

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.
ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΑΖΑΝΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΓΚΟΤΣΗ ΣΟΦΙΑ
ΒΑΣΙΛΟΓΙΑΝΝΗ ΙΩΑΝΝΑ



ΠΑΤΡΑ 1997

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

2354

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1. ΡΟΛΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ _____	4 -
Ο ρόλος του Διευθυντή προσωπικού στην επιχείρηση _____	4 -
Α. Προσλήψεις _____	9
Β' Ασφάλεια _____	11
Γ' Εκπαίδευση _____	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

2. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ _____	15
Επιλογή εργαζομένων _____	15
Στάδια διαδικασίας επιλογής _____	19
Κριτήρια αξιολόγησης προσλήψεων _____	33
Επίσημα κριτήρια επιλογής _____	37
Ανεπίσημα κριτήρια επιλογής _____	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

3. ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ _____	42
I. Εσωτερικές πηγές _____	42
α) Ανακοίνωση της θέσης _____	42
β) Προαγωγή: _____	43
γ) Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού _____	44
δ) Γνωστοί υπαλλήλων μας _____	44
ε) Υπάλληλοι μας στο παρελθόν _____	44
II. Εξωτερικές πηγές _____	44
1. Αγγελίες στον τύπο, σε εφημερίδες εθνικές, τοπικές και εμπορικές _____	45
2. Στρατολόγηση μέσω ραδιοφωνικών διαφημίσεων _____	49
3. Κρατικοί οργανισμοί απασχολήσεως _____	49
4. Ιδιωτικά γραφεία απασχολήσεως _____	49
5. Επαγγελματικά σωματεία _____	50
6. Αιτήσεις απ' ευθείας στην επιχείρηση _____	50
7. Στρατολόγηση δια μέσου των ήδη εργαζομένων _____	50
8. Στρατολόγηση μέσω φίλων και συγγενών _____	51
9. Στρατολόγηση μέσω Τεχνικών και επαγγελματικών λυκείων ΤΕΙ και ΑΕΙ _____	51
10. Προκηρύξεις _____	52
11. Διαφήμιση _____	53

12. Αναζήτηση εκτός του εθνικού χώρου	53
13. Επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	56
1. Τι είναι εκπαίδευση	56
2. Εκπαίδευση και επιμόρφωση	57
Η εκπαίδευση στην επιχ/ση	59
Η φύση της εκπαίδευσης	62
Η λειτουργία της Εκπαιδύσεως	64
Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση	66
Επισήμανση των αναγκών για εκπαίδευση	67
Η πορεία της μάθησης	69
3. Μέθοδοι εκπαιδύσεως	70
Α. Εκπαίδευση στο έργο	71
Β. Εκπαίδευση έξω από την εργασία	73
Γ. Θεραπευτική εκπαίδευση	74
Δ. Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας.	75
Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας	79
Εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες και τεχνικές εξελίξεις	80
Διοικητικό - οικονομική και εμπορική εκπαίδευση	80
Εκπαίδευση μεσαίων και ανωτέρων στελεχών (Manager)	81
4. Ανάπτυξη της υπηρεσίας εκπαίδευσης	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ	85
1. Μισθοδοσία (Αμοιβές Εργασίας)	85
2. Χρηματική αξία της εργασίας	86
3. Αρχές πολιτικής μισθών και ημερομισθίων	88
4. Παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής	90
α) Οι επικρατούσες αμοιβές	90
β) Η νομοθεσία	90
γ) Η ικανότητα πληρωμής από τον εργοδότη	90
δ) Το κόστος ζωής	91
ε) Η παραγωγικότητα	91
ζ) Η διαπραγματευτική δύναμη	92
η) Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας	92
5. Βασικές αρχές εφαρμογής συστημάτων αμοιβών	92
6. Πρακτική μορφή μισθοδοσίας	93
7. Συστήματα αμοιβών	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ _____ 97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

7. ΚΡΙΤΙΚΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ _____ 109

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ _____ 112

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. ΡΟΛΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Διεκπεραιώνει προγράμματα και πολιτικές που έχουν σχέση με όλες τις φάσεις των δραστηριοτήτων του προσωπικού, οργανώνει τις διαδικασίες στρατολόγησης (αναζήτησης), επιλογής και εκπαίδευσης, και κατευθύνει τις δραστηριότητες των υφισταμένων που έχουν άμεση σχέση. Έρχεται σε επαφή με την εταιρία και τα σωματεία των εργαζομένων για τα προγράμματα σύνταξης και ασφάλειας. Πολιτικές αμοιβές και παρόμοιες εργασίες. Καθιερώνει κοινωνικές, ψυχαγωγικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Μελετά τα αρχεία του προσωπικού για πληροφορίες, τέτοιες όπως το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, αρχείο εργασίας και αναφορές του επόπτη, για να καθορίσει την καταλληλότητα του προσωπικού για προαγωγές και μεταθέσεις. Μπορεί να αντιπροσωπεύει την εταιρία στη διαπραγμάτευση συμφωνιών μισθού (ημερομισθίου) με τους αντιπροσώπους των εργαζομένων μέσα στην Οργάνωση.

Ο ρόλος του Διευθυντή προσωπικού στην επιχείρηση

Βασική ευθύνη κάθε διευθυντή προσωπικού που κατέχει μια θέση στη βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας, είναι να διοικεί ανθρώπους. Κατά τη διοίκηση αυτή, για να αποκτηθεί το μέγιστο της παραγωγικότητας, υπάρχουν τρεις γενικοί αντικειμενικοί σκοποί που επιδιώκει ένας Manager.

- α. Να βελτιώσει την απόδοση των υφισταμένων στην εργασία τους με βάση τα επιτευχθέντα αποτελέσματα.
- β. Να προπαρασκευάσει τους υφισταμένους για να αναλάβουν αυξημένη ευθύνη στο έργο που ήδη εκτελούν
- γ. Να βοηθήσει τους υφισταμένους του να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν με βάση εργασίες ή καθήκοντα υψηλότερου επιπέδου.

Έτσι το κλειδί για παραγωγικότητα είναι η εκτέλεση εργασίας και το κλειδί για την εκτέλεση της εργασίας είναι η υποκίνηση. Ο Manager πρέπει να υποκινήσει του υφισταμένους του για να πετύχουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας.

Γενικά, οι άνθρωποι υποκινούνται, αλλά αυτό που έχει σημασία είναι, πόσο ισχυρή είναι η υποκίνηση και προς ποια κατεύθυνση στρέφεται. Γιατί αν ένας υπάλληλος αποδίδει σταθερά κάτω από ένα πρότυπο, όταν είναι ικανός να αποδώσει σε υψηλότερα επίπεδα, αυτό φανερώνει πως η δύναμη της υποκίνησής του είναι ανεπαρκής. Δεν βρίσκει στην εργασία του αυτό που επιθυμεί με αποτέλεσμα να καταπιέζεται η πρωτοβουλία του. Γι' αυτό πρέπει ο manager να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα εργασίας, ώστε να ενεργοποιήσει το δυναμικό των υφισταμένων του. Άλλωστε πολύ σωστά λέγεται, ότι ένας προϊστάμενος φέρνει καλά αποτελέσματα με την εργασία των άλλων. Πρέπει να βεβαιώνεται σε κάθε στιγμή ότι το προσωπικό ανταποκρίνεται στα καθιερωμένα STANDARDS παραγωγής καθώς και στις γενικότερες απαιτήσεις της εργασίας.

Από τον διευθυντή προσωπικού εξαρτάται η διαμόρφωση των καλών εργασιακών σχέσεων. Πρέπει να είναι σε θέση να προάγει τις ανθρωπίνες σχέσεις, τόσο με καθένα από τα μέλη χωριστά, όσο και με την ομάδα της οποίας προΐσταται. Η επιρροή του είναι μεγάλη, γιατί αυτό θα προσλάβει, θα αμείψει, θα απολύσει. Κατευδύει τις εργασίες, ασκεί δύναμη και δίνει ο ίδιος το παράδειγμα της πειθαρχίας. Συνέπεια αυτού είναι ότι ο προϊστάμενος δεν πρέπει να είναι καλός προγραμματιστής, καλός οργανωτής ή καλός συντονιστής, αλλά πάνω από όλα πρέπει να είναι καλός ηγέτης. Η καλή ηγετική ικανότητα αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό των Managers και δημιουργεί μέσα στην επιχείρηση τέτοια ατμόσφαιρα, ώστε επιτρέπεται η πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων καθώς και η εφαρμογή των νέων μεθόδων πάνω στις δραστηριότητες της διοίκησης και η ανάπτυξη της ατομικής πρωτοβουλίας.

Ο Διευθυντής προσωπικού είναι υποχρεωμένος να διατηρεί σε υψηλά επίπεδα την αποδοτικότητα του προσωπικού του. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να παίρνει μέτρα για τη διόρθωση των λαθών, τα οποία κάνουν τα άτομα εκείνα που δεν έχουν τις απαιτούμενες επιδεξιότητες, για την ενθάρρυνση εκείνων που δεν ικανοποιούνται από τα κίνητρα που θέτει η επιχείρηση, για την επαναφορά στη σωστή θέση εκείνων που ζέφυγαν από τους κανόνες της επιχείρησης. Για να επιτελέσει το «ανθρώπινο» έργο του και να πετύχει στη διοικητική του λειτουργία, πρέπει να διαθέτει τις εξής ιδιότητες:

4

1. Ευφυΐα και διανοητική δύναμη
2. Ισχυρή θέληση και επιμονή
3. Αντικειμενικότητα ή δικαιοσύνη όπως μερικές φορές ονομάζεται
4. Κατανόηση των ανθρώπων

Η ικανότητα να καταλαβαίνει τις σκέψεις, τα αισθήματα και τα κίνητρα των άλλων

5. Ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Η ικανότητα για αναθεώρηση και τροποποίηση των σχεδίων, χωρίς ανάγκη για μεγάλα χρονικά περιθώρια και η ικανότητα προσαρμογής του τρόπου διοίκησης στις απαιτήσεις των συγκεκριμένων συνθηκών εργασίας.

6. Πιθανότητα επικοινωνίας

Η γνώση των μεθόδων για την αποτελεσματική μεταβίβαση των ιδεών. Η ικανότητα της επιλογής των σωστών, για την περίπτωση, μεθόδων και μέσων επικοινωνίας.

7. Η χρήση της εξουσίας

Το να γνωρίζει πότε και πως να επαινεί, πότε και πως να επιπλήττει ή να επιβάλλει ποινές, πότε να γίνεται ήπιος και πως να επιτυγχάνει τη συνεργασία των υφισταμένων χωρίς πίεση ή εξαναγκασμό.

8. Ικανότητα ανάπτυξης των υφισταμένων

²

Να αναγνωρίζει τα προσόντα και τις δυνατότητες των υφισταμένων και να καταβάλλει συστηματικές προσπάθειες για την ανάπτυξη και προώθησή τους.

9. Ικανότητες διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου

Χρησιμοποιώντας το κατάλληλο σύστημα υποκίνησης και επικοινωνίας, παροτρύνει τους υφισταμένους του να αναπτύξουν ζήλο, εμπιστοσύνη και έντονη επιχειρηματική δραστηριότητα. Είναι δυνατόν με την κατάρτιση ενός δυναμικού προγράμματος επιχειρηματικής δράσης, να έχουμε την κατάλληλη οργάνωση και επάνδρωση της επιχείρησης.

Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι η δουλειά του Manager/Προϊσταμένου/ Διευθυντή δεν είναι εύκολη. Η πορεία ανάμεσα στη γνώση και στην εφαρμογή είναι κουραστική και μακριά. Χρειάζεται υπομονή, επιμονή και μεθόδευση Management σημαίνει «επιτυχάνω αποτελέσματα με τη συνεργασία άλλων ανθρώπων». Η συνεργασία είναι ένα βασικό πρόβλημα ανάμεσα στο διευθυντή και τους συνεργάτες του. Ειλικρίνεια, ξεκαθαρισμένοι στόχοι, καλή επικοινωνία, δημιουργία κινήτρων είναι στοιχεία που δεν πρέπει να αγνοηθούν. Πρέπει να το δελήσουμε και να το προσπαθήσουμε. Ας μην ξεχνάμε ότι «οι μεγάλοι άνδρες» δεν είναι αυτοί που δεν κάνουν λάθη, αλλά είναι αυτοί που δεν κάνουν τα ίδια λάθη δύο φορές. Είναι δύσκολη υπόθεση και μακροχρόνια. Αξίζει όμως τον κόπο να το δοκιμάσουμε, γιατί μόνο έτσι θα έχουμε δικαίωμα να επιβιώσουμε.

Διαίρεση ευθύνης σε θέματα διοικήσεως προσωπικού μεταξύ στελεχών ιεραρχίας και επιτελικών (του γραφείου προσωπικού).

A. Προσλήψεις

Επόπτης Τομέως (Line)	Ειδικός για προσλήψεις (Staff)
1. Ζήτησε υπαλλήλους για ορισμένες ειδικές θέσεις διαγράφοντας τα ειδικά προσόντα. Φρόντισε για την δημιουργία φήμης ώστε να προσελκύνται υποψήφιοι (First Step)	1. Επισήμανε πηγές προσοντούχων υποψηφίων από την τοπική εργατική αγορά. Γι' αυτό χρειάζονται σχέσεις με την κοινότητα ομιλίες, διαφημίσεις κλπ (Second Step).
2. Κάνε συνέντευξη και επέλεξε υποψηφίους κοσκινισμένους από το γραφείο προσωπικού. Ανάθεσε ειδικές υποχρεώσεις για τις οποίες οι νέοι υπάλληλοι θα χρησιμοποιήσουν τις καλύτερες δεξιότητές τους για την μεγαλύτερη παραγωγή (Fifth Step).	2. Κάνε συνέντευξη με επιδεξιότητα, χρησιμοποίησε επιστημονικά Test συστάσεις κλπ. Χρησιμοποίησε σαν οδηγό περιγραφές της εργασίας. Κοσκίνισμα να γίνει σύμφωνα με τα μέτρα της επιχειρήσεως και με συμμόρφωση προς τους εργατικούς νόμους (THIRD STEP).
3. Προσανατόλισε τους υπάλληλους με λεπτομέρεια σε θέματα: ασφαλείας, κανονισμών,	3. Παράπεμψε τους καλύτερους υποψηφίους στον αρμόδιο επόπτη αφού έχουν εκτιμηθεί προσεκτικά

πληρωμής, ωρών, «συνηθειών» (SEVENTH STEP).	τα προσόντα και έχουν γίνεται φυσικές εξετάσεις (FOURTH STEP).
4. Δίδαξε και εκπαίδευση στο έργο σύμφωνα με το πρόγραμμα εκπαίδευσης το σχεδιασμένο ήδη από το γραφείο προσωπικού (EIGHTH STEP).	4. Δώσε στους νέους υπαλλήλους αρχικές κατευθύνσεις και προσανατολισμό για την επιχείρηση, τα σχέδια ωφελημάτων, τους κανονισμούς ασφαλείας γενικά, τις πρώτες βοήθειες, τις βάρδιες κλπ (SIXTH STEP).
5. Παρακολούθησε, εξέλιξε και αξιολόγησε την απόφαση του υπαλλήλου και αποφάσισε για προαγωγή, μετάθεση, διακοπή εργασία ή απόλυση (NINTH STEP)	5. Τήρησε πλήρη στοιχεία της παρούσης αποδόσεως και των μελλοντικών δυνατοτήτων του κάθε υπαλλήλου (TENTH STEP)
6. Έχε ξεχωριστή συνέντευξη όταν οι υπάλληλοι αποχωρούν. Βρες τις αιτίες. Κάνε εσωτερικές προσαρμογές για να μειωθούν οι αποχωρήσεις (ELEBENTH STEP)	6. Κάνε διάγνωση των πληροφοριών που δίδονται σε ιδιαίτερες συνεντεύξεις, επισήμανε αιτίες και πάρε θετικά μέτρα για διόρθωση (TWELFTH STEP).

Β' Ασφάλεια

ΕΠΟΠΤΗΣ ΤΟΜΕΩΣ (LINE)	ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΕΙΔΙΚΟΣ ΕΠΙ ΘΕΜΑΤΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ - STAFF)
1. Βοήθησε για καθιέρωση πρακτικών τρόπων ασφαλείας και για τη δαπάνη σχετικών (φυλάκων, φωτισμού, κλπ)	1. Έχε περιοδικές επιθεωρήσεις από ειδικευμένο μηχανικό για ασφαλείς συνθήκες εργασίας με χρήση προστατευτικού εξοπλισμού. Κάνε προτάσεις για πρόληψη ατυχημάτων
2. Κατεύθυνε τους υπαλλήλους για την απόκτηση και χρήση σταθερών συνηθειών ασφαλείας. Δώσε έπαινο και αναγνώριση στους προσεκτικούς υπαλλήλους και σε εκείνους που υποβάλλουν συμβουλές γι' ασφαλεία	2. Ανάλυσε τα έργα και καθόρισε τους κανόνες ασφαλείας στην πράξη. Επικοινωνήσε με επιδεξιότητα για να κατανοηθούν και γίνουν αποδεκτοί αυτοί οι κανόνες. Φρόντισε για την σχετική εκπαίδευση
3. Κάνε σχετικό έλεγχο για να βεβαιωθείς ότι χρησιμοποιούνται οι προφυλάξεις και ανέπτυξε με την παρακολούθηση σου στους υπαλλήλους το αίσθημα της ευθύνης.	3. Δώσε συμβουλές για την ασφαλή λειτουργία του μηχανικού εξοπλισμού

<p>4. Δώσε το καλό παράδειγμα ασφαλείας και χρησιμοποίησε σταθερή πειθαρχία και την τήρηση των κανόνων ασφαλείας.</p>	<p>4. Ερεύνησε τα ατυχήματα, ανάλυσε τις αιτίες και τις σχετικές αναφορές. Ερμήνευσε τις στατιστικές και υπόβαλε προτάσεις για πρόληψη των ατυχημάτων βασισμένες σε ευρεία γνώση του τρόπου.</p>
<p>5. Ανάφερε με ακρίβεια τα ατυχήματα και εφάρμοσε τις υποδείξεις του ειδικού επί της ασφαλείας για τρόπους λήψεως.</p>	<p>5. Γνώριζε την διαδικασία αποζημιώσεων από τις ασφάλειες και τα δικαστήρια. Μάθε τη σχετική νομοθεσία.</p>
<p>6. Συνεργάσου με την επιτροπή ασφαλείας για τους τρόπους που συνιστά και καθημερινά δείξε το σχετικό ενδιαφέρον σου</p>	<p>6. Προπαρασκεύασε το υλικό για τις συσκευές ασφαλείας - στατιστικές, αιτίες ατυχημάτων κλπ.</p>

Γ' Εκπαίδευση

ΕΠΟΠΤΗΣ ΤΟΜΕΩΣ (LINE)	ΕΙΔΙΚΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (STAFF)_
1. Αναγνώρισε και αποφάσισε για τις εκπαιδευτικές ανάγκες του τομέως σου. Συμβουλεύσουν το γραφείο προσωπικού	1. Ερεύνησε για ανάπτυξη γενικών σχεδίων , σκοπών, ευθύνης και αναγκών με τις εξωτερικές επαφές και πληροφορίες σου.
2. Με ειλικρίνεια και ενεργητικότητα βοήθησε την εκέλιξη στελεχών σύμφωνα με τα γενικά σχέδια. Μοιράσου τις πληροφορίες, δώσε εργασία που προκαλεί και προπόνηση.	2. Βοήθησε τον πρόεδρο για την κατάστρωση πολιτικής αναπτύξεως εφότων και στελεχών για τις ανάγκες του οργανισμού. Διεύθυνε και συντόνισε το πρόγραμμα
3. Χρησιμοποίησε την εμπειρία των ειδικών σε εκπαίδευση του γραφείου προσωπικού σε θέματα προγραμμάτων του τομέως σου, σε μαθητεία και εκπαίδευση, σε εποπτεία.	3. Δώσε συμβουλή και βοήθεια στους τομείς του οργανισμού για να σχεδιάσουν οργανώσουν και εκτελέσουν προγράμματα για κατάρτιση υπαλλήλων σε θέματα εποπτείας.
4. Καθημερινά εκπαίδευση και προπόνησε τον καθένα από τους υφισταμένους σου για να ανταποκριθούν στο έργο τους και	Προπαρασκεύασε διαγράμματα εκπαίδευσεως και εποπτικά μέσα σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες έρευνες για να επιταχύνεται η

κρίνε την πρόοδό τους συμβουλευόντας για την βελτίωσή τους.	μάθηση.
5. Ανάλαβε ευθύνη για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των ανθρώπων σου.	5. Εκπαίδευση επόπτες τομέων για να αναπτύξουν δεξιότητες στην διδασκαλία για να εκτελέσουν καλύτερα τις δικές τους υποχρεώσεις εκπαίδευσεως.
6. Αποφάσισε για μελλοντική εκπαίδευση έχοντας υπ' όψη αξιολογήσεις ενεργειών προηγούμενης εκπαίδευσης	6. Ανάπτυξε ηγετικότητα για συσκέψεις που απαιτούνται σε μερικά είδη εκπαίδευσεως. Αξιολόγησε τα αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Επιλογή εργαζομένων

Η διαδικασία επιλογής επηρεάζεται από το περιβάλλον της επιχείρησης, την αγορά εργασίας, τις απαιτήσεις της πολιτείας και του συνδικαλισμού, τις προτιμήσεις του μάνατζμεντ και τις ικανότητες και στάσεις του υπαλλήλου. Θα επισημάνουμε τα κριτήρια επιλογής που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κάνουν την επιλογή πιο αποτελεσματική και να κατανοήσουμε την διαδικασία επιλογής και πως να χρησιμοποιεί κανείς πιο αποτελεσματικά τα μέσα επιλογής.

Βασική επιλογή, είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός, η επιχείρηση ή η υπηρεσία διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο, ή τα πρόσωπα που καλύτερα ανταποκρίνονται στα κριτήρια επιλογής για την διαθέσιμη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος. Αν ο προγραμματισμός εργατικού δυναμικού οδηγεί την επιχείρηση στην πίστη πως της χρειάζονται πρόσθετα άνθρωποι για να γίνει η δουλειά, τότε λαμβάνει χώρα η στρατολόγηση, η οποία παρέχει κατάλογό πιθανών υπαλλήλων. Η επιλογή τότε δεν είναι παρά η απόφαση για το ποιος θα προτιμηθεί από τον κατάλογο των υποψηφίων.

Η στρατολόγηση μπορεί να θεωρηθεί σαν μια θετική ενέργεια, αφού επιδιώκει να πείσει τους ανθρώπους να προσέλθουν στην επιχείρηση για

εργασία, ενώ η επιλογή μπορεί να θεωρηθεί σαν αρνητική ενέργεια, αφού απορρίπτει ένα σημαντικό μέρος από τους προσερχόμενους. Αιτία της απόρριψης είναι να αποφευχθεί η πρόληψη υπαλλήλου που θα αποχωρήσει, γιατί ενδεχομένως η εργασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του και επί πλέον, γιατί είναι μεγάλο το κόστος της στρατολόγησης και της εκπαίδευσης. Έπειτα, οι πιέσεις των συνδικαλιστικών ενώσεων και του κοινωνικού περιβάλλοντος, οι εργατικοί νόμοι, όπως και οι προσδοκίες των υπαλλήλων μπορούν να συντελέσουν στον περιορισμό της δυνατότητας της διοίκησης να απαλλαγεί από αυτούς που υπολείπονται σε απόδοση.

Αυτές οι πιέσεις έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στις ανεπτυγμένες χώρες στην αποφυγή μόνιμων δεσμεύσεων και στην χρησιμοποίηση προσωρινών εργατοϋπαλλήλων που τους προμηθεύουν γραφεία ειδικευμένα στον «δανεισμό» εργατικού δυναμικού και με πληρωμή μιας καθημερινής αμοιβής για κάθε υπάλληλο, βασισμένης στην απαιτούμενη ικανότητα, ενώ ο υπάλληλος παραμένει στην κατάσταση πληρωμής του γραφείου. Ακόμη πρέπει να διατυπωθεί ότι πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν το σύστημα της δοκιμαστικής περιόδου για τον νεοπροσλαμβανόμενο, ο οποίος δεν μπορεί να γίνει μόνιμος, πριν συμπληρώσει με επιτυχία μια δοκιμασία κάποιου χρόνου (συνήθως, 6 μηνών μέχρι 2 ετών).

Η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση, όσο και του προσωπικού που θα προωθηθεί σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί, η τουλάχιστον, πρέπει να αποτελεί ένα από τα βασικά

έργα της διοίκησης, καθόσον η σωστή ή μη επιλογή επιδρά ανάμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου. Ας δούμε όμως, το γιατί.

Όπως ήδη αναφέραμε ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του, δηλαδή η δραστηριοποίηση του ατόμου, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων αναφέρονται ο τρόπος διοίκησης, οι ανταμοιβές κλπ. Ο βασικότερος όμως παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα την δραστηριοποίηση αυτή, είναι η αγάπη που έχει το άτομο για την εργασία που εκτελεί. Αν δηλαδή το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του για επιτυχία, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση που η εργασία δεν συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του ατόμου είναι ανίκανη να του προσφέρει μια ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα την εκτελέσει, γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί ποτέ, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες. Ο βαθμός αυτός της δραστηριοποίησης των εργαζομένων διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο. Έτσι υπάρχουν άτομα που είναι δυνατών να φθάσουν στο κορύφωμα τις επίδοσής τους και να καταβάλλουν ηρωϊκές πραγματικά προσπάθειες στην εργασία τους, ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα επίδοσης. Άλλοι πάλι εργαζόμενοι καταφέρουν να διατηρούν αμείωτη την επίδοσή τους και να ανέχονται εντάσεις, οι οποίες θα μετέβαλαν άλλους σε ανίκανους και γκρινιάρηδες.

Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει. Έργο της διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο γιατί η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον (ποια θα είναι η πιθανή συμπεριφορά του ατόμου) με βάση την ανάλυση ενός δεύτερου προσώπου (του αρμόδιου για την επιλογή) η οποία πάλι βασίστηκε σε ενδείξεις που διαθέτει σήμερα (βιογραφικό, προϋπηρεσία, βαθμοί σε δοκιμασίες, προσωπικές εντυπώσεις από συνέντευξη με τον ενδιαφερόμενο κλπ) και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και αρκετά εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Το έργο της επιλογής που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για την λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα πρόσωπα και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα. Μια επιχείρηση, που αλλάζει συχνά το προσωπικό της πέρα από τις οικονομικές πιθανόν επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά και ένα «άσχημο» όνομα στην αγορά εργασίας με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο κύκλος των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν και οι οποίοι δεν θα είναι βέβαια οι καλύτεροι.

Η πληρότητα μιας τεχνικής για επιλογή προσωπικού, εξαρτάται από ένα αριθμό παραγόντων όπως:

α) Τις συνέπειες μιας εσφαλμένης επιλογής που είναι: Το μήκος του χρόνου για εκπαίδευση, το κόστος και η πιθανή ζημιά με την αποτυχία αυτού που προλήφθηκε στην εργασία.

β) Την πολιτική της επιχείρησης και τις στάσεις των διοικούντων. Για παράδειγμα, μερικές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν περισσότερους από όσους χρειάζονται, υπολογίζοντας στην απόλυση εκείνων που σε λίγους μήνες δεν καταφέρουν να έχουν απόδοση. Αλλά αυτός ο τρόπος απλώς αναβάλλει την απόφαση επιλογής ώσπου να δοθεί η ευκαιρία για στενή παρατήρηση της συμπεριφοράς του εργαζομένου, κάτι δηλαδή που στοιχίζει και στα δύο μέρη (επιχείρηση - άτομα) σε χρήμα, αλλά και σε χρόνο του υποψηφίου, που θα μπορούσε επωφελέστερα να απασχοληθεί σε κάποιον άλλο εργοδότη που δεν ακολουθεί αυτή την πολιτική

γ) Το μήκος της δοκιμαστικής περιόδου που για το άτομο σημαίνει εκκρεμότητα της σιγουριάς του, η οποία είναι ιδιαίτερα ενοχλητική όταν παρατείνεται πολύ (π.χ. ένα χρόνο). Μικρότερη εξάλλου δοκιμαστική περίοδος αποτελεί πρόβλημα αν η μάθηση της δουλειάς απαιτεί περισσότερο χρόνο.

Στάδια διαδικασίας επιλογής

Παρόλο που επιβάλλεται μια ποικιλία στην διαδικασία της επιλογής, ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες του κάθε οργανισμού ίσως το πιο κάτω πρόγραμμα να είναι χρήσιμο στις πιο πολλές περιπτώσεις, ύστερα μάλιστα από ορισμένες αλλαγές, ώστε να προσαρμοστεί στις ειδικές καταστάσεις. Για παράδειγμα, η ιατρική εξέταση μπορεί να έχει προτεραιότητα, αν τα σωματικά κριτήρια (ευκινησία, μυϊκή δύναμη κλπ)

έχουν ιδιαίτερη σημασία για κάποιο έργο. Τα στάδια στη διαδικασία της επιλογής είναι:

1. Εξασφάλιση περιγραφής του έργου. Είναι το πρώτο συγκεκριμένο βήμα κατά την ενέργεια της επιλογής και αυτό γιατί συνήθως οι τίτλοι που δίνονται στις διάφορες εργασίες δεν ανταποκρίνονται στο πραγματικό τους περιεχόμενο ή δεν μπορούν να αποδώσουν ακριβώς το περιεχόμενό του. Για παράδειγμα ο διανομέας γάλακτος, εκτός της ικανότητάς του να οδηγεί αυτοκίνητο, έχει και την υποχρέωση να χειρίζεται και τους λογαριασμούς των πελατών και να πουλάει τα προϊόντα της επιχείρησης. Το ίδιο συμβαίνει και με τους υπαλλήλους, που ο τίτλος τους δεν λέει για τα τόσα καθήκοντα που έχουν να κάνουν πέρα από το να συντάσσουν πίνακες, ή να καταγράφουν ορισμένα πράγματα. Γι' αυτό χρειάζεται προσοχή και οι πολύ πλατιές και διαφορούμενες απαιτήσεις να μην συνογίζονται στο «ευφής εργάτης», ή «πολύ εργατικός» ή «καλή προσωπικότητα» αλλά να αντικαθίστανται από συγκεκριμένα καθήκοντα.

Το ίδιο, τα χωρίς λόγο υψηλά μορφωτικά προσόντα, περιορίζουν τον αριθμό των υποψηφίων από την μια μεριά, και από την άλλη αναγκάζουν τον νεοπροσληφθέντα να παραιτείται εξαιτίας απογοήτευσης, αν συμβεί να μην κάνει πλήρη χρήση των μορφωτικών προσόντων του.

Μετά την περιγραφή των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν συντάσσεται ένας κατάλογος των προσόντων για το κάθε έργο που πρέπει να περιλαμβάνει την μόρφωση και την εμπειρία του υποψηφίου, τις δεξιότητες, τα σωματικά χαρακτηριστικά (ύψος κλπ) και εκείνο της

προσωπικότητας καθώς και το είδος των σχέσεων που πρέπει να έχει με άλλους ανθρώπους.

Οι προσεκτικές περιγραφές έχουν και τα εξής πλεονεκτήματα:

ι) Δίνουν στον υποψήφιο μια σαφή εικόνα της εργασίας και μειώνουν την πιθανότητα να νοιώσει έκπληξη για τα καθήκοντα που περιμένουν από αυτόν να εκτελέσει μετά την πρόσληψη και

ιι) Αποτελούν βάση καθορισμού της αμοιβής και μέτρα αξιολόγησης της απόδοσής του

2. Έντυπο αίτησης (Applications Form). Αποτελεί μια παραδοσιακή τεχνική, ευρύτατα αποδεκτή για εξασφάλιση πληροφοριών που αναφέρονται από τον ίδιο τον υποψήφιο με δική του γραφή και αφορούν βιογραφικά στοιχεία όπως: ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και εξαρτώμενα πρόσωπα, σχολική εκπαίδευση (μάθημα και βαθμοί) προηγούμενη εμπειρία στην εργασία (φύση καθηκόντων, αμοιβές, χρόνος στο έργο, λόγοι υποχώρησης) και άλλα προσωπικά θέματα, όπως συμμετοχή σε ενώσεις, ιδιοκτησία κατοικίας και ποινικό μητρώο (αν υπάρχει). Η αίτηση επίσης ελέγχει και την ικανότητα του υποψηφίου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά. Οι πληροφορίες αυτές εκτός του ότι παρέχουν μερικά μόνιμα στοιχεία, δίνουν την βάση για να ενεργηθεί η επίσης συνέντευξη.

Το έντυπο της αίτησης είναι ταυτόχρονα και ένα κανονικό τέστ με τις διάφορες ερωτήσεις σταθμισμένες και βαθμολογημένες, ανάλογα με την αξία τους για πρόβλεψη όπως έχει εκτιμηθεί από μια στατιστική

ανάλυση των σχέσεων των διαφόρων αυτών ερωτήσεων της αίτησης και της πραγματικής επιτυχίας ότι δουλειά προηγούμενων υποψηφίων που συμπλήρωσαν τις ερωτήσεις αυτές. Δίνεται μια αξία σε κάθε παράγοντα, όπως π.χ. το είδος της εμπειρίας στη δουλειά, το μέγεθος της οικογένειας, η ηλικία, το φύλο και αυτοί οι «βαθμοί» συγκρίνονται με αυτούς εκείνων που προηγούμενα έχουν προσληφθεί και εκείνων που έχουν ικανοποιητική απόδοση.

3. Συνεντεύξεις. Παρά την θεαματική εξέλιξη της μεθόδου των τεστ, η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στην διαδικασία της επιλογής, γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο για επιλογή να δει το όλο του ατόμου, να αξιολογήσει αυτό και την συμπεριφορά του απ' ευθείας και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αίτησης με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση. Δίνει επίσης την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και για την επιχείρηση.

Η συνέντευξη αρχικά είναι μια τέχνη και όχι επιστήμη. Είναι υποκειμενική και όταν λείπει η σχετική γι' αυτήν άσκηση και εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες κρίσεις, να γίνει δηλαδή δεκτός, ή να απορριφθεί κάποιος χωρίς να υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις. Εξάλλου, οι έρευνες δείχνουν πολύ καλή εκπαίδευση και άσκηση σε συνεντεύξεις οδηγεί σε καλά αποτελέσματα.

Στη ιδεώδη περίπτωση η συνέντευξη πετυχαίνει ένα καλό δείγμα της συμπεριφοράς του υποψηφίου, ακόμα και αν είναι προσεκτικός να δώσει

την καλύτερη δυνατή εικόνα του. Ο ενεργών την συνέντευξη μπορεί να έχει ενδείξεις σχετικές με το κίνητρο του υποψηφίου, τις στάσεις του προς τον εαυτό του και προς τα είδη των καταστάσεων που βρίσκει ενοχλητικές ή ικανοποιητικές. Με βάση πάντοτε τα αναφερόμενα στο έντυπο της αίτησης μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο να εξηγήσει γιατί μερικά έργα τον τραβούν και άλλα τον απωθούν, καθώς και να μιλήσει ελεύθερα για την επίδραση των οικογενειακών και μορφωτικών του εμπειριών. Έτσι, μπορεί επίσης να συμπεράνει σχετικά με τις φιλοδοξίες του υποψηφίου, τις δυνατότητες των διαπροσωπικών του σχέσεων και την ετοιμότητα του να πάρει πρωτοβουλία συζήτησης κατά τις επαφές του με ξένα πρόσωπα.

Όμως στην καλύτερη περίπτωση, η συνέντευξη δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν μια πλήρης τεχνική, αφού μάλιστα η επιδεξιότητα σε αυτήν είναι δύσκολη να αποκτηθεί. Επιπλέον παρεμβαίνουν και παράγοντες που κάνουν τα πράγματα δυσκολότερα, όπως η προσωπικότητα και η προκατάληψη εκείνου που ενεργεί την συνέντευξη, αλλά και η προσπάθεια του υποψηφίου να καλύψει τις αδυναμίες του και να δώσει απαντήσεις ευχάριστες

4. Ιατρική εξέταση. Η ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη έχει μεγάλη σημασία στην διαδικασία της επιλογής και έχει τέσσερις σκοπούς:

i) Να απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις του έργου για το οποίο ερευνώνται

ii) Να αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής κατάστασης για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα.

iii) Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών που πάσχουν από κάποια μεταδοτική αρρώστια

iv) Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι που προκρίνονται για πρόσληψη αλλά εξαιτίας κάποιας σωματικής έλλειψης πρέπει να αναλάβουν μόνο ειδικά καθήκοντα

Και οι μεν τρεις πρώτοι σκοποί της ιατρικής εξέτασης εύκολα κατανοούνται, όχι όμως και ο τέταρτος που έχει την σημασία ότι υπάρχουν και άνθρωποι με φυσικά ελαττώματα που πρέπει να κερδίσουν την ζωή τους και για τους οποίους υπάρχουν σχετικές απασχολήσεις, τις οποίες μπορούν να αναλάβουν παρά το σωματικό τους ελάττωμα, όπως άλλωστε προκύπτει από την ανάλυση του έργου.

Η ιατρική εξέταση γίνεται από τους γιατρό της επιχείρησης, που αν υπάρχει ανήκει στην υπηρεσία προσωπικού. Αν δεν υπάρχει μπορεί η ενέργεια αυτή να γίνει με άλλους τρόπους.

Αναφορικά με το περιεχόμενο της ιατρικής εξέτασης πρέπει να έχει κανείς υπόψη τα ακόλουθα:

α) Αποκτάται το ιστορικό υγείας του υποψηφίου (μπορεί και από μία νοσοκόμα) σαν πρώτη ενέργεια

β) Γίνονται σωματικές μετρήσεις για ύψος, βάρος, στηθική περίμετρο

γ) Γενική εξέταση

δ) Εξέταση αισθήσεων και ιδιαίτερα της όρασης και ακοής

ε) Εξέταση οφθαλμών, αυτιών, μύτης, λάρυγγα και δοντιών

στ) Εξέταση στήθους και πνευμόνων - Ακτινογραφία

ζ) Εξέταση πίεσης, καρδιάς

η) Εργαστηριακές εξετάσεις αίματος και ούρων

θ) Νευρολογικές εξετάσεις.

5. Συστάσεις. Συχνά ζητείται από τον υποψήφιο μαζί με την αίτησή του να προσκομίσει και διάφορες συστάσεις για προσωπική εγγύηση. Δηλαδή να υποδείξει διάφορα πρόσωπα που μπορούν να δώσουν συστάσεις γι' αυτόν ή να καταθέσει σχετικά πιστοποιητικά. Παρόλ' αυτά η μέθοδος αυτή έχει αποδειχθεί ότι είναι μικρής αξίας αφού υπάρχει η τάση οι συστάσεις αυτές να είναι ευνοϊκές για διάφορους λόγους.

6. Τεστ (δοκιμασίες) και μετρήσεις για επιλογή κατά τα τελευταία χρόνια τεστ επιλογής που συνήθως κατασκευάζονται από βιομηχανικούς ψυχολόγους, έχουν γίνει ένα αποδεκτό μέρος της διαδικασίας επιλογής για τις περισσότερες μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Δεν χρησιμοποιούνται βέβαια για όλα τα έργα, η πλατιά τους Δε χρήση άρχισε κατά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο στην Αμερική με το Army Alpha Test που βοήθησε στην επιλογή και τοποθέτηση στρατιωτικών και κορυφώθηκε μεταξύ των δύο πολέμων.

Η μέθοδος του τεστ αναπτύχθηκε σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη, καθώς και για χρήση στις περιπτώσεις των υπαλλήλων που είναι υποψήφιοι για προαγωγή ή μετάθεση. Ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι ότι μπορούν να

αποκαλύγουν προσόντα και ταλέντο που δεν μπορούν να ανακαλυφθούν με τις συνεντεύξεις ή με την δήλωση του υποψηφίου στην αίτησή του σχετικά με την μόρφωση και την πείρα του. Επιδιώκεται έτσι στην τελική απόφαση να αποκλειστεί η πιθανότητα της προκατάληψης από μέρους του προϊσταμένου, ή εκείνου που ενεργεί την συνέντευξη.

Πιο κάτω αναφέρονται μερικά είδη τεστ, από τα περισσότερα χρησιμοποιούμενα ο σκοπός για τον οποίο έχουν φτιαχτεί καθώς και οι περιορισμοί τους, είναι με έμφαση πάνω στην προσοχή που χρειάζεται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

I) Τεστ ικανότητας ή κλίσεως (Aptitude Tests) Αυτά τα τεστ μετρούν την λανθάνουσα ή πραγματική ικανότητα που έχει ένα άτομο να κάνει κάτι. Χωρίζονται σε δύο είδη:

A) Τεστ νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας

(Intelligence or General Mental Ability Tests). Η ψυχολογική μέτρηση της πνευματικής ικανότητας (ή νοημοσύνης όπως επίσης λέγεται) άρχισε το 1900 με την αρχική εργασία του Alfred Binet, ενός Γάλλου γιατρού, που δημιούργησε ένα τεστ για την κατάταξη των παιδιών του σχολείου, ανάλογα με την ικανότητά τους να μαθαίνουν και να πετυχαίνουν στην σχολική τους εργασία.

Δεν υπάρχει γενική συμφωνία σχετικά με έναν ακριβή ορισμό του όρου νοημοσύνη. Όμως ο Thorstone έχει απομονώσει ορισμένα είδη πνευματικών ικανοτήτων, τις οποίες μετρούν τα περισσότερα από αυτά

τα τεστ όπως: κατανόηση του προφορικού λόγου, ευγλωτία, μνήμη, συλλογισμού, αντίληψη αριθμών ταχύτητα αντίληψης και αντίληψη του χώρου και άλλοι ερευνητές έχουν αποδείξει πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στους βαθμούς των τεστ νοημοσύνης και στην επιτυχία σε μια ποικιλία υπαλληλικών απασχολήσεων εποπτικών έργων, δεξιοτήτων σε μνυαίες και σε εργασία τελετύπων.

Μερικά από τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα τεστ για επιλογή υπαλλήλων είναι τα: Otis Employment Test, Wenderlic Personel Tests and Adaptability Test, τα οποία είναι δυνατόν να προμηθευτεί κανείς μόνο από εκδοτικούς οίκους της Αμερικής.

B) Ειδικό τεστ ικανότητας (Special Aptidute Tests)

Είναι τέστ κατάλληλα για την μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει ένα ειδικό τύπο εργασίας. Για παράδειγμα τα τέστ μηχανικής ικανότητας μετράνε τις ικανότητες για αντίληψη του χώρου, ταχύτητα αντίληψης και γνώση μηχανικών πραγμάτων. Δεν μετρούν δεξιότητες του χεριού και είναι χρήσιμα για επιλογή μαθητευομένων και άλλων υπαλλήλων για διάφορα Τεχνικά έργα και επαγγέλματα. Τέτοια τεστ είναι τα: Bennett test of Hechurical Comprehension Bevised Minnesota Puper Form Board Test, and The Science Besearch Associates Mechanical Adaptability Testi and the Science Besearch Associates Mechanical Aptitudes Test, τα οποία διαδέτουν οι ίδιες πηγές που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Υπάρχουν και τεστ (Phychomotor Test) που μετράνε ικανότητες όπως: δεξιότητα του χεριού, κινητικές ικανότητες και συντονισμό χεριού

- ματιού, χρήσιμα για επιλογή εργατών για έργα ημειδικευμένα, συναρμολόγηση ρολογιών κλπ. Και από τις έρευνες αποδεικνύεται πως δεν έχει αξία η ταχύτητα στην χρησιμοποίηση των χεριών, αλλά η ικανότητα κατανόησης της Τεχνικής και της διαδικασίας στα μηχανικά και ηλεκτρικά επαγγέλματα. Τέτοια τεστ είναι: Purdue Reyboard, Minnesota Bate of Munipulation Test, Macquarrie Test for Mechanical Ability και το The O Connor Finger Dexterily Test.

Επίσης έχουν δημιουργηθεί και τεστ ικανότητας για την μέτρηση ειδικών ικανοτήτων σε εργασίες γραφείου. Αυτά περιλαμβάνουν θέματα ορθογραφίας, αριθμητικών πράξεων, συγκρίσεων, αντιγραφή, σημασίας λέξεων κλπ. Τρία από τα σπουδαιότερα από αυτά τα τεστ είναι: Sra Clerical Aptitudes, The Minnesota Clerical Test.

1) Τεστ Απόδοσης (Achievement Test). Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανής δοκιμασία, γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται. Υπάρχουν δύο κατηγορίες αυτών των τεστ. Η μια μετράει την γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι μια ενέργεια προφορική ή γραπτή. Η άλλη κατηγορία είναι ένα δείγμα εργασίας στο οποίο ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς δίνεται σαν τεστ. Για παράδειγμα, μία υπογήφια δακτυλογράφος καλείται να δακτυλογραφήσει μερικές σελίδες, οπότε μετράει η ακρίβεια και η ταχύτητα. Η ένας μηχανικός καλείται να ερμηνεύσει ένα σχέδιο κλπ. Υπάρχουν όμως και εργασίες, όπως π.χ. στις πωλήσεις που τα υπό μέτρηση χαρακτηριστικά δεν είναι τόσο φανερά και που είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν.

Όπως εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς, δεν υπάρχουν στην αγορά τεστ για μέτρηση εκτέλεσης μιας εργασίας, γιατί για κάθε επιχείρηση ή υπηρεσία υπάρχουν ειδικά έργα για τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να συντάξουν τα δικά τους τεστ παίρνοντας σαν βάση δείγματα της πραγματικής εργασίας και ζητώντας από τους υπουηφίους να δείξουν τις γνώσεις τους.

ii) Τεστ Ενδιαφέροντος για Επαγγέλματα (Vocational Test).

Είναι ερωτηματολόγιο για τι αρέσει και δεν αρέσει στους ανθρώπους σχετικά με επαγγέλματα χόμπι και γυχαγωγικές ενέργειες. Η υπόθεση πίσω από αυτά είναι ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύστημα ενδιαφερόντων γι' αυτούς που είναι πετυχημένοι σε ένα επάγγελμα και ότι όταν ένας επιθυμεί τα ίδια πράγματα που οι ασχολούμενοι σε αυτό θέλουν τότε το εξεταζόμενο άτομο ενδιαφέρεται για αυτό το είδος της εργασίας.

The Strong Vocational Interest Blank που πρωτοδημοσιεύτηκε το 1927 είναι το περισσότερο σε χρήση τεστ που περιέχει 4000 ερωτήσεις της ποικιλίας «με αρέσει - αδιαφορώ - δεν μ' αρέσει». Άλλα τεστ ενδιαφέροντος είναι το Kuder Preference Record που βαθμολογεί δέκα ευρείες περιοχές ενδιαφερόντων: Έξω από το σπίτι, μηχανικά ενδιαφέροντα τέχνης, φιλολογικά, μουσικά, κοινωνικής υπηρεσίας και υπαλληλικά ενδιαφέροντα. Για πολλά Δε επαγγέλματα με βάση τα παραπάνω ενδιαφέροντα έχουν δημιουργηθεί προφίλ ενδιαφέροντος, δηλαδή πρότυπα συστήματα ικανοτήτων απαραίτητων για το επάγγελμα. Ωστόσο, επειδή σε αυτά τα τεστ χωράει η απάτη από μέρους του υπουηφίου για δουλειά, περισσότερο χρήσιμα φαίνονται για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων.

iii) **Τεστ καταστάσεων (Situation Test)** με την μέθοδο αυτή αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση όπως η πραγματική, με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου. Ένα τέτοιο τεστ είναι το ομαδικό προφορικό τεστ, κατά το οποίο σε ένα δωμάτιο τοποθετούνται πολλοί υπογύφιοι (συνήδως για δέσσεις εποπτείας και διοικητικές), οι οποίοι καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα, που τους δίνεται. Οι παρατηρήσεις σημειώνουν πως αλληλοεπενεργούν αυτά τα άτομα, ποιος είχε τις περισσότερες ιδέες, ποιος ήταν ο πιο ποιοτικός κλπ. Ταυτόχρονα μετράται και η δεξιότητα τους σε διαπροσωπικές σχέσεις.

Άλλος τύπος του τεστ αυτού είναι το «τεστ των εισερχόμενων» (in Busket assignnets) που αποτελείται από πραγματικές επιστολές, τηλεφωνικά μηνύματα και εκθέσεις που υποτίθεται πως βρίσκονται στο φάκελο των εισερχόμενων του στέλεχους και που, αφού δοθούν σχετικές πληροφορίες, καλούνται οι υπογύφιοι να ενεργήσουν ακριβώς όπως θα έκαναν, αν είχαν τοποθετηθεί στην συγκεκριμένη αυτή θέση (να γράψουν δηλαδή απαντήσεις, να ετοιμάσουν σύντομες εκθέσεις για την ανώτατη διοίκηση κλπ). Η ίδια αυτή μέθοδος - τεστ μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για περιπτώσεις παραγωγής από μέσα.

iv) **Τεστ προσωπικότητας (Personality Tests).** Πολλοί υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι υπάλληλοι αποτυγχάνουν στην εργασία τους εξαιτίας ελαττωμάτων προσωπικότητας, παρά γιατί στερούνται ικανότητας. Έτσι ένας υπάλληλος, καλά προσαρμοσμένος ψυχολογικά, που υποκινείται αρκετά για να κάνει ένα καλό έργο μπορεί να είναι περισσότερο ωφέλιμος στην επιχείρηση από εκείνον που έχει μεγάλες

δυνατότητες, αλλά είναι οκνηρός ή ανακατωμένος συναισθηματικά. Και αυτό γιατί ο δεύτερος μπορεί να έχει μια μηχανική π.χ. ικανότητα αλλά δεν μπορεί να ακολουθήσει και να εφαρμόσει οδηγίες για λόγους συναισθηματικής - ψυχικής αστάθειας.

Στην πραγματικότητα, για έργα διοικητικά τα τεστ προσωπικότητας είναι όπως και τα τεστ δειγμάτων εργασίας, αφού το πιο σπουδαίο στοιχείο στις διοικητικές εργασίες είναι η ικανότητα να χειρίζεται κανείς αποτελεσματικά ανθρώπους. Σαν αποτέλεσμα τώρα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεστ προσωπικότητας, ιδιαίτερα για διοικητικά στελέχη.

Υπάρχουν γραφεία που ειδικεύονται σε αυτές τις υπηρεσίες όπως και ψυχολόγοι στις υπηρεσίες προσωπικού, που διενεργούν και επεξεργάζονται προγράμματα μετρήσεων με τεστ προσωπικότητας. Επιδιώκουν σε αυτά τα τεστ να διαπιστώσουν την υποκίνηση του ατόμου, την προσαρμογή του στις πιεστικές συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητά του για διαπροσωπικές σχέσεις. Εκφράζονται επίσης αυτές οι ιδιότητες με την ύπαρξη στο άτομο χαρακτηριστικών όπως η αυτοπεποίθηση, η φιλοδοξία, η αποφασιστικότητα η αισιοδοξία η υπομονή ο φόβος και η δυσπιστία.

Τα πιο κοινά τεστ προσωπικότητας είναι «μολύβι -χαρτί» τεστ, δίνουν μια πλήρη εικόνα της προσωπικότητας του υποψηφίου, αλλά πολλοί παρατηρητές ισχυρίζονται πως είναι επιπόλαια, εύκολα στην απάτη και παραπλάνηση. Γι' αυτό οι κλινικοί ψυχολόγοι ευνοούν τις συνεντεύξεις

βάθους και τα τεστ προβολής (Projective tests) που απαιτούν πολύ χρόνο και έμπειρους ανθρώπους για να τα δώσουν.

Ένα άλλο από τα τεστ που χρησιμοποιείται επίσης σήμερα ευρύτατα για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα (first - lever managers) αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης και ανώτερης βαθμίδας είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Το «τεστ» αυτό αποσκοπεί στο να ελέγξει πως θα αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος. Σχηματίζεται λοιπόν, μια ομάδα από τα υπογύφια διευθυντικά στελέχη και υποβάλλεται για μερικές μέρες (περίπου 3-5) σε ορισμένες εξετάσεις όπως:

α) Εξέταση με διάφορο ψυχολογικό «τεστ» β) λήψη αποφάσεων για υποτιθέμενα θέματα, όπου το κάθε μέλος της ομάδας παίζει τον ρόλο μέλους διοικητικού συμβουλίου μιας υποτιθέμενης μικρής επιχείρησης γ) συζήτηση γύρω από το πως θα αντιμετωπισθούν συγκεκριμένα προβλήματα υποτιθέμενης εταιρείας δ) συμμετοχή σε ομαδική συζήτηση για την λύση συγκεκριμένου προβλήματος, χωρίς να υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο που να διευθύνει τη συζήτηση ε) προφορική ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου θέματος από κάθε υπογύφιο, στ) υποβολή από κάθε υπογύφιο μιας γραπτής αναφοράς σε κάποιον υποτιθέμενο προϊστάμενο για ένα συγκεκριμένο θέμα.

Καθ' όλη την διάρκεια της εξέτασης αυτής οι υπογύφιοι παρακολουθούνται από ειδικά πρόσωπα τα οποία σημειώνουν την

επίδοσή τους και συζητούν μαζί τους από καιρό σε καιρό. Όταν τελειώσει η διαδικασία αυτή, οι ειδικοί συγκρίνουν τα συμπεράσματα των εκτιμήσεων τους με άλλα που πιθανά υπάρχουν (π.χ. οι υποψήφιοι δουλεύουν ήδη στην επιχείρηση υπήρχαν στοιχεία στον υπηρεσιακό τους φάκελο από προηγούμενες εκτιμήσεις των προϊσταμένων τους), και συντάσσουν μια λεπτομερή αναφορά για κάθε υποψήφιο. Με βάση την αναφορά αυτή γίνεται η επιλογή. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, η μέθοδος αυτή φαίνεται να είναι αξιόπιστη αλλά έχει το μειονέκτημα ότι στοιχίζει και χρόνο και χρήμα.

Μερικά άλλα κοινά τεστ προσωπικότητας είναι: Bernereuter Personality Inventory, Humm - Wadsworth, Temperunent Scule, Guiltard - Martin Personnel Infentory, Minnesota Personality Inventory, Borshach and the thematic Apperceptios Test. Επίσης το χρωμοτεστ, πρωτότυπο για διερεύνηση της προσωπικότητας διά μέσου των χρωμάτων.

Σχετικά με τα τεστ προσωπικότητας υπάρχουν υποστηρικτές αλλά και πολλοί επικριτές. Το ίδιο συμβαίνει και για τα άλλα τεστ, με όλα που αναγνωρίζεται ότι αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για επιλογή, όταν χρησιμοποιούνται από ανθρώπους γνώστες της ψυχολογίας, θεωρίας και πράξης.

Κριτήρια αξιολόγησης προσλήψεων

Η διαδικασία στρατολογήσεως αποσκοπεί στην εξεύρεση αρκετών υποψηφίων για τα κενά, για να παρασχεθεί η ευχέρεια διαφοροποιήσεως μεταξύ αυτών που φαίνονται να διαθέτουν τα αναγκαία προσόντα και αυτών που δεν τα έχουν. Χρησιμοποιείται εδώ η λέξη φαίνονται γιατί

παρά την επιμέλεια με την οποία διενεργείται η διαδικασία επιλογής, οι επιλεγόμενοι υποψήφιοι για πρόσληψη αντιπροσωπεύουν κατά μεγάλο μέρος άγνωστες ποσότητες. Μόνο αφού οι υποψήφιοι δοκιμαστούν στην πραγματική εργασία θα γίνει γνωστή τελικά η εγκυρότητα της διαδικασίας επιλογής. Θα θεωρηθούν έγκυρες οι μέθοδοι επιλογής αν οι υπάλληλοι που προσλήφθηκαν με βάση προβλέψεις ότι θα τα κατάφερναν καλά, το πέτυχαν. Οι Τεχνικές επιλογής θα θεωρηθούν επίσης έγκυρες αν οι υποψήφιοι προσλήφθηκαν, ενώ οι ενδείξεις υπήρχαν πως δεν θα ανταποκρίνονταν στο έργο και στην πραγματικότητα έτσι και έγινε δηλαδή δεν ανταποκρίθηκαν.

Προκαταρτική Επιλογή: Η προκαταρτική επιλογή των υποψηφίων γίνεται από το γραφείο προσωπικού. Η διαδικασία αυτή ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο των εργασιών για τις οποίες εξετάζονται οι αιτούντες, αλλά ένα συνηθισμένο πρώτο βήμα είναι να αφεδούν οι αιτούντες να γνωρίσουν κάτι από τη δουλειά για την οποία προορίζονται. Τότε μερικοί υποψήφιοι αποσύρονται αυτόματα από την συνέχιση της εξέτασεως γιατί δεν τους ενδιαφέρει η θέση ή γιατί δεν διαθέτουν ίσως τα προσόντα.

Ύστερα από αυτό πολλές επιχειρήσεις ζητούν από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα έντυπο αιτήσεως, που διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, αλλά που συνήθως ζητά πληροφορίες σχετικές με το όνομα, διεύθυνση, τηλέφωνο, ηλικία, φύλο, σωματικά χαρακτηριστικά, οικογενειακή κατάσταση πείρα εργασίας και μόρφωση. Γενικά διάφοροι τύποι αιτήσεων χρησιμοποιούνται για έργα υψηλότερου επιπέδου από εκείνα των κατωτέρων βαθμίδων. Μια πρακτική που χρησιμοποιείται από

πολλές επιχειρήσεις είναι να έχουν ένα σύντομο έντυπο για να συμπληρωθεί κατά προκαταρκτικό στάδιο, που ακολουθείται από μια πιο περιεκτική αίτηση αργότερα αν αναπτυχθεί κάποιο αμοιβαίο ενδιαφέρον για πρόσληψη μεταξύ της επιχειρήσεως και υποψηφίων.

Μετά την συμπλήρωση της έντυπης αιτήσεως σχεδόν πάντοτε ακολουθεί μια συνέντευξη που κατά κανόνα ενεργείται από το γραφείο προσωπικού κατά το προκαταρκτικό στάδιο επιλογής, οπότε μερικοί υποψήφιοι απορρίπτονται εξ' αιτίας φανερών ελλείψεων σε προσόντα, κάτι που η ευγένεια επιβάλλει να τους λεχθεί με διακριτικότητα όπως, οι λόγοι της απορρίψεως. Οι υποψήφιοι που δεν απορρίπτονται κατά αυτό το στάδιο σχεδόν χωρίς εξαίρεση παραπέμπονται στα τμήματα που υπάρχουν τα κενά στα οποία επιθυμούν απασχόληση.

Για τις εργασίες κατωτέρων επιπέδων διενεργείται μια δεύτερη συνέντευξη από τον προϊστάμενο υπό την εποπτεία του οποίου θα εργαστούν, οπότε και τελειώνει η διαδικασία επιλογής με την διαπίστωση ότι ο υποψήφιος κρίνεται κατάλληλος ή όχι.

Τις ιεραρχικές ή γραμμικές και επιτελικές υπηρεσίες σχετικά με την συμμόρφωσή τους με την καθιερωμένη πολιτική και τις εφαρμογές της. Στο σημείο τούτο ο έλεγχος είναι ανάλογος με εκείνον της παραγωγής και της ποιότητας. Παραδείγματος χάρη, γίνεται τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο η αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου σύμφωνα με την υπάρχουσα πολιτική προσωπικού. Γίνονται κάθε βδομάδα συσκέψεις των τμημάτων σχετικές με την πρόληψη ατυχημάτων; Σε περίπτωση απόλυσης ενός εργαζομένου τηρείται η καθιερωμένη διαδικασία, όπως

μαρτυρίες, ειδοποίηση του σωματείου και παροχή ευκαιρίας στον εργαζόμενο να απολογηθεί σύμφωνα με την ίδια πολιτική προσωπικού; Ακολουθείται η αναγκαία διαδικασία για αύξηση αποδοχών έτσι που το μέγεθος της αυξήσεως, ή ο συνολικός μισθός να βρίσκεται μέσα στα καθορισμένα όρια;

Και άλλους ελέγχους οφείλει να κάνει η υπηρεσία προσωπικού, όπως π.χ. σε θέματα ατυχημάτων, παραπόνων, απουσιών, παραιτήσεων και πειδαρχικών ενεργειών. Για την επιτυχία στις τέτοιες ενέργειες του, το τμήμα προσωπικού πρέπει να αναπτύσσει υγιείς σχέσεις με τα στελέχη, να τα συμβουλεύει και εκπαιδεύει σχετικά με την ανάγκη συμμόρφωσής τους προς τις καθορισμένες αρχές, την πολιτική, τις διαδικασίες και την πρακτική και όταν με την πειθώ δεν πετυχαίνεται η λύση του προβλήματος, τότε πρέπει να παραπέμπεται στην δικαιοδοσία του ανώτατου μάνατζερ.

Ένα γραπτό σχέδιο, σχετικό με τους δρόμους της προαγωγής, αποτελεί ένα οδηγό και σχετίζεται με την ανάλυση του έργου και το οργανωτικό πλαίσιο της επιχείρησης καθώς και με την αξιολόγηση της απόδοσης και τα συγκεντρωμένα στοιχεία του υποψηφίου, που τίθενται υπόψη μιας επιτροπής στελεχών που θα προβεί στην επιλογή.

Δεν είναι ασυνήθιστη και η μέθοδος συμπληρώσεως των κενών από μέσα, με πρόσκληση στον πίνακα των ανακοινώσεων για να λάβουν γνώση οι ενδιαφερόμενοι και να υποβάλλουν την αίτησή τους, οπότε έτσι εμποδίζεται η πιθανότητα να παραβλεφτεί κάποιος που αξίζει.

Εξάλλου, επένδυση αποτελεί η εκπαίδευση και εξέλιξη που αποδίδει, όταν χρειαστεί η προώθηση ενός υπάλληλου σε θέση υψηλότερης βαθμίδας.

Επίσημα κριτήρια επιλογής

Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί ισχυρίζονται πως κάνουν τις προαγωγές τους με βάση την αξία του υπαλλήλου στην παρούσα θέση του, την ικανότητα και την δυνατότητα του να αναλάβει ευθύνες σε υψηλότερου επιπέδου θέσεις. Επίσης μερικές φορές λαμβάνονται υπ' όψη και άλλοι παράγοντες όπως ο χρόνος υπηρεσίας, η μόρφωση, η εκπαίδευση, η προηγούμενη ιστορία του στη δουλειά και η γνώση του προϊσταμένου του που παίζει ένα σπουδαίο ρόλο.

Ανεπίσημα κριτήρια επιλογής

Πολλές έρευνες πάνω στα θέματα προαγωγών έχουν δείξει πως πολλά είναι τα ανεπίσημα κριτήρια που τις καθορίζουν όπως η πολιτική τοποθέτηση του ατόμου, οι οικογενειακές και προσωπικές σχέσεις και φιλίες, η συμμετοχή Σα μέλος σε οργανώσεις, η αφοσίωση προς τον διοικούντα και την επιχείρηση και τα πολιτικά, κοινωνικά, οικονομικά και θρησκευτικά ενδιαφέροντα, τα οποία είναι όμοια με εκείνα του διοικούντος που αποφασίζει την προαγωγή. Με λίγα λόγια δηλαδή τα ανώτατα στελέχη τείνουν να επιλέγουν τα αντίγραφα τους, κάτι που γίνεται ασυνείδητα βέβαια και στο οποίο παίζει ρόλο ισχυρό το γεγονός ότι δεν υπάρχουν αντικειμενικοί τρόποι μετρήσεως της επιδόσεως για τα περισσότερα διοικητικά έργα.

Όλα αυτά φέρουν τον φιλόδοξο υφιστάμενο σε θέση που αισθάνεται πως πρέπει να πηδκίζει τον προϊστάμενό του, αν θέλει να αξιολογηθεί ευνοϊκά και να προταθεί για προαγωγή. Πραγματικά οι οργανισμοί αποκτούν τη δική τους προσωπικότητα τον τύπο της οποίας για όλο το προσωπικό του δίνει ο ανώτατος διοικών. Έτσι όσοι δεν μπορούν να ταυριστούν με τις στάσεις, τα πιστεύω και τις συνήθειες του οργανισμού τείνουν να τον εγκαταλείπουν και να γάχνουν κάπου αλλού για να πετύχουν το ταίριασμά τους.

ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

ΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΑΣ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΠΛΗΡΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

ΕΠΙΘΕΤΟ	ΟΝΟΜΑ	ΟΝ. ΠΑΤΕΡΑ & ΜΗΤΕΡΑΣ	ΗΜΕΡ. ΑΙΤΗΣΗΣ
ΟΝ. ΣΥΖΗΓΟΥ			
ΣΤΟΙΧ. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ (Αριθμός-Ημερομην. - Εκδούσα αρχή			
ΗΜΕΡ. ΓΕΝΝΗΣ. ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣ. (πόλη ή χωριό & νόμος) ΕΘΝΙΚ. - ΥΠΗΚΟΟΤ			
Δ/ΝΣΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑΣ (Πόλη ή Χωριό-οδός-αριθ. -συνοικ. -Τηλ. -Αστ. Τμήμ			
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΓΑΜΟΣ ΕΓΓΑΜΟΣ ΔΙΑΖΥΓΙΟ ΧΗΡΕΙΑ ΗΜ. ΓΑΜΟΥ			
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ	ΟΝΟΜΑΤΑ ΠΑΙΔΙΩΝ	ΗΛΙΚΙΕΣ	ΑΔΕΙΑ ΟΔΗΓΟΥ
ΤΙ ΕΡΓΑΣΙΑ ΖΗΤΑΤΕ:		ΜΙΣΘΟΣ	
ΑΦΟΡΜΗ ΠΡΩΤΗΣ ΕΠΑΦΗΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Αγγελία Εφημερίδας <input type="checkbox"/> Σύσταση Συναδέλφου <input type="checkbox"/>		ΣΥΝΙΣΤΩΝΤΟΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΑΛΛΟΥ ΣΥΝΙΣΤΩΤΟΣ		Ιδιότητα	Τηλέφωνο
ΠΟΤΕ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΑΝΑΛΑΒΕΤΕ ΕΡΓΑΣΙΑ:		ΑΡΙΘΜ. ΜΗΤΡ. Ι.Κ.Α	
<u>ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ-ΓΝΩΣΕΙΣ</u>		<u>ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ ΤΕΛΕΙ-</u>	
ΤΟΠΟΣ		ΑΠΟ ΕΩΣ ΩΑΣΕΤΕ	
ΔΗΜΟΤΙΚΟ			
ΓΥΜΝΑΣ. Ή ΛΥΚΕΙΟ			
ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ	ΕΙΔ/ΤΑ		
ΑΝΩΤΕΡΑ "	ΚΥΚΛ. ΣΠΟΥΔ.		
ΑΝΩΤΑΤΗ "	" "		
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	" "		
ΕΠΑΓΓΕΛΜ. ΣΧΟΛΗ	" "		

ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ:						
ΧΕΙΡΙΣ. ΓΡΑΦΟΜΗΧ. ΕΛΛΗΝ.	<input type="checkbox"/>	ΑΓΓΛΙΚ.	<input type="checkbox"/>	ΚΑΛΑ	<input type="checkbox"/>	
" ΤΕΛΕΣ "	<input type="checkbox"/>	" "	<input type="checkbox"/>	" "	<input type="checkbox"/>	
ΣΤΕΝΟΓΡΑΦΙΑ	<input type="checkbox"/>	" "	<input type="checkbox"/>	" "	<input type="checkbox"/>	
ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΜΗΧΑΝ. ΓΡΑΦΕΙΟΥ & ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ Σ' ΑΛΛΕΣ ΜΗΧΑΝΕΣ						
ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ			ΓΕΝΙΚΕΣ Η ΕΙΔΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ & ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ			
ΑΓΓΛΙΚΑ :	ΚΑΛΑ	<input type="checkbox"/>	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ	<input type="checkbox"/>	ΑΡΙΣΤΑ	
ΓΑΛΛΙΚΑ :	"	<input type="checkbox"/>	"	<input type="checkbox"/>	"	
.....	"	<input type="checkbox"/>	"	<input type="checkbox"/>	"	
ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ						
Στρατολογική κλάση		Στρατ. Γραφείο		Βαθμός		
Όπλο ή σώμα		Ειδικότητα				
Χρόνος Στρατιωτ. Υπηρεσ. (Μήνες) Από-Έως						
ΕΧΕΤΕ ΚΑΜΜΙΑ ΑΣΘΕΝΕΙΑ; -ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΗΡΙΑ; ΣΚΕΠΤΕΣΤΕ ΝΑ ΕΧΕΤΕ ΚΑΙ ΑΛΛΗ ΕΡΓΑΣΙΑ						
ΕΙΣΤΕ ΜΕΛΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ-ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ή ΑΛΛΟΥ ΣΥΛΛΟΓΟΥ			ΥΠΟΤΡΟΦΙΕΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ			
ΕΡΓΑΖΕΤΕ ΤΩΡΑ;	ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ			
ΕΡΓΑΣΤΗΚΑΤΕ ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΑΣ, ΚΑΙ ΠΟΤΕ;						
ΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΣΥΝΤΑΞΗ (Για ποιά αιτ(α)- τι ποσό & από πού);						
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑ:						
ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΟΝΟΜΑ & Δ/ΝΣΗ	ΚΑΘΗΚΟΝ-ΘΕΣΗ	ΜΙΣΘΟΣ	ΛΟΓΟΣ	
ΜΗΝ.	ΕΤΟΣ	ΜΗΝ.	ΕΤΟΣ	ΚΑΘΕ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΝΑΧΩΡ
1						
2						
3						
4						
5						
6						

ΔΩΣΤΕ ΑΛΛΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΟΥ ΝΟΜΙΖΕΤΕ ΟΤΙ ΘΑ ΕΙΝΑΙ ΧΡΗΣΙΜΕΣ

Δηλώνω ότι όλα τα παραπάνω στοιχεία της Αίτησης μου είναι πλήρη και αληθή.

Γνωρίζω ότι μπορεί να ελεχθούν και δηλώνω ότι δεν απέκρυψα πληροφορίες που τυχόν θα ήταν δυσμενείς κατά την εκτίμηση των προσόντων μου.

Ο δηλών & Αιτών

(ΜΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΕΤΕ ΠΑΡΑΚΑΤΩ)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΕΣΤ
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ-ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΕΝΤΥΠΩΣΗ: ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ ΚΑΛΗ ΙΚΑΝ ΜΕΤΡΙΑ ΚΑΤΩ ΤΟΥ ΜΕΤΡΙΑ

ΠΡΟΘΗΣΗ ΑΙΤΗΣΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ

ΕΓΚΡΙΝΕΤΑΙ Η ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΠΟ..... ΜΕ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ
ΤΜΗΜΑ ΑΡΧΙΚΟΣ ΜΙΣΘΟΣ.....

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

Ο
ΠΡΟΣΩΠΑΡΧΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3. ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Εσωτερικές πηγές

α) Ανακοίνωση της θέσης

Το πρώτο βήμα πάντοτε για να καλύψει κανείς μια θέση είναι να κοιτάξει αν υπάρχουν προαγωγές ή μεταθέσεις.

Σημαντική ανικανοποίηση μπορεί να προξενήσει κανείς φέρνοντας καινούργιους υπαλλήλους πάνω από τα κεφάλια του υπάρχοντος προσωπικού, το οποίο συχνά μπορεί να προκαλέσει ενόχληση στον οργανισμό.

Δυστυχώς επειδή οι ελπίδες μερικών ατόμων στον οργανισμό μπορεί να ματαιωθούν αυτοί μπορεί να φύγουν ή να συμπεριφερθούν διαφορετικά και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι καταστροφικά.

Είναι πολύ καλή πρακτική διοίκηση συνεπώς για όλες τις κενές θέσεις στην εταιρεία και ειδικά αυτές που μπορούν να καλυφθούν από τους υπάρχοντες υπαλλήλους με προαγωγή, να διαφημιστούν εσωτερικά στον πίνακα ανακοινώσεων του προσωπικού ή κυκλικά. Η γνωστοποίηση στους επιστάτες μόνο, δεν είναι γενικά ικανοποιητική μιας και μερικοί υπάλληλοι μπορεί να φοβηθούν ότι οι επιστάτες δεν θα τους προωθήσουν για διάφορους λόγους.

β) Προαγωγή:

Προάγεται κάποιος από το ίδιο ή και άλλο τμήμα

Οι δύο παραπάνω πηγές έχουν τα εξής πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα και πάντα υπό την προϋπόθεση ότι γίνεται αντικειμενική επιλογή και όχι συμβιβασμός στο θέμα προσόντων (όχι δηλ. να επιλεγεί κάποιος επειδή είναι συμπαθής χωρίς όμως να έχει τα προσόντα).

Πλεονεκτήματα:

- Αυξάνεται η υποκίνηση του προσωπικού γενικά
- Η διεύθυνση έχει σαφή γνώση των προσόντων και δυνατοτήτων του υπαλλήλου.
- Αντίθετα, με κάποιο νεοπροσλαμβανόμενο και μετά από μόνο μια συνέντευξη δεν μπορεί να υπάρχει η ίδια σαφήνεια

Μειονεκτήματα:

- Ο εργαζόμενος μπορεί να τύχει «κακής μεταχείρισης» από τον τωρινό του προϊστάμενο αν δεν πάρει τελικά τη θέση και παραμένει στο τμήμα
- Μπορεί να υπάρξει απογοήτευση (δίκαιη ή άδικη) άλλων υποψηφίων συναδέλφων που θεωρούν τους εαυτούς τους καλύτερους.
- Το δέλεαρ της προαγωγής μπορεί να υποκινήσει ορισμένους λανθασμένα και τους οδηγήσει σε αντισυναδελφική συμπεριφορά.

γ) Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού

Αυτές έχουν γίνει σε προηγούμενο χρόνο αλλά σε περίοδο που οι κατάλληλοι υποψήφιοι ήταν περισσότεροι από όσους χρειαζόμαστε. Είναι μια φτηνή και γρήγορη πηγή υπό την προϋπόθεση ότι οι υποψήφιοι εξακολουθούν να ενδιαφέρονται.

δ) Γνωστοί υπαλλήλων μας

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει το πλεονέκτημα ότι ο νεοπροσληφθείς γίνεται ευκολότερα αποδεκτός από την ομάδα.

Επίσης είναι φθηνό και γρήγορο. Το μειονέκτημα είναι ότι ο νεοπροσληφθείς έχει μια μορφή υποχρέωσης σε αυτόν που τον πρότεινε με αποτέλεσμα να ακολουθεί συχνά εις τυχών κακές τους συνήθειες, έστω και αν είναι αντίθετες με τις δικές του ή τις κατευθύνσεις της διεύθυνσης.

ε) Υπάλληλοι μας στο παρελθόν

Αυτοί που έφυγαν στο παρελθόν αναζητώντας κάτι καλύτερο, πιθανόν αν είναι διατεθειμένοι να γυρίσουν αν είμαστε σε θέση να τους το προσφέρουμε τώρα.

II. Εξωτερικές πηγές

Το επόμενο βήμα, αν το υπάρχον προσωπικό δεν είναι επαρκές, είναι να γάζει κανείς στην αγορά εργασίας. Αυτό είναι το σημείο όπου δημιουργούνται προβλήματα και όπου πολλά χρήματα και κόπος πάει χαμένος.

Το μέγεθος και οι ποικίλες σημασίες της στρατολόγησης περιλαμβάνουν:

1. Αγγελίες στον τύπο, σε εφημερίδες εθνικές, τοπικές και εμπορικές

Πολλές επιχειρήσεις συχνά εξαρτώνται από τις διαφημίσεις σε εφημερίδες για να τραβήξουν νέους υπαλλήλους. Για μερικές δουλειές οι εφημερίδες είναι ικανοποιητικές. Αυτές είναι πρακτικά χρήσιμες στο να προσελκύουν τους ανειδίκευτους και νέους ανθρώπους που οι γνώσεις τους στο επάγγελμα είναι μικρότερες. Σε μερικά μέρη οι εφημερίδες είναι αναφορικά φτωχό εργαλείο για προσωπικό εποπτικό ή υψηλής ειδίκευσης εργάτες. Σε άλλα μέρη οι εφημερίδες είναι πολύ αποτελεσματικές. Αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν με προσοχή σε στιγμές ύφεσης στην αγορά εργασίας γιατί είναι πολύ πιθανό να προσελκύει πολλούς χωρίς προσόντα εργάτες.

Περισσότερη ώρα θα πάρει να ξεχωρίσει κανείς αυτούς που δεν έχουν προσόντα από αυτούς που έχουν, πράγμα το οποίο κοστίζει. Ένας διαφορετικός τύπος προσέλευσης προσωπικού είναι από διάφορες εφημερίδες στην περιοχή εργασίας. Η εκλογή της εφημερίδας σαν μέσο διαφήμισης πρέπει να εξαρτηθεί από τον τύπο της δουλειάς που χρειάζεται να καλυφθεί. Μια μικρή αγορά εργασίας μπορεί να απαιτεί μια μεγαλύτερη διαφήμιση. Επιδεικτικές διαφημίσεις, μεγάλες διαφημίσεις με άσπρο διάστημα, έχουν γίνει αποτελεσματικές για μερικές επιχειρήσεις για άλλες η επίδραση δεν ήταν μεγαλύτερη από ότι με την διαφήμιση μεγαλύτερης ηλικίας άνθρωποι προσελκύονται από λέξεις όπως «σταθερή ή μόνιμη».

Μια διαφήμιση που τονίζει την ανάγκη για καλή υγεία, μια ευχάριστη εμφάνιση και καλή χρήση του λόγου και δεν αναφέρει την πείρα δεν αναμένεται να προσελκύσει καλύτερους ανθρώπους από τις άλλες διαφημίσεις.

Μια μέτρια διαφήμιση συνήθως προσελκύει μέτριους εργάτες. Αν θέλει ένα ανώτερο επίπεδο υπαλλήλων και έχει κάτι απλό να προσφέρει, τέτοιο σαν ασυνήθιστες συνθήκες εργασίας, υψηλούς μισθούς ή κέρδη στο μέλλον. Αυτά τα πλεονεκτήματα μπορούν να αναφερθούν στην διαφήμιση. Ο τρόπος παρουσίασης μιας διαφήμισης είναι γενικότερα δημόσιες σχέσεις.

α) Δημιουργία μιας επαγγελματικής αγγελίας

Οι αγγελίες για εργασία μπορεί να δίνουν μόνο πληροφορίες για τα διαθέσιμα εργατικά δυναμικά της επιχείρησης. Σαν μια εμπορική πλεόραση η επαγγελματική αγγελία είναι σύντομη και πρέπει να αποσπά αμέσως την προσοχή. Το να προσελκύει εξαρτάται από τα ενδιαφέροντα του αναγνώστη:

- Αμοιβή

Υψηλός μισθός

Εξαιρετικός μισθός

Πληρωμή κατά τη διάρκεια εκπαίδευσης

Συμμετοχή στα κέρδη

- Συμπληρωματικές παροχές

Πληρωμές διακοπές

Πλήρης ιατρική ασφάλεια

Πλήρης οδοντιατρική ασφάλεια

Εκπτώσεις σε γεύματα

Κύρος επιχείρησης

Εκλογή ωρών ή ημερών

- Περιβάλλον εργασίας

Εξαιρετική εποπτεία

Φιλικόι συνάδελφοι

Ποικιλία καθηκόντων

Χαρούμενη διακόσμηση

- Ευκαιρίες

Για ταμίας

Για προαγωγή

Για πρόσθετες υπευθυνότητες

Για να κάνεις φίλους

Για να αναπτύξεις νέα προσόντα

Για να συμπληρώσεις το οικογενειακό εισόδημα

Για να χρησιμοποιήσεις τον ελεύθερο χρόνο σου

Για να δουλέψεις χωρίς προηγούμενη πείρα (εκπαίδευση εκεί)

β) Προσόντα που πρέπει να αναφερθούν στην αγγελία

Είναι το λιγότερο δίκαιο για το κοινό που διαβάζει την αγγελία να αναφέρεται το είδος της ειδικότητας και προσόντων που χρειάζονται για την εργασία. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει:

Ελκυστικότητα

Ετοιμότητα

Πρέπει να αρέσει σε κάποιον να επικοινωνεί με το κοινό

Απαραίτητη εμπειρία από άλλη εργασία

Ευχάριστη προσωπικότητα

Πρέπει να έχει δικό του μεταφορικό μέσο

γ) Ο σωστός τίτλος μιας αγγελίας

Βάσει της Styffer κάθε πόλη είναι διαφορετική στον τρόπο που οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στους τίτλους των εργασιών.

Εμπειρίες με τίτλους αγγελιών, λένε, βοηθούν να βρεθούν ποιοι τίτλοι χρησιμοποιούμενοι στις αγγελίες για εργασία θα τραβήξουν περισσότερες αιτήσεις. Οι λίστες των πιο χρησιμοποιούμενων τίτλων και πιθανά εναλλακτικών ακολουθούν.

2. Στρατολόγηση μέσω ραδιοφωνικών διαφημίσεων

Οι ραδιοφωνικές διαφημίσεις έχουν βρεθεί αποτελεσματικές στο να στρατολογούν επιπλέον άτομα και υπαλλήλους για ημιαπασχόληση.

Το ράδιο «πιάνει» ακροατές που δεν γάχνουν ενεργητικά για εργασία και που δεν διαβάζουν στην εφημερίδα την στήλη Εύρεσης Εργασίας. Από το ράδιο μπορεί αυτοί να θυμηθούν ότι έχουν προσόντα τα οποία μπορούν να μεταφραστούν σε επιπλέον χρήματα και συγχρόνως να έχουν χρόνο να φροντίσουν και τα σπίτια τους.

3. Κρατικοί οργανισμοί απασχολήσεως

Ο οργανισμός απασχολήσεως εργατικού δυναμικού είναι κρατικός οργανισμός απασχολήσεως με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας και επί πλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας και επιδομάτων. Τηρούνται επίσης λίστες ανέργων κατά ειδικότητα.

4. Ιδιωτικά γραφεία απασχολήσεως

Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες πλεονάζουν τα τέτοια γραφεία, τα οποία έναντι κάποιας αμοιβής που συνήθως πληρώνει ο εργάτης βοηθούν για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους των αιτούντων εργασία και στη χώρα μας άρχισε μια τέτοια κίνηση. Και είναι Δε τα τέτοια γραφεία εκείνα που ενεργούν μια προσωπική συνέντευξη και γενικά ένα ξεκαθάρισμα των υποψηφίων για να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις του εργοδότη αναφορικά με τις δυνατότητες και τα προσόντα τους. Η δραστηριότητα

των τέτοιων γραφείων περιορίζονται σε υπαλλήλους και στελέχη καθώς και προσωπικό πωλήσεων, όπου υπάρχει υψηλός αριθμός αποχωρήσεων.

5. Επαγγελματικά σωματεία

Σωματεία όπως αποφοίτων σχολών κλπ επίσης έχουν λίστες με άνεργα μέλη τους.

6. Αιτήσεις απ' ευθείας στην επιχείρηση

Είναι η πιο συνήθης πηγή προσλήψεων για έργα κυρίως χειρωνακτικά, πωλήσεων, κλπ. Διευκολύνεται η προσέλευση με τις διάφορες μορφές δημοσίων σχέσεων (προγράμματα επικαίρων περιοδικό επιχειρήσεων κλπ).

7. Στρατολόγηση δια μέσου των ήδη εργαζομένων

Μερικές επιχειρήσεις ανακοινώνουν στους υπαλλήλους τους ότι επιθυμούν πρόσληψη προσθέτου προσωπικού με ορισμένα προσόντα, οι δε υπάλληλοι μεταφέρουν το μήνυμα σε φίλους, γνωστούς και συγγενείς που ενδεχομένως επιζητούν δουλειά.

Η τέτοια μέθοδος έχει αποδειχθεί πολύ αποδοτική, όταν ιδίως λειτουργούν καλά οι ανθρώπινες σχέσεις. Για τον ίδιο σκοπό γίνονται και ανακοινώσεις στον πίνακα των ανακοινώσεων και προπαρασκευάζονται ειδικά φυλλάδια με τις σχετικές πληροφορίες για διανομή στους υπαλλήλους. Ακόμη και σε συσκέψεις εποπτών με τους υφισταμένους τους γίνονται σχετικές συζητήσεις και βασικά συνιστώνται στην περίπτωση αυτή οι άνθρωποι με προσόντα, κάτι δηλ. το οποίο δεν

αναγνωρίζεται στον υπάλληλο που έκανε την υπόδειξη, όπως και πρέπει στον ίδιο να εξηγηθεί γιατί κάποιος άλλος δεν προσελήφθει.

8. Στρατολόγηση μέσω φίλων και συγγενών

Οι φίλοι και οι συγγενείς των εργαζομένων ακόμα σε πολλούς οργανισμούς παραμένουν οι μοναδικές πηγές για νέους υπάλληλους. Συχνά με καταστροφικά αποτελέσματα, αδέρφια, αδελφές ή φίλοι, κατόρθωσαν να γεμίσουν τα κενά σε επείγουσες καταστάσεις, όταν άλλοι δεν ήταν διαθέσιμοι. Από την άλλη μεριά η φιλοσυγγένεια έχει ξεχαστεί σε μερικούς οργανισμούς.

9. Στρατολόγηση μέσω Τεχνικών και επαγγελματικών λυκείων ΤΕΙ και ΑΕΙ

Τα σχολεία είναι πηγές της στρατολόγησης οι οποίες αφορούν δουλειές με ειδίκευση και ταλέντο επιτήρησης.

Λίγους μήνες πριν από κάθε περίοδο αποφοίτησης οι στρατολογούντες προσωπικό παίρνουν συνεντεύξεις από τους αναμενόμενους αποφοιτούντες. Αυτό αποδεικνύεται αξιόλογο και τους δύο, στον αναμενόμενο απόφοιτο και στην επιχείρηση που θέλει να στρατολογήσει. Οι σπουδαστές πληροφορούνται την αξία της εργασίας και οι εργοδότες έχουν την ευκαιρία να βρουν αυτούς με τα απαραίτητα προσόντα που να ταιριάζουν στην κάθε θέση.

Στρατολογώντας σπουδαστές ΤΕΙ για την καλοκαιρινή σαιζόν έχει επίσης αποδειχθεί χρήσιμο για τους εργοδότες και για το σπουδαστή. Από την πλευρά του εργοδότη υπάρχει ένας μεγάλος τύπος

εργαζομένων σε αναφορικά μικρό μισθολόγιο. Οι σπουδαστές φέρνουν φρέσκες ιδέες και σε πολλές περιπτώσεις είναι περισσότερο επαγγελματίες από τους κανονικούς υπαλλήλους. Επειδή οι σπουδαστές θέλουν μια ποικιλία εργασίας και εμπειρία, αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αντικαταστήσουν κανονικούς υπαλλήλους κατά τις διακοπές και μπορούν να τους «περιστρέψουν» σε διάφορες εργασίες. Μερικοί μαθητές που έχουν εμπειρία εργασίας πολλών καλοκαιριών καταφέρνουν με πλήρη επιτυχία να προσφύγουν σε οργανισμούς των τελευταίων χρόνων. Τα νοσοκομεία έχουν βρει τους σπουδαστές αποτελεσματικούς σε δουλειές γραφείου.

Συνήθως ένα πρόγραμμα στρατολόγησης για καλοκαιρινή εργασία, λειτουργεί με επικοινωνία με πολλά σχολεία. Όταν οι συνθήκες εργασίας και ο μισθός είναι αξιοθαύμαστα οι σπουδαστές των ΤΕΙ και ΑΕΙ επιστρέφουν κάθε χρόνο αφού τελειώσουν την σχολική τους εργασία. Πολλοί αργότερα γίνονται συνεργάτες. Φιλόξενα σχόλια όπως «οι πιο ελκυστικοί υπάλληλοι σε αυτό εντευκτήριο είναι η βοήθεια», μαρτυρούν την επιτυχία της ιδέας της χρησιμοποίησης μαθητών σαν καλοκαιρινούς υπαλλήλους.

10. Προκηρύξεις

Συνήθως για θέσης που πρόκειται να καταληφθούν μετά διαγωνισμό σε χρήση από δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς δημοσίου δικαίου και πιστωτικά ιδρύματα.

11. Διαφήμιση

Η μέθοδος της διαφήμισης σε εφημερίδα και επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά χρησιμοποιείται ευρύτατα και είναι αποδοτική. Συνιστάται όμως να δηλώνεται και η ταυτότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού και όχι μόνο κάποια ταχυδρομική θυρίδα, όπως συνηθίζεται, γιατί τότε ο οργανισμός αποκτά άλλη σοβαρότητα και επί πλέον αποκλείεται και η περίπτωση να υπάρξει υπογύφιος κάποιος δυσареστημένος υπάλληλος της επιχείρησης, όπως συμβαίνει μερικές φορές με τις χωρίς ταυτότητα διαφημίσεις.

12. Αναζήτηση εκτός του εθνικού χώρου

Την προσφέρουν χώρες υπό ανάπτυξη με τη μετανάστευση

13. Επιστημονικό και διοικητικό προσωπικό

Κατά γενικό κανόνα οι επιχειρήσεις σπάνια έχουν δυσκολίες για πρόσληψη υπαλλήλων για χειρωνακτικά έργα, για υπαλληλικά, για πωλήσεις και παρόμοια έργα. Αλλά στην εποχή μας που διακρίνεται για γρήγορη τεχνολογική πρόοδο και για τον περίπλοκο πολιτισμό δημιουργείται όλο και μεγαλύτερη ανάγκη για άτομα με υψηλή μόρφωση και ειδικευμένο ταλέντο, όπως π.χ. νοσοκόμοι, γιατροί, καθηγητές, μηχανικοί, χημικοί, φυσικοί, μαθηματικοί και υψηλού επιπέδου διοικητικά στελέχη. Λύση σε αυτό το πρόβλημα πετυχαίνεται με ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης, με οικονομική υποστήριξη ατόμων για εκπαίδευση σε διάφορες σχολές όπως και με μαθητεία.

Για τις επιγενόμενες επιχειρήσεις και οργανισμούς που αντιμετωπίζουν έλλειψη τέτοιου προσωπικού άλλοι τρόποι για στρατολόγηση είναι οι ακόλουθοι:

α) Διαφήμιση σε εφημερίδες κύρους

Με αυτήν δίνονται ειδικές πληροφορίες για την εργασία και τις απαιτήσεις της, για τις ευκαιρίες προόδου, για την επιχείρηση και τα σχέδιά της και για τα ωφελήματα που παρέχονται στον εργαζόμενο. Έμφαση δίνεται στην αξιοπρέπεια και τις επαγγελματικές απόψεις του έργου όπως και ότι το άτομο αμείβεται σε αυτό με την αναγνώριση που του δίνεται. Φυσικά οι υπερβολές πρέπει να αποφεύγονται για λόγους αναφερόμενους στην απογοήτευση όταν είναι ανύπαρκτες οι διαφημιζόμενες συνθήκες

Η αγγελία πρέπει να είναι καλοζυγισμένη για να αποκλεισθούν οι παρενέργειες (π.χ. προσέλκυση μεγάλου αριθμού που επιβαρύνει τις υπηρεσίες σε χρόνο και κόπο κλπ).

β) Σεμινάρια για καθηγητές ανωτάτων σχολών

Πολύ συνήθης μέθοδος στις ανεπτυγμένες χώρες διαρκούν 1-2 ημέρες. Συζητούνται διάφορα θέματα της επιχείρησης, και δίνεται η ευκαιρία να δουν τις εγκαταστάσεις της και τον τρόπο λειτουργίας (και όλα με έξοδα της επιχείρησης) και έτσι που να μπορούν σε συνέχεια να προβάλλουν την δεξαμενή αυτή επιχείρηση στους σπουδαστές των σαν τύπο θαυμάσιο για εργασία. Αποτελεί δηλ η μέθοδος έμμεσο τρόπο στρατολογήσεως.

γ) Συσκέψεις επιστημονικών ενώσεων

Λαμβάνουν χώρα κάθε χρόνο σε μεγάλες πόλεις και αποτελούν τον τόπο κλείνονται πολλές δουλειές, γιατί δίδεται η ευκαιρία σε εργοδότες και επιζητούνται απασχόληση να συζητήσουν τις σχετικές ευκαιρίες και απαιτήσεις.

Άλλοι τρόποι στρατολόγησης προσωπικού:

Μεγάλος αριθμός άλλων πηγών στρατολόγησης συνήθως παραβλέπεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Τι είναι εκπαίδευση

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη πορεία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στην συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητα στη λύση προβλημάτων ή στάσεων, που σε συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιηθούν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός.

Επαναλαμβάνεται όπως η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις διαφέρει συχνά από την συνηθισμένη παιδεία που προσφέρεται με έναν ευρύτερο σκοπό, την εξέλιξη δηλ. του ατόμου η οποία επίσημα λαμβάνει χώρα στα σχολεία δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης και στις ανώτατες σχολές, ενώ η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει ένα περισσότερο όφελος.

Στην πράξη όμως εκπαίδευση και παιδεία συχνά λαβαίνουν ταυτόχρονα, που σημαίνει πως η διάκριση δεν είναι πάντοτε αναγκαία ή κατάλληλη. Μερικά επίσημα σχολικά προγράμματα επαγγελματικής κατεύθυνσης είναι πρακτικά και προσανατολισμένα προς την εργασία ενώ άλλα προγράμματα για εξέλιξη διοικητικών στελεχών στις

επιχειρήσεις καλύπτουν θεμελιώδεις αρχές και φιλοσοφία, είναι ευρύτατα σε στόχους και έτσι θεωρούνται κατάλληλα για την παιδεία.

2. Εκπαίδευση και επιμόρφωση

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διαδέσεως των προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες των επιχειρήσεων για αναζήτηση εξειδικευμένου προσωπικού και καθιστούν αναγκαία την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται σε αυτές.

Κατά τις διαπιστώσεις μιας έρευνας που έγινε στην Ελλάδα και στο εξωτερικό διαφαίνεται ότι η ζήτηση εκπαίδευσης από την μεριά των επιχειρήσεων θα ακολουθήσει ανοδική πορεία.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων ώστε αυτό είναι δυνατό να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο θα πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευθεί, δηλαδή να μάθει. Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχείρηση, το πρόβλημα είναι απλό και ίσως ανύπαρκτο, γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως σαν αυτονόητο το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης ώστε να κατατοπισθεί και να προσαρμοστεί στο καινούργιο του

περιβάλλον. Όσο αφορά τους εργαζόμενους που ήδη απασχολούνται και χρειάζεται να εκπαιδευθούν, είτε γιατί εμφανίσθηκαν καινούργιες μέθοδοι εκτελέσεων του έργου το οποίο ασκούν, είτε γιατί πρόκειται να επανδρώσουν κάποιον άλλο τομέα της επιχείρησης, είτε γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο.

Αρχικά ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το «γιατί» εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνος του, τότε ο αρμόδιος εκπαιδευτής πρέπει να τον βοηθήσει πείθοντάς τον για την χρησιμότητα αυτών που θα μάθει στη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει και συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος. Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι εξωτερικές είτε εσωτερικές. Σαν εξωτερικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες κατωτέρων επιπέδων, αναφέρονται η αύξηση του μισθού, η δυνατότητα προωθήσεως, η εξασφάλιση της θέσεως, σαν εσωτερικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες ανωτέρων επιπέδων, η ολοκλήρωση που νιώθει ένα άτομο που αγαπά πολύ τη φύση της δουλειάς του, η αίσθηση του επιτεύγματος που θα έχει εκτελώντας καλύτερα το έργο του, η αναγνώριση που θα έχει για την καλύτερη αυτή εκτέλεση του έργου του, η βελτίωση του κύρους του καθώς και η δυνατότητα προσωπικής αναπτύξεως.

Η εκπαίδευση στην επιχ/ση

Ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκειά τους. Μερικές από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι:

- 1) Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη παραδεκτής εκτελέσεως. Πετυχαίνεται με την διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.
- 2) Η καλύτερευση εκτελέσεων στο παρόν έργο. Όχι μόνο στους νέους αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει τη θέση της, με αποτέλεσμα την βελτίωση της αποδόσεως τους.
- 3) η διαμόρφωση στάσεων, για υποστήριξη των ενεργειών της επιχ/σης για καλύτερη συνεργασία αλλά και αφοσίωση. Αυτό μπορεί να γίνει με ειδικά προγράμματα ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.
- 4) Η βοήθεια για τη λύση κάποιων λειτουργικών προβλημάτων όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, τα ατυχήματα, οι απουσίες και ο ρυθμός παραπόνων π.χ. η εκπαίδευση των εποπτών σε θέματα όπως: εργασιακές και ανθρωπίνες σχέσεις , μέθοδοι εργασίας μπορεί έτσι να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί και να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, μη ικανοποιητική παροχή υπηρεσίας προς πελάτες, σπατάλη υλικού αλλά και ελλιπή μέθοδο εργασίας.

- 5) Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχουν δυσκολίες στην στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσεως ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης.
- 6) Τα ωφέληματα για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας γνώσεις και δεξιότητες, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και την δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν την σιγουριά στην εργασία τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης μ' ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους αλλά και του κύρους τους.

Όταν ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και πετυχαίνει εκπαίδευση.

Αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων σε μια επιχείρηση, οργανισμό ή υπηρεσία για την πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων. Η δημόσια εκπαίδευση, γενική για όλους, αναφέρεται στην προπαρασκευή του ατόμου σαν πολίτη μάλλον παρά σαν εργαζομένου. Το πλείστον του εργατικού δυναμικού, του εισερχομένου κάθε χρόνο στην εργασία χρειάζεται οπωσδήποτε πρόσθετη εκπαίδευση για το οποιοδήποτε έργο. Η ευθύνη Δε αυτή, σήμερα, για εκπαίδευση, δηλαδή για νέες γνώσεις και δεξιότητες, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο και γίνεται δεκτό γενικά πως αποτελεί επένδυση σ' ανθρώπινο κεφάλαιο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω εκπαίδευση σημαίνει: αύξηση γνώσεων και δεξιοτήτων, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση, με σκοπό την εκτέλεση των ειδικών καθηκόντων. Εξέλιξη δεν σημαίνει παροχή ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για την πραγματοποίηση ανώτερων καθηκόντων. Περιττό να τονισθεί πως μια προσεκτική πολιτική πρέπει να αποβλέπει στην δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων και για τα δύο και για όλους τους εργαζόμενους με σκοπό την μεγαλύτερη αίσθηση ασφαλείας τους, την ενθάρρυνση για ταύτιση τους με την επιχείρηση ή υπηρεσία αλλά και την μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της.

Η επάρκεια της οποιασδήποτε επιχειρήσεως ή υπηρεσίας εξαρτάται από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι σ' αυτήν εργαζόμενοι.

Οι νεοπροσλαμβανόμενοι κατά κανόνα χρειάζονται κάποια εκπαίδευση πριν αρχίσουν τη δουλειά τους. Οι παλαιότεροι υπάλληλοι χρειάζονται επίσης εκπαίδευση με διπλό σκοπό: για καλύτερη ακόμα ανταπόκριση στις αξιώσεις της παρούσας εργασίας τους και για πιθανή προπαρασκευή τους για μετάθεση σ' άλλη δουλειά ή για προαγωγή.

Η εκπαίδευση συντελεί και στο εξής σπουδαίο: υποκινεί τους εργαζόμενους να εργάζονται σκληρότερα και αποτελεσματικότερα, αφού με την καλύτερη κατανόηση του έργου τους είναι πιθανό να αποκτήσουν υψηλότερο ηθικό. Και το γεγονός ότι η διοίκηση, έχοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους, ξοδεύει για την εκπαίδευση αυτή, παρέχει επί πλέον ένα συναίσθημα ασφάλειας, ότι αποτελούν δηλαδή αξιοπρόσεκτα

μέλη της επιχειρήσεως. Αυτό έχει ιδιαίτερη για τις επιχειρήσεις εκείνες που προβαίνουν σ' άλλες τεχνολογικές αλλά και σ' αλλαγές σχετικών μεθόδων, οπότε παρατηρείται αντίδραση από μέρους των εργαζομένων, εξ' αιτίας του φόβου τους ότι δε θα μπορέσουν ν' ανταποκριθούν στις νέες υποχρεώσεις της δουλειάς τους όπως δημιουργούνται.

Για το λόγο αυτό, στις προηγούμενες χώρες ξοδεύονται τεράστια ποσά για την εκπαίδευση από τις επιχειρήσεις, οι οποίες έρχονται έτσι τρίτες κατά σειρά σαν εκπαιδευτικοί παράγοντες, μετά την δημόσια και την στρατιωτική εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση συμπληρώνει την επιλογή έτσι ώστε, όταν επιλέγουν καλά καταρτισμένοι υπογύφιοι, τότε η ανάγκη για εκπαίδευση μέσα στον οργανισμό θα είναι λίγη, ενώ για τους έχοντες ελλιπή κατάρτιση θα χρειασθεί περισσότερη εκπαίδευση για να συμπληρωθεί το χάσμα.

Η φύση της εκπαίδευσης

Από τη μια μεριά η εκπαίδευση μπορεί να είναι υπόθεση λίγων ωρών (ή μόνο λίγων λεπτών) εισαγωγής από τον επόπτη που δίνει στον νέο υπάλληλο μια περίληψη της πολιτικής της επιχειρήσεως, γνωστοποιεί και εξηγεί σύντομα τους κανονισμούς της εργασίας. Από την άλλη μεριά η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει κανονικά μαθήματα με σκοπό την εξέλιξη καταρτισμένων ειδικών για μια περίοδο ετών.

Ανάμεσα στα δύο αυτά είδη προγραμμάτων εκπαιδεύσεως υπάρχουν πολλά άλλα προγράμματα που γίνονται με σκοπό να ικανοποιήσουν τις

ανάγκες διαφόρων οργανισμών όπως π.χ. σύντομα μαθήματα ασφαλείας, τεχνική πωλήσεων, επιδιορθώσεις αυτοκινήτων κτλ.

Αποτελεί παρανόηση το να σκέφτεται κανείς την εκπαίδευση μόνο όταν γίνεται με βάση κάποια επίσημα προγράμματα. Σχεδόν το κάθε τι που συμβαίνει σ' ένα υπάλληλο μετά την ανάληψη της εργασίας του σε μια επιχείρηση αποτελεί μια εκπαιδευτική εμπειρία δηλαδή ο εργαζόμενος μαθαίνει τι περιμένουν απ' αυτόν σε μια νέα κατάσταση με τις εμπειρίες που αποκτά. Και τα στοιχεία αυτά της συμπεριφοράς του τα οποία αμείβονται και έτσι δίνουν ικανοποίηση τείνουν να επαναλαμβάνονται, ενώ εκείνα που τιμωρούνται τείνουν να εγκαταλείπονται.

Και υπάρχουν πολλοί άνθρωποι σε μια επιχείρηση που παρέχουν τις αμοιβές αυτές και τιμωρίες πέρα από κείνους που επίσημα έχουν την υποχρέωση να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους. Η ανεπίσημη ομάδα εργασίας με τους καθαρά ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς επιδρά ισχυρά πάνω στα μέλη που την απαρτίζουν. Το ίδιο γίνεται και με την συνδικαλιστική οργάνωση.

Πολλές φορές ο επόπτης εκπαιδεύει τους υφισταμένους του χωρίς να είναι ενήμερος γι' αυτό. Οι πράξεις που προκαλούν πειδαρχικές ενέργειες ή όχι λένε σ' ένα υπάλληλο τι αναμένεται απ' αυτόν και τι μπορεί να κάνει χωρίς να τιμωρηθεί. Το ίδιο συμβαίνει με τις ενέργειες να έχει τάξη στον τόπο της εργασίας, με τις μεθόδους που αποκτά καθώς τις βλέπει να χρησιμοποιούνται από τους συναδέλφους του και οι

οποίες επιδρούν στον νέο υπάλληλο και δεν εξουδετερώνουν ότι έχει διδαχθεί στα επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Παλιότερα, οι νέοι εργαζόμενοι έπρεπε να παίρνουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις της δουλειάς τους από έμπειρους συναδέλφους των, γι' αυτό και λέγονται μαθητευόμενοι ή βοηθοί. Και παρ' όλο που η μέθοδος αυτή είχε τ' αποτελέσματα της, δεν ήταν ενδεδειγμένη γιατί ήταν πολύ βραδεία και γιατί μπορούσαν έτσι ν' αποκτηθούν και εσφαλμένοι τρόποι εργασίας.

Επίσης, δεν ήταν σπάνιο και το φαινόμενο των παλαιών υπαλλήλων που για να προστατεύσουν τη θέση τους σκόπιμα δημιούργησαν σύγχυση στους νεώτερους, τους οποίους και συνήθως περιόριζαν μόνο στα χειρωνακτικά σημεία της δουλειάς.

Η λειτουργία της Εκπαιδύσεως

Μια από τις πολλές ευθύνες του διευθυντικού προσωπικού, όπου τέτοια υπηρεσία υπάρχει (συνήθως σε επιχειρήσεις με μεγάλο σχετικά αριθμό εργαζομένων), είναι ο προγραμματισμός και ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών. Σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να υπάρχει ιδιαίτερη, ξεχωριστή υπηρεσία εκπαίδευσεως μέσα στην Υπηρεσία Διοικήσεως Προσωπικού ή Βιομηχανικών Σχέσεων. Στις μικρές εξ άλλου επιχειρήσεις το έργο της εκπαίδευσεως γίνεται μέσα στη δουλειά κι είναι ευθύνη του κάθε επόπτη.

Ο τομέας της εκπαίδευσεως μια επιχειρήσεως ή υπηρεσίας θεωρείται σαν επιτελική λειτουργία, που ασχολείται με την σύνταξη

προγραμμάτων, με σχετικές με την εκπαίδευση συμβουλές και με τον έλεγχο των εκπαιδευτικών ενεργειών σ' όλο τον οργανισμό.

Κοινή τακτική στη βιομηχανία αποτελεί όπως η ευθύνη σε τεχνική πωλήσεων ανήκει στον τομέα των πωλήσεων που οργανικά δεν περιλαμβάνεται στη Διεύθυνση Προσωπικού. Κι αυτό γίνεται αφ' ενός λόγω παραδόσεως και αφ' ετέρου γιατί τα προβλήματα των πωλήσεων θεωρούνται απολύτως διάφορα από τ' άλλα προβλήματα της επιχειρήσεως, το Δε προσωπικό πωλήσεων συνήθως γεωγραφικά είναι χωρισμένο από τους τόπους της κυρίως επιχειρήσεως.

Οι εργαζόμενοι στο Τμήμα Εκπαιδεύσεως συνήθως ασχολούνται με τα εξής:

1. Καθορισμό των αναγκών για εκπαίδευση
2. Προγραμματισμό, στόχους κι ανάθεση ευθυνών
3. Σύνταξη προγραμμάτων εκπαιδεύσεως σε συνεργασία.
4. Συλλογή και προπαρασκευή υλικού εκπαιδεύσεως, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων.
5. Διεύθυνση και διδασκαλία μερικών μαθημάτων (συνήθως προσανατολισμού και μαθημάτων εξελίξεως εποπτών)
6. Διεύθυνση και συντονισμού.
7. Εκπαίδευση στελεχών και διδασκόντων μέσα στην επιχείρηση για να αποκτήσουν δεξιότητα στη διδασκαλία.

Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών για εκπαίδευση

Εκπαιδευτικές ευθύνες των διοικούντων:

Η βασική πολιτική εκπαιδύσεως ανήκει στα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης (όπως ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος κλπ). Αυτά είναι που θα εγκρίνουν τα ευρύτερα προγράμματα εκπαιδύσεως χωρίς την ανάγκη να μπου σε λεπτομέρειες, οι οποίες είναι ευθύνη του διευθύνοντος τον τομέα εκπαιδύσεως. Σχετική έγκριση δαπανών όπως και εκπαιδύσεως στελεχών έξω της επιχείρησης (σε πανεπιστήμια π.χ. ή σεμινάρια) είναι επίσης ευθύνη των ανωτάτων στελεχών.

Τα μέσα και τα κατώτερα στελέχη (εργοδοηγοί, επόπτες, κλπ) οφείλουν να επισημαίνουν τα εκπαιδευτικά προβλήματα που υπάρχουν στα τμήματά του και να συμμετέχουν στη σύνταξη των ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα βοηθήσουν στη λύση των προβλημάτων του τμήματός των. Και είναι απ' ευθείας δική τους ευθύνη η σωστή διεξαγωγή μιας εκπαιδευτικής ενεργείας μέσα στο έργο του τομέως τους. Και αν μερικοί υπάλληλοι οφείλουν να εκτελούν τον ρόλο του διδάσκοντος μέσα στη δουλειά, ο επόπτης οφείλει να βεβαιωθεί αν αυτοί οι υπάλληλοι έχουν αρκετή κατάρτιση γύρω από τις αρχές της διδασκαλίας, γιατί στην πραγματικότητα ο επόπτης είναι ο εκπαιδευτής. Συχνά είναι υπεύθυνος για τον προσανατολισμό του νέου υπαλλήλου όπως και για εκπαίδευση των υπαλλήλων του πάνω σε θέματα ασφαλείας. Αυτός επίσης είναι εκείνος που θα κάνει την επιλογή των υπαλλήλων εκείνων που θα λάβουν μέρος σε μια επίσημη

εκπαίδευση και γενικά η ευθύνη του δεν περιορίζεται μόνο στην επιτυχία των στόχων της παραγωγής αλλά επεκτείνεται και στην υποχρέωσή του να φροντίσει για την εξέλιξη των υφισταμένων του.

Επισήμανση των αναγκών για εκπαίδευση

Απαιτείται ένας σωστός καθορισμός των εκπαιδευτικών προβλημάτων γιατί αλλιώς είναι δυνατόν κυριολεκτικά να ξοδεύει πολλά χρήματα μια επιχείρηση χωρίς αποτέλεσμα. Και γίνεται τούτο μερικές φορές, όταν δηλ. κάποιος διοικών αποφασίζει την εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης γιατί και άλλες επιχειρήσεις κάνουν κάτι τέτοιο. Μπορεί μάλιστα γι' αυτό το σκοπό να επεκτείνει τα έξοδά του και για την αγορά ειδικών αλλά και ακριβών μηχανών διδασκαλίας ή οπτικοακουστικών μέσων.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης έχουν τη θέση τους μόνο όταν γίνεται αισθητό πως μπορούν να συντελέσουν στη λύση ειδικών λειτουργικών προβλημάτων της επιχειρήσεως ή της υπηρεσίας. Γι' αυτό, χρειάζεται μια ανάλυση ολόκληρης της επιχείρησης ανθρώπων, καθηκόντων, τεχνολογικών συνθηκών κλπ. για να διαπιστωθούν οι τύποι των δυσκολιών που μπορούν να υποβοηθηθούν με την εκπαίδευση και κατόπιν να παρθεί λογική απόφαση για το είδος των εκπ/των ενεργειών θα πρέπει βέβαια να τονισθεί πως η εκπαίδευση δεν είναι πανάκεια. Π.χ. μια χαμηλή απόδοση μπορεί να διορθωθεί με μια καλύτερη εκπαίδευση σε δεξιότητες. Όμως μπορεί το πρόβλημα να μην οφείλεται σε ελλιπή εκπαίδευση, αλλά σε ακατάλληλο υλικό και εξοπλισμό ή και σε σχεδιασμό ελλιπή.

Ίσως, ακόμη να φταίει και το χαμηλό επίπεδο αμοιβών και έτσι δεν προσελκύει καλούς υπαλλήλους.

Μερικοί τρόποι για την διαπίστωση των αναγκών σε εκπαίδευση είναι ακόλουθοι:

1. Ανακαλύψτε προβλήματα οργανωτικά και προαγωγής

Χαμηλή παραγωγικότητα

Υψηλό κόστος

Ελλιπής έλεγχος σε υλικά

Χαμηλή ποιότητα, και υπερβολική σπατάλη υλικού

Υπερβολική διαμάχη διοικήσεων - εργατών

Περισσότερα παράπονα από ό,τι πρέπει

Υπερβολικές παραβάσεις κανονισμών και φτωχή πειθαρχία

Σε υψηλό βαθμό υποχωρήσεις

Υπερβολικός ρυθμός απουσιών

Καθυστέρηση παραγωγής, αδυναμία επιτυχίας των καθορισμένων στόχων

2. Αναλύστε τους ανθρώπους και τις εργασίες (job)

Ανάλυση έργου

Αξιολόγηση υπαλλήλων

Δοκιμασίες (Testing)

3. Ζητείστε τις γνώμες των υπαλλήλων και των στελεχών

Συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια για την συγκέντρωση απόψεων που αναφέρονται σε απαραίτητα και επιθυμητά προγράμματα εκπαίδευσης.

4. Προβλέψατε επικείμενα και μελλοντικά προβλήματα

Επέκταση της επιχείρησης

Νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες

Νέα σχέδια

Νέα εργοστάσια

Νέα τεχνολογία

Οργανωτικές αλλαγές

Έρευνα εργατικού δυναμικού - συγκρίνατε παρούσες πηγές εργατικού δυναμικού με προβλεπόμενες ανάγκες.

Η πορεία της μάθησης

Μάθηση είναι η ανθρώπινη πορεία με την οποία αποκτώνται από τον εργαζόμενο δεξιότητες, γνώσεις, συνήθειες και στάσεις που χρησιμοποιούνται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεταβάλλεται η συμπεριφορά.

Η μάθηση βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης και είναι εκείνη που περιμένει η διοίκηση από ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έτσι ώστε οι υπάλληλοι να εκδηλώσουν μια καινούργια ενέργεια. Και αυτό διαπιστώνεται κατά την εκτέλεση, όπως συμβαίνει π.χ. κατά τη μάθηση

της Αγγλικής με τη μετάφραση μιας παραγράφου από ένα βιβλίο που έχει θέμα την ευαισθητοποίηση.

3. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων. Η εκλογή όμως κάποιας μεθόδου καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βάθους γνώσεως, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων και πολλών άλλων παραγόντων. Ωστόσο οι σπουδαιότερες μέθοδοι είναι:

1. Μέσα στο έργο
2. Εκτός της εργασίας
3. Θεραπευτική εκπαίδευση
4. Μέθοδοι διδασκαλίας
 - α) Διάλεξη
 - β) Συσκέψεις
 - γ) Περιπτώσεις
 - δ) Παίξιμο ρόλου
 - ε) Προγραμματισμένη διδασκαλία
5. Άλλες μέθοδοι
 - α) Επίδειξη
 - β) Προσποίηση - παρομοίωση

A. Εκπαίδευση στο έργο

Το πλείστον της εκπαίδευσως γίνεται πάνω στο έργο. Η κύρια ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του επόπτη ο οποίος - εφ' όσον γνωρίζει τις σχετικές αρχές και έχει ενδιαφέρον για την εκπαίδευση - ή την ενεργεί ο ίδιος ή την αναθέτει σε κάποιο έμπειρο υφιστάμενο του, ο οποίος γνωρίζει τις αρχές και την τεχνική της διδασκαλίας όπως τις έχει διδαχθεί από το γραφείο εκπαίδευσως.

Συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση, και γίνεται στην πραγματικότητα η επίδειξη για το πως πρέπει να γίνει η δουλειά. Καθοδηγείται ο εκπαιδευόμενος προσεκτικά και παρακολουθείται κατά την εκτέλεση, διορθωμένος όπου χρειάζεται. Υπάρχει ποικιλία εκπαιδευτικών μέσων και βοηθημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την εκπαίδευση στο έργο όπως σχεδιαγράμματα, εικόνες, εγχειρίδια, δείγματα προβλημάτων, επιδείξεις, προφορικές και γραπτές εξηγήσεις και μαγνητοφωνήσεις. Πρώτα πρέπει να απαιτήσουμε την μελέτη από μέρους του εκπαιδευμένου σχετικών βιβλίων καθώς και του ειδικού εγχειριδίου για συνεντεύξεις της επιχειρήσεως, αν υπάρχει. Κατόπιν ο εκπαιδευτής του, που πρέπει να είναι ειδικός στις συνεντεύξεις, μπορεί να του εξηγήσει τη θεωρία και συνέχεια την πράξη σε μια πραγματική συνέντευξη.

Κατόπιν ο εκπαιδευόμενος ενεργεί και αυτός μια πραγματική συνέντευξη παρουσία του εκπαιδευτού και στο τέλος γίνεται σχετική συζήτηση με παροχή ενδεχομένων υποδείξεων. Τέτοιες συζητήσεις

μπορούν να γίνουν και όταν αργότερα γίνουν και άλλες συνεντεύξεις υποψηφίων για την δουλειά.

Η εκπαίδευση στο έργο είναι πολύ κατάλληλη για διδασκαλία γνώσεως και δεξιοτήτων που μπορούν να αποκτηθούν σε σχετικά λίγο χρόνο (σε λίγες μέρες ή εβδομάδες) και όπου ένας ή πολύ λίγοι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευτούν σύγχρονα στο ίδιο έργο. Αλλά όταν ένα μεγαλύτερο βάθος της θεωρίας πρέπει να αποκτηθεί τότε αυτό μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα σε αίθουσα διδασκαλίας. Η εκπαίδευση στο έργο είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για μάθηση ανειδίκευτων ή ημειδίκευμένων χειρωνακτικών έργων, απλών υπαλληλικών εργασιών και εργασιών πωλήσεως. Για τα ειδικευμένα, τα τεχνικά, τα επαγγελματικά (Professional) και τα εποπτικά έργα το απαιτούμενο εκπαιδευτικό υπόβαθρο πρέπει να αποκτηθεί με άλλους τρόπους. Ωστόσο, το πρακτικό μέρος αυτών των έργων μαθαίνεται ακριβώς πάνω στη δουλειά.

Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης στο έργο βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, όπου αποκτά επί πλέον την εμπειρία του επιτεύγματος καθώς παράγει χρήσιμα αγαθά. Αν μόνο λίγοι υπάρχουν να εκπαιδευτούν, συμφέρει οικονομικά στον εργοδότη να χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση στο έργο παρά να καταφύγει σε έξω της εργασίας εκπαίδευση (σε αίθουσες) όπου δεν είναι εύκολο να υπάρχει ο εξοπλισμός της επιχειρήσεώς του.

Μειονεκτήματα εξ άλλου της εκπαίδευσεως στο έργο αποτελεί η αποδιοργάνωση της διδασκαλίας που συμβαίνει συχνά εξ αιτίας των ενοχλητικών θορύβων όπως και η τάση να παραβλεφθούν οι αρχές και η θεωρία για χάρη της άμεσης παραγωγής.

B. Εκπαίδευση έξω από την εργασία

Όταν το έργο είναι δύσκολο και όπου τα λάθη ή η βραδύτητα θα εμποδίσουν την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων ή μεθόδων παραγωγής και όπου ειδική διδασκαλία απαιτείται τότε χρησιμοποιείται η εκπαίδευση έξω του έργου, σε αίθουσα διδασκαλίας (μέσα στην επιχείρηση). Για μερικά έργα η τοποθέτηση του νέου υπαλλήλου αμέσως σε μια κατάσταση εργασίας είναι δυνατόν να βάλει σε κίνδυνο την ίδια του την ασφάλεια και τη ασφάλεια των άλλων ή ακόμη μπορεί να ζημιώσει ακριβά μηχανήματα.

Αυτή η εκπαίδευση (έξω από την εργασία) είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλειάς. Με καλά καταρτισμένους διδάσκοντας η έμφαση περιορίζεται στη μάθηση μάλλον παρά στην παραγωγή. Χρησιμοποιείται δε για την εκπαίδευση υπαλλήλων, εποπτών κ.λ.π.

Σ' αυτό το είδος της εκπαίδευσεως προσπάθεια καταβάλλεται να υπάρχουν κατά το δυνατόν τα ίδια με τα πραγματικά υλικά, ο εξοπλισμός και οι συνθήκες που συναντώνται στο πραγματικό τόπο της εργασίας. Ο χρόνος μαθήσεως κυμαίνεται από λίγες μέρες μέχρι μερικούς μήνες, η θεωρία εδώ προσφέρεται ευκολότερα παρά στο έργο κι οι συνθήκες μαθήσεως ελέγχονται προσεκτικότερα.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα όπως: ότι πολλές δεξιότητες μαθαίνονται με αργές κινήσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία, ότι λείπουν οι θόρυβοι του πραγματικού τόπου εργασίας προς τους οποίους σιγά-σιγά πρέπει ο εκπαιδευόμενος να προσαρμοστεί και τελικά ότι η εκπαίδευση στοιχίζει κι ότι ο υπάλληλος διδάσκεται από ανθρώπους που δεν θα εργασθούν μαζί του για να αξιολογήσουν την εκτέλεση της δουλειάς του όταν πάει εκεί.

Γ. Θεραπευτική εκπαίδευση

Όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φθάσει τα καθορισμένα μέτρα εκτελέσεως σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση.

Με το χρόνο, συμβαίνει ο εργαζόμενος να ξεχνα ή να παραλείπει για λόγους καταβολής λιγότερης ενέργειας και σκέυεως μεθόδους που έμαθε στην αρχή.

Μπορεί όμως η διοίκηση να εισάγει και νέους τρόπους κι εξοπλισμό που αλλάζουν το έργο του υπαλλήλου.

Έτσι αποδεικνύεται πως η εκπαίδευση δεν είναι κάτι που γίνεται μια για πάντα αλλά είναι μια συνεχής διοικητική ευθύνη.

Μια μεγαλύτερη δυσκολία αποτελεί η εκπαίδευση υπαλλήλων με κάποια εμπειρία. Έτσι οι παλαιότεροι αντιδρούν όταν τους λένε ότι δεν κάνουν τη δουλειά τους ή υποπεύονται ότι η εκπαίδευση αποτελεί προσπάθεια μείωσεως τους για λόγους πειθαρχίας ή για να επιταχυνθεί η παραγωγή, πάντοτε σε βάρος τους. Το να πει κανείς σε κάποιον

υπάλληλο πως χρειάζεται επιπρόσθετη (θεραπευτική) εκπαίδευση ασφαλώς θα του δημιουργήσει ανησυχία έναντι των συναδέλφων του κι αυτό γιατί αποτελεί απειλή κατά του κύρους και της θέσεως του την οποία κατέχει σαν ένας με νοημοσύνη και ικανότητα εργαζόμενος.

Εναλλακτική προς αυτό το είδος εκπαίδευσεως προσπάθεια είναι η χρήση από μερικές επιχειρήσεις μαθημάτων φρεσκαρίσματος των γνώσεων σε τομείς όπως η ασφάλεια, οι μέθοδοι εργασίας, η οργάνωση, κάτι δηλ. που συντελεί στην αποφυγή της επισημάνσεως της φτωχής αποδόσεως και της τάσεως παραλείψεως μερικών αρχών εκτελέσεως της εργασίας. Επίσης η περιοδική αυτή εκπαίδευση επιτρέπει της κανονική εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνικών που απαιτούν ερμηνεία όπως, π.χ. νέες εφαρμογές λογιστικής, νέα προϊόντα και εξοπλισμό, προσπάθεια δηλ. που μειώνει την δυνατότητα να παραβλεφθούν σπουδαίες αλλαγές.

Δ. Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας.

Όπου πρέπει να εκμαθηθούν θεωρίες, έννοιες, φιλοσοφία, κι ικανότητα λύσεως διαφόρων προβλημάτων ή διδασκαλία σε αίθουσες είναι η πιο ενδεδειγμένη αν θέλουμε να αποκτηθεί γνώση σε βάθος.

Υπάρχουν πολλές απόψεις σχεδόν όλων των έργων που μπορούν να εκμαθηθούν μ' αυτό τον τρόπο. Όπως, ιδιαίτερα χρήσιμος ο τρόπος αυτός είναι σε θέματα προσανατολισμού, εκπαίδευσεως σ' ασφάλεια και για εκπαίδευση τεχνικού, επαγγελματικού και διοικητικού προσωπικού, το οποίο χρειάζεται εκτεταμένες βάσεις σε θεωρίες, αρχές κι έννοιες. Ο κυριότερες δε τεχνικές διδασκαλίας σε αίθουσες είναι:

1. Η διάλεξη

Είναι μια μέθοδος επίσημη κι οργανωμένη από τον διδάσκοντα που χρησιμοποιείται σε κολέγια και πανεπιστήμια και προϋποθέτει την από μέρους του κατοχή σε βάθος της γνώσεως πάνω σε κάποιο θέμα.

Επιδιώκει δε ο ομιλητής να μεταδώσει τις σκέψεις του κατά τρόπο που να προκαλέσει το ενδιαφέρον του ακροατηρίου του και να πετύχει τη συγκράτηση αυτού που έχει πει από μέρους τους. Συχνά οι σπουδαστές κρατούν σημειώσεις σαν βοηθητικό μέσο για τη μάθηση. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της διαλέξεως είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγάλα ακροατήρια κι έτσι να μειώνεται το κόστος της εκπαίδευσως. Μπορεί να οργανωθεί απόλυτα κι έτσι που οι ιδέες και οι αρχές να συνδέονται η μία με την άλλη.

Μειονεκτήματα:

Εξ άλλου της μεθόδου, αρκετά σοβαρό και που μπορεί να ξεπεράσει τα πλεονεκτήματα, είναι η παθητικότητα των ακροατών κι αυτό γιατί πρώτα παραβιάζει τη αρχή της μαθήσεως με αυτενέργεια και δεύτερον αποτελεί μονής κατευθύνσεως επικοινωνία κατά την οποία δεν υπάρχει επαναπληροφόρηση (Feedback) από τον ακροατή. Επί πλέον η παρουσίαση του θέματος που γίνεται σε κάποιο επίπεδο μπορεί να ενοχλεί τον προηγμένο και γρήγορο σε αντίληψη ακροατή και να απογοητεύει το βραδύ αφού είναι η παρουσίαση πέρα από τις δυνατότητες του.

Μ' όλο που υπάρχει τάση κατά τη μέθοδο αυτή συγκεντρώσεως γεγονότων και αριθμών δεν σημαίνει πως οι σπουδαστές θα μπορούν να

εφαρμόζουν τις γνώσεις τους αυτές. Κι αν τους επιτραπεί να κάνουν ερωτήσεις στο τέλος της διαλέξεως τότε μπορεί οι ερωτήσεις τους αυτές να μη φαίνονται κατάλληλες. Επί πλέον ο ομιλητής επειδή βλέπει δύσκολο να κρατήσει την πλήρη προσοχή των ακροατών του μπαίνει στον πειρασμό να καταφεύγει σε ανέκδοτα, αστεία κι άλλα κόλπα που προκαλούν την προσοχή, ενέργεια δηλ. που ενδεχομένως μπορεί να επισκιάσει τον πραγματικό σκοπό της διδασκαλίας.

Για όλα αυτά, φαίνεται πως ένας αποδοτικός τρόπος κατά τη διάλεξη είναι ο συνδυασμός της με άλλες τεχνικές, όπως η μέθοδος διάλεξη-συζήτηση, οπότε χρησιμοποιεί ο διδάσκων την διάλεξη μόνο για να προσθέσει πληροφορίες που δεν κατέχει η ομάδα. Μπορεί επίσης να αναθέσει θέματα για μελέτη από βιβλία, να κάνει επιδείξεις ή να προβάλλει ταινίες ή διαφάνειες.

2. Συσκέψεις

Σύσκεψη είναι η συγκέντρωση μιας μικρής ομάδας που γίνεται με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο. Εδώ ο ηγέτης επιδιώκει να αναπτύξει γνώσεις και κατανόηση με την σε μεγάλο βαθμό προφορική συμμετοχή των μελών της ομάδας, κατανικώντας έτσι τα μειονεκτήματα της διαλέξεως αφού οι συμμετέχοντες παίζουν πολύ ενεργητικούς ρόλους, μαθαίνουν έτσι ο ένας από τον άλλο και τελικά η μάθηση κτίζεται πάνω στα όσα αυτοί προσφέρουν (ιδέες, γνώσεις κ.τ.λ.).

Μερικά από τα χαρακτηριστικά της συσκέψεως είναι: Ο αριθμός των συμμετεχόντων πρέπει να είναι περιορισμένος σε 15-20 άτομα, γιατί η επιτυχία εξαρτάται από την ενεργητική συμμετοχή τους. Οι άνθρωποι να

κάθονται έτσι ώστε να βλέπει ο ένας τον άλλο (γύρω από τραπέζι π.χ., κι όχι όπως σε μια κανονική τάξη). Οι συμμετέχοντες να έχουν κάποια γνώση του θέματος πριν έλθουν σε σύσκεψη (μετά μελέτη ή από πείρα κι από τα δύο). Ο διδάσκων κάνει εισήγηση και προσκαλεί τη ομάδα να εκφράσει τις απόψεις της σε προβληματικούς τομείς που σχετίζονται με το θέμα. Πρέπει, με επιδέξιες ερωτήσεις να βεβαιωθεί πως η ομάδα αναλύει το θέμα εξ' ολοκλήρου, καταγράφοντας στον πίνακα συχνά απόψεις των μελών και επισημαίνοντας σε μερικά σημεία της εργασίας τη σημειωθείσα πρόοδο καθώς και τα σημεία διαφωνίας. Δεν αποκλείεται κατά την πορεία αυτή ο διδάσκων να εισάγει και νέο υλικό χρησιμοποιώντας σύντομες περιόδους διαλέξεως.

Κατά τη σύσκεψη σ' αντίθεση με τη διάλεξη, οι σπουδαστές δεν δέχονται παθητικά τις απόψεις του διδάσκοντος και συντελούν ενεργητικά στην πρόοδό της προβάλλοντας απόψεις και ερωτήσεις και μαθαίνοντας όχι μόνο με τη συμβολή του διδάσκοντος αλλά κι ο ένας από τον άλλο. Και σπάνια ο σπουδαστής πέφτει σ' ανία ή σε ύπνο κάτι που δεν αποκλείεται κατά τη διάλεξη, κι αυτό γιατί το ενδιαφέρον βρίσκεται σε υψηλό σημείο αφού έχει τη ευχέρεια να βλέπει τα πράγματα από πολλές πλευρές. Έτσι μειώνεται ο δογματισμός και οι συμμετέχοντες δέχονται μεταβολή στις στάσεις τους αφού είχαν συμμετοχή στην ανάπτυξη των λύσεων και των συμπερασμάτων. Κι είναι αυτή η περίπτωση που ο επιδέξιος ηγέτης είναι ενήμερος πολύ του γεγονότος ότι πρέπει ν' αποφύγει την επιβολή των γνώμών του πάνω στη ομάδα. Εξ άλλου η μέθοδος της συσκέψεως έχει και τους περιορισμούς της που είναι: περιορίζεται σε μια ομάδα μικρή και η

πρόοδος είναι βραδεία γιατί υπάρχει η επιθυμία και το δικαίωμα σ'όλους που επιθυμούν να μιλήσουν με κίνδυνο να ανακύβουν εύκολα και άσχετα θέματα. Ωστόσο, η σύσκεψη είναι χρήσιμη οπωσδήποτε για την ανάπτυξη γνώσεων αντιληπτών και τη δημιουργία και μεταβολή στάσεων. Κι είναι ακόμα η σύσκεψη ιδεώδης για αντιμετώπιση προβληματικών περιπτώσεων και ιδιαίτερα χρησιμοποιούνται στα προγράμματα εξελίξεως και εκπαίδευσεως εποπτών και διοικητικών στελεχών.

3. Μελέτη περιπτώσεων

Όπως κατά τη διδασκαλία των μαθηματικών τα προβλήματα σε συνέχεια αποτελούν ευκαιρία για εφαρμογή των διδαχθεισών αρχών, έτσι και για τα ανθρωπίνα θέματα οι περιπτώσεις χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση. Η διδασκαλία θεμάτων που αναφέρονται στους νόμους, στη διοίκηση προσωπικού, στις ανθρωπινες σχέσεις, στις εργατικές σχέσεις, στο Marketing,

Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας

Η εκπαίδευση δεν θα πρέπει να τελειώνει ποτέ αλλά θα πρέπει να είναι συνεχή και σταδιακή.

Εδώ, συνήθως, είναι το κρίσιμο σημείο για πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες ή δεν κάνουν καθόλου εκπαίδευση ή φθάνουν στην άλλη άκρη και έτσι η συνήθεια της υποχρεωτικής παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων φέρνει κορεσμό στους εργαζόμενους η επιδίωξη της εργασίας. Έτσι τα προγράμματα θα πρέπει να είναι προσεχτικά

σχεδιασμένα και να καλύπτουν πραγματικές ανάγκες της εξέλιξης της επιχείρησης. Η εκπαίδευση των τεχνικών είναι απαραίτητη με τις νέες τεχνικές εξελίξεις και με τις αλλαγές της τεχνολογίας σε σύντομα χρονικά διαστήματα.

Εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες και τεχνικές εξελίξεις

Η εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες δεν καλύπτει μόνο τους απασχολούμενους σε τεχνικές θέσεις αλλά όλη την ιεραρχία κυρίως των στελεχών όπως και τους απλούς εργαζόμενους υπαλλήλους και εργάτες. Η ταχύτητα των τεχνικών και ιδίως των τεχνολογικών εξελίξεων, στην εποχή μας, μας υποχρεώνει να έχουμε σε συνεχή ανανέωση και αλλαγή προγράμματα με τις νέες τεχνικές εξελίξεις στις οποίες θα πρέπει να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι. Η εφαρμογή, ιδίως της πληροφορικής υποχρεώνει τις επιχειρήσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους και να εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους και οργανωτικές αλλαγές τέτοιες ώστε να είναι δυνατόν να αντεπεξέλθει η επιχείρηση στις συνεχόμενες πιέσεις ανταγωνισμού.

Διοικητικό - οικονομική και εμπορική εκπαίδευση

Η εκπαίδευση για υπαλλήλους γραφείου και εργασίας των τμημάτων πωλήσεως η εμπορικών τμημάτων ήταν μια περιοχή στην οποία δινόταν στο παρελθόν λίγη έμφαση. Όταν όμως ο αριθμός των υπαλλήλων μεγάλωσε και οι τάσεις της αύξησης των τεχνούπαλλήλων έναντι των απλών βιομηχανικών εργατών, είναι πλέον πραγματικότητα, με την

εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, δημιουργήθηκε η ανάγκη της συνεχόμενης εκπαίδευσης στις πιο πάνω κατηγορίες.

Οι τύποι της εκπαίδευση για ανάπτυξη περιλαμβάνουν συνοπτικά εκπαιδεύσεις όπως αναφέρονται πιο κάτω:

- α. Βασική εκπαίδευση γραμματέων
- β. Δακτυλογράφηση και στενογραφία
- γ. Χειρισμός λογιστικών και υπολογιστικών μηχανών
- δ. Εκμάθηση εμπορικών και λογιστικών πράξεων και συστήματα κοστολόγησης
- ε. Συστήματα προμηθειών, εκπτώσεων
- στ. Εκπαίδευση πωλητών
- ζ. Βασική εκπαίδευση και χειρισμός μικροϋπολογιστών ή προσωπικών υπολογιστών.

Η εκπαίδευση πρέπει να σκοπεύει στη αύξηση των διοικητικών προσόντων και στην καλύτερη της παροχής υπηρεσιών

Εκπαίδευση μεσαίων και ανωτέρων στελεχών (Manager)

Το μεγαλύτερο μέρος της αρχικής εκπαίδευσης των μεσαίων και ανώτερων στελεχών των καλούμενων μάναντζερ, θα πρέπει να γίνεται επάνω στη εργασία (on the job)

Αυτό σημαίνει ότι για κάθε νέο στέλεχος θα πρέπει να έχει σχεδιαστεί προσεχτικά και μετρηθεί το είδος και η ποιότητα εκπαίδευσης που θα πρέπει να λάβει, καθώς και τα χρονικά της όρια.

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης θα πρέπει να γίνονται συχνά αξιολογήσεις εκμάθησης και αφομοίωσης των όσων μεταδίδονται στο στέλεχος και να λαμβάνονται τυχόν διορθωτικές αποφάσεις.

Το αντικείμενο των ανθρώπων του προσωπικού είναι να ελέγχουν προσεχτικά το αντικείμενο αυτής της εκπαίδευσης και να παρακολουθούν από κοντά την εκτέλεση αυτών των προγραμμάτων, ενθαρρύνοντας το νέο στέλεχος ή και βοηθώντας το να συμμετάσχει στο πνεύμα της πολιτικής της επιχείρησης.

Η επιμόρφωση ακολουθεί τα στελέχη σ'όλη την καριέρα τους και χωρίς αυτή δεν είναι δυνατή εξέλιξη τους μέσα στη επιχείρηση. Η επιμόρφωση παρέχεται μέσα στη επιχείρηση με συνδυασμό πρακτικών εφαρμογών, στην εργασία από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη για την εργασία αυτή ή από γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων.

Επίσης η συμμετοχή σε σεμινάρια, συνέδρια και η επιστημιακή επιμόρφωση μπορούν να δώσουν, κυρίως περισσότερα θεωρητικά προσόντα στα στελέχη, μπορούν να απαριθμηθούν παρακάτω και είναι:

- Η συμμετοχή σε προγράμματα μάναντζερ που γίνονται κυρίως πανεπιστήμια.
- Η ανάπτυξη επιμορφωτικών προγραμμάτων από τις ίδιες τις επιχειρήσεις
- Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω, όπου για τα ανώτατα στελέχη προτείνεται η διδασκαλία και έρευνα σε πανεπιστημιακούς χώρους.

- Η δημιουργία μιας ομάδας μάναντζερ μέσα στην επιχείρηση και η δυνατότητα ανάπτυξής και άλλων μικρότερων, με οδηγό η κάθε μια ένα στέλεχος, από αυτά που συμμετέχουν στην πρώτη ομάδα.
- Η δημιουργία κινήτρων για την συμμετοχή όλο και περισσότερων στελεχών σ'αυτές τις ομάδες με τάση να συμμετάσχουν ίσως κάποτε όλα τα στελέχη της επιχείρησης.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης που πρέπει να εκτελούνται θα πρέπει να είναι ελκυστικά και με ποικιλία και όχι μονότονα και θα πρέπει να περιλαμβάνουν, για όλες τις κατηγορίες των στελεχών, θέματα μάναντζμεντ και τεχνικά.

4. Ανάπτυξη της υπηρεσίας εκπαίδευσης

Εάν δεχτούμε αυτό που είπε ο Peter Brucker ότι "Management είναι η αποδοχή της υπευθυνότητας για αποτέλεσμα", τότε η εκπαίδευση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού δεν μπορεί παρά να δεχθεί τη συνυπευθυνότητα για την ποιότητα της αποτελεσματικότητας. Η ανανέωση των τεχνικών και των ικανοτήτων δεν πρέπει να αποτελούν απλά πρόθεση για μεγαλύτερη μελλοντική αποτελεσματικότητα, αλλά επιθυμία για βελτίωση της ικανότητας να μάθει κάποιος πως να λύνει προβλήματα και προχωρώντας ένα βήμα περισσότερο να γνωρίσει καλύτερα κάποιος πως θα μπορέσει να μαθαίνει

Η ταχύτητα συσσώρευση της γνώσης της προερχόμενης όχι μόνο από το χώρο της τεχνολογικής καινοτομίας όπως πληροφορικής, αυτοματισμού ιδιαίτερα όμως από την πρόοδο των ανθρωπιστικών

επιστημών, όπως ανθρωπολογία, ψυχολογία, κοινωνιολογία κ.τ.λ επιβάλλει την αναθεώρηση των μέχρι σήμερα διοικητικών πρακτικών στους οργανισμούς

Η αναγκαιότητα της συνεχούς προσαρμογής επιβάλλει την ύπαρξη ενός μηχανισμού με ευθύνη τη προετοιμασία και τη στήριξη του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες απαιτήσεις των οργανισμών για μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ

1. Μισθοδοσία (Αμοιβές Εργασίας)

Ένα από τα πιο σπουδαία θέματα για την υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνο των μισθών και ημερομισθίων. Οι μισθοί αποτελούν μια πηγή υποκίνησης για τους υπαλλήλους για να εργάζονται αποτελεσματικά. Ο συντελεστής αμοιβών που προσφέρεται είναι ένα από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα προς ένα άτομο το οποίο σκέπτεται ν' αναλάβει μια νέα θέση. Παλιότερα και στο εξωτερικό οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν το θέμα αυτό κατά ένα τυχαίο τρόπο. Μετά όμως το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, και ιδιαίτερα μετά το 1950 υιοθετήθηκαν γενικά ορισμένες ορθές αρχές για τον καθορισμό των αμοιβών των εργαζομένων.

Ο όρος: πολιτική μισθών και ημερομισθίων (Wage and Salary Administration) αναφέρεται στην κατάσταση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα, όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές παροχές (fringe benetits), η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών και άλλα σχετικά θέματα.

Ο όρος ημερομίσθιο συνήθως αναφέρεται στους εργάτες τους εργαζόμενους με την ώρα και εκείνους που πληρώνονται κάθε

εβδομάδα, ενώ ο όρος μισθός αναφέρεται στους υπαλλήλους και τα διοικητικά και επιστημονικά στελέχη που αμείβονται ανεξάρτητα με τις ώρες εργασίας και για μερικούς αποτελεί μια διάκριση κύρους.

2. Χρηματική αξία της εργασίας

Η αμοιβή εργασίας έχει διαμορφωθεί στον τόπο μας τα τελευταία χρόνια, με ένα μεικτό καθεστώς νομικής επιβολής Minimum αμοιβών για πολλές θέσεις και ελεύθερης αμοιβής όπως απορρέει από την πολιτική των επιχ/σεων, ή και των οργανισμών και του Δημοσίου.

Ο όρος Νομικής επιβολή εκφράζει τις γενικές εθνικές συλλογικές συμβάσεις που κυρώνονται από τον Υπ. Εργασίας, αλλά και τις κλαδικές συλλογικές συμβάσεις που υπογράφονται από συλλόγους εργοδοτών και εργαζομένων.

Μετά από την γήφιση του Ν1264 να θεωρούνται σαν νομικό καθεστώς ακόμα και οι ενδο-επιχειρησιακές συμβάσεις που υπογράφονται από επιχειρησιακά σωματεία και μεμονωμένους εργοδότες.

Αυτό το τελευταίο έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στο να καταργήσουν την παροχή ελεύθερης αμοιβής τουλάχιστον σ' όλες τις εργατικές και βασικές υπαλληλικές θέσεις και να αρκούνται στην παροχή των συμφωνημένων αυτών με τα σωματεία minimum. Αυτός φυσικά είναι ένας τρόπος όπου το MANAGEMENT χάνει το βασικό όπλο παρακίνησης και επιλογής ανθρώπινου υλικού καλής ποιότητας.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω πολλές άλλες επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρούν μια ισορροπία ανάμεσα στην υποχρεωτική αμοιβή και στην ελεύθερη, όπου η αμοιβή χρησιμοποιείται σαν βάση για αύξηση της απόδοσης και παραγωγικότητας.

Για μια επιχείρηση που έχει ανάγκη να προσελκύσει και να διατηρήσει, καλής ποιότητας έμυχο υλικό είναι ανάγκη να αποκτήσει σαφή εικόνα της πραγματικής κατάστασης που επικρατεί στην αγορά εργασίας μια κάποια δεδομένη στιγμή. Η μέθοδος όπως και παραπάνω είπαμε, είναι η έρευνα αγοράς εργασίας.

Τέτοιες έρευνες μπορεί βέβαια κανείς να αγοράσει από τα ειδικά γραφεία ερευνών, είναι αμφίβολο όμως αν η έρευνα που θα αγοράσει μπορεί να καλύγει όλο το φάσμα των δικών του θέσεων εργασίας και αν οι τίτλοι θέσεων θα ανταποκρίνονται στο περιεχόμενο των δικών του θέσεων εργασίας. Έτσι πολλές επιχειρήσεις προτιμούν να κάνουν τη δική τους έρευνα αγοράς εργασίας.

Η μέθοδος είναι απλή και βασίζεται στην ανταλλαγή πληροφοριών σχετικών με τις αμοιβές εργασίας μεταξύ των μη αμέσως ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του αυτού τύπου και του ίδιου περίπου μεγέθους. Δεν είναι δυνατό να γίνει εδώ πλήρης περιγραφή της μεθοδολογίας.

Αρκεί να αναφερθούν τα εξής:

α) η έρευνα γίνεται για χαρακτηριστικές θέσεις - κλειδιά των διαφόρων ομάδων αξίας με κοινή κατά κάποιο τρόπο περιγραφή περιεχομένου εργασίας.

β) γίνεται προσπάθεια να ληφθούν υπ' όψη μόνο οι μισθοί θέσης και όχι η τυχαία διαμόρφωση προς τα κάτω (π.χ. προσωρινά να κατέχει τη θέση κάποιος όχι απόλυτα κατάλληλος μέχρι να εξευρεθεί άλλος) ή προς τα πάνω (π.χ. λόγω επικείμενης συνταξιοδότησης υπεραμοιβεται κάποιος) που κατέχουν τα πρόσωπα.

γ) Γίνεται προσπάθεια να ερευνηθούν τα χαμηλότερα και τα υψηλότερα επίπεδα αμοιβών για τη θέση εργασίας σε μια επιχ/ση, ώστε να απομονωθούν τυχαία περιστατικά.

δ) Η έρευνα γίνεται επί πολλών επιχ/σεων (οι οποίες συμμετέχοντας παίρνουν τους μέσους όρους και τα συμπεράσματα καθώς και τα στοιχεία της επιχ/σης που κάνει την έρευνα, αλλά όχι τις αναλυτικές απαντήσεις των άλλων επιχ/σεων που συμμετέχουν) ώστε, οι μέσοι όροι να είναι αντιπροσωπευτικοί.

ε) Λαμβάνονται υπ' όψη όλες οι έκτακτες αμοιβές και παροχές καθώς και οι συνθήκες εργασίας των επιχ/σεων που συμμετέχουν. Με τη μέθοδο αυτή η επιχ/ση αποκτά ένα εργαλείο πληροφόρησης που θα την βοηθήσει να κάνει την πολιτική της ως προς τις αμοιβές προσωπικού.

3. Αρχές πολιτικής μισθών και ημερομισθίων

Οι αρχές πολιτικής μισθών και ημερομισθίων έχουν αναπτυχθεί και είναι:

α) Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σύστημα πληρωμών για εργασίες βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η δεξιότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη και οι συνθήκες εργασίας.

β) Το γενικό επίπεδο των μισθών και ημερομισθίων πρέπει να ακολουθεί το επικρατούν στην αγορά εργασίας και στις ομοειδείς επιχειρήσεις ύψος αμοιβών.

γ) Το σύστημα πρέπει να κάνει διάκριση προσεκτικά ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Μια θέση εργασίας ανταποκρίνεται σ' ένα μέτρο αμοιβής κι ένα πρόσωπο την αναλαμβάνει μ' αυτό το μέτρο. Εξαιρέσεις μερικές φορές συμβαίνουν σε εργασίες υψηλού επιπέδου όπου ο κατέχων μπορεί να τις κάνει μικρές, ή μεγάλες ανάλογα με τις ικανότητες και την συμβολή του.

δ) Ίση αμοιβή για ίση εργασία, αδιάφορο ποιος την κάνει μ' όλο που αυτό δεν εμποδίζει τα άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.

ε) Πρέπει να υπάρχει μια καλά καταστρωμένη διαδικασία για ακρόαση και τακτοποίηση των παραπόνων σχετικά με αμοιβές.

στ) Οι υπάλληλοι και το σωματείο να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών και ο καθένας για την θέση του μέσα στη δομή των μισθών. Μυστικότητα γύρω απ' αυτά τα θέματα δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για την κάλυψη παράλογων συστημάτων.

ζ) Το σύστημα να είναι απλό και καταληπτό απ' όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης όπου απευθύνεται.

η) Να έχει δυνατότητες αναπροσαρμογής.

θ) Να ταιριάζει στην επιχείρηση για την οποία έχει σχε

4. Παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής

Οι δυνάμεις της ζήτησης και της προσφοράς και η κίνηση που παρουσιάζεται στην αγορά εργασίας, δεν αφήνουν περιθώρια για την ανάπτυξη της επιστήμης στον καθορισμό των αμοιβών. Οι παράγοντες που επιδρούν στον σχηματισμό των αμοιβών, είναι:

α) Οι επικρατούσες αμοιβές

Σχεδόν όλες οι επιχ/σεις πληρώνουν τους υπαλλήλους τους, ανάλογα με τις αμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας για την ίδια ειδικότητα.

Όμως υπάρχει κι ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης, που ανάλογα κατεβάζει ή ανεβάζει τους μισθούς. Όταν υπάρχει μεγάλη ζήτηση ή λίγη προσφορά, οι μισθοί ανεβαίνουν ενώ αν συμβαίνει το αντίθετο οι μισθοί κατεβαίνουν

β) Η νομοθεσία

Παίζει το σπουδαιότερο ρόλο, ως απαραίτητος παράγοντας. Η εργατική νομοθεσία, οι εθνικές συλλογές συμβάσεις, και πιο συγκεκριμένα η συλλογική σύμβαση ξενοδοχοϋπαλλήλων, καθορίζουν, με σαφήνεια, ανάμεσα στα άλλα, και το ύψος των κατώτερων αμοιβών ανά κατηγορία των υπαλλήλων.

γ) Η ικανότητα πληρωμής από τον εργοδότη

Είναι ένας βασικός λόγος που επηρεάζει ανάλογα τις αμοιβές, άσχετα με το τι συμβαίνει στην αγορά εργασίας.

Έτσι μια επιχείρηση που οι πωλήσεις της δεν πηγαίνουν αρκετά καλά, δίνει μικρότερους μισθούς από μια άλλη εταιρεία αυτού του κλάδου, που έχει καλές πωλήσεις. Επίσης επιχ/σεις που διακινούν είδη σε μικρό περιθώριο κέρδους ή είδη κοινής ωφέλειας, σπάνια πληρώνουν μεγάλους μισθούς.

δ) Το κόστος ζωής

Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πάντα υπ' όψη τους το κόστος της ζωής και ανάλογα απαιτούν μεγαλύτερους μισθούς ή νέες συλλογικές συμβάσεις.

Οι αυξήσεις του επιπέδου των τιμών δίνουν στους υπαλλήλους το δικαίωμα να ζητούν νέους μισθούς, υψηλότερους. Οι εργοδότες όμως, δεν λαμβάνουν και πολύ υπ' όψη τους το κόστος της ζωής, γιατί προτιμούν να βασίζονται τους μισθούς τους στην απόδοση των εργαζομένων, βάζοντας τις ανάγκες τους σε δεύτερη μοίρα.

ε) Η παραγωγικότητα

Είναι το κύριο μέτρο πάνω στο οποίο βασίζονται η αποδοτικότητα της επιχείρησης και το βασικό επίπεδο μιας χώρας. Η παραγωγικότητα οφείλεται σε πολλούς παράγοντες και εκτιμάται πολύ στην πολιτική αμοιβών. Έτσι η υψηλή παραγωγικότητα περνά στους εργαζόμενους με τη μορφή υψηλότερων μισθών, ενώ η χαμηλή περνά με καθήλωση του επιπέδου των μισθών. Πρέπει να σημειωθεί ότι η μηχανοποίηση της εργασίας αυξάνει κατά ένα βαθμό την παραγωγικότητα.

ζ) Η διαπραγματευτική δύναμη

Η διαπραγματευτική δύναμη των εργατικών συνδικάτων φέρνει συχνά καλύτερα αποτελέσματα για τους εργαζόμενους απ' ό,τι οτιδήποτε άλλο. Έτσι, μόνο μ' αυτή πετυχαίνουν την αύξηση στους μισθούς τους, που διαφορετικά δεν θα είχαν.

η) Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας

Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας καθορίζουν κατά έναν τρόπο και την αμοιβή.

Οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με τον βαθμό δεξιότητας που απαιτούν, με την προσπάθεια που χρειάζονται και με την ευθύνη που δίνουν σ' αυτόν που την κατέχει.

5. Βασικές αρχές εφαρμογής συστημάτων αμοιβών

Η επικοινωνία και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση ενός συστήματος αμοιβών είναι απαραίτητη.

Ειδικότερα μπορούμε να παραθέσουμε τις εξής προϋποθέσεις για την αποδοχή ενός συστήματος αμοιβής με περιεχόμενα «υποκινητικό»

α. Συζήτηση για το σχέδιο αμοιβής με τους επόπτες και τους εργαζόμενους και ερμηνεία του σχεδίου πριν την εφαρμογή.

β. Απλότητα και σαφήνεια του σχεδίου αμοιβών. Η ευκολία στην κατανόηση του συστήματος αμοιβής είναι απαραίτητη. Η πράξη έχει δείξει ότι η πολυπλοκότητα των σχεδίων αμοιβών συμβάλλει στη δυσκολία αποδοχής τους.

γ. Η καθιέρωση των σταθερών (STADARDS) να είναι προϊόν λεπτομερούς εργασίας και να λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες εργασίας.

δ. Σωστή μέτρηση και απολογισμός της εργασίας και σύγκριση της με τα μεγέθη των σταθερών που έχουν καθοριστεί. Αυτό πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει τι έχει παράγει.

ε. Η αλλαγή σταθερών προς τα πάνω να πραγματοποιείται όταν ο εξοπλισμός, οι μέθοδοι και τα υλικά έχουν διαφοροποιηθεί στο καλύτερο και όχι όταν ο εργαζόμενος αυξάνει την απόδοσή του λόγω κακής εποπτείας ή υπερβολικού ζήλου. Το αντίθετο θα δημιουργήσει παράπονα στους εργαζομένους προς τη Διοίκηση για έλλειψη εμπιστοσύνης.

στ. Παροχή δυνατοτήτων για να μπορούν οι εργαζόμενοι να υποβάλλουν τα παράπονα τους ή τα αιτήματα τους πάνω στις παλιές ή νέες συνθήκες εργασίας. Η σωστή τήρηση μιας διαδικασίας υποβολής παραπόνων παρέχει ασφάλεια στον εργαζόμενο.

ζ. Το σύστημα αμοιβής να καλύπτει όλους τους εργαζόμενους χωρίς εξαιρέσεις. Η απογοήτευση ακολουθεί την άνιση ή ανομοιόμορφη μεταχείριση των εργαζομένων.

6. Πρακτική μορφή μισθοδοσίας

Η έκδοση της μισθοδοσίας είναι μια καθαρά τεχνική εργασία ρουτίνας της Δ/νσης Προσωπικού, που όμως χρειάζεται μια πληθώρα στοιχείων. Η καλή κατάταξη και χρήση αυτών των στοιχείων μας δίνει

χρήσιμα στατιστικά στοιχεία για την διοίκηση προσωπικού κάθε επιχείρησης.

Η σωστή μισθοδοσία απομακρύνει τον κίνδυνο προστριβών με τους εργαζόμενους και βοηθά την διατήρηση του καλού κλίματος εργασίας.

Γι' αυτό το λόγο πρέπει να αντιμετωπίζεται, από την Δ/ση Προσωπικού, με μεγάλη προσοχή και ιδιαίτερη φροντίδα. Η χρήση των Η/Υ τα τελευταία χρόνια έχει βοηθήσει πάρα πολύ στην δουλειά αυτή δίνοντας ταχύτητα έκδοσης και αποφυγή σημαντικού μέρους λαθών. Η γρήγορη πληρωμή και ο τρόπος πληρωμής του προσωπικού πολλές φορές έχουν σημαντική επίδραση στην ψυχολογία των εργαζομένων. Επίσης, η εξέταση των παραπόνων που προέρχονται από την μισθοδοσία πρέπει να γίνεται με μεγάλη υπομονή και να δίνονται στον παραπονούμενο σαφείς και σωστές απαντήσεις. Οι χρονικές περίοδοι που καλύπτονται σε μια μισθοδοσία ποικίλουν κατά επιχ/ση.

Στο δημόσιο τομέα ο μισθός είναι μηνιαίος και προκαταβάλλεται. Στον ιδιωτικό τομέα οι αμειβόμενοι με μισθό πληρώνονται με την συμπλήρωση δεδουλευμένων αποδοχών μια φορά ή συνήθως δύο φορές τον μήνα.

Οι ημερομίσθιοι συνήθως πληρώνονται κατά εβδομάδα, δεκαήμερο και δεκαπενθήμερο.

Η πληρωμή στις περισσότερες επιχ/σεις γίνεται με μετρητά, υπάρχουν όμως και περιπτώσεις επιχ/σεων που η πληρωμή γίνεται μέσω τράπεζας.

Η συγκέντρωση των στοιχείων για την πραγματοποίηση της μισθοδοσίας γίνεται με δύο τρόπους.

Κατ' αρχήν υπάρχουν τα προσωπικά στοιχεία του κάθε εργαζόμενου, ως τα ονομάσουμε σταθερά, που φαίνονται στο συνημμένο έντυπο.

Από την άλλη έρχονται οι πραγματικές μεταβολές εργασίας, που απεικονίζονται σε κάρτες εργασίας ή δελτία και είναι οι ώρες εργασίας του κάθε εργαζόμενου.

Ο κατάλληλος μηχανογραφικός συνδυασμός των δύο παραπάνω στοιχείων και ο υπολογισμός των κρατήσεων εργαζομένων και εργοδότη, μας δίνουν σαν αποτέλεσμα τα ποσά μισθοδοσίας ανά εργαζόμενο, τα οποία αποτυπώνονται στις σχετικές υποδείξεις, και το φάκελο μισθοδοσίας.

Από εκεί και εφόσον υπάρχουν όλα τα πρωτογενή αυτά στοιχεία γίνεται μηνιαία συγκέντρωση και ακολουθούν μια σειρά στοιχείων κοστολογικών και στατιστικών.

7. Συστήματα αμοιβών

Πρέπει να ξεχωρίσουμε δύο μεγάλες κατηγορίες: το Δημόσιο τομέα που περιλαμβάνει τα Ν.Π.Δ.Δ. ή και Ν.Π.Ι.Δ. και τον ιδιωτικό τομέα.

- Στον Δημόσιο τομέα υπάρχει μια στενή νομική κάλυψη που καθορίζει τους μισθούς με βάση την ιεραρχία, τα χρόνια υπηρεσίας τα οικογενειακά βάρη. Πουθενά δεν μετράει η απόδοση, η ικανότητα για εργασία ούτε το ενδιαφέρον και η ποιοτική απόδοση του ανθρώπου. Τολμούμε να πούμε ότι είναι ένα σύστημα ισοπεδωτικό για τον

άνθρωπο και γι' αυτό είναι και μια από τις αιτίες χαμηλής απόδοσης των δημ. Υπηρεσιών.

- Στον ιδιωτικό τομέα τα πράγματα είναι λίγο διαφορετικά και αυτό κυρίως έχει σχέση με το ότι πρέπει να αντιμετωπίζονται τα θέματα των αμοιβών με περισσότερο δυναμισμό και σε σχέση με τις συνθήκες της αγοράς εργασίας και το ρυθμό αποδοτικότητας της επιχείρησης. Εδώ συναντάμε διάφορα συστήματα που ξεκινάνε από την πληρωμή διαφόρων επιδομάτων και των υποχρεωτικών αποδοχών, που έχουν σχέση με την απόδοση - επίδοση των εργαζομένων και την συμπεριφορά τους μέσα στην κάθε επιχείρηση.

Τα συστήματα αμοιβών διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και θα πρέπει να ταιριάζουν σε διάφορα στοιχεία όπως:

- Οικονομική κατάσταση της επιχ/σης
- κλάδοι απασχόλησης
- Σύνδεση προσωπικού
- Αγοράς εργασίας
- Συνδικαλισμός και διαπραγμάτευση δύναμη σωματείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η έρευνα μας επεκτάθηκε και σε επιχειρήσεις προκειμένου να γνωρίσουμε από κοντά τον προγραμματισμό της πρόσληψης και εκπαίδευσης προσωπικού.

Μέσα από το παρακάτω ερωτηματολόγιο μας δίνεται ευκαιρία να γνωρίσουμε τον τρόπο αυτό της πρόσληψης και της εκπαίδευσης του προσωπικού.

Η ΕΡΕΥΝΑ ΕΓΙΝΕ ΣΤΙΣ ΕΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - LEVER HELLAS

1) LEVER HELLAS ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η Unilever είναι μια Αγγλο- Ολανδική εταιρεία που πρωτοπήρε τη σημερινή της μορφή το 1930. Ο μεγαλύτερος αριθμός των προϊόντων τα οποία παράγει είναι συσκευασμένα και τυποποιημένα καταναλωτικά αγαθά κυρίως τρόφιμα, απορρυπαντικά και είδη τουαλέτας. Είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο στο είδος της και η πρώτη σε αριθμό καταναλωτικών αγαθών.

Στην Ελλάδα ξεκίνησε το 1962 αγοράζοντας ένα μικρό μέγεθος της Ελαϊς. Το 1963 αγόρασε τα σαπούνια και τα απορρυπαντικά, τις πρώτες μετοχές των εταιρειών απορρυπαντικών ΕΒΑ και ΚΛΙΝΕΧ των Αδελφών Χατζηκοκόλη. Έτσι δημιουργήθηκε η LEVER HELLAS η οποία είναι η πρώτη εταιρεία σε πωλήσεις απορρυπαντικών και καλλυντικών στην

Ελλάδα, τα περισσότερα κατέχουν την πρώτη θέση στην κατηγορία τους. Το μέγιστο μέρος των προϊόντων που διακινεί παράγονται στο εργοστάσιο της εταιρείας στο Ρέντη.

Το εργοστάσιο της Lever είναι ένα από τα καλύτερα της Ευρώπης όχι μόνο από πλευράς μεγεθών παραγωγής αλλά και από πλευράς προστασίας του περιβάλλοντος. Στόχος της εταιρείας είναι η διατήρηση της ισχυρής της θέσης στο χώρο των απορρυπαντικών και των καλλυντικών και η εξάπλωση της σε νέες κατηγορίες προϊόντων.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τι προσόντα πρέπει να έχει κάποιος για να τον προσλάβετε στην επιχείρησή σας;
 - Όσο αφορά τα προσόντα που πρέπει να έχει κάποιος για να προσληφθεί στην επιχείρηση εξαρτάται από τις θέσεις που πρέπει να καλύπτονται κάθε φορά. Για παράδειγμα ένα στέλεχος στο οικονομικό τμήμα θα πρέπει απαραίτητα να έχει κάνει μεταπτυχιακές σπουδές.
2. Απαιτείται να έχει προϋπηρεσία κατά το παρελθόν σε κάποια άλλη εργασία;
 - Όχι. Η προϋπηρεσία δεν είναι απαραίτητη.
3. Όταν ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος μεταξύ των διαγωνιζόμενων τι κάνετε;
 - Αρχικά η διαδικασία πρόσληψης ξεκινάει με ένα test όπου δίνει ο υποψήφιος και από εκεί γίνεται η πρώτη επιλογή ενώ στην συνέχεια

οι υπογύφιοι περνούν από συνέντευξη από τους διευθυντές των τμημάτων όπου από εκεί γίνεται και η τελική επιλογή.

4. Τρόπους εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τα νεοπροσλαμβανόμενα άτομα

- Οι τρόποι εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι συνεχόμενα σεμινάρια στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Υπολογίζεται ότι κάθε χρόνο κάθε εργαζόμενος παρακολουθεί τουλάχιστον 5 εργάσιμες ημέρες σεμινάρια πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του.

5. Συνηθίζεται η επιχείρηση να μετεκπαιδεύει το προσωπικό της και να ναι με ποιόν τρόπο

- Τα στελέχη της επιχείρησης μετεκπαιδεύονται στο εξωτερικό και ιδιαίτερα στις εταιρείες του ομίλου της.

6. Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης θεωρεί η επιχείρηση πιο αποδοτικές;

- Η καλύτερη μέθοδος εκπαίδευσης θεωρούνται τα σεμινάρια.

7. Ποιοι είναι οι τρόποι αμοιβής του προσωπικού.

- Όσο αφορά τους τρόπους αμοιβής του προσωπικού υπάρχει κλίμακα (βαθμοί) και στους υπαλλήλους και στα στελέχη. Σε κάθε βαθμό αντιστοιχεί μισθός με όρια maximum και minimum. Για παράδειγμα στο βαθμό X τα όρια είναι 200.000 δρχ. έως 350.000 δρχ. ως βασικός μισθός. Επίσης η αμοιβή καθορίζεται και με την προσωπική απόδοση του κάθε εργαζόμενου.

8. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ασχολούνται με μειωμένο ωράριο πρωινό ή απογευματινό. (Πόσες βάρδιες εργασίας έχετε;)
- Στην επιχείρηση υπάρχουν δύο βάρδιες για τους εργαζόμενους στους χώρους παραγωγής και αποθηκών. Η μια είναι 6πμ - 2μμ και η δεύτερη είναι 2μμ -10μμ. Οι εργαζόμενοι στα γραφεία έχουν ελαστικό ωράριο όπως για παράδειγμα ο χρόνος προέλευσης είναι από 7-9 το πρωί. Τέλος, υπάρχει και η νυχτερινή βάρδια από 10μμ-6πμ για τη φύλαξη του εργοστασίου.
9. Είσαστε ευχαριστημένοι για την μέχρι τώρα πορεία των υπαλλήλων σας;
- Οι σχέσεις προσωπικού και διευθυντών είναι πολύ καλές και η απόδοση του προσωπικού αρκετά ικανοποιητική.

2) ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ - ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η σύγχρονη εποχή των αναγκητικών στην Ελλάδα άρχισε στις 10 Αυγούστου του 1969. Εκείνη την ημέρα το πρώτο μπουκάλι Coca-Cola, βγήκε από τη γραμμή παραγωγής του πρώτου εργοστασίου της Coca-Cola στην Ελλάδα.

Ήταν ένα γυάλινο μπουκάλι των 250ml (η μοναδική μορφή συσκευασίας που κυκλοφόρησε στην Ελλάδα τα πρώτα χρόνια) και το εργοστάσιο ήταν το πρώτο της Ελληνικής Εταιρείας Εμφιαλώσεως (ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ) στη χώρα μας, με προσωπικό μόλις 315 άτομα.

Η περιοχή που κάλυπτε το πρώτο εκείνο εργοστάσιο ήταν μόνο ο Νομός Αττικής και τα σημεία πώλησης εκείνη την εποχή, μόνο 12,000.

Σήμερα μετά από 28 χρόνια συνεχούς εξέλιξης και προόδου, 2030 άτομα απασχολούνται στα 10 εργοστάσια της ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ που υπάρχουν σε όλη την Ελλάδα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Αίγιο, Μεσολόγγι, Κέρκυρα, Βόλο, Σχηματάρι, Ρόδο, Κρήτη)

Από τα εργοστάσια αυτά και με ένα τεράστιο δίκτυο διανομής όλα τα προϊόντα της εταιρείας κατευθύνονται προς κάθε γωνιά της πατρίδας μας. Στην διάρκεια αυτών των χρόνων, η Coca Cola Company που κυκλοφόρησαν (Coca-Cola light, Sprite, Fanta, Nester), κατέκτησαν την πρώτη θέση στην αγορά, όπου κυκλοφορούν σε μια μεγάλη ποικιλία συσκευασιών και συνοδεύουν κάθε στιγμή της ζωής μας με τη δροσιά, τη φρεσκάδα και την υπέροχη γεύση τους. Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί ότι η ΤΡΙΑ ΕΨΙΛΟΝ είναι καθαρά ελληνική Εταιρεία.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τι προσόντα πρέπει να έχει κάποιος για να τον προσλάβετε στην επιχείρησή σας;

Στην επιχείρηση υπάρχει οργανωτική δομή η οποία αποτελείται από την

- Γενική Οικονομική Διεύθυνση
- Τεχνική Διεύθυνση
- Προσωπικού Διεύθυνση
- Πωλήσεων Διεύθυνση

Έτσι ανάλογα με τις ανάγκες και τη ζήτηση του κάθε κλάδου γίνονται και οι ανάλογες προσλήψεις και ο κάθε υποψήφιος θα πρέπει να έχει τα απαραίτητα τυπικά προσόντα καθώς επίσης να γνωρίζει μια ή περισσότερες ξένες γλώσσες. Για παράδειγμα στο γραφείο διοίκησης χρειάζονται άτομα που να γνωρίζουν υπολογιστές, ξένες γλώσσες και οτιδήποτε άλλο κρίνεται απαραίτητο. Ενώ στο εργοστάσιο πρέπει τα προσόντα να είναι πιο εξειδικευμένα όπως ο ηλεκτρολόγος.

2. Απαιτείται να έχει προϋπηρεσία κατά το παρελθόν σε κάποια άλλη εργασία;

- Η προϋπηρεσία δεν θεωρείται πρόσθετο προσόν αλλά και σε περίπτωση που υπάρχει θεωρείται αποδεκτή.

3. Όταν ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος μεταξύ των διαγωνιζομένων τι κάνετε;

- Προκειμένου η επιχείρηση να γνωστοποιήσει στο κοινό της την ανάγκη για την κάλυψη κενών θέσεων βάζει κάποιες αγγελίες στα διάφορα έντυπα που κυκλοφορούν. Η επιλογή γίνεται μέσω των τεστ και της συνέντευξης. Και όταν ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος επιλέγονται εκείνα τα άτομα που εκτός από τα τυπικά προσόντα που πρέπει να έχουν θα πρέπει να ξεχωρίζουν και για την προσωπικότητά τους.

4. Τρόπους εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τα νεοπροσλαμβανόμενα άτομα.

- Όσο αφορά τους τρόπους εκπαίδευσης υπάρχει στην επιχείρηση τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού που σαν στόχο έχει να ενημερώνει και να εκπαιδεύσει το προσωπικό σε οποιαδήποτε εξέλιξη νέας τεχνολογίας. Για παράδειγμα η εξέλιξη αυτή μπορεί να οφείλεται είτε σε θέμα νόμου όπως συμβαίνει στο λογιστήριο είτε σε εξέλιξη της τεχνολογίας όπως συμβαίνει σε θέματα κομπιούτερ. Τέλος υπάρχει πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο καταρτίζει προγράμματα για όλα τα τμήματα στις αρχές του έτους και υλοποιώντας το βγαίνουν στατιστικά στοιχεία ανά τομέα.
5. Συνηθίζεται η επιχείρηση να μετεκπαιδεύει το προσωπικό της και αν ναι με ποιόν τρόπο;
- Η επιχείρηση συνηθίζει να μετεκπαιδεύει το προσωπικό της και αυτό το πετυχαίνει μέσω των εσωτερικών και εξωτερικών εκπαιδευτών της. Όπως είναι computer Practica, computer Line και Φαιστο για τεχνικά θέματα. Έτσι μέσω αυτών γίνεται η ενημέρωση για την παρακολούθηση σεμιναρίων.
6. Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης θεωρεί η επιχείρηση πιο αποδοτικές;
- Η πιο αποδοτική μέθοδος εκπαίδευσης είναι ο συνδυασμός εκπαίδευσης και πρακτικής μαζί ο οποίος έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα. Από έρευνα που έχει γίνει η απόδοση των εργαζομένων ήταν μόνο 20% χωρίς τον συνδυασμό εκπαίδευσης και πράξης.
7. Ποιοι είναι οι τρόποι αμοιβής του προσωπικού

- Οι αμοιβές προσωπικού εξαρτώνται σε ποια κλίμακα ιεραρχίας βρίσκεται το κάθε στέλεχος. Έτσι για τα νεοπροσλαμβανόμενα άτομα η αμοιβή τους είναι κάτι παραπάνω από την συλλογική σύμβαση εργασίας. Ανεβαίνοντας την ιεραρχία ανεβαίνει και ο μισθός ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσφορές τους.
8. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ασχολούνται με μειωμένο ωράριο πρωινό ή απογευματινό (Πόσες βάρδιες εργασίας έχετε;)
- Όσο αφορά τις βάρδιες υπάρχει μία 7πμ - 3μμ για τους υπαλλήλους και για την τεχνική διεύθυνση 6πμ-2μμ και 2μμ-10μμ το βράδυ. Επίσης υπάρχει νυχτερινή βάρδια 10μμ-6πμ το πρωί η οποία δεν είναι πάντα απαραίτητη.
9. Είσαστε ευχαριστημένοι για την μέχρι τώρα πορεία των υπαλλήλων σας;
- Οι σχέσεις εργαζομένων και διεύθυνσης είναι αρκετά καλές και αυτό φαίνεται από τα πούλμαν που διαθέτει η επιχείρηση για την μεταφορά των εργαζομένων στους χώρους εργασίας, την οργάνωση παιδικών γιορτών, την ετήσια εκδρομή, την κοπή πίτας σε συνδυασμό με γλέντι..

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην επιχείρηση υπάρχει σωματείο, τμήμα υγιεινής και ασφάλειας όπου βλέπει και ελέγχει την απόδοση των εργαζομένων.

3. ΔΟΥΡΟΣ ΑΕ -COMPANY PROFILE - ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η βιομηχανία ενδυμάτων Α.Ε. ξεκίνησε την δραστηριότητα της το 1960. Προήλθε από την συγχώνευση δύο ομόρρυθμών εταιρειών εκ των οποίων η μία λειτουργούσε με την επωνυμία «ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΔΟΥΡΟΣ & ΥΙΟΙ ΟΕ» και η άλλη με την επωνυμία «ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΥ ΔΟΥΡΟΣ & ΑΔΕΛΦΟΙ ΟΕ.». Η εταιρεία είναι εγκατεστημένη στην Πάτρα αλλά διατηρεί υποκαταστήματα στην Αθήνα και στην Θεσσαλονίκη.

Στην πρώτη περίοδο της λειτουργίας της περιορίστηκε στην αντιπροσώπευση και πώληση μικρής συλλογής προϊόντων, ενώ στα μέσα της δεκαετίας του '60 γίνεται η πρώτη προσπάθεια παραγωγής παιδικών υποκαμίσων και ανδρικών εσωρούχων. Στο τέλος της δεκαετίας, αγοράζεται η πρώτη έκταση και κτίζεται το πρώτο κτίριο βιομηχανικής παραγωγής. Εξοπλίζεται με μηχανήματα με προσωπικό που ξεπερνά τα 40 άτομα.

Στις αρχές της δεκαετίας του '70 γίνεται το μεγάλο άλμα και η εταιρεία λειτουργεί ως Α.Ε. Οι εγκαταστάσεις καλύπτουν πλέον 6000 τ.μ. ενώ το προσωπικό σημαντικό. Παράγει και εμπορεύεται ανδρικά είδη ρουχισμού με την επωνυμία «DUR ESCAPE LAND»

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Τι προσόντα πρέπει να έχει κάποιος για να τον προσλάβετε στην επιχείρησή σας;

- Τα προσόντα που απαιτούνται για την κατάληψη μιας θέσης στην επιχείρηση είναι ότι ο υποψήφιος πρέπει να είναι απόφοιτος Λυκείου ή κάποιας Ανώτερης Σχολής. Χωρίς αυτό να σημαίνει ότι μεταπτυχιακές σπουδές ή ξένες γλώσσες δεν είναι απαραίτητες. Όσο περισσότερα γνωρίζει ο υποψήφιος τόσο καλύτερο γι' αυτόν και για την επιχείρηση.
2. Απαιτείται να έχει προϋπηρεσία κατά το παρελθόν σε κάποια άλλη εργασία;
- Η προϋπηρεσία κρίνεται απαραίτητη σε κάποια τμήματα όπου για το τμήμα παραγωγής (γαζώτριες- κοπτοράπτριες - σιδερώτριες) τα στάνταρ που τίθενται από την επιχείρηση έχουν σχέση με την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων που θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 2ετής. Για το πρόγραμμα διαχειριστών - αποθηκάρων η επιχείρηση σαν στάνταρ εργασιακή εμπειρίας 3 χρόνια τουλάχιστον
3. Όταν ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος μεταξύ των διαγωνιζομένων τι κάνετε;
- Οι προσλήψεις των υποψηφίων γίνονται με τεστ και συνεντεύξεις όπως και στις προηγούμενες επιχειρήσεις. Σπουδαίο ρόλο στην επιλογή των υποψηφίων παίζει η προϋπηρεσία για την συγκεκριμένη επιχείρηση.
4. Τρόπους εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τα νεοπροσλαμβανόμενα άτομα.

- Όσο αφορά την εκπαίδευση η επιχείρηση έχει σαν στόχο τον υψηλό βαθμό κατάρτισης των εργαζομένων όπου θα επιτρέψει στην επιχείρηση να ορίσει ακόμα υψηλότερους στόχους με μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Από την πλευρά της επιχείρησης θα γίνει κάθε δυνατή προσπάθεια μεθοδεύοντας σωστά και παρακολουθώντας στενά την κατάρτιση, ούτως ώστε να εξασφαλιστεί το μέγιστο δυνατό όφελος για τους καταρτιζόμενους και την επιχείρηση. Στα πλαίσια του σχεδιασμού αυτό εντάσσεται η συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού με σεμινάρια που οργανώνονται από φορείς οι ΕΕΔΕ και ο ΟΑΕΔ. Οι καταρτιζόμενοι θα πρέπει οπωσδήποτε να διαθέτουν τέτοιες προδιαγραφές ώστε να τους επιτρέπεται να παρακολουθήσουν με άνεση τα εκπαιδευτικά προγράμματα που η επιχείρηση προτείνει και να αφομοιώσουν την διαδικασία κλπ.
5. Συνηδίζεται η επιχείρηση να μετεκπαιδευτεί το προσωπικό της και αν ναι με ποιον τρόπο.
- Η μετεκπαίδευση του προσωπικού γίνεται μέσω των σεμιναρίων αλλά και εδώ ο συνδυασμός εκπαίδευσης και πράξης θεωρείται πιο αποδοτική μέθοδος.
6. Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης θεωρεί η επιχείρηση τις πιο αποδοτικές.
- Η καλύτερη μέθοδος εκπαίδευσης θεωρούνται τα σεμινάρια. Αλλά και ο συνδυασμός εκπαίδευσης και πράξης είναι ότι καλύτερο.
7. Ποιοι είναι οι τρόποι αμοιβής του προσωπικού

- Οι αμοιβές των εργαζομένων γίνεται ανάλογα με την θέση που κατέχουν, τα χρόνια υπηρεσίας τους καθώς επίσης και την απόδοσή τους.
8. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ασχολούνται με μειωμένο ωράριο πρωινό ή απογευματινό (Πόσες βάρδιες εργασίας έχετε;)
- Οι βάρδιες εργασίας για τους υπαλλήλους είναι 7πμ-3μμ, για τους υπαλλήλους και για τα υπόλοιπα τμήματα είναι 6πμ-2μμ το πρωί και 2μμ-10μμ το βράδυ.
9. Είσαστε ευχαριστημένοι για την μέχρι τώρα πορεία των υπαλλήλων σας;
- Μέχρι τώρα δεν έχουν παρουσιαστεί προβλήματα μεταξύ εργαζομένων και διεύθυνσης. Ελπίζουμε τέτοιες καλές σχέσεις να επικρατήσουν και στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

7. ΚΡΙΤΙΚΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά μετά την έρευνα και την μελέτη των απαντήσεων που πήραμε από τις επιχειρήσεις που δρουν στον Ελληνικό χώρο διαπιστώνουμε ότι μια επιχείρηση που πρέπει να λειτουργήσει με και διαμέσου ανθρώπων, ο βαθμός κατά τον οποίο θα είναι ικανή να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς της εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά εργάζεται το τμήμα προσωπικού της. Η διοίκηση προσωπικού και οι βιομηχανικές χώρες, κολέγια και πανεπιστήμια, προσφέρουν πλήρη πρόγραμμα σπουδών αυτής της ειδικότητας και παρέχουν ειδικά πτυχία.

Γι αυτό μια επιχείρηση που αναζητά κάποιον για να βάλει υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού, καλά θα κάνει να στραφεί προς ένα άτομο που κατέχει το κατάλληλο επαγγελματικό υπόβαθρο, με βάση τη μόρφωση και την πείρα από την εργασία.

Ο προγραμματισμός, η αναζήτηση και η τοποθέτηση περιλαμβάνουν την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση. Ο προγραμματισμός προσωπικού περιλαμβάνει την πρόβλεψη της ζήτησης και προμήθειας εργατικού προσωπικού και την ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων εργατικού δυναμικού με άλλα λόγια ποιους να εκπαιδεύσουν και πόσους να προσλάβουν.

Προκειμένου να βρεθεί ένας αριθμός υποψηφίων που να έχουν προσόντα ανατρέχουμε στις εσωτερικές πηγές υποψηφίων και στις εξωτερικές πηγές υποψηφίων.

Η αρχική επιλογή κοσκινίσματος στις περισσότερες επιχειρήσεις αρχίζει με μια έντυπο αίτηση. Πολλά στελέχη την χρησιμοποιούν για να αποκτήσουν στοιχεία για το υπόβαθρο των υποψηφίων.

Ο προγραμματισμός και η αναζήτηση του ανθρωπίνου δυναμικού επηρεάζει άμεσα την απόδοση του εργαζομένου. Αυτό συμβαίνει γιατί η απόδοση εξαρτάται από την πρόσληψη των εργαζομένων που έχουν την ικανότητα να κάνουν την εργασία καλά και όσο περισσότερους υποψηφίους με προσόντα έχεις τόσο υψηλότερα τα πρότυπα επιλογής σου μπορεί να είναι. Επομένως εφ' όσον ένας αριθμός υποψηφίων με προσόντα είναι διαθέσιμος μπορείς να ξεκινήσεις την διαδικασία για να επιλέξεις τους καλύτερους. Η διαδικασία αυτή συνήθως αρχίζει με αποτελεσματική συνέντευξη.

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί μια συνεπή και σταθερή πολιτική ελέγχου, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού, καλύτερων συνθηκών εργασίας και κοινωνικής πρόνοιας.

Είναι σαφές ότι η επιχείρηση που γνωρίζει τις απαιτήσεις της και τις υποχρεώσεις που έχει απέναντι στην ίδια και απέναντι στο καταναλωτικό κοινό τότε σίγουρα μπορεί να προβεί στον σωστό προγραμματισμό πρόσληψης προσωπικού.

Εκτός όμως από την επιλογή του προσωπικού, σπουδαίο ρόλο παίζει και η εκπαίδευσή του. Η συνεχή εκπαίδευση με σεμινάρια που

οργανώνονται από διάφορους φορείς με σκοπό τον εμπλουτισμό των γνώσεων των εργαζομένων είναι ένας από τους στόχους της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση πρέπει να διαθέτει τρόπους εκπαίδευσης για το προσωπικό προκειμένου να ανταποκριθεί στις εξελίξεις της τεχνολογίας.

Ο σωστός προγραμματισμός πρόσληψης προσωπικού, επιλογής και εκπαίδευσης έχει ως στόχο τον περιορισμό προβλημάτων μεταξύ διοίκησης και διοικούμενων.

Η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής υπηρεσίας διοίκησης προσωπικού που σημαίνει σωστή επιλογή υποψηφίων και εκπαίδευση υπαλλήλων θα προσφέρει συντονισμό της όλης επιχειρηματικής προσπάθειας, θα βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ διευθύνσεως και εργαζομένων, που έτσι κι αλλιώς υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση και εκτός των άλλων, οι εργαζόμενοι θα αναπτύσσουν καλύτερο ηθικό, μια και θα γνωρίζουν ότι υπάρχει κάποιος υπεύθυνος για να ασχοληθεί με τα προβλήματά τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ (ΣΠ. ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ)
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΣΠ. ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ)
3. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ)
4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΠΕΤΑΣΗΣ)
5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΣΕΪΤΑΝΙΔΗΣ)
6. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ)
7. ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΤΣΕΚΙΝΗΣ - ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ)
8. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΜΙΧΑΛΗΤΣΙΑΝΟΥ)

