ένοπλες δυνάμεις για την ενίσχυση των αξιωματικών της.

Μεταξύ της περιόδου 1920 και 1930 μερικές βιομηχανικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν ένα σύστημα σύμφωνα με το οποίο οι αμοιβές των εργαζομένων καθορίζονταν σύμφωνα με την αξία του εργαζομένου (merit rating).

Αυτή η προοπτική διήρκησε μέχρι το 1950, όπου κατόπιν συστηματοποιήθηκε και άρχισε να εφαρμόζεται περισσότερο για τα στελέχη των επιχειρήσεων παρά για τους εργάτες.

Συνεπώς η αξιολόγηση υπαλλήλων έπαψε να σημαίνει προσαρμογή μισθού στο εργατικό προσωπικό και άρχισε να επικεντρώνεται περισσότερο στην εξέλιξη του ατόμου καθώς και των εργασιακών και επαγγελματικών ικανοτήτων του με ιδιαίτερη έμφαση στα στελέχη.

Σήμερα η αξιολόγηση προσωπικού είναι μια πρακτική που χρησιμοποιείται από μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις με σκοπό την διάγνωση εσωτερικών προβλημάτων και την αντιμετώπιση τους, την καθοδήγηση και την εξέλιξη των εργασιακών ικανοτήτων του προσωπικού της επιχείρησης αλλά και την αναγνώριση και διαχωρισμό των πιο ικανών υπαλλήλων της επιχείρησης.

5.2 Εφαρμογές αξιολόγησης της απόδοσης

1. Υποβοηθεί στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης από της εργαζομένους, θέτει τη βάση για να εξελιχθούν αποδοτικοί παράγοντες της επιχείρησης
2. Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για την ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί με εκπαιδευτικά προγράμματα καθοδήγηση εργαζομένων από πιο έμπειρους και εναλλαγή πόστων εργασίας (job rotation)
3. Ενθαρρύνει και παρακινεί τους προϊσταμένους να δίνουν μεγαλύτερη βάση στα προβλήματα και τον τρόπο δράσης των υφισταμένων τους, καθώς συνδράμει και στην εντονότερη κατανόηση και πιο αποδοτική καθοδήγηση των υπαλλήλων της επιχείρησης
4. Υποβοηθεί στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας των εργαζομένων και απολύσεις, σημαντικές δηλαδή ενέργειες που καλείτε να πάρει κάθε επιχείρηση, οι οποίες ενέργειες θα γίνονται σωστά και λογικά εάν η αξιολόγηση εφαρμόζεται συστηματικά για μακρά περίοδο από τα κατάλληλα άτομα
5. Δίνει την ικανότητα στην επιχείρηση να επιλέγει τα πλέον κατάλληλα άτομα κατά τη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού, μέσα από συστήματα αξιολόγησης υποψηφίων, τεστ και συνεντεύξεις, κάτι που αποτελεί σίγουρη επένδυση ζωής για οποιαδήποτε επιχείρηση
6. Δίνει πραγματικά στοιχεία τα οποία η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει για εσωτερική αναδιάρθρωση, καθορισμό πληρωμών/αυξήσεων, μεταθέσεων και προαγωγών



5.3 Πατροπαράδοτη εκτίμηση απόδοσης

Η πατροπαράδοτη εκτίμηση της απόδοσης είναι ουσιαστικά η συμπλήρωση ενός εγγράφου από τον προϊστάμενο του ατόμου που θέλουμε να αξιολογήσουμε.

Για την επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητας στην αξιολόγηση συντάσσεται μια επιτροπή η οποία περιλαμβάνει τον άμεσο προϊστάμενο του βαθμολογούμενου, τον ανώτερο του προϊστάμενου και δυο ακόμη άτομα που είναι σε θέση να κρίνουν το εκτιμώμενο άτομο.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η δικαιότερη κρίση μιας και αποκλείεται η ενδεχόμενη προκατάληψη από τον προϊστάμενο.

Το αρνητικό αυτής της μεθόδου είναι ότι δαπανάται πολύς χρόνος για την αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου της επιχείρησης, για αυτό τον λόγο σε πολλές επιχειρήσεις, καθαρά για εξοικονόμηση χρόνου και ανθρώπινου δυναμικού, το έντυπο συμπληρώνεται από τον προϊστάμενο σε συνεργασία με τον διευθυντή προσωπικού, ρόλος του οποίου είναι να καθοδηγεί τον προϊστάμενο για την λήψη των πιο αντικειμενικών αποφάσεων στην αξιολόγηση των υπαλλήλων, καθώς και να τον βοηθήσει να βρει τρόπους που συνδράμουν στην εξέλιξη των υπαλλήλων.

Παράδειγμα εντύπου αξιολόγησης

Έντυπο 1

Όνομα:..... Θέση:..... Χρονολογία:.....

Χρόνος προσλήψεως:..... Στη θέση από:.....

	Ανεπαρκής	Ανεκτή	Καλή	Πολύ καλή	Άριστη
<u>Γνώση της δουλειάς</u> (Θεωρητική πρακτική)	1	2	3	4	5
<u>Κρίση</u> (Ικανότητα να βρίσκει και να αναλύει γεγονότα και να κρίνει σωστά)	1	2	3	4	5
<u>Ικανότητα οργάνωσης</u> (Αποτελεσματικότητα σχεδιασμού της δουλειάς του και εκείνης των υφισταμένων)	1	2	3	4	5
<u>Στάση</u> (Ενθουσιασμός στο έργο, αφοσίωση στην επιχείρηση, ικανότητα να δέχεται κριτική και αλλαγές πολιτικής της επιχείρησης)	1	2	3	4	5
<u>Αξιοπιστία</u> (Ικανότητα ότι θα φέρει εις πέρας ευσυνείδητα υποχρεώσεις με αποτέλεσμα)	1	2	3	4	5
<u>Δημιουργικότητα φαντασία</u> (Νέα σχέδια ιδέες)	1	2	3	4	5
<u>Χειρισμός ανθρώπων</u> (Καλές σχέσεις επιρροή σε άλλους)	1	2	3	4	5
<u>Εξουσιοδότηση</u> (οργάνωση συντονισμός άλλων απόδοση εργασίας)	1	2	3	4	5
<u>Ηγεσία</u> (Να υποκινεί αποτελεσματικότητα σε άλλους)	1	2	3	4	5
<u>Προσωπική επάρκεια</u> (Ταχύτητα και αποτελεσματικότητα των καθηκόντων του)	1	2	3	4	5

Πηγή: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 1991, εκδόσεις: Σταμούλη

Το έντυπο 1 ονομάζεται γραφική βαθμολόγηση ή κλίμακα εκτίμησης. Σε αυτό δίνεται ένα άθροισμα βαθμών εκτίμησης διάφορων χαρακτηριστικών το οποίο δίνει την ευχέρεια να επιτρέπεται η ταυτόχρονη σύγκριση μεγάλου αριθμού εκτιμημένων, καθώς βοηθάει και στον εντοπισμό των τομέων που χρειάζεται περισσότερη εξέλιξη ο εξεταζόμενος.

Επειδή όμως μπορεί η απλότητα του τεστ να είναι απατηλή, συνιστάται η εκτίμηση των υπαλλήλων να γίνεται σε κλίμακα 0-100 σε κάθε κατηγορία με περεταίρω επισημάνσεις και γραφικά σχόλια που θα βοηθήσουν τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού να σχηματίσει μια πιο πραγματική άποψη για την απόδοση των υπαλλήλων.

Πρέπει να τονισθεί ότι ένα έντυπο αξιολόγησης είναι ένα συμπληρωμένο εργαλείο στη διαμόρφωση της εκτίμησης της απόδοσης της εργασίας ενός ατόμου. Σε καμία περίπτωση δεν έχει καθοριστικό ρόλο ειδικά σε θέματα προαγωγών και απολύσεων.

5.4 Νεότερες μέθοδοι αξιολόγησης

Έχει γίνει μεγάλη προσπάθεια να επινοηθούν καινούργια συστήματα αξιολόγησης τα οποία θα περιορίζουν έως και εξολοθρεύουν ενδεχόμενες ιδιαιτερότητες και προκαταλήψεις του εκτιμητή. Ορισμένα από αυτά είναι

5.4.1 Κλίμακες αξιολόγησης

Εκτός από την κλίμακα εκτίμησης που αναφέρθηκε παραπάνω και άλλες όμοιες έντυπες κλίμακες έχουν επινοηθεί, όπως π.χ για εργάτες πληρωμένους με την ώρα, τυπικές ιδιότητες που αξιολογούνται είναι η ποσότητα και η ποιότητα της εργασίας, η γνώση του έργου η συνεργασία, η αξιοπιστία η πρωτοβουλία και η στάση. Για στελέχη, τυπικοί παράγοντες που αξιολογούνται είναι η ικανότητα για ανάλυση,

η αποφασιστικότητα, η δημιουργική ικανότητα, η ηγετικότητα, η πρωτοβουλία, η εκτέλεση της εργασίας, ο συντονισμός και η συναισθηματική σταθερότητα.

Ένα είδος κλίμακας είναι και ο συνεχής τύπος όπου ο αξιολογών τοποθετεί ένα σημείο ανάμεσα στη κλίμακα αξιολόγησης. Παράδειγμα αξιολόγησης ενός μόνο παράγοντα είναι το επόμενο

Στάση

0.....5.....10.....15.....20

Όχι ενδιαφέρον στη δουλειά. Συνεχώς κάνει παράπονα	Αδιάφορος στις εντολές, απρόσεκτος	Ενδιαφέρεται για τη δουλειά δέχεται γνώμες και συμβουλές	Ενθουσιασμένος με τη δουλειά και τους συναδέλφους	Ενθουσιώδης ζητά γνώμες και συμβουλές από άλλους
--	------------------------------------	--	---	--

Άλλο είδος κλίμακας αξιολόγησης είναι ο μη συνεχής τύπος όπου ο αξιολογών σημειώνει το τετράγωνο που περιγράφει καλύτερα τον υπάλληλο. Παράδειγμα:

Γνώση της δουλειάς

Έχει σοβαρά χάσματα στη γνώση των συστατικών της δουλειάς	Έχει μια ικανοποιητική γνώση της δουλειάς	Είναι καλά πληροφορημένος επί όλων των φάσεων της δουλειάς του	Έχει πολύ καλή γνώση όλων των απόψεων της δουλειάς του	Εξαιρετική κατανόηση του έργου του πολύ καλά πληροφορημένος
---	---	--	--	---

Πηγή: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 1991, εκδόσεις: Σταμούλη

5.4.2 Μέθοδοι σύγκρισης των υπαλλήλων

Για να αποφευχθούν τα μειονεκτήματα των προηγούμενων μεθόδων έχουν επινοηθεί οι μέθοδοι σύγκρισης που είναι:

1. **Η μέθοδος ταξινόμησης (Ranking METHOD)** κατά την οποία ο ταξινομώτης, που συνήθως είναι ο προϊστάμενος, ταξινομεί τους υφιστάμενους του ανάλογα με την απόδοση και την αξία τους στον οργανισμό, Έτσι κάποιος θα είναι στο υψηλότερο σημείο και κάποιος

άλλος στο κατώτατο. Βοηθητικός για αυτό τρόπος είναι να επιλεγεί πρώτα ο ανώτατος και ο ανεπαρκέστατος των ανθρώπων του, κατόπιν κάνει το ίδιο για τους υπόλοιπους μέχρις ότου ταξινομήσει όλους της ομάδας του.

Μπορεί ακόμα να τους τοποθετήσει σε ομάδες όπως το κατώτερο τρίτο (κάτω του κανονικού) το μεσαίο ένα τρίτο (κανονικό) και το υψηλότερο τρίτο (πάνω από το κανονικό).

Αδυναμία της μεθόδου αυτής θεωρείται το γεγονός ότι το όλον του ανθρώπου λαμβάνεται υπόψη και δεν αποκαλύπτεται η διαφορά ανάμεσα σ' ανθρώπους που τοποθετούνται σε γενική σειρά, δηλαδή μας λέει που στέκεται ένα άτομο σε σχέση με άλλους στην ομάδα αλλά δε μας δείχνει πόσο καλύτερο η χειρότερο είναι ένα άτομο σε σύγκριση με άλλο.

- 2. Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (Forced Distribution Method).** Αυτή η μέθοδος εξυπηρετεί ένα σοβαρό σκοπό αναγκάζει τους προϊστάμενους να τοποθετούν τους ανθρώπους τους στο υψηλότερο ή σε κάποιο άλλο σημείο της κλίμακας. Τους επιβάλλει να σκορπίσουν τη βαθμολογία τους έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια κανονική διασπορά συχνότητας, να βάλουν δηλαδή 10% από τους υπαλλήλους στο επάνω σημείο της κλίμακας, 20% στην επόμενη χαμηλότερη κατηγορία, 10% στην επόμενη κ.ο.κ ανάλογα με το πόσες κατηγορίες κρίνει ότι πρέπει να δημιουργηθούν. Και η τεχνική αυτή ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, αφού είναι δυνατόν όλοι οι υπάλληλοι να συμβάλουν εξίσου. Όμως κάτι τέτοιο είναι απατηλό γιατί, ενώ οι περισσότερες ικανότητες του γενικού πληθυσμού είναι βαλμένες σύμφωνα με την κανονική καμπύλη, σε έναν οργανισμό έχουμε να κάνουμε με επιλεγμένα άτομα και επομένως δεν ισχύει η πιθανότητα της κανονικής καμπύλης.



5.4.3 Μέθοδος του ελεγχόμενου καταλόγου (Check List)

Υπάρχουν δυο είδη :

1. **Ο ζυγισμένος ελεγχόμενος κατάλογος** που αποτελείται από ένα αριθμό΄΄ο προτάσεων που περιγράφουν διάφορα είδη και επίπεδα συμπεριφοράς για κάποιο ειδικό έργο ή μια οικογένεια έργων. Κάθε πρόταση έχει ένα βάρος ή μια αξία στην κλίμακα. Ο επόπτης, αξιολογώντας έναν υπάλληλο, σημειώνει όλες εκείνες τις προτάσεις που περιγράφουν καταλληλότερα τη συμπεριφορά του ατόμου. Ολόκληρος τότε ο κατάλογος βαθμολογείται και βρίσκεται ο μέσος όρος των αξιών όλων των περιγραφικών προτάσεων που σημειώθηκαν από τον βαθμολογητή.

Ο ζυγισμένος κατάλογος κατασκευάζεται από άτομα που ξέρουν καλά τη δουλειά και γράφουν περιγραφικές προτάσεις πάνω στο αντικείμενο της εργασίας. Κατόπιν κατατάσσονται αυτές οι προτάσεις που περιγράφουν μερικά επίπεδα εκτέλεσης από πολύ φτωχά σε πολύ εξαιρετικά. Τότε αποδίδεται σε κάθε πρόταση το βάρος ανάλογα με τον τρόπο που κατατάχτηκε.

Προτάσεις με αμφίβολο περιεχόμενο δεν συμπεριλαμβάνονται. Δεδομένου, όμως ότι ένας τέτοιος κατάλογος χρειάζεται για την κάθε εργασία, αυτό το

σύστημα στοιχίζει ακριβά από την άποψη ότι πολλοί άνθρωποι πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την κατασκευή του.

2. **Η μέθοδος της επιβεβλημένης εκλογής (Forced-choice)** αναπτύχθηκε κατά το τέλος του Β Παγκοσμίου πολέμου στην Αμερική από βιομηχανικούς ψυχολόγους για την αξιολόγηση αξιωματικών του στρατού. Από τότε την τεχνική αυτή την πήραν αρκετές επιχειρήσεις. Ο βαθμολογικός κατάλογος αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό τετράδων ή ομάδων τεσσάρων προτάσεων η κάθε μια. Σε μερικές περιπτώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ομάδες από προτάσεις. Για κάθε τετράδα ο βαθμολογητής πρέπει να σημειώσει μια πρόταση που είναι περισσότερο περιγραφική. Οι τετράδες είναι έτσι φτιαγμένες ώστε η κάθε μια να περιέχει δυο προτάσεις ευνοϊκές και δυο όχι ευνοϊκές. Η πραγματική αξία (ή το βάρος) των προτάσεων κρατιέται μυστική προς τους επόπτες γιατί έτσι ίσως αποκλειστεί η προκατάληψη τους. Απλώς αναφέρουν τις προτάσεις που αντιπροσωπεύουν τη συμπεριφορά κατά καλύτερο δυνατό τρόπο, ενώ από τις δυο ευνοϊκές μόνο η μία δείχνει τη διαφορά μεταξύ υψηλής και χαμηλής απόδοσης και από τις δυο όχι ευνοϊκές πάλι μόνο η μία διακρίνει τον καλό ή ανεπαρκή εκτελεστή. Απλώς με το διάβασμα των προτάσεων δε φαίνεται ποια είναι υπέρ ή κατά του εκτιμώμενου ατόμου. Η βαθμολόγηση γίνεται στο γραφείο διοίκησης προσωπικού κι όπου υπάρχουν πολλά άτομα για τη βαθμολόγηση.

Παράδειγμα ομάδας προτάσεων:

Περισσότερο	Λιγότερο	
A	A	Σπάνια κάνει λάθη
B	B	Είναι σεβαστός από τους υφισταμένους του
Γ	Γ	Αποτυγχάνει να εκτελέσει εντελώς τις υποχρεώσεις του
Δ	Δ	Αισθάνεται πως το έργο του είναι σπουδαιότερο από τα άλλα έργα
E	E	Δεν εκφράζει τις απόψεις του με αυτοπεποίθηση

Μ' όλο που A και B φαίνονται ευνοϊκές μόνο η B πραγματικά διαφοροποιεί τους υπαλλήλους με υψηλή από χαμηλή απόδοση. Η Γ περιγράφει τους υπαλλήλους με χαμηλή απόδοση, ενώ η E είναι μη ευνοϊκή. Η Δ είναι ουδέτερη.

Με τη μέθοδο αυτή έχουμε λιγότερη προκατάληψη και λιγότερη πιθανότητα συγκέντρωσης της βαθμολογίας στην υψηλότερη πλευρά της διασποράς. Φαίνεται δε περισσότερο αντικειμενική από τις άλλες μεθόδους. Μόνο που είναι δαπανηρή και για τον επόπτη υπάρχει δυσκολία να συζητήσει με τους υφισταμένους του αφού δε γνωρίζει πως βαθμολογούνται οι προτάσεις κάτι που δηλαδή αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα,

Πηγή: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 1991, εκδόσεις: Σταμούλη

5.4.4 ΚΡΙΣΙΜΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ (CRITICAL INCIDENTS)

Η μέθοδος αυτή απαιτεί από τον επόπτη όλα τα σπουδαία περιστατικά στη συμπεριφορά κάθε υπαλλήλου που δείχνουν πετυχημένη ενέργεια και εκείνα που δείχνουν αποτυχημένη συμπεριφορά αντίστοιχα. Αυτά μεταφέρονται σε ένα ειδικά συνταγμένο βιβλίο που περιέχει κατηγορίες η χαρακτηριστικά κάτω από τα οποία καταχωρούνται οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς. Παραδείγματα τέτοιων κατηγοριών ή ειδών απαιτήσεων στην εργασία είναι: η κρίση, η ικανότητα για μάθηση, η παραγωγικότητα, η αξιοπιστία, η ακρίβεια στην εργασία, η ευθύνη και η πρωτοβουλία. Για μηχανικούς παραδείγματα απαιτήσεων της δουλειάς είναι: η ικανότητα για σχεδιασμό, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, γράψιμο αναφορών, συντονισμός με άλλες ομάδες, δημιουργικότητα, τεχνική γνώση, κόστος λαθών. Η καθημερινή καταγραφή αυτών των πληροφοριών φαίνεται να είναι η πιο αποτελεσματική γιατί αλλιώς οι επόπτες ξεχνούν τα περιστατικά των ανθρώπων τους.

Η μέθοδος αυτή περιέχει μια αντικειμενική βάση για μια συζήτηση σχετική με την απόδοση στη δουλειά του εργαζόμενου. Υπάρχει ελάχιστη πιθανότητα για αμφίβολες εντυπώσεις και γενικότητες στη συζήτηση γεγονότων όπως τα βλέπει. Παρόλο που θεωρητικά φαίνεται πως ο τρόπος αυτός μπορεί να γίνει η βάση για βελτίωση και εξέλιξη του υπαλλήλου, όμως η τεχνική καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών δεν αποτελεί μια μέθοδο αξιολόγησης από μόνη της, η χρήση της είναι πιο πολύ συμπληρωματική για να βοηθήσει άλλες μεθόδους αξιολόγησης σε πιο αντικειμενικό και αποδοτικό αποτέλεσμα.

5.4.5 Μέθοδος ανακεφαλαίωσης (Field Review)

Το χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι ότι ο προϊστάμενος δε συμπληρώνει έντυπα για τους υφισταμένους του. Αυτό το κάνει ένας αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού που σε συνέντευξη με τον επόπτη παίρνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον κάθε υπάλληλο και συντάσσει σχετική επιστολή πληροφοριών που τη θέτει υπόψη του επόπτη για έγκριση και πιθανές αλλαγές. Δεν υπάρχουν έντυπα αξιολόγησης (χειρόγραφα ή ηλεκτρονικά) για συμπλήρωση, αλλά η αξιολόγηση γίνεται με βάση 3 χαρακτηριστικά: ανεπαρκής, ικανός και άριστος. Ορισμένες ακόμη πληροφορίες που ο αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού εξασφαλίζει από τον επόπτη του υπαλλήλου, τον διευκολύνουν για το γιατί της

εκτέλεσης και τον τρόπο βελτίωσης της και σε συνέχεια του υπό κρίση υπαλλήλου.

Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα: χαλαρώνει τον επόπτη από την υποχρέωση να συμπληρώνει έντυπα αξιολόγησης και επιπλέον τον αναγκάζει να προσέχει περισσότερο της αξιολογήσεις εξαιτίας του ελέγχου του γραφείου προσωπικού, το οποίο μπορεί να αποκλείσει επιπόλαιες κρίσεις, αν ερευνήσει βαθύτερα.

Μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι απασχολούνται 2 στελέχη για την αξιολόγηση.

5.4.6 Ελεύθερη έκθεση (Free Form Essay)

Η μέθοδος αυτή δεν απαιτεί τα έντυπα των προηγούμενων μεθόδων, αλλά από την από μέρους του προϊσταμένου καταγραφή σε ένα κομμάτι χαρτί των εντυπώσεων του για τον εργαζόμενο που μπορούν να μπουν κάτω από ορισμένες επικεφαλίδες όπως: η φύση της εκτέλεσης της εργασίας, λόγοι για τη συμπεριφορά του και ανάγκες εξέλιξης για το μέλλον. Μόνο που απαιτείται χρόνος πολύς για σκέψη όπως και αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες κάτι που δεν υπάρχει σε όλους τους επόπτες.

5.4.7 Ομαδική αξιολόγηση (Group appraisal)

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Γίνεται δε από τον προϊστάμενο και τρεις τέσσερις άλλους επόπτες που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου. Ένας από αυτούς είναι συντονιστής και διεξάγει τη συζήτηση γιατί γνωρίζει τον τρόπο (όπως π.χ κάποιος από το γραφείο προσωπικού). Στη σύσκεψη, ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου κάνει τη σχετική εισήγηση, γιατί γνωρίζει καλύτερα τα πράγματα. Ακολουθεί συζήτηση και ιδέες εκφράζονται σχετικά για βελτίωση της εκτέλεσης και για σχέδια για εξέλιξη του ατόμου, και η αξιολόγηση διατυπώνεται με βάση χαρακτηρισμούς όπως: ανεπαρκής, καλός, άριστος κλπ. Δηλαδή αξιολόγηση που μερικές φορές αφήνεται στον άμεσο προϊστάμενο και σαν συμπέρασμα της συζήτησης που προηγήθηκε.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου συνιστάται στο γεγονός ότι οι πολλοί κριτές καταλήγουν σε καλύτερες και δικαιότερες κρίσεις και επιπλέον αποκλείεται σχεδόν απόλυτα η πιθανότητα να παραλειφθεί κάποιος με ικανότητες για προαγωγή.

Μειονέκτημα, όμως και εδώ αποτελεί η κατανάλωση χρόνου.



5.4.8 Συνέντευξη αξιολόγησης

Πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τον επόπτη να συζητά περιοδικά με κάθε υφιστάμενο του για την απόδοση του, οπότε η έκθεση αξιολόγησης χρησιμεύει σαν βάση για τη συζήτηση αυτή. Οι τέτοιες συνεντεύξεις υπηρετούν δυο σκοπούς:

1. Πετυχαίνετε επαναπληροφόρηση που βοηθά το άτομο να γνωρίσει την πρόοδο του καθώς και που στέκει στα μάτια του προϊσταμένου του και
2. Δίνουν στον επόπτη την ευκαιρία να συμβουλευτεί τον υφιστάμενο για το πώς θα βελτίωση την απόδοση του

Σε μερικές επιχειρήσεις εξάλλου ποτέ δεν ανακοινώνεται στα στελέχη για το πως έχουν αξιολογηθεί και δεν γνωρίζουν που στέκονται κάτι δηλαδή που έχει άσχημο αντίκτυπο στο ηθικό. Σε άλλους όμως οργανισμούς η διοίκηση θεωρεί σαν δίκαιη την πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων και όχι όπως σε παλαιότερες μορφές διοίκησης που κάποιος καλούταν μόνο όταν βρισκόταν σε δύσκολη θέση (π.χ ήταν πολύ υπό παραγωγικός τη δουλειά του). Ωστόσο υπάρχουν και πολλοί διοικούντες που ησυχάζουν με την ιδέα ότι ο υφιστάμενος δε χρειάζεται να του ειπωθεί τίποτα το ιδιαίτερο, αφού τα ξέρει όλα από την καθημερινή επαφή με τη δουλειά και για αυτό κυριολεκτικά ταράζονται που ακούνε από τον υφιστάμενο τους ότι «ο προϊστάμενος ποτέ δε μου είπε πως εργάζομαι». Για αυτό στην πραγματικότητα η συνέντευξη μειώνει τις παρανοήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

Και όμως οι συνεντεύξεις αξιολόγησης δεν είναι καθόλου εύκολες και αν δεν γίνονται με τη σωστή μεθοδολογία μπορούν να προκαλέσουν εχθρότητες και μεγαλύτερες παρανοήσεις. Για αυτό τον λόγο πολλές επιχειρήσεις ξοδεύουν αρκετό χρόνο και προσπάθεια για εκπαίδευση των στελεχών να χειρίζονται συνεντεύξεις αξιολόγησης ακολουθώντας ένα ζυγισμένο διάγραμμα όπως π.χ:

- Ο ανώτερος λέει στον υφιστάμενο το σκοπό της συνέντευξης που είναι να τον βοηθήσει για ένα καλύτερο έργο

- Ο ανώτερος τότε του παρουσιάζει την αξιολόγηση ανακοινώνοντας του πρώτα τα ισχυρά σημεία και ύστερα τα αδύνατα. (Δεν υπάρχει λόγος γιατί ο ανώτερος πρέπει να δείξει ολόκληρη την αξιολόγηση στον υφιστάμενο, ούτε όπως θα αναπτυχθεί αργότερα οφείλει να είναι 100% ειλικρινής για τις προσδοκίες του υφισταμένου)
- Έπειτα ο ανώτερος ζητά γενικά σχόλια πάνω στην αξιολόγηση. Προβλέπει πως ο υφιστάμενος είναι δυνατό να εκδηλώσει κάποια εχθρότητα στις αρνητικές αξιολογήσεις και επιτρέπει σε αυτόν να ξεσπάσει.
- Τότε ο προϊστάμενος προσπαθεί να ενθαρρύνει τον υφιστάμενο να δώσει ο ίδιος την εικόνα της προόδου του, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και πως μπορούν να αντιμετωπισθούν από την δική του οπτική γωνία.
- Η συνέντευξη τελειώνει με συζήτηση για το πως ο ίδιος ο υφιστάμενος μπορεί να ξεπεράσει τα αδύνατα σημεία του και για το πώς ο προϊστάμενος μπορεί να τον βοηθήσει. Ο ανώτερος μάλιστα προσπαθεί να δεχθεί κάθε κριτική ή επίθεση από μέρους του υφισταμένου χωρίς επιχειρήματα ή απαντήσεις. Βοηθά τον υφιστάμενο να αναγνωρίσει την πηγή του προβλήματος και προσπαθεί να εξακριβώσει την αιτιολογία των αντιδράσεων του υφισταμένου του.(πάντα δίνεται περισσότερος χρόνος στα αρνητικά ή αδύνατα σημεία από ότι στα θετικά)

Μερικοί επόπτες αρχίζουν τη συνέντευξη ρωτώντας τον υφιστάμενο την άποψη του για την διεξαγωγή της εργασίας του και ύστερα του δείχνουν την αξιολόγηση. Αυτός ο τρόπος το πλεονέκτημα ότι αφήνει τον εργαζόμενο να πει πρώτος την ιστορία του, οπότε συχνά γίνεται ευκολότερο να κριτικάρει τον εαυτό του στη συνέχεια από το να δεχθεί κριτική από τους άλλους. Και εάν μάλιστα δεν ήταν ενήμερος ότι επρόκειτο για αξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί ένα πολύ καλό είδος εκπαίδευσης.

Δυσκολίες στις συνεντεύξεις αξιολόγησης

Κατά τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις τείνουν να εγκαταλείπουν αυτό το είδος της αξιολόγησης γιατί θεωρού πως μια περίοδος αξιολόγησης είναι κάτι δυσάρεστο για διοικούντες και διοικούμενους . Άλλοι προϊστάμενοι ισχυρίζονται πως η δουλειά τους είναι η παραγωγή και όχι η εξέλιξη των υφισταμένων τους. Αισθάνονται άσχημα δε κάθε φορά που πρέπει να αξιολογήσουν τους υφιστάμενους τους καθώς οι υφιστάμενοι αντιδρούν αμυντικά στην αξιολόγηση με υποψία και ενδεχόμενη εχθρότητα. Για αυτό πολλοί προϊστάμενοι αποφεύγουν τις δυσάρεστες αλήθειες στην αξιολόγηση ως αποτέλεσμα η αξιολόγηση να χάνει το πραγματικό της νόημα. Έπειτα το κάθε άτομο δέχεται με διαφορετικό τρόπο την αξιολόγηση άλλοι το βλέπουν θετικά ως ένα μέσο καλυτέρευσης των προσόντων τους και κάποιοι άλλοι το βλέπουν σαν έλεγχο η ανάκριση. Για αυτό το λόγο οι διοικούντες πρέπει να έχουν υπόψη τα εξής:

- 1) Όπου το λάθος είναι δύσκολο έως αδύνατο να διορθωθεί δε χρειάζεται να συζητηθεί καθόλου (εκτός εάν ο υφιστάμενος θέλει να γνωρίζει γιατί δεν προάγεται)
- 2) Όπου τα λάθη είναι διορθώσιμα, το καλύτερο είναι να τα παρουσιάζει το ίδιο το άτομο. Καθώς ούτως η άλλως η αξιολόγηση γίνεται περιοδικά δεν πειράζει εάν δεν γίνει αυτό με την πρώτη φορά, φτάνει να δείχνει μια βαθμιαία πρόοδο στη διόρθωση των μειονεκτημάτων του .
- 3) Σε μερικές περιπτώσεις η απόδοσή είναι τόσο φτωχή που δημιουργούνται προβλήματα απόλυσης. Τότε είναι πιο δύσκολο να δοθεί στο άτομο προειδοποίηση ακόμη και όταν υπάρχει λίγη ελπίδα για αλλαγή συμπεριφοράς

Ύστερα από τα παραπάνω μπορεί βγει το εξής συμπέρασμα:

Η συνέντευξη αξιολόγησης αποτελεί στην πραγματικότητα ένα είδος προπόνησης (coaching). Ο καλός προϊστάμενος αναγνωρίζει ότι αυτό πρέπει να γίνεται με μια σχετικά υψηλή συχνότητα τουλάχιστον 1 φορά στους 4 μήνες.

Μια τελευταία ιδιοτροπία της συνέντευξης αξιολόγησης είναι ότι ο προϊστάμενος πρέπει να κάνει κατά κάποιο τρόπο τον ψυχίατρο για να επιφέρει θετικές αλλαγές στους ανθρώπους του κάτι που δεν είναι εύκολο για όλους.

5.5 Ανθρώπινα λάθη κατά την αξιολόγηση

1. **Halo effect:**

Είναι η φυσική τάση του εκτιμητή να επηρεάζεται για τη βαθμολογία ενός παράγοντα από το είδος της βαθμολογίας που έδωσε σε κάποιον άλλον. Στην πραγματικότητα σχεδόν δίνει ίδια βαθμολογία σε όλους τους παράγοντες. Έτσι π.χ εάν ένας προϊστάμενος θεωρεί κάποιον ότι είναι καλός θα τον βαθμολογήσει υψηλά σε όλα τα επίπεδα και αντίστροφα. Ένας τρόπος μείωσης αυτής της επίδρασης είναι η βαθμολόγηση όλων των υφισταμένων σε έναν παράγοντα ή χαρακτηριστικό πριν να πάει στο επόμενο. Έτσι μπορεί να γίνει πιο εύκολη η πραγματική εκτίμηση για τις ικανότητες των χαρακτηριστικών των υφισταμένων.

2. **Επιείκεια ή αυστηρότητα:**

Μερικοί προϊστάμενοι καθώς είναι επιεικείς στην εκτίμηση τους τείνουν να δίνουν υψηλές βαθμολογίες στην αξιολόγηση προσωπικού, όπως αντίστροφα άλλοι τείνουν να δίνουν πιο πολύ αρνητικές. Αυτό δημιουργεί την δυσκολία στην κατανόηση του εάν η αξιολόγηση αντικατοπτρίζει πραγματικά την ικανότητα των ατόμων ή την επιείκεια (μη επιείκεια) των προϊσταμένων. Ένας τρόπος για να ξεπεραστεί αυτή η δυσκολία είναι η εκπαίδευση των προϊσταμένων έτσι ώστε να φτάσουν σε μια συμφωνία για το τι περιμένουν από τους ανθρώπους τους.

3. Τάση προς το κέντρο:

Εξαιτίας της άγνοιας της συμπεριφοράς των ατόμων που βαθμολογούν ορισμένοι εκτιμητές τείνουν να μην τοποθετούν τους ανθρώπους τους στα δυο άκρα αλλά στο μέσον αποφεύγοντας έτσι ούτε να καταδικάσουν αλλά ούτε και να επαινούν. Άλλωστε αυτό συμβαίνει συνήθως επειδή παρασύρονται σε αυτό τον τρόπο από παρόμοια τακτική των στελεχών

4. Επίδραση της Θέσης

Παρόλο που αξιολόγηση της απόδοσης στη θεωρία είναι διαφορετική από την αξιολόγηση του έργου, στην πράξη υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ο αξιολογητής να επηρεαστεί από την θέση του εξεταζόμενου (υψηλότερα πληρωμένο έργο) και να είναι πιο θελκτικός στον να τον βαθμολογήσει υψηλότερα, δίνοντας τη λάθος τροπή στην αξιολόγηση προσωπικού καθώς είναι αναγκαίος κανόνας η 100% αντικειμενικότητα.

5. Διαφορετικές αντιλήψεις:

Οι άνθρωποι διαφέρουν στα μέτρα κρίσης τους στην αντίληψη του κόσμου γύρω τους και σε τρόπο σκέψης. Έτσι και όπου δεν υπάρχει συνειδητή προκατάληψη παράγοντες μη συνειδητοί είναι δυνατό να επηρεάσουν την εκτίμηση του προϊσταμένου για τους υφιστάμενους του. Και ο πιο δικαιοτέρος των ανθρώπων δυσκολεύεται να είναι αμερόληπτος κατά την κρίση ατόμων που διαφέρουν από αυτόν σε μόρφωση αξίες και συμπεριφορά. Και ακόμη χειρότερο είναι να ζητάμε από ανθρώπους που δεν είναι καλοί διοικούντες να βαθμολογούν την διοικητική ικανότητα άλλων, οι οποίοι ίσως υπερέχουν από τους προϊσταμένους τους.

Όλες αυτές οι δυσκολίες κατά την εκτίμηση των ανθρώπων μπορούν να ξεπεραστούν με την κατάλληλη εκπαίδευση των στελεχών που στο έργο τους συμπεριλαμβάνεται η υποχρεωτική αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

ΔΟΜΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 6.1 Έννοια και περιεχόμενο της αξιολόγησης έργων
- 6.2 Τι εξασφαλίζει η αξιολόγηση έργων
- 6.3 Προετοιμασία του οργανισμού για την εφαρμογή της αξιολόγησης έργων
- 6.4 Μέθοδοι πληροφόρησης του προσωπικού για την αξιολόγηση έργων
- 6.5 Βασικά βήματα που ακολουθούνται κατά την αξιολόγηση έργων
- 6.6 Επιτροπές αξιολόγησης
- 6.7.1 Η μέθοδος της απλής διαβάθμισης
- 6.7.2 Σύγκριση εργασιών κατά ζεύγη
- 6.7.3 Διαβάθμιση εργασιών κατά παράγοντες
- 6.7.4 Ταξινόμηση εργασιών ανά κατηγορίες
- 6.7.5 Διαβάθμιση έργων με το σύστημα μορίων
- 6.7.6 Ειδικότερη ανάλυση του συστήματος μορίων
- 6.8 Αξιολόγηση έργων σε σχέση με τις αμοιβές

Περίληψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκε η σημαντικότητα και τα βήματα προετοιμασίας για την διαδικασία της αξιολόγησης έργων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό.

Επίσης αναλύεται η διαδικασία διεξαγωγής της αξιολόγησης έργων, καθώς και η λειτουργία της μέσα από πίνακες παραδείγματα όπως αυτή της αξιολόγησης ανα ζεύγη.

Βιβλιογραφικές πηγές:

- Dunn J, D. Stephens, Elvis C. Management of personnel, 1972, εκδόσεις: McGraw-Hill
- Terry George Robert, Office management and control, 1958, εκδόσεις: R.D. Irwin

6.1 Έννοια και Περιεχόμενο της αξιολόγησης έργων

Με την έννοια αξιολόγηση έργων εννοούμε την συμβολή μιας συγκεκριμένης εργασίας σε σχέση με άλλες εργασίες που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι όταν προβαίνουμε στην αξιολόγηση έργων, εκτιμούμε τα έργα ενός συνόλου καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, καθορίζοντας τις απαιτήσεις που πρέπει να εκπληρωθούν ώστε η εργασία να ολοκληρωθεί επιτυχημένα, χωρίς να επικεντρωνόμαστε στο άτομο που εκτελεί την εργασία. Με την αξιολόγηση έργων γίνεται εκτίμηση της εργασίας και μόνο και όχι του προσώπου που εκτελεί αυτή.

Η αξιολόγηση έργων κρίνεται απαραίτητη, διότι χωρίς αυτή εμποδίζονται οι προσπάθειες που καταβάλλει η διοίκηση για να διατηρήσει την παραγωγικότητα σε υψηλά επίπεδα και ταυτόχρονα την ικανοποίηση του προσωπικού. Αν η αξία των έργων που εκτελούνται μέσα στον οργανισμό δεν αξιολογηθεί αποτελεσματικά, δημιουργούνται προβλήματα ως προς τις κατάλληλες αμοιβές των υπαλλήλων, με συνέπεια κρίσιμες εργασίες για τον οργανισμό να αμείβονται με λιγότερα χρήματα ή και το αντίστροφο. Είναι σημαντικό το προσωπικό να είναι ικανοποιημένο με τις αμοιβές του και να μην επηρεάζεται από παράγοντες όπως ελλιπής αξιολόγηση των έργων του.

Στις επιχειρήσεις τα έπρεπε να ισχύει η αρχή «ο κατάλληλος άνθρωπος στη κατάλληλη θέση» και αυτή η αρχή εφαρμόζεται μέσα από την αξιολόγηση έργων.

Ειδικότερα:

Η αξιολόγηση έργων επικεντρώνεται στις εργασίες που έχουν μεγαλύτερη αξία σε σχέση με άλλες καθώς και στις απαιτήσεις αυτών των εργασιών.

Κρίνεται αναγκαίο για μία επιχείρηση να αξιολογεί τα έργα και λιγότερο τους ανθρώπους, καθώς σε κάθε κύκλο εργασιών θα πρέπει να παράγει το καλύτερο έργο.

Ωστόσο, επειδή κάθε οργανισμός λειτουργεί διαφορετικά σε σχέση με κάποιον άλλο και έχει διαφορετικές δομές, τα συστήματα αξιολόγησης έργων δύναται να διαφέρουν ως διαδικασία και ως ανάγκη της επιχείρησης.

6.2 Τι εξασφαλίζει η Αξιολόγηση των έργων

Είναι βέβαιο πως η αξιολόγηση έργων δεν αποτελεί πάντα χρήσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη της επιχείρησης και τη προώθηση των εργασιακών σχέσεων. Επειδή όμως συνδέεται στενά με τις αμοιβές των υπαλλήλων, αποτελεί παράγοντα επιλύσης ορισμένων προβλημάτων από αυτά.

Χωρίς ένα δίκαιο σύστημα αμοιβών, επηρεάζονται οι εργασιακές σχέσεις, ενώ ένα άρτια σχεδιασμένο πρόγραμμα αξιολόγησης έργων συμβάλλει έμμεσα και αποτελεσματικά:

- Στο περιορισμό της εργασιακής κινητικότητας εντός του οργανισμού,
- Προωθεί τους κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις,

- Περιορίζει τα παράπονα που ενδέχεται να υπάρχουν σχετικά με το σύστημα των αμοιβών και κατά πόσο αυτές είναι δίκαιες, και ταυτόχρονα,
- Δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να προσδιορίσει το ύψος του κόστους εργασίας και να το περιορίσει σημαντικά.

6.3 Προετοιμασία του Οργανισμού για την Εφαρμογή της Αξιολόγησης έργων

Όπως σε κάθε πρόγραμμα που μπορεί να επηρεάσει τις εργασιακές σχέσεις, απαιτείται μία περίοδος προετοιμασίας, έτσι και στην αξιολόγηση έργων.

Η περίοδος αυτή παρέχει τις παρακάτω πληροφορίες:

- Παρέχει σαφή αντίληψη στον ειδικό σχετικά με το τι μπορεί να παράγει η αξιολόγηση. Ένας τρόπος είναι να μελετήσει τα αποτελέσματα που συγκέντρωσαν άλλες επιχειρήσεις σε παρόμοια προγράμματα. Ένας άλλος τρόπος είναι να γίνει καταγραφή των δυσχερειών και προβλημάτων που προκύπτουν από το ισχύον σύστημα αμοιβών. Βασική πηγή από την οποία μπορούμε να αντλήσουμε στοιχεία για την κατάρτιση του πίνακα είναι η καταγραφή των παραπόνων των εργαζομένων σχετικά με τις αμοιβές.
- Μπορεί να γίνει μελέτη των μέτρων που έχει ως αρχές ο οργανισμός, ώστε να γίνουν σαφής οι περιορισμοί που ενδέχεται να προκύψουν κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος.

Επιπλέον θα πρέπει να μελετηθεί η συνδικαλιστική δραστηριότητα των εργαζομένων, ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά είναι πρόγραμμα δίκαιων αμοιβών.

Κατά συνέπεια, η επιχείρηση δεν μπορεί να προχωρήσει αυθαίρετα σε ένα σύστημα ελεύθερων αμοιβών χωρίς να λάβει υπόψιν της τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έργων.

Πλεονεκτήματα

Η εφαρμογή ενός επιστημονικά τεκμηριωμένου προγράμματος αξιολόγησης έργων έχει ως πλεονεκτήματα:

1. Εξαλείφει τις ανισότητες και τις αξιολογήσεις κατά πρόσωπου.
2. Αντικαθιστά απαρχαιωμένες μεθόδους και συστήματα αξιολόγησης.
3. Βοηθά στη προβολή των προσόντων που ζητούνται στο αντικείμενο εργασίας.
4. Ξεκαθαρίζει το τοπίο σχετικά με τις προαγωγές.
5. Δημιουργεί αξιολογικούς πίνακες για τις διάφορες εφαρμογές.
6. Δίνει σαφή εικόνα για τα έργα και τα προσόντα των εργαζομένων.
7. Δημιουργεί ένα άριστο σύστημα κινήτρων.

8. Βοηθά τον οργανισμό να έχει τις καλύτερες δυνατές σχέσεις με τις συνδικαλιστικές ενώσεις του προσωπικού.
9. Δημιουργεί ένα δίκαιο ενιαίο πρόγραμμα αυξήσεως των αποδοχών.
10. Δίνει σαφή εικόνα για το ποιες εργασίες δεν αμείβονται σωστά και δίκαια.
11. Καταργεί συστήματα επιδομάτων ή λοιπών παροχών τα οποία δεν είναι σύγχρονα.
12. Εφαρμόζεται η αρχή «ίση αμοιβή για ίση εργασία».
13. Δημιουργεί τα απαραίτητα περιβάλλον για την κατάρτιση των αμοιβών κατά την υπογραφή των συμβάσεων.
14. Εξασφαλίζει ποσότητά και ποιοτικά αυξημένη παραγωγή.
15. Μειώνει τα κόστη παραγωγής των προϊόντων.
16. Δημιουργεί νέες μονάδες και τμήματα στον οργανισμό.
17. Καθιερώνει ένα αξιοκρατικό σύστημα πρόσληψης και απασχόλησης του προσωπικού και διευκολύνει την επιλογή, τοποθέτηση και μετάθεση του.
18. Βοηθά στην κατάρτιση ενός αντικειμενικού προϋπολογισμού και στον έλεγχο δαπανών του προσωπικού.
19. Περιορίζει την εργασιακή κινητικότητα.
20. Εξαλείφει την εύνοια στα διάφορα τμήματα και στον οργανισμό γενικότερα.

6.4 Μέθοδοι Πληροφόρησης του Προσωπικού για την Αξιολόγηση Έργων

Η πληροφόρηση του προσωπικού σχετικά με την εφαρμογή του προγράμματος αξιολόγησης έργων, γίνεται μέσω:

- Των πληροφοριακών δελτίων που εκδίδει τακτικά η επιχείρηση
- Επιστολών
- Συναντήσεων
- Σχετικών ανακοινώσεων
- Με εποπτικά μέσα, όπως επίσης και
- Με απ' ευθείας ανακοινώσεις στο προσωπικό.

Αυτός ο τρόπος παρέχει ανεπίσημα πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή του νέου προγράμματος.

6.5 Βασικά Βήματα που ακολουθούνται κατά την αξιολόγηση έργων

Η αξιολόγηση θα πρέπει να επικεντρώνεται σε τρία βασικά σημεία:

- 1) Στη περιγραφή της εργασίας.
- 2) Στην ανάλυση της εργασίας.
- 3) Στη ταξινόμηση της εργασίας

Τα παραπάνω τρία σημεία είναι τα βασικά για την διαδικασία της αξιολόγησης έργων όμως όλη η διαδικασία είναι πιο περίπλοκη.

Κρίνεται αναγκαίο να αναλυθούν τα βήματα:

- I. Προσδιορισμός των πολιτικών που θα χρησιμοποιήσει ο οργανισμός σχετικά με το σύστημα των αμοιβών.
- II. Επιλογή των κατάλληλων προσώπων για την κατάρτιση επιτροπών και υποεπιτροπών αξιολόγησης.
- III. Θέσπιση χρονικών ορίων για την υλοποίηση του προγράμματος.
- IV. Προβολή των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασία.
- V. Υλοποίηση διαδικασιών για την εκπαίδευση των μελών των επιτροπών.
- VI. Προετοιμασία της περιγραφής και ταξινόμησης έργων ως εξής:
 - A) Συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών από:
Συνεντεύξεις στους εργαζομένους και συνεντεύξεις στους προϊσταμένους.
 - B) Κατάρτιση του γενικού περιγράμματος των υπό αξιολόγηση εργασιών.**
 - Γ) Υποβολή περιγράμματος στον υπάλληλο και τον προϊστάμενο του ώστε να γίνει έλεγχος και αποδοχή από τους ίδιους.**
 - Δ) Ταξινόμηση των εργασιών με βάση τον βαθμό δυσκολίας που παρουσιάζουν.**
 - Ε) Καθορισμός των αμοιβών σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης.**
 - ΣΤ) Αντιπαράθεση των στοιχείων της μελέτης με αυτά των συνδικαλιστικών οργανώσεων της επιχείρησης.**
 - Z) Μελέτη και αναθεώρηση των τίτλων των έργων και των περιγραφών, βασιζόμενοι και στις απόψεις των εργαζομένων.**
 - Η) Κατάρτιση νέου κανονισμού εργασίας αν κριθεί αναγκαίο.**
 - Θ) Λήψη μέτρων ώστε να εφαρμοστούν και να τηρηθούν ομάλα οι σχετικοί κανονισμοί.**
 - I) Κατάρτιση προγράμματος επαναξιολόγησης.**

Ωστόσο τα βήματα αυτά μπορεί να διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό όσον αφορά τη σειρά υλοποίησης και το περιεχόμενο.

6.6 Επιτροπές Αξιολόγησης

Η διεξαγωγή των ανωτέρω διαδικασιών γίνεται από ειδικές επιτροπές σε συνεργασία με τους προϊσταμένους και τους εργαζόμενους του οργανισμού.

Ο αριθμός των υποεπιτροπών προσδιορίζεται από το μέγεθος του οργανισμού και τις ανάγκες του.

Ένας μικρός οργανισμός για παράδειγμα μπορεί να υλοποιήσει ένα πρόγραμμα αξιολόγησης έργων με μία μόνο επιτροπή, αντίθετα ένας μεγάλος οργανισμός χρειάζεται πολλές επιτροπές και υποεπιτροπές.

Μέθοδοι Αξιολόγησης Έργων στη Πράξη

Υπάρχουν τέσσερα συστήματα αξιολόγησης έργων και έχουν ως εξής:

- § Σύστημα απλής διαβάθμισης έργων.
- § Σύστημα συγκρίσεως των εργασιών κατά ζεύγη.
- § Σύστημα ταξινόμησης έργων κατά κατηγορίες.
- § Σύστημα αξιολόγησης με επιβράβευση με το σύστημα μορίων.
- § Σύστημα αξιολόγησης κατά παράγοντες.

6.7.1 Η μέθοδος της Απλής Διαβάθμισης

Η μέθοδος αυτή λαμβάνει υπόψιν κάθε μία εργασία και τη συγκρίνει με κάθε μία από τις υπόλοιπες εργασίες που εκτελούνται στο ίδιο τμήμα, ή στον ίδιο οργανισμό.

Η διαβάθμιση γίνεται με κριτήριο το βαθμό σπουδαιότητας των έργων. Οι γνώμες των επιτροπών και των προϊσταμένων διασταυρώνονται και εξάγεται ένας μέσος όρος ο οποίος βοηθά στη κατάρτιση της γενικής κλίμακας έργων.

Με βάση αυτή τη κλίμακα καθορίζεται και το ύψος των αμοιβών των εργαζομένων. Βέβαια πάντοτε υπάρχει η επιφύλαξη του κατά πόσο μπορεί να είναι έμπειροι όσοι συμμετέχουν στις επιτροπές και κατά πόσο μπορούν να επηρεάσουν θετικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Το πρόβλημα που παρουσιάζεται είναι εάν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για την υλοποίηση και παραγωγή αποτελεσμάτων με συνέπεια συχνά η αξιολόγηση έργων να καταρρέει.

6.7.2 Σύγκριση εργασιών κατά ζεύγη:

Στη περίπτωση αυτή τα αποτελέσματα συγκρίνονται ανά ζεύγη όπως θα εξετάσουμε στον παρακάτω πίνακα.

Κάθε εργασία συγκρίνεται με μία άλλη κι αν κριθεί μεγαλύτερης σπουδαιότητας από την άλλη βάζουμε ένα χι (X) ή παύλα (-) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι. Έτσι δημιουργούμε μία ιεράρχηση ανάμεσα στις εργασίες που αξιολογήσαμε.

Ο παρακάτω πίνακας, δείχνει 7 ζεύγη εργασιών και την διαβάθμιση τους μέσα στην επιχείρηση²:

ΠΙΝΑΚΑΣ Αξιολόγησης εργασιών ανά ζεύγη										
Τίτλος Εργασίας	A	B	Γ	Δ	E	ΣΤ	Z	Αρ. Σημείων	Εργασία	Διαβάθμιση εργασιών ³
A		X	X	X			X	4	B	1
B	X	X	X	X	X		X	6	ΣΤ	2
Γ				X	X		X	3	A	3
Δ									Γ	4
E				X			X	2	E	5
ΣΤ	X		X	X	X		X	5	Z	6
Z			X					1	Δ	7

Πηγή: Dunn J, D. Stephens, Elvis C. Management of personnel, 1972, εκδόσεις: McGraw-Hill

Με βάση τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η εργασία B χαρακτηρίζεται ως σπουδαιότερη μεταξύ των εργασιών A, Γ, Δ, E, ΣΤ και Z και κατά συνέπεια κατατάσσεται πρώτη στον πίνακα αξιολόγησης. Με την ίδια έννοια η εργασία ΣΤ κατατάσσεται δεύτερη διότι κρίθηκε σημαντικότερη έναντι των εργασιών A, Γ, Δ, E και Z και ούτω κάθε εξής.

Η μέθοδος αυτή κρίνεται απλή και ίσως και η πιο σπουδαία σε σχέση με τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης έργων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.

² Πίνακας: Σύστημα Αξιολόγησης εργασιών ανά ζεύγη

Πηγή: Dunn J, D. Stephens, Elvis C. Management of personnel, 1972, εκδόσεις: McGraw-Hill

³ Με κατιούσα κλίμακα αξίας

6.7.3 Διαβάθμιση εργασιών κατά παράγοντες

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο επιλέγονται οι παράγοντες που έχουν μεγαλύτερη εγγύτητα για την επιχείρηση όπως η δεξιοτεχνία, η προσπάθεια και η υπευθυνότητα κάθε υπαλλήλου.

Και σε αυτή την περίπτωση καταρτίζεται πίνακας:

ΠΙΝΑΚΑΣ Α								ΠΙΝΑΚΑΣ Β			
Παράγοντας δεξιοτεχνίας											
Τίτλος εργασίας	A	B	Γ	Δ	E	Z	H	Αριθμός σημείων	Εργασία	Σειρά Διαβάθμισης	
A				X	X		X		4	B	1
B	X		X	X	X	X	X		6	Z	2
Γ			X	X	X		X		3	A	3
Δ									0	Γ	4
E				X			X		2	E	5
Z	X		X	X	X		X		5	H	6
H				X					1	Δ	7

Πηγή: Dunn J, D. Stephens, Elvis C. Management of personnel, 1972, εκδόσεις: McGraw-Hill

Πίνακας: Σύστημα αξιολόγησης έργων κατά παράγοντες

Η τελευταία στήλη του πίνακα Α μας δείχνει το σύνολο των μορίων ως προς συγκεκριμένο παράγοντα, ενώ ο πίνακας Β τη σειρά διαβάθμισης των έργων.

6.7.4 Ταξινόμηση εργασιών ανά κατηγορίες

Η μέθοδος αυτή αποκαλείται και μέθοδος προκαθορισμένης διαβάθμισης, βασίζεται δε σε ενιαία κλιμάκια μισθών για ενιαίες ομάδες έργων.

Στη πράξη οι εργασίες ομαδοποιούνται κατά κατηγορίες βάσει είδους και βαθμού απαιτήσεων και κατ' αυτό τον τρόπο καθορίζονται και οι αμοιβές, π.χ κατηγορία Α, ηλεκτρολόγοι, κατηγορία Β, προγραμματιστές, κατηγορία Γ, υπάλληλοι και ούτω κάθε εξής. Η μέθοδος αυτή κρίνεται λογική και επιπροσθέτως αποτελεί πυλώνα για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των αμοιβών. Παρ' όλα αυτά η επιτυχία της είναι περιορισμένη καθώς αυτή τη διαδικασία γίνεται από τα διοικητικά στελέχη με αριθμούς και στατιστικά κατά προσέγγιση. Κατά συνέπεια ενδέχεται ο προϊστάμενος να μην θέλει να αλλάξει τις όποιες μισθολογικές ανισότητες προκύπτουν μέσα στην επιχείρηση.

6.7.5 Διαβάθμιση Έργων με το Σύστημα των Μορίων

Οι παραπάνω μέθοδοι που αναφέραμε αναλύουν τις εργασίες στα συστατικά τους στοιχεία. Η μέθοδος που θα αναλύσουμε παρακάτω αποτελεί παραλλαγή της σύγκρισης εργασιών κατά παράγοντες.

Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο μεθόδων είναι ότι το σύστημα μορίων μελετά τα αποτελέσματα με βάση τη σοβαρότητα κάθε εργασίας που εκτελείται στην

επιχείρηση, ενώ το σύστημα ανάλυσης των παραγόντων συγκρίνει την μία εργασία με τις άλλες που εκτελούνται στον οργανισμό.

Οι συγκεκριμένες δύο μέθοδοι προτιμώνται συχνότερα στην επιχείρηση έναντι των άλλων δύο διότι γίνεται συστηματική και πιο έγκυρη ανάλυση.

Οι δύο μέθοδοι, δηλαδή αυτή του συστήματος των μορίων και αυτή της ανάλυσης κατά παράγοντες, έχουν κοινά στοιχεία γεγονός που βοηθά στην καλύτερη αποτύπωση των αποτελεσμάτων.

6.7.6 Ειδικότερη ανάλυση του συστήματος των μορίων

Η διαδικασία αυτή βασίζεται σε κάποιους κοινούς παράγοντες που συναντώνται σε όλες τις εργασίες, όπως γνώσεις, προσπάθεια, υπευθυνότητα, δεξιότητες και άλλα. Οι παράγοντες αυτοί αξιολογούνται και έπειτα βαθμολογούνται μέσα από ένα σύστημα μορίων, ώστε να είναι εμφανής η διαφορά μεταξύ των διαφόρων εργασιών ως προς τους παράγοντες αυτούς.

Ο συνολικός αριθμός μορίων είναι συνυφασμένος με την μισθολογική ωρίμανση.

Το σύστημα αξιολόγησης των έργων με τη μέθοδο των μορίων είναι ένα από τα συστήματα που εφαρμόζονται τακτικά, αφ' ενός διότι είναι εύκολο στην εφαρμογή του, αφ' ετέρου διότι μπορεί να το κατανοήσει ο μέσος υπάλληλος. Ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

1. **Προσδιορισμός μιας σειράς παραγόντων**, κοινών για το μεγαλύτερο μέρος των έργων και οι οποίοι αντανακλούν βασικά στοιχεία αξιολογήσεων τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε όλες τις εργασίες.
2. **Καθορισμός διαβαθμίσεων** για κάθε ένα παράγοντα ξεχωριστά.
3. **Καθορισμός βαρύτητας του παράγοντα στη πορεία εξέλιξης του έργου.**
4. **Καθορισμός του μέγιστου αριθμού των μορίων.**
5. **Καθορισμός του μέγιστου αριθμού των μορίων ανά βαθμίδα και**
6. **Σύνταξη δελτίου περιγραφής έργου** ώστε να γνωρίζουμε την έκταση στην οποία ένας παράγοντας μπορεί να έχει εφαρμογή.

Καθορισμός των παραγόντων και προσδιορισμός του βαθμού συμβολής τους στην Ολοκλήρωση των έργων

Ο αναλυτής δεν μπορεί να προχωρήσει στην ανάλυση εάν δεν καθοριστούν οι παράγοντες που διαμορφώνουν τις διάφορες εργασίες, οπότε θα πρέπει να καθορίσει ποια χαρακτηριστικά ή ποιοι παράγοντες θεωρούνται ως ιδιαίτερης σημασίας.

Οι παράγοντες καθορίζονται ως εξής:

- **Προσόντα.**

- **Ευθύνη.**
- **Προσπάθεια και**
- **Συνθήκες Εργασίας.**

Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να χωριστεί σε υπό παράγοντες, ώστε στο σύνολο τους να αριθμούν τους σαράντα (40) ή και περισσότερους, όπως π.χ ο παράγοντας προσόντα μπορείς να χωριστεί στους υπό παράγοντες: εκπαίδευση, εμπειρία, πρωτοβουλία, ευφυΐα, προσπάθεια κ.τ.λ. π.

Παρ' όλα ταύτα μερικοί αναλυτές θεωρούν πως αυτοί οι παράγοντες θα έπρεπε να κυμαίνονται περί τους 30, εν τούτοις αυτό συμβαίνει για λόγους απλουστεύσεως της έρευνας.

Όταν ολοκληρωθεί η επιλογή των παραγόντων, γίνεται προσδιορισμός των με ακρίβεια και στη συνέχεια διαβαθμίζονται. Οι παράγοντες θα πρέπει να είναι πλήρεις και σαφώς καθορισμένοι, ώστε να γίνει σωστή χρήση τους αργότερα και εφόσον ταξινομηθούν τα έργα και υπολογιστούν τα μόρια. **Στόχος συνεπώς είναι οι προσδιορισμοί των παραγόντων να είναι σύντομοι και σαφείς.**

Κλίμακα διαβάθμισης των παραγόντων

Η διαβάθμιση αυτή κυμαίνεται μεταξύ κατωτάτων και ανωτάτων ορίων. Το ανώτατο όριο υπολογίζεται στο πενταπλάσιο της κατώτερης κλίμακας διαβαθμίσεως κάθε παράγοντα, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (6.3):

Κλίμακα Αξιολόγησης των Παραγόντων (Ενδεικτικά)		
Παράγοντες εργασίας (1)	Ποσοστό βαρύτητας (2)	Μέγιστος Αριθμός Μορίων (3)
Προσόντα	50%	250
Ευθύνη	25%	125
Προσπάθεια	15%	75
Συνθήκες Εργασίας	10%	50
Σύνολο	100%	500

Πηγή: Dunn J, D. Stephens, Elvis C. Management of personnel, 1972, εκδόσεις: McGraw-Hill

Οι αριθμοί στη 3^η στήλη αντιπροσωπεύουν το μέγιστο δυνατό ύψος των μορίων με το οποίο μπορεί να αξιολογηθεί κάθε ένας παράγοντας.

Η διαβάθμιση αυτή χωρίζεται συνήθως σε πέντε βαθμίδες και εφαρμόζεται ανάλογα με το ύψος των απαιτήσεων κάθε εργασία ως εξής:

- **1^η βαθμίδα: Απαιτήσεις πολύ μικρές,**
- **2^η βαθμίδα: Απαιτήσεις μικρές,**

- 3^η βαθμίδα: Απαιτήσεις μεσαίου μεγέθους,
- 4^η βαθμίδα: Απαιτήσεις υψηλές και
- 5^η βαθμίδα: Απαιτήσεις πολύ υψηλές.

A/A	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΑ	ΒΑΘΜΙΔΕΣ ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΣΕ ΜΟΡΙΑ				
1	Προσόντα 50%	1 ^η	2 ^η	3 ^η	4 ^η	5 ^η
	1 Εκπαίδευση	14	28	42	56	70
	2. Εμπειρία	22	44	66	88	110
	3. Πρωτοβουλία και ευφυΐα	14	28	42	56	70
2	Προσπάθεια 15%					
	4. Φυσική Ικανότητα	10	20	30	40	50
	5. Διανοητική Ικανότητα	5	10	15	20	25
3	Υπευθυνότητα 20%					
	6. Για τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες	5	10	15	20	25
	7. Για τις πρώτες ύλες και το Προϊόν	5	10	15	20	25
	8. Για την ασφάλεια των άλλων	5	10	15	20	25
	9. Για την εργασία των άλλων	5	10	15	20	25
4	Συνθήκες εργασίας 15%					
	10. Συνθήκες εργασίας	10	20	30	40	50
	11. Δυσχέρειες	5	10	15	20	25
	ΣΥΝΟΛΟ 100%	100	200	300	400	500

Πηγή: Dunn J, D. Stephens, Elvis C. Management of personnel, 1972, εκδόσεις: McGraw-Hill

6.8 Αξιολόγηση έργων σε σχέση με τις αμοιβές

Κατά τον προσδιορισμό του ύψους των αμοιβών θα πρέπει να ομαδοποιούνται τα διάφορα έργα ανάλογα με το ύψος της αξιολόγησης τους. Έτσι έργα που βρίσκονται που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο αξιολόγησης θα πρέπει να ομαδοποιούνται και να κατατάσσονται σε ενιαίες κατηγορίες. Κάθε κατηγορία αντιπροσωπεύει ένα συγκεκριμένο εύρος αξιολόγησης.

Με αυτό τον τρόπο περιορίζουμε τον αριθμό των επιπέδων και δημιουργούμε πιο σαφή αποτελέσματα.

Στη πράξη αυτό γίνεται ως εξής: Υποθέτουμε ότι σε μία μεγάλη εταιρία παροχής λογισμικού εκτελούνται 220 διαφορετικές εργασίες και ότι αυτές οι εργασίες κατατάσσονται σε δέκα κατηγορίες.

Με βάση τα παραπάνω οι κατηγορίες έργων διαμορφώνουν μια ανιούσα κλίμακα ανάλογα με τη σημασία τους στον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (COACHING)

ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΔΟΜΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 7.1 Έννοια και περιεχόμενο της καθοδήγησης
- 7.2 Οργάνωση και εφαρμογή του συστήματος καθοδήγησης προσωπικού
 - 7.2.1 Κατάρτιση πίνακα υφισταμένων
 - 7.2.2 Παράγοντες που διαμορφώνουν τη μέγιστη απόδοση
 - 7.2.3 Αξιολόγηση αποδόσεων των υφισταμένων
 - 7.2.4 Τεκμηρίωση της αξιολόγησης
 - 7.2.5 Καθιέρωση στόχων βελτίωσης
- 7.3 Επίτευξη αμοιβαίας συμφωνίας
- 7.4 Αρχές και κατευθύνσεις για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης

Περίληψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν η καθοδήγηση του προσωπικού και η εκπαίδευση του. Και τα δύο κρίνονται σημαντικά για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Η μεν καθοδήγηση δίνει τις απαραίτητες κατευθύνσεις στο προσωπικό σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας του, η δε εκπαίδευση βοηθά το προσωπικό να μάθει άριστα το αντικείμενο της εργασίας του. Αναλύεται ακόμη πως μπορεί η καθοδήγηση να παράγει αντίθετα αποτελέσματα εάν ασκείται στα όρια της συνεχούς εποπτείας. Στο πεδίο της εκπαίδευσης αναφέρονται τρόποι και μέθοδοι της άριστης εκπαίδευσης.

Βιβλιογραφικές πηγές κεφαλαίου:

- Φαναριώτης Παναγιώτης, George Terry, Διοίκηση προσωπικού, 1997, εκδόσεις: Σταμούλη
- Terry George Robert, Office management and control, 1958, εκδόσεις: R.D. Irwin
- Νικολάου Ιωάννης, Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο, 2006, εκδόσεις: Ι. Σιδέρης

7.1 Έννοια και περιεχόμενο της καθοδήγησης

Μια επιχείρηση για λειτουργήσει σωστά θα πρέπει να αναπτύξει ένα μέσο εποπτείας και συντονισμού ώστε να αποφύγει τις τυχόν αρρυθμίες που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια ζωής της.

Στα πλαίσια της εποπτείας είναι αναγκαία η υποβοήθηση των υφιστάμενων και κυρίως εκείνων που αντιμετωπίζουν αβεβαιότητες, τόσο στο περιεχόμενο της αποστολής τους, όσο και ως προς τη θέση την οποία κατέχουν μέσα στην επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει επειδή οι ρυθμοί προσαρμογής των ατόμων στις απαιτήσεις και τις λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό. Οι διαφορές ως προς την προσαρμογή, προκαλούν πλήθος προβλημάτων, τα οποία ο προϊστάμενος θα πρέπει να αντιμετωπίσει προτού διογκωθούν.

Οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην ανάπτυξη αυτών των προβλημάτων οφείλονται τόσο στον οργανισμό όσο και στο προσωπικό. Όσον αφορά το προσωπικό, οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται τόσο με τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, με την επαγγελματική τους κατάρτιση, το επίπεδο υγείας, το πνευματικό τους υπόβαθρο, τη φυλετική καταγωγή τους, το θρήσκευμα, όπως επίσης και με τη φυσιολογία της εκπαίδευσης και τα ειδικότερα προσόντα της εργασίας τους, όπως τις δεξιότητες, την ακρίβεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους, την ετοιμότητα, την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, την ολοκληρωμένη σκέψη, τη κρίση, τη προθυμία, το πνεύμα συνεργασίας, την ερευνητικότητα και αρκετούς ακόμα παράγοντες.

Όσον αφορά τον οργανισμό, η δημιουργία των προβλημάτων αυτών οφείλεται στην έλλειψη επαρκούς συστήματος εποπτείας και συντονισμού, την έλλειψη κανόνων συμπεριφοράς των εργαζομένων, τόσο όσον αφορά την εργασία τους όσο και στον οργανισμό γενικότερα και φυσικά στην έλλειψη ενός αναγκαίου και αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού, σε σχέση με τα καθήκοντα και τις γενικές και εξειδικευμένες απαιτήσεις της εργασίας του.

Όλες αυτές οι παράμετροι, οδηγούν στην μη ομαλή ανταπόκριση των ατόμων στις απαιτήσεις της επιχείρησης, γεγονός που σημαίνει ότι υπό τις συνθήκες που περιγράψαμε παραπάνω, ότι κάθε εργαζόμενος μπορεί να ενεργεί και να συμπεριφέρεται τόσο στο αντικείμενο της εργασίας του, όσο και έναντι της Διοικήσεως με το δικό του τρόπο.

Συνεπώς, η υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού, με σκοπό την εκπαίδευση του και υποβοήθηση του για να επιτύχει το μέγιστο της αποδόσεως του και την παράλληλη ικανοποίηση του από το αντικείμενο της εργασίας του, αποτελεί μία από τις πιο αναγκαίες αποστολές του σύγχρονου management.

Το σύστημα καθοδήγησης, όπως θα περιγράψουμε παρακάτω, είναι σύμφωνο με τις αρχές της αποτελεσματικής Διοικήσεως και αποτελεί στην ουσία «εργαλείο» του συστήματος Διοικήσεως για αντικειμενικούς σκοπούς.

7.2 Οργάνωση και Εφαρμογή του Συστήματος Καθοδήγησης Προσωπικού

Η καθοδήγηση αποτελεί μέρος της εποπτείας του προσωπικού. Για να παράγει αποτελέσματα είναι απαραίτητο να οργανώνεται συστηματικά και να εφαρμόζεται υπεύθυνα, λαμβάνοντας υπ' όψιν τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του προσωπικού.

Δεδομένων των παραπάνω, η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης, αναλύεται σε τέσσερις φάσεις:

Φάση 1: Ανάλυση των αποδόσεων

Φάση 2: Αμοιβαία συμφωνία μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένων επί των αποδόσεων

Φάση 3: Καθιέρωση αρχών οι οποίες θα διέπουν την ανάπτυξη του συστήματος

Φάση 4: Εφαρμογή του συστήματος

Ειδικότερα:

Ανάλυση των αποδόσεων

Ο όρος ανάλυση των αποδόσεων, έχει την έννοια ότι πρέπει με θεμέλιο τους στόχους του οργανισμού να προσδιοριστεί σε ικανοποιητικό βαθμό προσέγγισης ο βαθμός της προσδοκώμενης, ποσοτικά και ποιοτικά, απόδοσης των υφισταμένων. Για να γίνει αυτό θα πρέπει ο προϊστάμενος:

- I. Να αναλύσει λεπτομερώς τι προσδοκά από τον υφιστάμενο,
- II. Να τον βοηθήσει με κάθε δυνατό τρόπο, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος που έχει προσδιοριστεί.

Συνεπώς η διαδικασία ανάλυσης των αποδόσεων, περιλαμβάνει αφ' ενός των καθορισμό των στόχων και αναγκών κάθε υφισταμένου, αφ' ετέρου την υποστήριξη που ενδεχομένως θα χρειαστεί να παράσχει ο προϊστάμενος ως προς τον υφιστάμενο, για την επίτευξη των στόχων του.

Η υποβοήθηση παρέχεται ώστε ο υφιστάμενος να παράγει όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Οπότε κρίνεται αναγκαία η δημιουργία μιας κατάλληλης βάσεως η οποία θα παρέχει τις αναγκαίες συνθήκες για την επίτευξη των στόχων του εργαζομένου.

Οι αποδόσεις αναλύονται σε πέντε βήματα, ως εξής:

- I. Κατάρτιση ενός πίνακα με τους υφιστάμενους τους οποίους έχει υπό την εποπτεία του ο προϊστάμενος.
- II. Προσδιορισμό των στοιχείων τα οποία θα προσδιορίζουν την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης. Ότι λέμε, μέγιστη απόδοση, εννοούμε την επίτευξη του 100% του στόχου τον οποίο έχουμε θέσει.
- III. Την αξιολόγηση των αποδόσεων του εκάστοτε υφισταμένου, σε σχέση με τη μέγιστη απόδοση
- IV. Τους λόγους για τους οποίους αξιολογείται κάθε ένας από τους υφιστάμενους χωριστά, σε σχέση με τη μέγιστη απόδοση και,
- V. Την καθιέρωση συγκεκριμένων στόχων που θα βελτιώσουν την απόδοση κάθε υφισταμένου ξεχωριστά αλλά και ως ενιαίο τμήμα.

Τα βήματα αυτά αναλύονται ειδικότερα ως εξής:

7.2.1 Κατάρτιση πίνακα Υφισταμένων

Ο πίνακας αυτός περιέχει ορισμένα βασικά στοιχεία, τα οποία βοηθούν τον προϊστάμενο ως προς την πραγματική εικόνα κάθε υφισταμένου. Τα στοιχεία που πρέπει να περιέχει πίνακας είναι τα εξής:

- Όνομα και επώνυμο υφισταμένου
- Ηλικία
- Χρονολογία πρόσληψης
- Παρούσα εργασία
- Χρόνο απασχόλησης στην παρούσα εργασία, και
- Εκπαίδευση – Επαγγελματική κατάρτιση

Παρακάτω παραθέτουμε έναν τέτοιο πίνακα:

ΤΜΗΜΑ.....

ΠΙΝΑΚΑΣ

Απασχολούμενου Προσωπικού

A/A	Επώνυμο	Όνομα	Ηλικία	Ημερομηνία πρόσληψης	Παρούσα Εργασία	Χρονικό Διάστημα απασχόλησης στην εργασία	Εκπαίδευση- Κατάρτιση	Παρατηρήσεις
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								

Πηγή: Φαναριώτης Παναγιώτης, George Terry, Διοίκηση προσωπικού, 1997, εκδόσεις: Σταμούλη

7.2.2 Παράγοντες που διαμορφώνουν την μέγιστη απόδοση

Τα στοιχεία που διαμορφώνουν τη μέγιστη απόδοση εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, οι βασικότεροι των οποίων είναι:

- § Η φύση της εργασίας
- § Η ποσότητα
- § Η ποιότητα
- § Το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ολοκλήρωση της,
- § Οι απαιτούμενες συνεργασίες, κ.ά.

Το είδος της εργασίας είναι βασικό στοιχείο για τον καθορισμό των αποδόσεων και ο λόγος είναι ότι η εργασία που ανατίθεται στον εκάστοτε υφιστάμενο διαφέρουν και κατά συνέπεια βαθμολογούνται διαφορετικά ως προς τις προτεραιότητες τους εντός των οργανισμών.

Επισημαίνουμε ότι, εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, διενεργούνται εργασίες οι οποίες, **είναι ποσοτικά και ποιοτικά μετρήσιμες και άλλες που δεν μπορούν να προσδιοριστούν ποσοτικά ή ποιοτικά.**

Το χρονικό διάστημα επίσης, που απαιτείται για την ολοκλήρωση μίας εργασίας είναι εξίσου σημαντικό και αξιολογείται διαφορετικά με βάση τους αρχικούς χρόνους και τους χρόνους που απαιτούνται ως την ολοκλήρωση ενός

έργου. Τέλος, **οι απαιτούμενες συνεργασίες,** μας δίνουν ξεκάθαρη εικόνα του κατά πόσο αλληλεξαρτούνται τα τμήματα μεταξύ τους και οι φορείς, των οποίων οι καθοδήγηση είναι απαραίτητη για την ολοκλήρωσή τους. Όλα τα στοιχεία αυτά πρέπει να μελετώνται με ακρίβεια, προκειμένου να έχουμε τα μέγιστα αποτελέσματα για τη μέγιστη απόδοση σε κάθε εργασία. Το πρότυπο αυτό αντανακλά την εικόνα του τι πρέπει να ολοκληρώσει ο υφιστάμενος για να επιτύχει το 100% της μέγιστης απόδοσης της εργασίας του. Η διαδικασία προσδιορισμού αυτών των στοιχείων και ο βαθμός δυσκολίας της αξιολόγησής τους, συνδέεται με την εμπειρία του προϊσταμένου, δηλαδή αν ένας προϊστάμενος έχει κατά το παρελθόν ασχοληθεί με παρόμοια θέματα κατ' αυτό τον τρόπο, όπως επίσης και από το αν υπάρχουν μετρήσιμες αναφορές σε κάθε τομέα που του ανατέθηκε.

7.2.3 Αξιολόγηση των αποδόσεων των υφισταμένων

Δημιουργώντας το πρότυπο της μέγιστης απόδοσης, ο προϊστάμενος γνωρίζει και συγκρίνει την προσπάθεια και την απόδοση κάθε υφισταμένου του ξεχωριστά. Το πρότυπο αυτό του παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για την απόδοση κάθε ατόμου, στη συγκεκριμένη εργασία. Η σύγκριση αυτή του φανερώνει τα τυχόν κενά που ενδέχεται να υπάρχουν και τα οποία πρέπει να κατανοήσει και να καλύψει ο υφιστάμενος.

Τυπικά ο υφιστάμενος ενδέχεται να αποδίδει 60 ή 70 τοις εκατό ή και πολλές φορές πάνω από 90 τοις εκατό.

Όμως, αυτό που μας απασχολεί δεν είναι η μέγιστη δυνατή απόδοση του υφισταμένου βάσει δυνατοτήτων, αλλά με βάση τις απαιτήσεις της εργασίας του.

7.2.4 Τεκμηρίωση της Αξιολόγησης

Μετά την απόδοση του υφισταμένου, ο προϊστάμενος θα πρέπει να τεκμηριώσει τους λόγους τους όποιους είχε για να αξιολογήσει τον κάθε υφιστάμενο με τον βαθμό που τον αξιολόγησε, λαμβάνοντας υπόψιν πάντοτε ότι **ο σκοπός της αξιολόγησης θα πρέπει να είναι εργαλείο για τη βελτίωση των αποδόσεων.** Κατά συνέπεια η αξιολόγηση δεν αποτελεί αυτοσκοπό αλλά μέτρο πίεσης για την επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού κάθε φορά. Τίθεται το ερώτημα «Γιατί» **ο προϊστάμενος προσπαθεί να προσδιορίσει τους τομείς που παρουσιάζουν μεγάλες αποδόσεις αλλά και τους τομείς που χρήζουν βελτιώσεων.**

Είναι εμφανές ότι οι υφιστάμενοι δεν επιθυμούν τις ατομικές αξιολογήσεις, διότι πιστεύουν πως ελέγχονται ατομικά, γεγονός που κάνει τον υφιστάμενο μη αποδοτικό και δυσαρεστημένο. **Για το λόγο αυτό θα πρέπει ο προϊστάμενος να τεκμηριώνει έναντι του υφισταμένου του για ποιο λόγο γίνονται οι συγκεκριμένες αξιολογήσεις. Οι λόγοι θα πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια και να είναι απολύτως κατανοητοί, πείθοντας τον εργαζόμενο ότι η αξιολόγηση θα τον βοηθήσει να προβάλλει τις δυνατότητες και ικανότητες του, αφού μέσα από την αξιολόγηση θα πληροφορηθεί που υστερεί και που όχι έναντι των άλλων**

υφισταμένων και έναντι του αντικειμένου που του έχει ανατεθεί. Μέσα από την αξιολόγηση άλλωστε θα φτάσει στη μέγιστη απόδοση.

Τέλος, αναγκαίο είναι να θεσπιστούν συγκεκριμένοι ατομικοί στόχοι βελτίωσης κάθε υφισταμένου, καθώς και συλλογικοί, όπως θα αναλύσουμε παρακάτω.

7.2.5 Καθιέρωση στόχων βελτίωσης

Η αξιολόγηση των αποδόσεων είναι αναγκαία, γιατί παρέχει στον προϊστάμενο τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να μπορεί να κρίνει την απόδοση του υφισταμένου του και να διαπιστώνει που χρήζει βελτιώσεως. Ο εργοδότης θα πρέπει να παρέχει άμεσα στον εργαζόμενο τα αποτελέσματα της απόδοσης του ώστε να υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Από τα στοιχεία αυτά έχουμε ξεκάθαρη εικόνα για τους στόχους που πρέπει να θέσουμε ώστε να βελτιωθεί ο υφιστάμενος. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι λεπτομερείς και ιεραρχημένοι. Οι βελτιώσεις υλοποιούνται προγραμματισμένα και σταδιακά, διότι δραματικές και απότομες αλλαγές εντός στενού χρονικού ορίου, όχι μόνο δεν αποδίδουν, αλλά συνήθως είναι ικανές να μην επιτύχουμε στο στόχο που μας ανατέθηκε.

Οι στόχοι βελτίωσης κάθε υφισταμένου, πρέπει να είναι σχετικοί με το παρόν επίπεδο της απόδοσης του, όπως επίσης και με την εργασία που πρέπει να παράσχει ο εργαζόμενος. Αυτό σημαίνει, ότι ο προϊστάμενος κατά την κατάρτιση των στόχων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν του τα χαρακτηριστικά του υφισταμένου και το αντικείμενο της εργασίας του, να φροντίζει ωστόσο να προσθέτει στόχους εντός του έτους εργασίας, ώστε οι στόχοι να είναι προσαρμοσμένοι πάνω στον υφιστάμενο και να χαρακτηρίζονται από ρεαλισμό, π.χ. το να έχουμε ως στόχο απόδοσης το 98 τοις εκατό σε διάστημα δύο μηνών για ένα υφιστάμενο που αποδίδει το 75 τοις εκατό των δυνατοτήτων του και προσλήφθηκε προσφάτως είναι πολύ αισιόδοξο αποτέλεσμα.

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι εκτός του **ότι οι στόχοι θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ρεαλισμό και λογική, πρέπει να ενθαρρύνεται το πρόσωπο στο οποίο έχουν ανατεθεί, ολοκληρώνοντας ένα αντικείμενο με ιδιαίτερη προσπάθεια**, καθώς όπως τονίσαμε σε προγενέστερη περίπτωση στόχοι χαμηλών απαιτήσεων δημιουργούν απάθεια και έλλειψη ενδιαφέροντος.

ΠΙΝΑΚΑΣ

Όνοματεπώνυμο υφισταμένου	Παρούσα εκτίμηση των αποδόσεων σε ποσοστό 100%	Βασικοί παράγοντες που επιβάλλουν την εκτίμηση	Τομείς που χρήζουν ανάγκης βελτίωσης	Αντικειμενοί σκοποί βελτίωσης Ειδικά
---------------------------	--	--	--------------------------------------	--------------------------------------

Όνομα Προϊσταμένου				
Μέσο επίπεδο απόδοσης τμήματος				
Σύνολο ανάλυσης των αποδόσεων				

Πηγή: Φαναριώτης Παναγιώτης, George Terry, Διοίκηση προσωπικού, 1997, εκδόσεις: Σταμούλη

Η στήλη 1 του παραπάνω πίνακα χρησιμοποιείται για την αναγραφή των ονομάτων των υφιστάμενων που εποπτεύει ο προϊστάμενος. Η στήλη 2 χρησιμοποιείται για τις εκτιμήσεις της παρούσας απόδοσης κάθε υφισταμένου. Η στήλη 3 αναλύει ποιοι παράγοντες οδήγησαν στη συγκεκριμένη εκτίμηση. Η στήλη 4 περιγράφει την βελτίωση που πρέπει να υπάρξει στο αντικείμενο εργασίας. Η στήλη 5 για ποιους λόγους χρήζει βελτίωσης το υφιστάμενο αντικείμενο εργασίας. Στη στήλη 6 παρατίθεται το όνομα του προϊσταμένου και το επίπεδο απόδοσης του τμήματος. Και τέλος στη στήλη 7 παρέχεται ο αριθμός των αποδόσεων που ανέλυσε ο προϊστάμενος.

7.3 Επίτευξη αμοιβαίας συμφωνίας

Η πρώτη φάση για να δημιουργηθεί μία βάση που θα έχει σκοπό την αποτελεσματική καθοδήγηση των υφισταμένων, ολοκληρώνεται με την ανάλυση και εξειδίκευση του αντικειμένου της εργασίας. Όμως θα πρέπει να αναλύσουμε και διάφορα ποιοτικά στοιχεία, τα οποία παρέχονται από την εργασία του υφισταμένου, τα δε στοιχεία θα πρέπει να συγκεντρωθούν, ώστε να παρέχουν τα αναγκαία αποτελέσματα στον προϊστάμενο.

Συνήθως τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο υφιστάμενος είναι:

- § Η αναγνώριση του έργου του
- § Η ανάθεση μιας εργασίας που θα του δώσει το απαραίτητο κίνητρο
- § Η επίτευξη επιτυχίας
- § Η απόκτηση εμπειρίας
- § Η ελευθερία που του παρέχεται ώστε να ολοκληρώσει την εργασία του
- § Οι ευκαιρίες για να αναπτυχθεί περαιτέρω και
- § Η χρηματική ικανοποίηση (bonus)

Το βασικό σημείο για να ενοποιηθούν οι επιθυμίες του προϊσταμένου με τις επιθυμίες του υφισταμένου, είναι η συμφωνία και από τις δύο πλευρές στους παρακάτω τομείς:

- 1) Στο περιεχόμενο της εργασίας ή τις δραστηριότητες για τις οποίες ο υφιστάμενος έχει πεδίο ευθύνης.
- 2) Στους παράγοντες από τους οποίους θα κριθεί η αξιολόγηση της απόδοσης του, όπως η ποιότητα, η ποσότητα, το κόστος, η ανανέωση, η ακρίβεια, η υποβοήθηση και το πως μπορεί να επηρεάσει και τους άλλους συναδέλφους ή άλλα τμήματα.
- 3) Στο πως θα μετρούνται οι αποδόσεις και
- 4) Στα αναμενόμενα ελάχιστα αποτελέσματα σε κάθε τομέα αναφοράς όπως αυτοί εφαρμόζονται στην εργασία του.

Το πλαίσιο της συμφωνίας

Είναι αναγκαίο τόσο για τον προϊστάμενο, όσο και για τον υφιστάμενο να συναντηθούν, να συζητήσουν και να συμφωνήσουν ως προς το αντικείμενο της εργασίας, το έργο το οποίο πρέπει να παραχθεί και το λόγο που πρέπει να παραχθεί. Δηλαδή να αναλυθεί το πόσο σπουδαία κρίνεται η συγκεκριμένη εργασία.

Το πρώτο στάδιο της συμφωνίας σχετίζεται με την περιγραφή του αντικειμένου της εργασίας. Το θέμα που προκύπτει είναι ότι, η περιγραφή της εργασίας συντάσσεται συνήθως χωρίς ο εργαζόμενος να συμμετέχει σε αυτή, γεγονός που την κάνει μη φερέγγυα. Με την πάροδο ορισμένου χρόνου, ο υφιστάμενος παρατηρεί ότι η περιγραφή δε σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας, οπότε αρχίζει να πιστεύει ότι η περιγραφή της εργασίας, αποτελεί άποψη ενός τρίτου, ο οποίος δεν λαμβάνει υπόψιν του τις τρέχουσες ανάγκες του εργαζομένου.

Παρ' όλο ότι ο εργαζόμενος δύναται να παράγει το μέγιστο δυνατό έργο σε σχέση με αυτό που του έχει ανατεθεί, με βάση την περιγραφή της εργασίας του, αυτός επικεντρώνεται κυρίως στα αποτελέσματα αυτής της περιγραφής. Υπό αυτές τις συνθήκες ενδέχεται να επικρατήσουν ένας ή δύο παράγοντες εις βάρος των άλλων. Επιπροσθέτως, μία κριτική ή λεκτική παρακίνηση του εργαζομένου να αποδώσει τα μέγιστα στην εργασία του, ενδέχεται να μην έχει ουσιώδες αποτέλεσμα.

Για να εξασφαλιστεί ότι θα έχουμε την μέγιστη δυνατή απόδοση σε συνεχή βάση, θα πρέπει να επικεντρωθεί το ενδιαφέρον σε τέσσερις έως επτά διαφορετικούς τομείς.

Στο πρώτο μέρος της συμφωνίας θα πρέπει να προσδιοριστεί το αντικείμενο της εργασίας για την οποία είναι υπεύθυνος ο υφιστάμενος, ενώ στο δεύτερο μέρος εξετάζονται οι παράγοντες που τίθενται ως βάση μέτρησης των αποτελεσμάτων.

Μερικοί από τους παράγοντες αυτούς είναι:

- Η ποσότητα,
- Η ποιότητα,
- Το κόστος,
- Οι χρόνοι που απαιτούνται,
- Η εισαγωγή νέων μεθόδων,
- Η παράλληλη συνεργασία άλλων τμημάτων ή εργαζομένων,

- Η κάλυψη των προγραμμάτων εργασίας,
- Πως συμβάλλει η εργασία αυτή στην αύξηση των κερδών της επιχείρησης και άλλοι.

Τα επιπρόσθετα μέρη της συμφωνίας δηλαδή εκείνα που σχετίζονται με την απόδοση και την κάλυψη των ελάχιστων απαιτήσεων, δυσκολεύουν ή διαλύουν πολλές φορές μια αμοιβαία συμφωνία.

Συμπέρασμα

Ως συμπέρασμα των ανωτέρω προκύπτει πως πρέπει πάντοτε, να υπάρχει συμφωνία και από τις τέσσερις πλευρές που περικλείει η καθοδήγηση, δηλαδή ως προς τον υφιστάμενο με τον προϊστάμενο και τους υπόλοιπους υφισταμένους ή τμήματα της επιχείρησης. Αυτή η αμοιβαία συμφωνία δημιουργεί ένα κλίμα υπευθυνότητας. Αντίθετα, αν δεν υπάρχει αμοιβαία συμφωνία, ο υφιστάμενος ενδέχεται να προβεί σε ενέργειες κατά του προϊσταμένου του.

7.4 Αρχές και κατευθύνσεις για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης

Οι κατευθυντήριες αρχές που βοηθούν στην ανάπτυξη ενός ορθό συστήματος καθοδήγησης είναι πέντε. Κάθε αρχή προκύπτει από το πλαίσιο υπευθυνότητας του προϊσταμένου, ενώ το σύστημα καθοδήγησης συνδέεται στενά με ένα αποδοτικό σύστημα εξουσιοδότησης.

Οι πέντε κατευθυντήριες αρχές είναι:

1. Ο προϊστάμενος πρέπει να αναλύει τον υφιστάμενο βάσει του προσδοκώμενου αποτελέσματος.
2. Να παρέχει στον υφιστάμενο τη δυνατότητα να εργάζεται μέσα από πρωτοβουλίες και υπευθυνότητες.
3. Να ενημερώνει τον υφιστάμενο αν αποδίδει η εργασία του.
4. Να βοηθά και να στηρίζει τον υφιστάμενο ώστε να επιτύχει την ολοκλήρωση των στόχων του και
5. Να επιβραβεύει τον υφιστάμενο με βάση τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Ανάλυση αναμενόμενων αποτελεσμάτων

Αυτή η αρχή περιγράφει επαρκώς το αντικείμενο της εργασίας σχετιζόμενο με τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται σε αυτή.

Όμως η καθοδήγηση καθαυτή προϋποθέτει ταυτόχρονα το προσδιορισμό του αντικειμένου της εργασίας, ως προς τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να θέτει στόχους για το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται ή θα ασχοληθεί και ειδικότερα τι αποτελέσματα πρέπει να παράγει. Με άλλα λόγια να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο θα αξιολογηθεί η απόδοση του σε διάφορα στάδια της απασχολήσεως του.

Για να απόδοσης η εξουσιοδότηση, πρέπει να γίνουν κατανοητοί οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν. Βέβαια υπάρχει διαφορά μεταξύ του τι πρέπει να επιτευχθεί και του πως μπορεί να γίνει αυτό. Κατά περιπτώσεις δίνεται βάση στο τελευταίο εις βάρος του πρώτου.

Παροχή δυνατότητας στον υφιστάμενο για πρωτοβουλίες και ευθύνες

Το δεύτερο βασικό κριτήριο για να είναι αποτελεσματική η εποπτεία και η καθοδήγηση των υφισταμένων είναι να τους δοθούν εξουσίες ή ελευθερίες και να ενεργούν κατά το δοκούν και με δική τους πρωτοβουλία.

Αν ο προϊστάμενος προσδοκά αποτελέσματα εντός στενών χρονικών ορίων τότε τα αποτελέσματα που θα επιτευχθούν δεν θα είναι προϊόν προσπάθειας του εργαζομένου. Ο υφιστάμενος θα πρέπει να προσδιορίζει ο ίδιος πως θα επιτύχει τους στόχους του, αναπτύσσοντας πρωτοβουλίες και ικανότητες.

Αντικείμενο του προϊσταμένου είναι ο έλεγχος με μία ευρύτερη έννοια. Η εμπιστοσύνη που δείχνει ο προϊστάμενος ως προς το τι μπορεί να παράγει ο υφιστάμενος είναι σίγουρο πως οδηγεί σε μία επιτυχημένη απόδοση. Τέλος τα ενδεχόμενα λάθη θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως μέσα για μελλοντική ανάπτυξη και βελτίωση του υφισταμένου.

Στη περίπτωση λαθών δεν πρέπει να βλέπουμε το λάθος καθ' αυτό, αλλά ο λόγος για τον οποίο προέκυψε το λάθος ώστε να μην επαναληφθεί στο μέλλον και πως αυτό το λάθος μπορεί να έχει διδακτικό χαρακτήρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΔΟΜΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

8.1 Έρευνα

8.1.1 Μέθοδοι αναζήτησης προσωπικού που συγκεντρώθηκαν από τη διεξαγωγή του ερωτηματολογίου

8.1.2 Αξιολόγηση προσωπικού και χρήση ψυχομετρικών τεστ και τεστ ικανοτήτων όπως το DSI

8.1.3 Διεξαγωγή προσωπικής συνέντευξης

8.1.4 Έλεγχος απόδοσης, coaching μέθοδοι παρακίνησης

8.2 Συμπεράσματα έρευνας

8.3 Συμπεράσματα πτυχιακής άσκησης

8.4 Βιβλιογραφία

Περίληψη Κεφαλαίου

Σκοπός του τελευταίου κεφαλαίου της πτυχιακής άσκησης είναι η παρουσίαση τη έρευνας βάση ερωτηματολογίου που διεξήχθη σε 40 επιχειρήσεις στο κέντρο της Αθήνας και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής καθώς και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα και την συνολική πτυχιακή άσκηση.

Βιβλιογραφικές πηγές:

- Δήμου Νικόλαος, Διοίκηση προσωπικού, 2003, εκδόσεις: Έλλην
- Τερζίδης Κωνσταντίνος, Τζωρτζάκης Κωνσταντίνος, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 2004, εκδόσεις: Rosili

8.1 Έρευνα

Βάση έρευνας μέσω ερωτηματολογίου που διεξάχθηκε σε 40 επιχειρήσεις στο κέντρο της Αθήνας προήλθαν σημαντικά στοιχεία για τις μεθόδους αξιολόγησης και πρόσληψης που εφαρμόζονται στη χώρα μας. Σε αυτή την έρευνα ερωτήθηκαν μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις.

Οι 8 ερωτήσεις που τέθηκαν συμπληρώθηκαν από τον υπεύθυνο τμήματος ανθρώπινο δυναμικού (σε επιχειρήσεις που είχαν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού) ή από υψηλότερο προϊστάμενο και σε ορισμένες περιπτώσεις τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης και αφορούσαν:

- Αριθμό ατόμων που απασχολεί η επιχείρηση και εάν υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού
- Μεθόδους που χρησιμοποιούνται για αναζήτηση προσωπικού
- Μεθόδους αξιολόγησης πριν τη πρόσληψη
- Χρήση ψυχομετρικών τεστ και τεστ ικανοτήτων όπως το DSI
- Τρόπο διεξαγωγής προσωπικής συνέντευξης
- Εφαρμογές προγραμμάτων ελέγχου απόδοσης των υπαλλήλων
- Εφαρμογής προγραμμάτων Coaching
- Κίνητρα για βελτίωση αποδοτικότητας

Διαχωρίσαμε τις επιχειρήσεις ανάλογα με το προσωπικό που απασχολούν σε 3 κατηγορίες:

1-20 άτομα Μικρές	21-50 άτομα Μεσαίες	51+ άτομα Μεγάλες
14	16	10

Εκ των οποίων οι 9 από τις 40 είχαν ξεχωριστό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα οι μεγαλύτερες όπως: Starbucks, Saint. Oliver, Τράπεζα Πειραιώς, Εθνική τράπεζα Bershka, Mc Donald's

Παρακάτω βλέπουμε το ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο Πτυχιακής Άσκησης

- Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρησή σας, υπάρχει τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού:.....
- Τι μεθόδους χρησιμοποιείται για αναζήτηση προσωπικού (Ιντερνετ εφημερίδες συνεργασία με κάποιο ίδρυμα/πανεπιστήμιο):.....
.....
.....
.....
.....
.....
- Υπάρχει αξιολόγηση πριν την πρόσληψη και αν ναι τι είδους:.....
.....
.....
.....
.....
- Χρησιμοποιείται τεστ υπολογισμού απόδοσης πριν την πρόσληψη όπως το τεστ DSI και Prevue assessment:.....
.....
.....
.....
- Με ποιο τρόπο διεξάγετε την προσωπική συνέντευξη:.....
.....
.....
.....

- Εφαρμόζεται μεθόδους προγράμματα ελέγχου απόδοσης των υπαλλήλων:.....

- Εφαρμόζεται προγράμματα/μεθόδους για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων (Coaching):.....

- Τι κίνητρα και μεθόδους παρακίνησης χρησιμοποιείται για να βελτιώσετε την αποδοτικότητα των υπαλλήλων σας:.....

Όνομα επιχείρησης:.....

Λίστα

επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Εθνική τράπεζα
- Τράπεζα Πειραιώς
- Bershka Σύνταγμα
- Zara Σύνταγμα
- Hondo's Center Μοναστηράκι
- Starbucks Μοναστηράκι
- Mc Donald's Σύνταγμα
- Goody's Μοναστηράκι
- Saint Oliver σύνταγμα
- Everest μοναστηράκι
- Lukumades Μοναστηράκι
- Replay Μοναστηράκι
- Athens tattoo Σύνταγμα
- Balader Atelier Patisserie Μοναστηράκι
- Κιμωλία art café Πλάκα
- Κλεψύδρα (καφετέρια) Πλάκα
- 360 Cocktail bar Μοναστηράκι

Πρέπει να σημειωθεί πως δεν ονομάζονται όλες οι επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν καθώς ορισμένες δεν ήθελαν να συμπεριληφθούν ονομαστικά στα στοιχεία της έρευνας λόγω πολιτικής της εταιρίας

8.1.1 Μέθοδοι αναζήτησης προσωπικού που συγκεντρώθηκαν από τη διεξαγωγή του ερωτηματολογίου

Όσον αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού βάση των απαντήσεων διασπάρθηκαν στις εξής πιθανές απαντήσεις:

1. Χρήση internet/ site της εταιρίας
2. Εφημερίδες
3. Συνεργασία με ακαδημαϊκό ίδρυμα/ πανεπιστήμιο
4. Οικογενειακός Φιλικός κύκλος εργαζομένων/Ιδιοκτήτη
5. Feedback στο κατάστημα/παράρτημα της επιχείρησης

30/40	25/40	8/40	6/40	31/40
-------	-------	------	------	-------

Βάση θεωρίας προκύπτει ότι οι πιο χρήσιμες και αξιόπιστες μέθοδοι αναζήτησης προσωπικού είναι το διαδίκτυο και η συνεργασία με ακαδημαϊκά ιδρύματα, με εξαίρεση της χρήσης συνεργασίας με ακαδημαϊκά ιδρύματα για εργασίες που δεν χρειάζονται ιδιαίτερα προσόντα και γνώσεις π.χ service, διανομές.

Μεγάλες Επιχειρήσεις

Από τα στοιχεία της έρευνας διαπιστώνουμε ότι την πιο επιτυχημένη τεχνική εφαρμόζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις και ιδίως οι τράπεζες με όλες να εστιάζουν στην αναζήτηση προσωπικού μέσω ηλεκτρονικής καταβολής βιογραφικών και 7 από τις 10 μεγάλες να έχουν συνεργασία με Ακαδημαϊκά ιδρύματα και πανεπιστήμια για την αναζήτηση προσωπικού. Πρέπει να σημειωθεί ακόμη ότι όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τις δημοσιεύσεις σε εφημερίδα για αναζήτηση προσωπικού αλλά δεν είναι αυτή η βασική πηγή εστίασης τους.

Μεσαίες επιχειρήσεις

Η χρήση του ιντερνέτ για αποστολή βιογραφικών καθώς και αναζήτηση προσωπικού χρησιμοποιείται από 9 από τις μεσαίες επιχειρήσεις δηλαδή από το 62.5% των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν ένα όχι τόσο ικανοποιητικό ποσοστό εάν σκεφτούμε την δραματική επίδραση του διαδικτύου και την ταχύτητα του στην αναζήτηση προσωπικού όπως έχει αναλυθεί και στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

Ακόμη μόνο 1 από τις μεσαίες επιχειρήσεις εφαρμόζει συνεργασία με ακαδημαϊκό ίδρυμα και πανεπιστήμιο κάτι που μειώνει σημαντικά το επίπεδο των υποψηφίων που μπορεί να αναζητήσει η επιχείρηση.

Συμπερασματικά οι μεσαίες επιχειρήσεις βασίζονται σε έναν συνδυασμό feedback από τα γραφεία/κατάστημα της επιχείρησης και με ορισμένες από αυτές να χρησιμοποιούν αποδοτικά το διαδίκτυο.

Βάση της θεωρίας αυτό έχει σίγουρο αντίκτυπο στην ποιότητα ποσότητα αλλά και ταχύτητα των υποψηφίων που μπορούν να προσελκύσουν οι μεσαίες επιχειρήσεις και είναι ένας τομέας που πρέπει να βελτιωθεί με περισσότερη συγκέντρωση και εστίαση στη διαδικτυακή αναζήτηση αλλά και την συνεργασία με ακαδημαϊκά ιδρύματα.

Μικρές επιχειρήσεις

Οι μικρές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τις πιο αντί αποδοτικές μεθόδους αναζήτησης προσωπικού αλλά παρόλα αυτά έχουν σχετικά μικρό αντίκτυπο από τη χρήση λιγότερο αποδοτικών μεθόδων διότι απασχολούν πιο ανειδίκευτο προσωπικό το οποίο τείνει να αναζητεί από μόνο του δουλειά με μεθόδους door to door.

Πιο συγκεκριμένα μόνο 5 από τις μικρές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αποδοτικά το διαδίκτυο για αναζήτηση προσωπικού και μόλις οι μισές χρησιμοποιούν δημοσιεύσεις στις εφημερίδες για αναζήτηση προσωπικού. Αντιθέτως βασίζονται κυρίως στο feedback στο κατάστημα και σε γνωστούς από τον οικογενειακό και φιλικό κύκλο του ιδιοκτήτη και των εργαζομένων για αναζήτηση προσωπικού. Πάλι παρότι αυτή είναι ξεκάθαρα η λιγότερο αποδοτική μέθοδος δεν επηρεάζει τόσο την αποδοτικότητα των μικρών επιχειρήσεων γιατί υπάρχει μεγάλη ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό για ανειδίκευτες εργασίες και δεν χρειάζονται ιδιαίτερα προσόντα για τη διεκπεραίωση των εργασιών που θα θέσει η επιχείρηση.

8.1.2 Αξιολόγηση πριν την πρόσληψη και χρήση ψυχομετρικών τεστ και τεστ ικανοτήτων όπως DSI

Για την αξιολόγηση του νεοσύστατου προσωπικού θα διαχωρίσουμε τις παρακάτω κατηγορίες που προήλθαν από την σύνταξη της έρευνας:

- i. Ψυχομετρικά/Προσωπικότητας/Ομαδικότητας Τεστ
- ii. Τεστ ικανοτήτων
- iii. Εμπειρική κρίση
- iv. Στοιχεία που προήλθαν από την προσωπική συνέντευξη

Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι ενώ είναι αυτονόητο ότι η εμπειρική κρίση του υπεύθυνου προσλήψεων χρησιμοποιείται για κάθε πρόσληψη σε οποιαδήποτε εταιρία μικρή μεσαία ή μεγάλη ο λόγος που τέθηκε αυτή η ερώτηση στο ερωτηματολόγιο είναι όχι για να διαπιστωθεί εάν όντως η προσωπική κρίση του υπεύθυνου της πρόσληψης εμπεριέχεται κατά τη διαδικασία της πρόσληψης αλλά πιο πολύ για να διαγνωσθεί η κατεύθυνση και που δίνεται περισσότερη έμφαση κατά την πρόσληψη στις επιχειρήσεις.

Βάση θεωρίας προκύπτει ότι για την καλύτερη και βέλτιστη απόδοση της αξιολόγησης πριν την πρόσληψη πρέπει να διεξάγονται τουλάχιστον 1 ψυχομετρικό τεστ, τεστ προσωπικότητας ή τεστ ικανοτήτων σε συνδυασμό με στοιχεία που προήλθαν από την προσωπική συνέντευξη παρακάτω θα αναλύσουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν από τις επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν ανά κατηγορίες

Μεγάλες επιχειρήσεις

Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν χρησιμοποιούν αξιοπρεπείς μεθόδους αξιολόγησής πριν την πρόσληψη καθώς όλες χρησιμοποιούν κάποιου είδους τεστ προσωπικότητας/ ψυχομετρικό τεστ ή τεστ ομαδικότητας. Ακόμη 6/10 μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε συνδυασμό με τα προηγούμενα και τεστ ικανοτήτων κάτι που κάνει την διαδικασία της αξιολόγησης πριν την πρόσληψη ακόμη πιο αξιόπιστη. Επίσης όλες χρησιμοποιούν τα δεδομένα που συλλέγουν από αυτά τα τεστ σε συνδυασμό με τα δεδομένα από την προσωπική συνέντευξη για να αξιολογήσουν τους υποψηφίους.

Γενικότερα μπορούμε να πούμε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν χρησιμοποιούν αν όχι όλες, τις περισσότερες ενδεδειγμένες μεθόδους αξιολόγησης πριν την πρόσληψη που αναφέρονται στην πτυχιακή εργασία.

Μεσαίες επιχειρήσεις

Οι μεσαίες επιχειρήσεις απέχουν πολύ από την χρήση αποδοτικών μεθόδων αξιολόγησης πριν την πρόσληψη καθώς βάση έρευνας μόνο 6/16 μεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεστ προσωπικότητας και ψυχομετρικά τεστ και μόλις 2/16 χρησιμοποιούν τεστ ικανοτήτων. Αντιθέτως όλες σχεδόν βασίζονται στην εμπειρική κρίση του υπεύθυνου/ων προσλήψεων σε συνδυασμό με τα στοιχεία που μαζεύτηκαν από την προσωπική συνέντευξη που μολονότι δεν είναι κακό δεν είναι και η πιο αξιόπιστη μέθοδος αξιολόγησης πριν την πρόσληψη καθώς οι υπεύθυνοι προσλήψεων των μεσαίων επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν δεν είναι εμπειρογνώμονες ψυχολόγοι για να βγάζουν συμπεράσματα με μικρό δείκτη λανθασμένης κρίσης.

Μικρές επιχειρήσεις

Οι μικρές επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν δεν εφαρμόζουν κανένα είδους ψυχομετρικών τεστ η τεστ ικανοτήτων και μόνο 8/14 χρησιμοποιούν εκτεταμένη προσωπική συνέντευξη ώστε να αντλήσουν στοιχεία για την αξιολόγηση των υποψηφίων. Βασίζονται μόνο στην εμπειρική κρίση του υπεύθυνου ή του ιδιοκτήτη που είναι παράλληλα και υπεύθυνος προσλήψεων, αλλά παρά το γεγονός ότι αυτές οι επιχειρήσεις δεν αναζητούν άτομα με υψηλά προσόντα και προηγούμενες γνώσεις ακόμη και για αυτές τις εργασίες τα τεστ προσωπικότητας και ομαδικότητας είναι άκρως σημαντικά, καθώς ανιχνεύουν την ικανότητα των υποψηφίων να λειτουργούν αρμονικά και παραγωγικά σε ομάδες χωρίς να δημιουργούν προβλήματα στις ομάδες αυτές.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις κάνουν πολύ καλή χρήση των μεθόδων αξιολόγησης πριν την πρόσληψη που παρουσιάζει η πτυχιακή

ενώ οι μικρές και οι μεσαίες αγνοούν τελείως τις μεθόδους αυτές και βασίζονται μονάχα στο «ένστικτο» του υπεύθυνου προσλήψεων.

8.1.3 Διεξαγωγή προσωπικής συνέντευξης

Για τη διεξαγωγή της προσωπικής συνέντευξης βασικός στόχος του ερωτηματολογίου ήταν να αποσπαστούν πληροφορίες για 3 τομείς:

1. Τοποθεσία διεξαγωγής της προσωπικής συνέντευξης
2. Αριθμός συνεδρίων
3. Αριθμός ατόμων που τη διεξάγουν

Όσον αφορά τις μικρές επιχειρήσεις όλες εφαρμόζουν μια συνεδρία με τις 12/14 να διεξάγουν τις συνεντεύξεις τους από 1 άτομο και μονάχα 2 από 2.

Ακόμη όλες διεξάγουν την προσωπική συνέντευξη στο κατάστημα της επιχείρησης και όχι σε κάποιο ειδικά διαμορφωμένο χώρο.

Στις μεσαίες επιχειρήσεις αρχίζει να γίνεται πιο πολύπλοκο το θέμα, είναι αρκετά μικτά τα αποτελέσματα καθώς 8 από τις 16 χρησιμοποιούν αποκλειστικά ένα άτομο για την προσωπική συνέντευξη, 4 χρησιμοποιούν 2 και άλλες 4 χρησιμοποιούν 1-2 άτομα ανάλογα με τις παρούσες συνθήκες στην επιχείρηση.

Όπως και στις μικρές επιχειρήσεις έτσι και οι μεσαίες δεν έχουν ειδικό χώρο για την προσωπική συνέντευξη η οποία διεξάγεται σε κάποιο χώρο της επιχείρησης ή κάποιο γραφείο.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν διαφέρουν πάλι αρκετά τα αποτελέσματα σε σύγκριση με τις μικρές και τις μεσαίες καθώς κατά βάση χρησιμοποιούν 1-3 άτομα για τη διεξαγωγή της προσωπικής συνέντευξης ανάλογα με τη θέση για την οποία ενδιαφερόμαστε και συνήθως με 2 συνεδρίες.

Ακόμη 8 από τις 10 επιχειρήσεις έχουν ειδικό χώρο για τη διεξαγωγή της προσωπικής συνέντευξης.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν την πιο αποδοτική μέθοδο διεξαγωγής της προσωπικής συνέντευξης αφού υλοποιούν τις πιο βασικές αρχές για επιτυχημένη προσωπική συνέντευξη που είναι η χρήση 2-3 ατόμων για την διεξαγωγή της συνέντευξης, εφαρμογή ειδικού χώρου για την προσωπική συνέντευξη ώστε να μην αποσπώνται οι υποψήφιοι κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της και εφαρμογή 2 και πάνω συνεδριών ώστε να γίνεται καλύτερη εκτίμηση των υποψηφίων. Οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις δεν δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην τελειοποίηση της προσωπικής συνέντευξης καθώς καμία από αυτές δεν έχει ειδικό

χώρο για την διεξαγωγή της συνέντευξης και η δομή με την οποία διεξάγουν την προσωπική συνέντευξη φαίνεται να είναι λίγο τυχαία και όχι καλά συγκροτημένη. Αυτά έχουν ως αντίκτυπο τα στοιχεία που αποκτώνται από την προσωπική συνέντευξη από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να μην είναι τόσο αξιόπιστα όσο αυτά που μαζεύονται από τις μεγάλες.

8.1.4 Έλεγχος απόδοσης coaching και μέθοδοι παρακίνησης

Μεγάλες επιχειρήσεις

Όσον αφορά τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων 6/10 μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν προγράμματα βάσης δεδομένων για την παρακολούθηση των ρυθμών απόδοσης των εργαζομένων σε συνδυασμό με ανατροφοδότηση από τους πελάτες και τους προϊστάμενους των τμημάτων. Οι υπόλοιπες 4 χρησιμοποιούν μόνο ανατροφοδότηση από πελάτες και προϊστάμενους. Όσον αφορά το coaching όλες οι 10 μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποια μορφή coaching πιο συγκεκριμένα

Μέθοδοι Coaching που εφαρμόζονται στις μεγάλες επιχειρήσεις

- Εκπαιδευτικά σεμινάρια
- Job rotation
- Άμεση καθοδήγηση από προϊστάμενο
- Ομαδικές εργασίες και project για την καλύτερη συνεννόηση μεταξύ των υπαλλήλων
- Life coaching

Για μεθόδους παρακίνησης 4/10 επιχειρήσεις θέτουν εξέλιξη καριέρας ως κίνητρο παρακίνησης και οι υπόλοιπες 6 προσφέρουν ομαδικά bonus, με τον τρόπο αυτό προσπαθούν να κάνουν τους υπαλλήλους καλύτερους στο να δουλεύουν ομαδικά και όχι ατομικά.

Μεσαίες επιχειρήσεις

Οι μεσαίες επιχειρήσεις για τον έλεγχο απόδοσης των εργαζομένων τους βασίζονται κυρίως στο feedback των πελατών και των προϊσταμένων για την ποιότητα της εργασίας των εργαζομένων. Μόνο οι μισές μεσαίες επιχειρήσεις 8/16 εφαρμόζουν μεθόδους coaching και αυτές είναι:

- Άμεση καθοδήγηση από προϊστάμενο
- Ομαδικές εργασίες και projects
- Εκπαιδευτικά σεμινάρια

Όσον αφορά τις μεθόδους παρακίνησης 6/16 δίνουν bonus πληρωμών σε περιπτώσεις αύξησεων των εσόδων της επιχείρησης ως μέθοδο παρακίνησης, άλλες 6/16 δίνουν μόνιμη αύξηση μισθού αλλά αυτό συμβαίνει σε αρκετά σπάνιες περιπτώσεις και η αύξηση είναι μικρού ποσοστού 5-10%, και μόλις 4/16 μεσαίες επιχειρήσεις δεν

εφαρμόζουν καμία μέθοδο παρακίνησης.

Μικρές επιχειρήσεις

Όλες οι μικρές επιχειρήσεις βασίζονται 100% στην ανατροφοδότηση από τους πελάτες για αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, ακόμη μόνο 2/14 αναφέρθηκαν σε ψυχολογική υποστήριξη και καθοδήγηση των υπαλλήλων από τους συναδέλφους τους ως μορφή coaching, αν και αυτό το θεωρούμε αυτονόητο και για αυτό το λόγο δεν θα το θεωρήσουμε ως μέθοδο coaching για τους σκοπούς αυτής της πτυχιακής Όσον αφορά τις μεθόδους παρακίνησης 4/14 χρησιμοποιούν ομαδικά bonus περίπου 20-25% του ημερομίσθιου σε αρκετά μεγάλες αυξήσεις αποδοχών της επιχείρησης και 6/14 μπορούν να μεταβάλουν το ωράριο των εργαζόμενων σε πιο επιθυμητά επίπεδα σαν μέθοδο παρακίνησης.

Συμπερασματικά οι μεγάλες επιχειρήσεις εφαρμόζουν υπολογίσιμες και αποδοτικές μεθόδους coaching και αξιολόγησης απόδοσης αλλά έχουν ακόμη περιθώρια για βελτίωση όσον αφορά τις μεθόδους παρακίνησης.

Οι μεσαίες επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολύ περιορισμένο αριθμό μεθόδων coaching και η αξιολόγηση της απόδοσης θα έπρεπε να βασίζεται και στη χρήση κάποιου πλάνου ή μιας βάσης δεδομένων παρακολούθησης απόδοσης βάση χρονοδιαγράμματος, αλλά τα κίνητρα παρακίνησης του προσωπικού είναι φυσιολογικά δεδομένου του μεγέθους της επιχείρησης.

Οι μικρές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν σχεδόν καμία ουσιαστική μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης ή κίνητρο παρακίνησης και καμία μέθοδο coaching κάτι που σίγουρα επηρεάζει αρνητικά την απόδοση όλης της επιχείρησης σαν σύνολο.

8.2 Συμπεράσματα έρευνας

Από την έρευνα που διεξάχθηκε λάβαμε βασικές πληροφορίες για την διαφορά σε διάφορα θέματα διοίκησης και αξιολόγησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθος τους. Δεν είναι τυχαίο ότι και στις 8 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σημειώθηκαν σημαντικές διαφορές ανάλογα το μέγεθος τις επιχείρησης και αυτό δεν είναι απαραίτητα κάτι κακό.

Είναι εξάλλου ο σκοπός αυτής της εργασίας σαν σύνολο να αποδείξει ότι δεν υπάρχει μια κορυφαία μέθοδος αναζήτησης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά μάλλον υπάρχουν κατάλληλες μέθοδοι για κατάλληλες επιχειρήσεις. Είναι

φυσιολογικό μια μικρή επιχείρηση που δεν απασχολεί μεγάλο αριθμό προσωπικού και δεν απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες από τους εργαζομένους της να έχει μειωμένα συστήματα αξιολόγησης. Σημαντική παρατήρηση είναι όμως ότι και οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν αξιολογικές μεθόδους coaching και ελέγχους απόδοσης των εργαζομένων. Είναι ξεκάθαρο από τα στοιχεία της έρευνας ότι όσο μεγαλώνει η επιχείρηση μεγαλώνουν και οι απαιτήσεις της επιχείρησης από τους εργαζομένους της κάτι που συμπίπτει με το συμπέρασμα της πτυχιακής άσκησης. Μην ξεχνάμε ότι σκοπός της επιχείρησης είναι να προσαρμόζεται και να δρα ανάλογα με το μέγεθος την οικονομική της ικανότητα και το περιβάλλον της συνεπώς κλείνοντας με τα συμπεράσματα της έρευνας θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ελληνικό σύστημα επιχειρήσεων παρουσιάζει ένα υγιές σύστημα αναζήτησης προσέλκυσης και καθοδήγησης προσωπικού στις μεγάλες επιχειρήσεις και ένα ελλιπές σύστημα στις μεσαίες και στις μικρές καθώς υπάρχει ελάχιστη καθοδήγηση coaching από τους προϊσταμένους και οι μέθοδοι αναζήτησης προσωπικού που εφαρμόζουν δεν είναι οι πιο αποδοτικές. Από αυτό πιο πολύ ζημιώνονται οι μεσαίες επιχειρήσεις καθώς έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις από τους εργαζομένους τους σε σχέση με τις μικρές λόγω της ποιότητας και της φύσης της εργασίας. Μια ακόμη θετική παρατήρηση που προέκυψε από την έρευνα είναι ότι όσο ανεβαίνουμε από μικρές σε μεγάλες επιχειρήσεις η εμπειρική κρίση και οι πιο «πρόχειρες» μέθοδοι αξιολόγησης και αναζήτησης προσωπικού αντικαθίστανται από συστήματα αξιολόγησης τεστ προσωπικότητας και πιο αναλυτική αξιολόγηση πριν την πρόσληψη όπως ήταν αναμενόμενο.

8.3 Συμπεράσματα πτυχιακής εργασίας

Σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας ήταν η ανάλυση των μεθόδων αναζήτησης και αξιολόγησης προσωπικού καθώς και η σημασία της αξιολόγησης των αναγκών της επιχείρησης προτού προβεί σε οποιαδήποτε τέτοια δραστηριότητα, σε συνδυασμό με αξιολόγηση έργων και coaching υπαλλήλων.

Το πιο βασικό συμπέρασμα της πτυχιακής εργασίας είναι η διαπίστωση ότι δεν υπάρχει η «χρυσή τομή» στην αξιολόγηση και αναζήτηση προσωπικού καθώς η αποτελεσματικότητα αυτών των πράξεων δεν κρίνεται μόνο από τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν, αλλά και από τα μεγέθη και τους στόχους των επιχειρήσεων στις οποίες εφαρμόζονται. Σε αυτή την πτυχιακή εργασία αναλύθηκαν μέθοδοι και συστήματα αξιολόγησης και αναζήτησης προσωπικού τόσο σύγχρονα όσο και πιο πατροπαράδοτα, μιλήσαμε για μεθόδους coaching και αξιολόγηση αναγκών και έργων των επιχειρήσεων μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων και θεσπίστηκαν τα βήματα που πρέπει να εκτελεστούν για να επιτευχθεί η μέγιστη αποδοτικότητα σε αυτές τις πράξεις.

Ακόμη διεξάχθηκε έρευνα βάση ερωτηματολογίου σε επιχειρήσεις στο κέντρο της Αθήνας για τη διαπίστωση των μεθόδων που εφαρμόζονται από τις ελληνικές επιχειρήσεις και κατά πόσο αυτοί οι μέθοδοι μεταλλάσσονται όσο προχωρούμε από μικρές σε μεγάλες επιχειρήσεις βάση τον στόχο της επιχείρησης και τον αριθμό των ατόμων που αξιολογούν.

Ο ρόλος αυτής της εργασίας ήταν να αναδείξει θετικά και επιτυχημένα συστήματα και μεθόδους που χρησιμοποιούνται και να καθώς και να παραθέσει λόγους και αιτίες που δημιουργούνται προβλήματα στις επιχειρήσεις από τις λάθος εφαρμογές τους. Συμπερασματικά καταλήγουμε στο γεγονός ότι για να επιτευχθεί η μέγιστη αποδοτικότητα από τη χρήση συστημάτων αξιολόγησης πρέπει πρώτα να έχει δοθεί μεγάλη σημασία στη διεξαγωγή αξιολόγησης αναγκών της επιχείρησης έτσι ώστε να μπορεί να προβλέπει ενδεχόμενες μεταβολές στην επιχείρηση και το περιβάλλον της και να δρα ανάλογα με αυτές τις μεταβολές καθώς και να είναι ήδη έτοιμη όταν αυτές δημιουργηθούν.

Επίσης αξιολογούμε τις μεθόδους αναζήτησης και καταλήγουμε στο γεγονός ότι ένας καλός υπεύθυνος προσλήψεων χρησιμοποιεί κάθε εργαλείο που είναι στα χέρια του στο σημείο που μπορεί να το αξιοποιήσει αποδοτικά για να μεγεθύνει τον αριθμό και το ποσοστό επιτυχημένων προσλήψεων για την επιχείρηση του.

Σε θέματα αξιολόγησης προσωπικού διαχωρίσαμε αυτά που χρησιμοποιούνται πριν την πρόσληψη για αναγνώριση των ικανοτήτων και του χαρακτήρα των υποψηφίων, βοηθώντας μας να κάνουμε τις καλύτερες δυνατών πρόσληψης, αλλά και συστήματα που χρησιμοποιούνται στο ήδη υπάρχον προσωπικό για διερεύνηση και κατανόηση των προβλημάτων που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι μας και τρόπους να δώσουμε λύση σε αυτά. Στη συνέχεια υπογραμμίσαμε καίρια λάθη που γίνονται κατά την αξιολόγηση και που οφείλονται καθώς και μιλήσαμε για την αξιολόγηση ομαδικών έργων της επιχείρησης και μεθόδους ενδυνάμωσης του υπάρχοντος προσωπικού μέσω coaching.

Αυτή η πτυχιακή εργασία ήταν μια έρευνα για βέλτιστη χρησιμότητα και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς παρέχει σημαντικά στοιχεία και εμπειρισταωμένες απόψεις που προήλθαν από μελέτη συγγραμμάτων πάνω στην Διοίκηση προσωπικού. Είναι μια κατευθυντήρια γραμμή πάνω στην κατανόηση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού σαν συντελεστή παραγωγής καθώς όπως έχει πει και ο James C. Collins (Αμερικάνος σύμβουλος επιχειρήσεων)
«Δεν γίνεται να επιτύχεις μεγάλα οράματα χωρίς να έχεις μεγάλους ανθρώπους»

8.4 Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

- Βιταντζάκης Νικόλαος, Christine Descoins, Επιλογή προσωπικού, 1993 εκδόσεις: Έλλην
- Δήμου Νικόλαος, Διοίκηση προσωπικού, 2003, εκδόσεις: Έλλην
- Ζαβλανός Μύρων, Οργανωτική συμπεριφορά, 2002, εκδόσεις: Σταμούλη
- Ζευγαρίδης Σπυρίδων, Σταματιάδης Γεώργιος, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, 1997, εκδόσεις: Interbooks
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 1991, εκδόσεις: Σταμούλη
- Μαντάς Νικόλαος, Διοίκηση προσωπικού, 1992, εκδόσεις: Σύγχρονη εκδοτική
- Μπίλλης Λεωνίδα, Αναζήτηση και εξεύρεση εργασίας, 1999, εκδόσεις: Interbooks
- Μπουραντάς Δημήτριος, Παπαλεξάνδρη Νάνσυ, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 2003, εκδόσεις: Γ. Μένου
- Νικολάου Ιωάννης, Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο, 2006, εκδόσεις: Ι. Σιδέρης
- Τερζίδης Κωνσταντίνος, Τζωρτζάκης Κωνσταντίνος, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, 2004, εκδόσεις: Rosili
- Φαναριώτης Παναγιώτης, George Terry, Διοίκηση προσωπικού, 1997, εκδόσεις: Σταμούλη

Ξένη βιβλιογραφία

- Barber Alison E. Recruiting employees, 1998, εκδόσεις: Sage publication Inc.
- Dunn J, D. Stephens, Elvis C. Management of personnel, 1972, εκδόσεις: McGraw-Hill
- Terry George Robert, Office management and control, 1958, εκδόσεις: R.D. Irwin
- Torrington D. John Chapman, Personnel management, 1979, εκδόσεις: prentice/Hall-International

Διαδικτυακή βιβλιογραφία

- <http://ellislocke.com/> Pre-employment testing
- <http://www.psychometricinstitute.com.au/> Aptitude and psychometrics tests
- <http://work.chron.com> Importance of personal interviews in a selection process by Trudy Brunot StudioD
- <https://hbr.org> When hiring first test then interview, by John Bateson, Jochen Wirtz, Eugene Burke, Carly Vaughan Harvard business review
- <http://www.ibm.com/us-en/?lnk=m> Employment, Environment Simulator EES Προσομοιωτής εργασιακού περιβάλλοντος

