



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

***ΤΙΤΛΟΣ : ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΠΟΡΕΙΑ
ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΧΩΡΟ***

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ
Βασιλείας Νικολάκη**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
Ηγουμενάκης Γεώργιος**

**ΠΑΤΡΑ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2012**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	5
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	6
1.2 ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	8
1.3 ΠΟΙΟΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝ	11
1.3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	13
1.3.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	26
2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΑΙΤΗΘΕΙ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	35
2.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ.....	36
2.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	38
2.3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	39
Έλεγχος από ενδιαφερόμενο τμήμα	40
Έλλιπής αίτηση.....	40
2.4 ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ	53
2.5 ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ.....	53
2.6 ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	54
2.7 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ	58
2.8 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΕΙΣ – ΜΕΤΑ ΤΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗ.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ... 63	63
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΑΞΙΩΝ ΚΑΙ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	63
3.2 ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΑΞΙΕΣ	67
3.3 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΕΙΔΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	68
3.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΚΑΡΙΕΡΑ	71
3.4.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	71
3.5 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	74
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	80

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να μελετήσει την αξιολόγηση και την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχή πορεία του στον επιχειρηματικό χώρο.

Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται στη συλλογή δευτερογενών δεδομένων, τα οποία συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία άρθρα σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους.

Η εργασία ολοκληρώνεται μέσα από τρία κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο εστιάζει στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, παρουσιάζοντας τα συστήματα αξιολόγησης, τις μεθόδους αλλά και τα κριτήρια αξιολόγησης.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει τον προγραμματισμό – καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού, μετά την αξιολόγηση και συγκεκριμένα τον τρόπο προσέλκυσης των εργαζομένων, τη διαδικασία επιλογής και τέλος τις διαδικασίες στελέχωσης.

Το τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζει την καθοδήγηση του εργαζομένου στον επιχειρησιακό χώρο και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να αναπτύξει την καριέρα του.

Στο τέλος της εργασίας παρατίθενται τα τελικά μας συμπεράσματα.

ABSTRACT

This paper aims to study the evaluation and guidance of staff for the success of the business world. The methodology of work is based on the collection of secondary data, collected through books, journal articles and through official websites. The work is completed through three chapters. The first chapter focuses on the evaluation of human resources, presenting evaluation systems, methods and evaluation criteria. The second chapter discusses planning / guidance of human resources, evaluation of human resources and specifically how to attract workers, the selection process and the recruitment procedures. The third and last chapter presents the guidance of the worker's place of business and how they can develop their career. Our final conclusions are mentioned at the end of this essay.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, έχει αναπτυχθεί πολύ τα τελευταία χρόνια. Δίνεται όλο και περισσότερη προσοχή σε θέματα κινήτρων, ανάπτυξης προσωπικότητας, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και σε άλλους τομείς της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη των ανθρώπων, των ικανοτήτων τους και η διαδικασία της αξιολόγησής τους είναι από τις πιο βασικές λειτουργίες ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και της πολιτικής των επιχειρήσεων σε αυτόν τον τομέα¹.

Παρ' όλο που υπάρχει μία παγκόσμια αναγνώριση από τους οργανισμούς ότι για αντιμετωπιστούν οι αλλαγές στο περιβάλλον τους θα πρέπει να έχουν έτοιμο κατάλληλα το εργατικό τους δυναμικό και αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να ακολουθούν πιστά τις πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Κατά καιρούς έχουν προταθεί πολλές ιδέες και πρακτικές για να μπορέσουν οι εταιρίες να αναπτύξουν σωστά το ανθρώπινο δυναμικό τους και να ενοποιήσουν την ανάπτυξη του με την ανάπτυξη της εταιρίας. Ιδέες και πρακτικές όπως ο γνωστικός οργανισμός (learning organisation) που αναπτύχθηκαν μετά την δεκαετία του 90 έχουν δώσει μία νέα διάσταση στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με έμφαση σε τομείς όπως:

- α Ο σχεδιασμός καριέρας (career planning)
- α Η ανάπτυξη του προσωπικού και
- α Η σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση του προσωπικού, πράγμα το οποίο είναι και το αντικείμενο της εργασίας

¹ Pfeffer, J. (1994) 'Competitive advantage through people', Boston: Harvard Business School Press

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης χρειάζεται να γίνει ένα σύνολο διαφόρων εργασιών, σε συγκεκριμένο χρόνο και τόπο. Το κάθε τμήμα και συγκεκριμένα ο κάθε εργαζόμενος, θα πρέπει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποιοτικό αλλά και ποσοτικό, βασιζόμενος πάντα στα πρότυπα[α που καθορίζει ο εκάστοτε οργανισμός. **«Η εκτέλεση και ολοκλήρωση του εκάστοτε έργου από τον εργαζόμενο με βάση τα στάνταρτ τα οποία έχει ορίσει το εκάστοτε τμήμα μιας επιχείρησης ονομάζεται απόδοση»**². Συγχρόνως στο περιεχόμενο της αξιολόγησης συμπεριλαμβάνονται και τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εργαζόμενου. Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι πρόκειται για μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών και αξιολόγησης τους (με βάση πάντα τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και των πελατών), η εκάστοτε επιχείρηση συνηθίζει στην πορεία να μεταβιβάζει αυτές τις πληροφορίες στους εργαζόμενους προκειμένου να βοηθήσει στη βελτίωση τους. Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων χρησιμεύουν στα ακόλουθα³:

1. Διαπίστωση ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν και ποιοι όχι.
2. Καθιέρωση χρονοδιαγράμματος στη βελτίωση της απόδοσης.
3. Βελτίωση των συστημάτων αμοιβών και άλλων κινήτρων.
4. Επανατοποθέτηση εργαζόμενων, στο εσωτερικό των επιχειρήσεων με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης τους.
5. Ενημέρωση των εργαζόμενων με σκοπό τη βελτίωση τους.
6. Διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών.
7. Διαπίστωση προβλημάτων προσωπικού χαρακτήρα.
8. Διαπίστωση οργανωτικών και διοικητικών αδυναμιών.

Βασιζόμενοι στο βιβλίο του **Παπαλεξανδρή Ν(1997)** ανατρέχουμε στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης Γαλλία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Σουηδία,

² Ch. Lee, Performance Appraisal, Training, Vol. 33, No 5 σελ.44-59

³ Ν. Παπαλεξανδρή, (1997) Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Ύψων στην Ευρώπη, όπα., σελ. 20

Βρετανία και βλέπουμε ότι όλες έχουν συστήματα αξιολόγησης, ενώ σε χώρες όπως η Γερμανία, Φιλανδία, Νορβηγία, Ισπανία και Ελλάδα έχουν οι λιγότερες από τις μισές. Σε γενικές γραμμές στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες υπάρχουν λίγα στοιχεία που να δείχνουν τη σύνδεση αξιολόγησης και ανταμοιβής ενώ υπάρχουν πολλά που δείχνουν ότι η αξιολόγηση χρησιμοποιείται ως μέσω προαγωγής, ανάπτυξης σταδιοδρομίας, βελτίωση της παραγωγικότητας. Από την άλλη σε μελέτες των W.E Deming, D.Mc Gregor, T. PETER's παρουσιάζουν την αξιολόγηση των εργαζόμενων ως μια αρνητική για την επιχείρηση και για τους εργαζόμενους διαδικασία. Οι λόγοι εστιάζουν κυρίως στους φόβους που δημιουργούνται στους εργαζόμενους, αλλά και σε αδικίες που γίνονται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Τέλος αναφέρουν ότι η αξιολόγηση δε γίνεται με βάση αντικειμενικά κριτήρια και ότι υπάρχουν συγκεκριμένες αιτίες που οι αξιολογήσεις απόδοσης αποτυγχάνουν. Συγκεκριμένα⁴:

1. Τα στελέχη δεν έχουν αρκετή πληροφόρηση όσον αφορά την απόδοση των υφισταμένων τους.
2. Τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή.
3. Τα στελέχη δε παίρνουν σοβαρά υπόψη τους την αξιολόγηση.
4. Τα στελέχη δεν είναι προετοιμασμένα για την συνέντευξη αξιολόγησης (η οποία χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις), με τους υφιστάμενους τους.
5. Τα στελέχη δεν είναι ειλικρινή και τίμια κατά την αξιολόγηση.
6. Τα στελέχη δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες, για αξιολόγηση.
7. Ο αξιολογούμενος δεν έχει συνέχεια πληροφόρηση για την απόδοση του.
8. Δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για να ανταμείβεται η απόδοση.

⁴ (α) T. Peters, *Thriving on Chaos*, Pan Books, London, 1989, σελ.495

(β) M. Walton, *The Deming Management Method*, Mercury Books, London, 1989, σελ. 88-89

(γ) C.O. Longenecker & S.J. Goff, *Performance Appraisal Effectiveness: A matter of perspective*, SAM. *Advanced Management Journal* Spring 1992, σελ. 17-23

(δ) G.P. Latham et al., *The increasing Importance of Performance Appraisals to Employee Effectiveness in Organizational Psychology*, Vol. 8, 1993, σελ. 87-132.

9. Δεν γίνεται αποτελεσματική συζήτηση, μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου για βελτίωση της απόδοσης του τελευταίου.

10. Τα στελέχη δε χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα, όταν αξιολογούν τους υφισταμένους τους

1.2 ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Έρευνες έχουν δείξει ότι παρ' όλη την κριτική που δέχονται τα συστήματα αξιολόγησης, η αξιολόγηση των εργαζομένων πάνω στο πεδίο της εργασίας τους, είναι η πιο συνήθης πρακτική⁵. Η ακαδημαϊκή και η πρακτική βιβλιογραφία, μας έχει δείξει ότι υπάρχουν πολλά και διαφορετικά συστήματα μεταξύ τους αν και υπάρχουν πολλοί που υποστηρίζουν ότι δεν είναι πάντα αντικειμενικές.

Σε μία έρευνα στην Βρετανία⁶ βρέθηκε ότι σε πολλές εταιρίες τα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων ορίζονται από την ίδια την εταιρία, όπως αυτή τα κρίνει, και γίνονται πάντα από τους προϊσταμένους και συχνά δεν είναι αντικειμενικοί σε αυτό που πρέπει να κάνουν. Οι McNabb και Whitfield⁷ σημειώνουν ότι τα συστήματα αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι εταιρίες στην Αμερική και τη Βρετανία, συχνά δουλεύουν προς όφελος των εταιριών και εμποδίζουν τις όποιες πολιτικές ανισότητας που μπορεί να αναπτυχθούν σε μία εταιρία και συστήνουν την αξιολόγηση των εργαζομένων ως ένα εργαλείο για την αποφυγή ανισοτήτων και αδικιών μεταξύ των εργαζομένων.

Πάντως είναι δεδομένη η χρησιμότητα της αξιολόγησης των εργαζομένων. Οι οργανισμοί, και ειδικά οι πολυεθνικές, πρέπει να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και το ίδιο ισχύει και για το εργατικό τους δυναμικό. Ο ρόλος

⁵ IRS (1998), "There is value in job evaluation", IRS Employment Trends 665, October, pp. 3-16.

⁶ IRS (1989), "Job evaluation: the road to equality?", IRS Employment Trends 448, 28 September, pp. 5-10.

⁷ McNabb, R. and Whitfield, K. (2001), "Job evaluation and high performance work practices: compatible or conflictual?", Journal of Management Studies, Vol. 38 No. 2, pp. 293-312.

του μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικός στην χάραξη της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού μίας εταιρίας μιας και επιβλέπει την όλη διαδικασία.

Είναι χρήσιμο για τις εταιρίες να αναγνωρίσουν την αξία του ανθρώπινου δυναμικού τους και να τους αξιολογήσουν ώστε να ξέρουν το τι ικανότητες έχει το προσωπικό τους και να αξιολογήσουν την απόδοσή του. Παρ' όλα αυτά, όπως έχει ήδη ειπωθεί στις προηγούμενες παραγράφους, η παραδοσιακή αξιολόγηση δέχεται πολλή κριτική. Μία επιπλέον κριτική είναι ότι το παραδοσιακό σύστημα αξιολόγησης κοστίζει πολύ και δεν παρουσιάζει πάντα την σωστή εικόνα του εργαζομένου. Επίσης σημειώνουν ότι ο παραδοσιακός τρόπος αξιολόγησης, που γίνεται συνήθως βάση στοιχείων, όπως οι πωλήσεις ενός στελέχους και η γνώμη του υπευθύνου του, οδηγούν σε μεγάλο αριθμό αποχωρήσεων από τις εταιρίες ενώ οι μάνατζερ σημειώνουν ότι τους παίρνει πολύ χρόνο, γραφειοκρατία και πολλές φορές νοιώθουν άβολα με τις παραδοσιακές διαδικασίες αξιολόγησης. (Kennedy, 1999⁸)

Οι πολέμιοι της παραδοσιακής αξιολόγησης πολλές φορές, δεν υπολογίζουν τον σκοπό της αξιολόγησης των εργαζομένων. Στους πιο πολλούς οργανισμούς, οι μισθοί, οι προαγωγές και τα μπόνους σχετίζονται με την απόδοση, που μετριέται και διαχειρίζεται μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης και υπάρχει σχέση μεταξύ της αξιολόγησης των εργαζομένων και της μισθοδοσίας τους (Longenecker, 1997⁹)

Οι πολυεθνικές και οι μεγάλες εταιρίες, όπως η εταιρία που θα εξετάσουμε, πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η σχέση μεταξύ αξιολόγησης και των συστημάτων αμοιβών είναι αρκετά ευαίσθητη, όσον αφορά την πολιτική της εταιρίας αλλά και το κοινωνικό της προφίλ σε σχέση με τις πίεσης που δέχεται από τη παγκοσμιοποίηση. Θα πρέπει πάντα σε κάθε σύστημα

⁸ Kennedy, Marilyn Moats (1999) "The case against performance appraisals." *Across the Board*, 36, pp. 51-52.

⁹ Longenecker, Clinton (1997) "Why managerial performance appraisals are ineffective: Causes and lessons." *Career Development International*, 2/5, pp.212-218

αξιολόγησης να λαμβάνεται υπόψιν το στοιχείο της εθνικής κουλτούρας όπως και των πιέσεων και του ανταγωνισμού που υπάρχουν (Bloom, 2000¹⁰).

Οι υποστηρικτές της αξιολόγησης των εργαζομένων λένε ότι οι αξιολογήσεις είναι σημαντικές για να βεβαιωθεί το μάνατζμεντ, ότι οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει τον ρόλο τους μέσα στον οργανισμό και ενεργούν σύμφωνα με αυτά που τους έχει θέσει η γενική στρατηγική της εταιρίας και βάσει των στόχων της. Οι αξιολογήσεις επίσης παίζουν σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση των πηγών που έχει η εταιρία για να μπορέσουν οι μάνατζερ να υπερασπιστούν τις αποφάσεις τους. Αυτό είναι αληθές διότι σε πολλές χώρες έχουν γίνει δικαστικές αγωγές από υπαλλήλους ενάντια στις διευθύνσεις των εταιριών που δουλεύουν για άδικη συμπεριφορά των εταιριών προς μέρους τους. Σε αυτή τη περίπτωση οι εταιρίες και οι μάνατζερ καλούνται να δικαιολογήσουν την απόφασή τους με τεκμηριωμένα στοιχεία από το σύστημα αξιολόγησής τους. (Valentino, 1997¹¹; Cross, 2001¹²; Pincus, 1996¹³).

Μία ακόμα χρήση της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι και ότι είναι σχεδιασμένες ώστε να υποστηρίζουν τους στόχους που έχει θέσει η στρατηγική της εταιρίας. Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να γίνει σίγουρο το ότι ο κάθε εργαζόμενος καταλαβαίνει τον ρόλο του μέσα στον στρατηγικό σχεδιασμό και να για να είναι σίγουροι ότι η απόδοση του είναι συγχρονισμένη με τους στόχους της εταιρίας. Τα αποτελεσματικά συστήματα αξιολόγησης είναι χρήσιμα στους μεγάλους οργανισμούς για να είναι σίγουροι ότι το όραμα τους έχει εφαρμοστεί σωστά μέσα από τα συστήματα του οργανισμού. Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης, δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους και τους κάνει να αισθάνονται ως μέλη της επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να

¹⁰Bloom, M., Milkovich, G., and Mitra, A. (2000) Toward a Model of International Compensation and Rewards: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Contexts. (<http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/PDFs/WorkingPapers/WP00-14.pdf>).

¹¹ Valentino, Iacobelli, Puopolo & Sistilli (1997) Handbook on Doing Business In Italy. (<http://www.psglaw.com/handb.htm>).

¹² Cross, F. & Miller, R. (2001) *West's Legal Environment of Business*, 4th ed., pp. 172-174.

¹³ Pincus, L. & Belohlav, J. (1996) "Legal issues in multinational strategy: To play the game, you have to know the rules." *Academy of Management Executive*, 10, pp.52-61.

επιτρέπει στις επιχειρήσεις και τους τοπικούς μάνατζερ να μπορούν να χαράζουν τα συστήματα αξιολόγησης σύμφωνα με τις δικές τους ανάγκες δίχως όμως να ξεφεύγουν από τις γενικές πρακτικές αξιολόγησης της μητρικής εταιρίας (Taylor, 1997)¹⁴. Με λίγα λόγια θα πρέπει τα συστήματα αξιολόγησης να είναι ευέλικτα και να προσαρμόζονται στις όποιες ιδιαιτερότητες υπάρχουν (Beamish, 2001¹⁵).

1.3 ΠΟΙΟΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝ

Αξιολογικές κρίσεις και σχόλια για την απόδοση του εργαζόμενου και τη συμπεριφορά του μπορεί να κάνει όποιος συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία ώστε να μπορεί να τον αξιολογήσει, αντικειμενικά και δίκαια. Συγκεκριμένα:

1. Ο άμεσος προϊστάμενος: Ο άμεσος προϊστάμενος είναι ο πιο κατάλληλος να αξιολογήσει τον εργαζόμενο, αφού καθημερινά έρχεται σε επαφή μαζί του, και άρα μπορεί να έχει άμεση γνώμη γι αυτόν, αξιολογώντας καθημερινά και την απόδοση αλλά και τη συμπεριφορά του. Πέρα από αυτό είναι ο άνθρωπος ο οποίος εισηγείται για την προαγωγή, την εκπαίδευση, τη μετάθεση ή ακόμα και την επιβράβευση του. Με βάση τα παραπάνω, κατανοούμε ότι η γνώμη του έχει ιδιαίτερη σημασία. Πάντα η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, ελέγχεται και από τα ανώτερα κλιμάκια της εταιρίας προκειμένου να αποφευχθούν αδικίες οι οποίες μπορεί να πηγάζουν από υποκειμενικές κρίσεις.

2. Οι συνάδερφοι και οι συνεργάτες: Υπάρχουν περιπτώσεις που λόγω του επαγγελματικού αντικειμένου (π.χ πωλητές) ή της οργάνωση της εταιρίας δεν επιτρέπεται στον προϊστάμενο να αξιολογεί έναν εργαζόμενο, επειδή επικοινωνεί σε καθημερινή βάση περιορισμένα μαζί του. Σε αυτή την περίπτωση πολλές επιχειρήσεις ζητούν στους συναδέλφους ή και τους

¹⁴ Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. (1997) "Toward an integrative model of strategic international human resource management." *Academy of Management Review*, 21, pp.959-985.

¹⁵ Beamish, P., Morrison, A., Rosenzweig, P., & Inkpen, A. (2000) *International Management*, 4th ed., pp.183-190.

συνεργάτες να αξιολογήσουν τον αξιολογούμενο. Αυτή η μέθοδος δε χρησιμοποιείται ευρέως διότι υπάρχουν πολλά κριτήρια όπως έχθρες, φιλίες οι οποίες εμποδίζουν στη σωστή αξιολόγηση από τους συναδέλφους¹⁶.

3. Οι υφιστάμενοι: Σε μερικές επιχειρήσεις οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούνται ως πηγή αξιολογικών, τα δεδομένα για τα οποία τους αξιολογούν είναι το διοικητικό τους έργο, τις ικανότητες τους, τη συμπεριφορά που έχουν απέναντι τους. Οι προϊστάμενοι αντιδρούν σε αυτή τη διαδικασία, τη θεωρούν ανεπίτρεπτη και αφύσικη, μια και οι υφιστάμενοι δεν έχουν τις γνώσεις και τη κρίση όπως λένε να τους αξιολογήσουν αντικειμενικά. Για να αποφευχθούν υποκειμενικές κρίσεις αλλά και ο φόβος οι εργαζόμενοι να φοβούνται να εκφράσουν τη γνώμη τους, χρησιμοποιούνται ανώνυμες αξιολογήσεις και το αποτέλεσμα τους δηλώνεται από το μέσο όρο των αξιολογήσεων¹⁷.

4. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι: Σημαντικές πληροφορίες σε επίπεδο αξιολόγησης, μπορούν να δώσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Οι αξιολογήσεις αυτές είναι πιο αντικειμενικές και από τη πλευρά του εργαζόμενου και από τη πλευρά του προϊστάμενου. Το πρόβλημα είναι ότι οι εργαζόμενοι όσο αντικειμενικοί και να είναι, αντιμετωπίζουν τον εαυτό τους με αρκετή ελαστικότητα.

5. Οι πελάτες: Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, οι πελάτες αποτελούν βασική πηγή αξιολόγησης των εργαζόμενων. Η βαθμολογία των πελατών και τα σχόλιά τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, στην αξιολόγηση των εργαζόμενων (αλλά και των τμημάτων) που γίνεται από άλλους αξιολογητές συνήθως τους άμεσους προϊστάμενους¹⁸. Όλοι μαζί(κυκλική αξιολόγηση-360 μοίρες): Η αξιολόγηση των εργαζόμενων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά τους, έχουν την δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα

¹⁶ P.K. Zingheim & J.R. Schuster, Supporting Teams with Multi-Rater Performance Reviews Compensation and Benefits Management, Vol. 11, 1995 σελ. 41-45

¹⁷ L .Atwater, et al., The influence of Upward Feedback on Self and Follower Ratings of Leadership, personnel Psychology, Vol. 48. No1, 1995. sel.35-39

¹⁸ M.A. Yakovac, Paying for Satisfaction HR. Focus, Vol. 73, No 61996, σελ. 10-11

σχόλια και τις παρατηρήσεις τους. Σύμφωνα με τον Campbell πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις, στην Ευρώπη και Αμερική χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές αξιολογητών, (προϊστάμενους, συναδέλφους, υφιστάμενους, πελάτες, εξωτερικούς και εσωτερικούς συμβούλους, μετόχους) για να φτάσουν σε αντικειμενική αξιολόγηση¹⁹.

1.3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί, μέχρι σήμερα. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά, είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως π.χ. πρωτοβουλία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργατικότητα, αφοσίωση στην επιχείρηση, κ.ά. Οι μέθοδοι αυτές μετρούν μεν ποιος είναι ή τι είναι ο αξιολογούμενος αλλά δε μετρούν τι πραγματικά κάνει ή πώς πραγματικά συμπεριφέρεται. Αυτό είναι μια βασική αδυναμία τους διότι συχνά τα μετρούμενα χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να ορισθούν αντικειμενικά και να μετρηθούν ακριβώς στις μεθόδους αυτές ενυπάρχει υψηλός βαθμός υποκειμενικότητας, (από πλευρά αξιολογητών).

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά. Τι κάνει – πώς συμπεριφέρεται ο αξιολογούμενος στη θέση εργασίας. Αφού έχουν ορισθεί οι κρίσιμες απαιτούμενες συμπεριφορές, για ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας μετριέται σε τι βαθμό αυτές τις συμπεριφορές, τι επιδεικνύει ο αξιολογούμενος. Είναι προφανώς πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους των χαρακτηριστικών και πιο κατάλληλες για θέσεις εργασίας όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστική (π.χ. Για υπηρεσίες) ενώ προσδιορίζουν σε τι ακριβώς υστερεί – τι κάνει λάθος ο εργαζόμενος.

Στη τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι μέθοδοι που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο

¹⁹ RB. Campbell & ML. Gazfinkel, Strategies for Success in Measuring Performance, H.R. magazine, June 1996, σελ.98-104.

εργαζόμενος. Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα (π.χ. Ύψος πωλήσεων, αριθμός συμβολαίων, ποσοστό μείωσης εργατικών ατυχημάτων, αριθμός εκπαιδευθέντων υπαλλήλων, κτλ.) και είναι σαφώς αντικειμενικότερες. Οι μέθοδοι αυτές είναι κατάλληλοι όταν αφ' ενός είναι ποσοτικά εύκολα μετρήσιμη η απόδοση, και αφ' ετέρου όταν το πως (δηλ. Ο τρόπος) έχει λιγότερη σημασία από το τι και πόσο επιτυγχάνεται. Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι ότι α) δεν λαμβάνουν υπ' όψιν τους παράγοντες της κατάστασης (μέσα και έξω από την επιχείρηση) στους οποίους δεν έχει έλεγχο ο εργαζόμενος, αλλά επηρεάζουν την ποσοτική του απόδοση β) και δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης (που σχετίζονται με τη συμπεριφορά και τις ικανότητες).και άρα στην ακριβή και πλήρη ενημέρωση – πληροφόρηση του εργαζομένου, ώστε να βελτιωθεί.

1.3.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς παρουσιάζονται τρεις ομάδες κριτηρίων που συνδέονται άμεσα με τα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία είναι²⁰:

α) Τα Προσωπικά χαρακτηριστικά

φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, σύστημα προσωπικών αξιών, εξωγενής και εγγενής ανάγκες κλπ.

β) Τα Εξωτερικά χαρακτηριστικά που επηρεάζονται από καταστάσεις οικογενειακές και επαγγελματικές

ο οικογενειακά χαρακτηριστικά όπως οικογενειακή κατάσταση, μητρότητα – πατρότητα, ικανοποίηση από τον τρόπο ζωής κλπ

ο επαγγελματικές συνθήκες όπως η εργασιακή ικανοποίηση, ψυχολογικοί εργασιακοί παράγοντες, μη παρακινησιακοί παράγοντες κλπ

γ) Χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με τον τρόπο αντίληψης ρόλων

²⁰ Chusmir L. (1982), "Job Commitment and the Organizational Woman", *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 595-602

Ικανοποίηση αναγκών, συνειδητοποίηση του ρόλου που απορρέει από το γενετικό φύλο κλπ

Έτσι σύμφωνα με τους θεωρητικούς αυτά τα προσωπικά και τα εξωτερικά χαρακτηριστικά επιδρούν άμεσα στην διαμόρφωση της αξιολόγησης, ενώ επιπροσθέτως λειτουργούν και ως ρυθμιστικοί παράγοντες της αντίληψης που έχει το άτομο για τον εαυτό του σε σχέση με την εργασία του.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι οι περισσότερες από αυτές τις μεταβλητές είχαν εξετασθεί και από άλλους ερευνητές. Οι συγκεκριμένες όμως αποτελούν και το πρώτο επίσημο που εξετάζει τα οικογενειακά χαρακτηριστικά ως παράγοντες της αξιολόγησης. Ο Chusmir πιστεύει ότι τα οικογενειακά χαρακτηριστικά είναι σημαντικά σε σχέση με την αξιολόγηση του εργαζόμενου, διότι κάποια από αυτά μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση του. Οι παράγοντες που δεν έχουν να κάνουν με την εργασία θεωρεί ότι έχουν μια σχέση με την απόδοση και στα δύο φύλλα με περισσότερη επιρροή στις γυναίκες αφού η διαφορετικότητα του γενετικού φύλου αποτελεί καθημερινή σύγκρουση και των επαγγελματικών ρόλων, σύγκρουση που βιώνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό οι γυναίκες. Έτσι, καταλήγει ότι σε περιπτώσεις όπου η παραπάνω σύγκρουση είναι μεγάλη αρκετές γυναίκες προτιμούν να φύγουν από την εργασία μια και σε μεγάλο βαθμό επηρεάζεται και η απόδοση τους.

Μια επόμενη θεωρητική προσέγγιση η οποία δόθηκε από τους Putterill και Rohrer²¹ (1995), σχεδιάστηκε έχοντας ως κύρια αρχή την διαπίστωση των Brewer και Walton ότι «το μυστικό για την αποτελεσματική αξιολόγηση είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στους εταιρικούς στόχους μέσα από την προσωπική τους απόδοση, απόδοση που τελικά πρέπει να αντικατοπτρίζει την εκπλήρωση των στόχων που θέτει η επιχείρηση»²².

²¹ Putterill M. & Rohrer Th. (1995), "A Causal Model of Employee Commitment in a Manufacturing Industry", *International Journal of Manpower*, Vol. 16, No. 5/6, pp. 56-69

²² Brewer A. (1993), *Managing for Employee Commitment*, Sydney, Longman Cheshire, pp. 123-126

Επίσης, μεγάλη σημασία δίνεται στην συναισθηματική, την συμπεριφοριακή και την υπολογιστική αφοσίωση αφού θεωρείται ότι τα κύρια χαρακτηριστικά της αφοσίωσης πηγάζουν από την προσπάθεια του εργαζόμενου για συμμετοχή στους εταιρικούς στόχους, προσπάθεια που προέρχεται τόσο από παράγοντες που έχουν να κάνουν με την εργασία αλλά και με παράγοντες παρελθοντικών ενεργειών και τελεσίδικων πεποιθήσεων που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι.

Η απόδοση εδώ αποτελεί το βοηθητικό εργαλείο απολογισμού της παραπάνω προσπάθειας αξιολόγησης και σε συνάρτηση με την αφοσίωση κρίνονται και ως οι τελικοί παράγοντες που κάνουν τον εργαζόμενο να αποφασίσει αν θα πετύχει ή όχι τους στόχους της επιχείρησης αλλά και το πώς κρίνεται από τους πελάτες. Η θεωρία αυτή εφαρμόστηκε σε μια μονάδα στην Νέα Ζηλανδία. Το δείγμα αποτελούσαν 213 άτομα διαφορετικών εθνοτήτων, προερχόμενα από διαφορετικές κουλτούρες, διαφορετική ηλικία, φύλο και γενικότερα διαφορετικές στάσεις και αντιλήψεις για την ζωή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διαμορφωτικοί παράγοντες έπαιξαν σε πρώτη φάση σημαντικό ρόλο στην απόδοση, ενώ η εργασιακή απόδοση ήταν ο καταλυτικός παράγοντας στην απόφαση του εργαζόμενου να παραμείνει ή να αποχωρήσει σύμφωνα με την απόδοση που πέτυχε, συγχρόνως είχε και σχέση με την αξιολόγηση από τους πελάτες.

Οι Mikkelsen, Ogaard και Lovrich επικέντρωσαν την μελέτη τους στην επιρροή που έχουν στην εργασιακή αξιολόγηση παράγοντες όπως οι απαιτήσεις της εργασίας, το στρες και οι τρόποι αντιμετώπισής του και το κλίμα μάθησης στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, βασίστηκαν στην άποψη των μελετητών Burke & Richardson, 1999; Golembiewski & Munzerrider, 1988; Levine & Ursin, 1991; «ότι όταν οι απαιτήσεις της εργασίας υπερέχουν από την ικανότητα να ανταποκριθούν σε αυτές οι εργαζόμενοι, τότε δημιουργείται στρες και όταν ο οργανισμός δεν παρέχει συστήματα αντιμετώπισής τους, τότε σημειώνονται χαμηλά επίπεδα απόδοσης. Το πρόβλημα όμως εδώ έχει να κάνει με την εταιρία και όχι με τον εργαζόμενο, οπότε και η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνει με βάση αυτά τα κριτήρια. Η πρόταση των θεωρητικών για τη συγκεκριμένη κατάσταση αναφέρεται στη βελτίωση του εσωτερικού κλίματος

και μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες αντιμετώπισης να βελτιωθεί αρχικά η εσωτερική λειτουργία και μετά ν' επιζητηθεί η αξιολόγηση των εργαζόμενων.

Η έρευνα του America@Work Study μοντελοποίησε 80 πιθανούς παράγοντες σε πέντε κατηγορίες πρακτικών των επιχειρήσεων που θεωρούν ότι αποτελούν και τους παράγοντες αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, η έρευνα θεωρεί ότι οι παραπάνω πρακτικές συνεισφέρουν στην αξιολόγηση. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι δείχνουν να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τον τρόπο που θα μπορέσουν να ισορροπήσουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους με την προσωπική και την οικογενειακή τους ζωή. Όταν αυτό γίνεται έχει αποδειχτεί ότι μπορούν να πιάσουν καλύτερα τις απαιτήσεις της εταιρίας, οπότε και η εταιρία τους αξιολόγησε καλύτερα, το βασικό ήταν η θετική αντίληψη που δημιουργήθηκε στους πελάτες μια και το προσωπικό ήταν ικανοποιημένο από τη δουλειά του αλλά το κυριότερο από τον τρόπο ζωής του. Δεν είναι λογικό ν' απαιτεί η εταιρία ν' αποδίδει ο εργαζόμενος τα μέγιστα και να έχει θετική αξιολόγηση από τους πελάτες όταν ο τελευταίος δεν είναι ικανοποιημένος.

Οι αλλαγές αποτελούσαν πάντα βασικό χαρακτηριστικό των οργανισμών. Οι εκρηκτικοί ρυθμοί και οι ασυνέχειες που παρουσιάζονται στην σύγχρονη εποχή δημιουργούν και απρόβλεπτες συνθήκες. Αυτές οι συνθήκες δημιουργούν στους περισσότερους εργαζόμενους αίσθημα ανασφάλειας. Τα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζόμενων από τρίτους φαίνεται να επηρεάζονται άμεσα από τον τρόπο που η διοίκηση διαχειρίζεται τις αλλαγές αφού παρατηρήθηκε ότι οι επιχειρήσεις που ξέρουν και διαχειρίζονται τις αλλαγές δυναμικά εξασφαλίζουν στους εργαζόμενους τους ένα αίσθημα ασφάλειας οπότε και οι τελευταίοι το περνούν αυτό στους πελάτες τους, οπότε και οι τελευταίοι αξιολογούν καλύτερα του εργαζόμενους αλλά και την ίδια την εταιρία. Το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη βελτίωση της παραγωγικότητας άρα και στη μελλοντική αξιολόγηση από τους πελάτες όταν λαμβάνει υπόψη του τις προσδοκίες των εργαζομένων για ανάπτυξη και προσαρμόζεται τόσο στις ανάγκες των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης εξασφαλίζοντας έτσι παραγωγικότητα, και εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Price & Mueller (1981), χρησιμοποιώντας μια μοντελοποιημένη προσέγγιση συμπέραναν ότι ένα υποσύνολο διαμορφωτικών παραγόντων επηρεάζει άμεσα την αξιολόγηση και ένα άλλο υποσύνολο χρειάζεται τον μεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης για να επηρεάσει τελικά την αξιολόγηση από τρίτους.

Ως διαμορφωτικοί παράγοντες ορίστηκαν:

- § Η υποκουλτούρα που δημιουργείται στις συγκεκριμένες ομάδες και που ενισχύει την καινοτομία και την πρωτοβουλία.
- § Η κουλτούρα που χαρακτηρίζει τον οργανισμό ως σύνολο και διέπεται από συγκεντρωτισμό στις λήψεις των αποφάσεων και των διαδικασιών.
- § Ο τρόπος ηγεσίας
- § Η ηλικία
- § Τα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη θέση

Ως μεταβλητές ορίστηκαν:

- § Η εργασιακή ικανοποίηση
- § Η εργασιακή αφοσίωση

Αναφορικά με τον μεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης παρατηρήθηκε ότι δύο υποσύνολα παραγόντων δημιουργήθηκαν με βάση την άμεση ή έμμεση επίδρασή τους στην αξιολόγηση του πωλητή. Η αφοσίωση στην εταιρία επηρεάζει τους πελάτες και το πώς αξιολογούν τους πωλητές:

1^ο υποσύνολο παραγόντων

- § Η υποκουλτούρα που ενισχύει την καινοτομία
- § Τα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη θέση
- § Η ηλικία

2^ο υποσύνολο παραγόντων

- § Η κουλτούρα που βασίζεται στην μηχανιστική γραφειοκρατία
- § Ο τρόπος ηγεσίας

Η θεωρία των Eby, Freeman, Rusch και Lance²³ σχεδιάστηκε με στόχο να εξετάσει τους ψυχολογικούς μηχανισμούς που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματική αξιολόγηση θέτοντας ως κεντρική μεταβλητή τον μηχανισμό της εσωτερικής παρακίνησης των εργαζομένων. Χρησιμοποιώντας το θεωρητικό πλαίσιο των Hackman και Oldham²⁴ (1976), θεωρούν ότι κατά την διάρκεια της εσωτερικής παρακίνησης ο εργαζόμενος αυτό-παρακινείται για να αποδώσει στην εργασία του και βιώνει θετικά εσωτερικά συναισθήματα όταν εργάζεται αποδοτικά. Αυτά τα θετικά συναισθήματα παρακίνησης επηρεάζονται από εξωτερικά χαρακτηριστικά δηλαδή από χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος. Λεπτομερέστερα, η θεωρία αναφέρει ότι υπάρχουν τέσσερις οδηγοί κινήτρων και αυτά είναι α) η αντίληψη της εκτέλεσης έργου με νόημα β) η αντίληψη της υπευθυνότητας, γ) η γνώση των αποτελεσμάτων και δ) η ενδυνάμωση και συναλλαγή. Τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος και της καθ' αυτής εργασίας που επηρεάζουν τα κριτήρια αναλύονται ανά ομάδα ως εξής:

Αντίληψη της εκτέλεσης έργου με νόημα

Η εργασία που προσφέρει την ευκαιρία στον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει μια ποικιλία δεξιοτήτων (skill variety) δημιουργεί τη αντίληψη της σπουδαιότητας του έργου (task significance) και προσδίδει μια ταυτότητα σε αυτό (task identity). Τα παραπάνω τρία χαρακτηριστικά κρίνεται ότι επηρεάζουν θετικά τόσο τον εργαζόμενο να βιώσει το συναίσθημα της εκτέλεσης του έργου με νόημα..

Αντίληψη της υπευθυνότητας

Η αντίληψη της υπευθυνότητας αποτελεί ένα ακόμα κριτήριο. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τους Dyne, Graham και Dienesch (1994), η αυτονομία αυτή και η αντίληψη υπευθυνότητας οδηγούν στο αίσθημα της

²³ Eby L, Freeman D, Rusch M & Lance Ch. (1999), "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp. 463-483

²⁴ Hackman J. & Oldham G. (1975), "The Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp. 159-170

υποχρέωσης απέναντι στον οργανισμό με αποτέλεσμα ο πωλητής να κρίνεται καλύτερα από τους πελάτες.

Γνώση των αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham²⁵ (1976), η γνώση των αποτελεσμάτων επιτυγχάνεται από την ίδια την εργασία αλλά και από την ανάδραση που παίρνει ο εργαζόμενος από τους προϊστάμενούς του, τους συναδέλφους του και γενικά από όλον τον οργανισμό. Επίσης, θεωρούν ότι η γνώση των αποτελεσμάτων βοηθά την εργασιακή ικανοποίηση ενώ για την επίτευξη μεγαλύτερων επιπέδων αφοσίωσης η αυξημένη θετική ανάδραση κρίνεται απαραίτητη.

Ενδυνάμωση και συναλλαγή

Τα συναισθήματα αυτά μπορούν να δημιουργηθούν μέσα από ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται ως υποστηρικτικό και ενθαρρύνει την συμμετοχή και την επιμεριστική και διαδικαστική δικαιοσύνη. Ο τρόπος ηγεσίας πρέπει να είναι δημοκρατικός και να ενισχύει την συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων. Αρκετοί ερευνητές όπως οι Bass, 1990; Eisenberger et al., 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Whitener & Walz, 1993; έδειξαν ότι η ενδυνάμωση και συναλλαγή συνδέονται πολύ θετικά με την εργασιακή αφοσίωση η οποία ως κριτήριο λειτουργεί θετικά.

Η θεωρία των Yoon και Thye²⁶ συγκεντρώνει αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με αυτό των Eby, Freeman, Rusch και Lance αλλά με διαφορετικό σημείο εκκίνησης σχεδιασμού του. Συγκεκριμένα, ενσωματώνει δύο παράγοντες σχετικούς μεταξύ τους, την εργασιακή ικανοποίηση και την αντίληψη του υποστηρικτικού κλίματος του οργανισμού. Έτσι θεωρούν ότι τα δύο αυτά εξαγόμενα δημιουργούν την ικανοποιητική αξιολόγηση.

²⁵ Hackman J. & Oldham G. (1976), "Employee Reactions to Job Characteristics" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, pp. 259-286

²⁶ Yoon J. & Thye She. (2002), "A Dual Process model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support", *Work and Occupations*, Vol. 29, Iss. 1, pp. 97-124

Συγκεκριμένα, το μοντέλο περιλαμβάνει 4 κριτήρια σχετικά με το έργο που επιτελεί το άτομο και αυτοί είναι:

- α) η αυτονομία
- β) η ποικιλία
- γ) ο φόρτος εργασίας
- δ) οι αμοιβές

Επίσης, εξετάζονται παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις πρακτικές που εφαρμόζει ο οργανισμός και συγκεκριμένα:

- α) την διαδικαστική δικαιοσύνη
- β) την επιμεριστική δικαιοσύνη
- γ) την επικοινωνία

Προχωρώντας μπορούμε ν' αναφερθούμε σε κάποια πρόσθετα κριτήρια - απαιτήσεις αξιολόγησης²⁷:

- α) Η καταλληλότητα του σύμφωνα με την πολυδιάστατη μορφή της εργασιακής αφοσίωσης.
- β) Η κοινώς αποδεκτή από πολλούς θεωρητικούς, διαπίστωση του Argyris ότι «η αξιολόγηση εξαρτάται από τον βαθμό αρμονίας μεταξύ ατομικών-προσωπικών χαρακτηριστικών και χαρακτηριστικών που διέπουν τον οργανισμό»²⁸.
- γ) Η σημασία που δίνει στον παράγοντα της αξιολόγησης η εσωτερική ικανοποίηση.
- γ) Η τεκμηριωμένη αξιοπιστία των υποθέσεων του μέσα από την πρακτική εφαρμογή του σε πραγματικές εργασιακές καταστάσεις.
- δ) Η αναφορά και προσαρμογή του σε εργασιακές καταστάσεις που αντικατοπτρίζουν την τωρινή κατάσταση των εργασιακών σχέσεων.

²⁷ Argyris C. (1973), "Personality and Organization Theory Revisited, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, pp. 141-167

²⁸ Argyris C. (1973), "Personality and Organization Theory Revisited, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, pp. 141-167

Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση και τη θεωρία των Yukon και Thye ορίζουμε την συνολική εργασιακή ικανοποίηση και την αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος για την υποστήριξη που δέχεται από τον οργανισμό ως τις κύριες διεργασίες που κινητοποιούν στην εικόνα του προς τα έξω αλλά και τη τελική του αξιολόγηση.

Η θεωρία αναφέρει ότι επιτελούνται πολλαπλά είδη ανταλλαγών στην σχέση μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού. Συγκεκριμένα, υπάρχουν εξωγενείς και εγγενείς μεταβλητές που μπορούν να θεωρηθούν ως ανταλλαγές «πρώτης ή δεύτερης σειράς», αντίστοιχα. Οι ανταλλαγές «πρώτης σειράς» - ή εξωγενείς μεταβλητές - αφορούν αυτές που έχουν να κάνουν με υλικές ή απτές πηγές όπως είναι ο μισθός, οι προαγωγές, η εργασιακή αυτονομία, η καθαρή επικοινωνία και η δίκαιη μεταχείριση, καθορίζοντας την εργασιακή ικανοποίηση. Σε αντίθεση, οι «δεύτερης σειράς» ανταλλαγές - ή εγγενείς μεταβλητές - έχουν να κάνουν με αυλούς πόρους όπως είναι οι αντιλήψεις τα συναισθήματα και οι γνώσεις που δημιουργούνται από την σχέση εργαζόμενου και οργανισμού. Εδώ οι ανταλλαγές επιτελούνται μέσα από ένα υποστηρικτικό περιβάλλον προς τον εργαζόμενο. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι τα δύο παραπάνω είδη ανταλλαγών επηρεάζουν τα κριτήρια αξιολόγησης..

Οι εξωγενείς παράγοντες

Το μοντέλο θέτει τέσσερις εξωγενείς παράγοντες σχετικούς με την εργασία που επιτελεί ο εργαζόμενος και που θεωρεί ότι επηρεάζουν τα κριτήρια αξιολόγησης:

§ Η ποικιλία κατά την εκτέλεση του έργου

Σύμφωνα με τους Price και Mueller²⁹, ως ποικιλία αναφέρεται ο βαθμός της επιλογής μεθόδων, ποιοτικών κριτηρίων και προγραμματισμού κατά την εκτέλεση της εργασίας. Η απουσία της ποικιλίας δίνει στην εργασία ένα πιο

²⁹ Lok Peter. (2000), "Antecedents of Organizational Commitment and Mediating Role of Job Satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 8, p. 595

προγραμματισμένο χαρακτήρα και αποξενώνει τον εργαζόμενο από την διαδικασία.

§ Η αυτονομία κατά την εκτέλεση του έργου

Η αυτονομία αποτελεί τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος συμμετέχει στις εργασιακές αποφάσεις. Έρευνες των Cummings, Molloy & Glen, 1997;³⁰ έδειξαν ότι υψηλά επίπεδα εργασιακής αυτονομίας αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση διότι ενισχύουν το αίσθημα της «ψυχολογικής ιδιοκτησίας» που βιώνει ο εργαζόμενος για το έργο που εκτελεί.

§ Η υπερφόρτωση κατά την εκτέλεση του έργου

Ως υπερφόρτωση θεωρείται ο υψηλός βαθμός απαίτησης εκτέλεσης της εργασίας μέσα σε ένα μικρό προκαθορισμένο χρόνο με πολύ υψηλά ποσοτικά εξαγόμενα και κρίνεται ως το έμφυτο ψυχολογικό κόστος που βιώνει ο εργαζόμενος σε τέτοιες καταστάσεις. Η σχέση βέβαια που έχει με την τελική αξιολόγηση είναι αρνητική αφού σχετικές έρευνες απέδειξαν ότι όσο υπερφορτωμένο και απαιτητικό είναι το έργο τόσο δημιουργούνται συμπτώματα στρες και ανησυχίας.

§ Οι οικονομικές απολαβές

Σύμφωνα με τους Iverson & Roy, 1994; Mottaz, 1987;³¹ οι οικονομικές απολαβές θεωρούνται από τους πιο κοινά αποδεκτούς προγνωστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και αποτελούν κύριο συστατικό στη τελική αξιολόγηση κυρίως από τους πελάτες.

Επίσης, η θεωρία υποθέτει ότι υπάρχουν τρεις εργασιακοί παράγοντες που επηρεάζουν την εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση.

§ Η καθαρή επικοινωνία

³⁰ Cummings T., Molloy E. & Glen R. (1977), "A Methodological Critique of fifty-eight Selected Work Experiments", *Human Relations*, Vol. 8, pp. 675-708

³¹ Iverson R & Roy P. (1994), "A Causal Model of Behavioral Commitment: Evidence from a Study of Australian Blue-collar Employees", *Journal of Management*, Vol. 20, pp. 15-41

Σύμφωνα με τους O'Reilly και Roberts³² (1976), η καθαρή επικοινωνία ορίζεται ως ο βαθμός που ο οργανισμός δίνει κατάλληλες και σαφείς πληροφορίες στους εργαζόμενους κατά την εκτέλεση του έργου. Ο ρόλος της κρίνεται αποφασιστικός διότι έτσι μόνο ο εργαζόμενος θα εκτελέσει το έργο αποτελεσματικά και χωρίς να δημιουργηθούν συμπτώματα συγχύσεων και αποπροσανατολισμού αυξάνοντας παράλληλα την εργασιακή του ικανοποίηση. Επίσης, το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να λάβουν αξιόπιστα πληροφορίες από τους προϊστάμενους τους ευνοεί την αντίληψη της επιλογής και του ελέγχου και υπογραμμίζει το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον.

§ Η επιμεριστική δικαιοσύνη

Όπως αναφέραμε και στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η επιμεριστική δικαιοσύνη αναφέρεται στην δίκαιη κατανομή των οικονομικών απολαβών σύμφωνα με το έργο που επιτελεί ο εργαζόμενος. Έρευνες των Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989, Yoon, 1996;³³ έδειξαν ότι η επιμεριστική δικαιοσύνη σχετίζεται άμεσα με τα κριτήρια αξιολόγησης.

§ Η διαδικαστική δικαιοσύνη

Αντιθέτως η διαδικαστική δικαιοσύνη σχετίζεται περισσότερο με το υποστηρικτικό περιβάλλον του οργανισμού αφού έχει να κάνει με τα μέσα - διαδικασίες που χρησιμοποιεί η Διοίκηση για να καθορίσει τις οικονομικές απολαβές. Αποτελεί δηλαδή ένα σύνολο διαδικασιών όπου προάγουν την εμπιστοσύνη, την νομιμότητα και την αφοσίωση, χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

Οι εγγενείς διαδικασίες

Το μοντέλο επίσης θεωρεί ότι η αξιολόγηση σχετίζεται με το υποστηρικτικό κλίμα και δεν αποτελούν δυο ξεχωριστές παραμέτρους

³² O' Reilly C. & Roberts K. (1976), "Relationships among Components of Credibility and Communication Behaviors in Work Units" *Journal of Applied Psychology*, Vo. 61, pp. 99-102

³³ Yoon J. & Thye She. (2002), "A Dual Process model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support", *Work and Occupations*, Vol. 29, Iss. 1, pp. 97-124

ενστερνίζοντας έτσι την σχετική άποψη των Shore και Tetrick³⁴ (1991), ότι η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει μια υπολογιστικά φορτισμένη στάση του εργαζόμενου ενώ το υποστηρικτικό κλίμα αποτελεί μια περιγραφική πεποίθηση που έχει ο εργαζόμενος για τον οργανισμό. Τα δύο αυτά στοιχεία επηρεάζουν την έξωθεν εικόνα του εργαζόμενου αλλά και την αξιολόγηση του.

³⁴ Shore L. & Tetrick L. (1991), "A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 637-643

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το προσωπικό της εταιρείας αποτελεί το σημαντικότερο «κεφάλαιο» για την επιχείρηση. Είναι αυτό που με τη δημιουργικότητά του, τις ικανότητές του και τη δουλειά του κινεί την εταιρεία. Το προσωπικό είναι αυτό που μπορεί να δώσει σε μια εταιρεία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τις ικανότητές του και την όρεξή του για δουλειά. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, τους κανόνες υγιεινής, τους κανόνες ασφαλείας και την υπάρχουσα εργατική νομοθεσία. Είναι υπεύθυνη για³⁵:

- Την πρόσληψη του κατάλληλου προσώπου στην κατάλληλη θέση
- Για τη στελέχωση της εταιρείας με το καταλληλότερο και αποτελεσματικότερο προσωπικό
- Για την αύξηση της κερδοφορίας στην επιχείρηση
- Για τη βελτιστοποίηση των συνεντεύξεων
- Για την αποφυγή διακρίσεων και μεροληψίας και τις συνέπειες αυτών
- Για τη σωστή και δίκαιη αξιολόγηση του προσωπικού
- Για θέματα υγείας και ασφάλειας

Η ανάγκη για την εφαρμογή στρατηγικής και πρακτικών στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων προκύπτει από τον ανταγωνισμό και από το περιβάλλον της επιχείρησης (πολιτικό, οικονομικό, τεχνολογικό κλπ).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί η εταιρεία Siemens. Μια εταιρεία που από την κατασκευή και πώληση ηλεκτρικών συσκευών, έχει προχωρήσει και εισχωρήσει σε προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας. Η υψηλή τεχνολογία απαιτεί συνεχή εκπαίδευση, αφοσίωση και ανάλογες ανταμοιβές. Η στρατηγική των ανθρώπινων πόρων εστιάζεται στα εξής σημεία³⁶:

³⁵ Armstrong, M. (1992) Human Resource Management: strategy and action. Kogan Page

³⁶ Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.,(2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα

- Η Siemens είναι ένας ζωντανός οργανισμός που εξελίσσεται και μαθαίνει συνεχώς. Στα στελέχη προσφέρεται διαρκής επιμόρφωση με κίνητρο τη διοικητική εξέλιξη σε αίθουσες και υπάρχει έλεγχος των γνώσεων
- Η ομαδικότητα στην εργασία είναι αυτή που εξασφαλίζει την χρησιμοποίηση όλων των δυνατοτήτων και ικανοτήτων των στελεχών. Τα στελέχη είναι ελεύθερα να συνεργάζονται και να επικοινωνούν και τους προσφέρεται η δυνατότητα να εργαστούν στις διάφορες χώρες που δραστηριοποιείται η εταιρεία και να εμπλουτίσουν έτσι τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους.

Η επιτυχία μιας εταιρείας οφείλεται στο ανθρώπινο «κεφάλαιο» που διαθέτει και στις σχέσεις που έχουν μεταξύ τους τα στελέχη της εταιρείας.

Η πρόσληψη ικανών και έμπειρων στελεχών δεν εγγυάται και την αποδοτικότητά τους. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να τους προσανατολίσει, να ενισχύσει τις ικανότητές τους και να δημιουργήσει νέες και να σχεδιάσει την καριέρα τους στα πλαίσια της ανάπτυξης της εταιρείας και της επίτευξης των στόχων της.

Πρέπει να τους βοηθήσει να αναπτύξουν τις ικανότητες τους όχι μόνο για την τρέχουσα θέση που κατέχουν, αλλά και για τις μελλοντικές που θα καταλάβουν στην εταιρεία. Πρέπει τα στελέχη να έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση και προσωπική ωριμότητα και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει να κινηθεί και να τους βοηθήσει σε αυτήν την κατεύθυνση. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει³⁷:

- Να κάνει τα στελέχη να αισθάνονται σημαντικά
- Να δίνει κίνητρα για απόκτηση νέων προσόντων και ικανοτήτων
- Να κάνει τα στελέχη να πιστεύουν στην εταιρεία και να είναι αφοσιωμένα σε αυτή
- Να ενισχύει την ομαδικότητα και να κατανοεί και να σέβεται τη διαφορετικότητα και τη μοναδικότητα του κάθε στελέχους

³⁷ Cenzo D.A & Robbins S.P.,(2006), Human Resource Management ,Prentice Hall,p.203

- Να προσπαθήσει να ταυτιστούν τα στελέχη με την εταιρεία και τους στόχους της
- Να επιδιώκει την επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των μάντζερ για να δημιουργείται καλή σχέση μεταξύ τους.
- Να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων
- Να βοηθά στο να γίνονται κατανοητές οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στην εταιρεία.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι μια άλλη πρακτική που εφαρμόζεται από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για βελτιώνει και να διατηρεί την απόδοση του προσωπικού σε υψηλά επίπεδα. Υπάρχουν 2 επίπεδα στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η κατάρτιση που αφορά χαμηλόβαθμα στελέχη και νεοπροσληφθέντες και η επιμόρφωση που αφορά μεσαία και μεγάλα στελέχη της εταιρείας³⁸.

Με αυτά τα προγράμματα η εταιρεία προσδοκεί να αυξήσει την ποιότητα στην εργασία των στελεχών και να πετύχει τους στόχους της. Οι τομείς που μπορεί να βελτιώσει ο εργαζόμενος είναι οι γνώσεις του, οι ικανότητές του, η στάση του και οι επαγγελματικές του δεξιότητες.

Η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να παραλληλιστεί με τη συντήρηση ενός μηχανήματος. Όπως ένα μηχάνημα χρειάζεται μερικές πρώτες ώρες προσαρμογής και τακτική συντήρηση για να λειτουργεί άριστα, έτσι και το στέλεχος πρέπει να ενσωματωθεί με την εταιρεία και να εκπαιδεύεται περιοδικά.

Στη σημερινή εποχή η εκπαίδευση αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία μιας εταιρείας για τους εξής λόγους:

- Η παγκοσμιοποίηση: υπάρχει διαρκώς αυξανόμενος ανταγωνισμός και η ανάγκη για άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των καταναλωτών και των εξελίξεων
- Οι τεχνολογικές εξελίξεις: υπάρχει ραγδαία εξέλιξη και συνεχής αλλαγές που απαιτούν συνεχή εκπαίδευση και πιο εξειδικευμένες

³⁸ Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

γνώσεις. Στελέχη με τεχνικές γνώσεις τις τελευταίας δεκαετίας θεωρούνται ξεπερασμένα και δε βρίσκουν δουλειά

- Η ευελιξία στην οργανωτική δομή: η παραγωγή των προϊόντων μεταφέρεται σε χώρες με λιγότερο κόστος στα εργατικά και τις πρώτες ύλες
- Η κυβερνητική πολιτική: για την επίλυση της ανεργίας οι κυβερνήσεις πιέζουν και δημιουργούν προϋποθέσεις για εκπαίδευση

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν συνήθως 5 στάδια³⁹:

1. ανάλυση των αναγκών: σε αυτό το στάδιο καθορίζονται οι ικανότητες που χρειάζονται για μια θέση και ποιες είναι οι απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να έχει ο εκπαιδευτής. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το στάδιο είναι η περιγραφή της εργασίας (job description) και οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι.
2. σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος: εδώ επιλέγεται και αποφασίζεται το περιεχόμενο του προγράμματος και ο χώρος που θα γίνει η εκπαίδευση. Δίνεται μεγάλη έμφαση στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων (γνώσεις, ηλικία, θέληση κλπ) και στη σύνδεση της μόρφωσης με την εργασία.
3. καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων: στο τρίτο στάδιο καθορίζονται τα κριτήρια, βάση των οποίων θα γίνει η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου. Οι 2 βασικότερες μέθοδοι είναι η εκπαίδευση κατά την εργασία και η εκπαίδευση εκτός εργασίας.
4. εφαρμογή του προγράμματος: πρέπει να προσεχθεί σε αυτό το στάδιο η τήρηση του χρονοδιαγράμματος και η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή. Η εμπειρία του εκπαιδευτή είναι ένας ακόμα βασικός παράγοντας.

³⁹ Bernardin, H. John and Joyce E. A. Russell.,(2003), Human Resource Management: An Experiential Approach . NY: McGraw-Hill

5. αξιολόγηση του προγράμματος: το τελευταίο στάδιο είναι ίσως και το βασικότερο. Υπάρχουν στη διάθεση της εταιρείας οι πληροφορίες που βοηθούν στην αποτίμηση του προγράμματος με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί αρχικά. Την επιτυχία του προγράμματος μπορούμε να την εκτιμήσουμε την εκτιμήσουμε από τις αντιδράσεις του συμμετέχοντος προσωπικού, από αυτά που έμαθαν, από την αλλαγή της συμπεριφοράς τους, από το αποτέλεσμα της δουλειάς τους (παραγωγικότητα, ποιότητα, απόδοση) και από τα αποτελέσματα της εταιρείας.

Κάτι άλλο πολύ βασικό με το οποίο ασχολείται η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η διαχείριση της καριέρας των στελεχών. Με τον όρο διαχείριση καριέρας εννοούμε τις θέσεις που θα περάσει ένα άτομο στη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. Η διαχείριση καριέρας σχεδιάζει την πρόοδο των στελεχών της εταιρείας σύμφωνα με την απόδοσή τους, τις προτιμήσεις τους και τις ανάγκες της εταιρείας.

Η ανάπτυξη της καριέρας ενός ατόμου είναι μια αλληλουχία γεγονότων που διαρκεί σε ολόκληρη τη σταδιοδρομία του και του εξασφαλίζει την εδραίωση, την επιτυχία και την εκπλήρωση των ονείρων και των σχεδίων του.

Με το σχεδιασμό καριέρας το στέλεχος γνωρίζει τις ικανότητές του, τις δεξιότητές του, τις αδυναμίες του και τις προτιμήσεις του και καταστρώνεται το σχέδιο δράσης για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει.

Ο σχεδιασμός της καριέρας είναι ένα ισχυρό κίνητρο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των στελεχών και της παραμονής των ικανών στελεχών στην εταιρεία.

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία με την επιλογή, την αξιολόγηση, την ανταμοιβή και την προώθηση των στελεχών επηρεάζοντας έτσι την καριέρα τους και οδηγώντας τους στην επιτυχία, την ικανοποίηση και την ολοκλήρωση⁴⁰.

Οι σημερινές καριέρες δεν έχουν καμιά σχέση και ομοιότητα με αυτές των παλαιότερων χρόνων. Παλαιότερα σαν καριέρα εννοούσαμε την ανοδική

⁴⁰ Bernardin, H. John and Joyce E. A. Russell.,(2003), Human Resource Management: An Experiential Approach . NY: McGraw-Hill

εξέλιξη ενός ατόμου σε μια- δύο εταιρείες ή τη συνεχή ενασχόλησή του σε κάποιο επάγγελμα. Σήμερα με τις αλλαγές που συμβαίνουν συνέχεια στο εργασιακό περιβάλλον και την κοινωνία και τους ανθρώπους κάτι τέτοιο δεν ισχύει.

Οι στόχοι της διαχείρισης καριέρας είναι η εξής⁴¹:

- Η εξασφάλιση της επιτυχίας των στόχων και της κάλυψης των αναγκών της εταιρείας μέσω της εξέλιξης των στελεχών της
- Η ύπαρξη αξιοκρατίας στις προαγωγές
- Η καθοδήγηση των στελεχών σε θέματα καριέρας και η παρότρυνσή τους να πετύχουν τους στόχους τους σύμφωνα με τις προσδοκίες τους
- Η διαρκής υποστήριξη και εκπαίδευση των εργαζομένων σε όποιο επίπεδο κι αν βρίσκονται και μπορούν να φτάσουν
- Η συστηματοποίηση της αξιολόγησης των εργαζομένων και της αναγνώρισης των δυνατοτήτων τους και των αδυναμιών τους
- Η διεύρυνση των εμπειριών τους

Υπάρχουν 2 μορφές εξέλιξης. Η κάθετη κατά την οποία το στέλεχος αναρριχάται στις πιο πάνω θέσεις μετά από κάποιο χρονικό διάστημα που ποικίλει ανάλογα με τις ικανότητες του στελέχους και τις ανάγκες της εταιρείας και η οριζόντια κατά την οποία το στέλεχος περνά από όλες τις θέσεις του ίδιου επιπέδου πριν αναρριχηθεί στην επόμενη βαθμίδα.

Ευθύνη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να αποφασίσει σε ποιο βαθμό θα⁴²:

- Εξελίσσει και θα «δημιουργεί» η ίδια τους μάνατζερς της
- Προσλαμβάνει στελέχη από το εξωτερικό περιβάλλον
- Δίνει θέσεις σε ταλέντα από το εξωτερικό περιβάλλον

Στη συνέχεια πρέπει να αποφασίσει για τα χρονικά πλαίσια των σταδιοδρομιών με βάση τα παρακάτω πλαίσια:

⁴¹ Κανελλόπουλος Χ.,(2000),Μάνατζμεντ : Αποτελεσματική Διοίκηση, 3^η έκδοση

⁴² Χυτήρης Α.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Μπένος

- Βραχυπρόθεσμη απόδοση: Η εταιρεία προσλαμβάνει ειδικούς από το εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίοι αποδίδουν άμεσα και αμείβονται ανάλογα
- Μακροπρόθεσμη απόδοση: Η εταιρεία προσπαθεί να ανακαλύψει καινούργια talέντα και να εξελίξει στα πλαίσια των αναγκών της
- Μακροπρόθεσμη ευελιξία: Εδώ η εταιρεία στρέφει την προσοχή της στο να υπάρχει καλή απόδοση στην παρούσα χρονική περίοδο, ενώ παράλληλα προσπαθεί να αναπτύξει το στέλεχος με συνεχή εκπαίδευση, απόκτηση εμπειριών και την κατεύθυνση της σταδιοδρομίας του.

Το στέλεχος πρέπει:

- Να αναγνωρίζει την ευθύνη που έχει για την εξέλιξή του
- Να προσδιορίσει τις ικανότητες και τους στόχους του
- Να αναζητά πληροφορίες για τους στόχους του
- Να θέτει και ο ίδιος στόχους και να καταστρώνει σχέδια
- Να αξιοποιεί τις δυνατότητες που του παρέχονται για ανάπτυξη
- Να συζητά με το μάνατζερ του
- Τα πλάνα του να είναι ρεαλιστικά
- Να παρέχει ποιοτικές και διαρκώς βελτιωμένες εργασίες
- Να συμμετέχει στις συζητήσεις για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του
- Να υποστηρίζει τα πλάνα της εταιρείας

Η εταιρεία με τη σειρά της πρέπει⁴³:

- Να επικοινωνεί με το στέλεχος και να ενημερώνει για την πολιτική και τις διαδικασίες της
- Να του παρέχει εκπαίδευση και δυνατότητες για ανάπτυξη
- Να του παρέχει τις απαιτούμενες πληροφορίες για την εξέλιξη του
- Να του παρέχει ποικιλία σταδιοδρομιών

Η ανάπτυξη των στελεχών είναι μια βασική και ουσιώδης διαδικασία γιατί βοηθά την εταιρεία να πετύχει τους στόχους της και παράλληλα να έχει αφοσιωμένα στελέχη.

⁴³ Cenzo D.A & Robbins S.P.,(2006), Human Resource Management ,Prentice Hall,p.203

Με τον όρο στέλεχος εννοούμε τους εργαζόμενους που λαμβάνουν αποφάσεις και επηρεάζουν την πορεία της εταιρείας. Η ανάπτυξή τους είναι σχεδιασμένη για να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά τους και να τους προετοιμάσει για μεγαλύτερα επίπεδα ευθύνης όταν θα προαχθούν. (Management, 1989, fourth edition)

Η ανάπτυξη των στελεχών της εταιρίας γίνεται όλο και πιο αναγκαία καθημερινά, λόγω της συνεχούς αυξανόμενης ζήτησης για μάνατζερς και στοχεύει στο να:

- Συνειδητοποιούν τα στελέχη τις απαιτήσεις της εταιρείας από αυτά
- Αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές και τις εξελίξεις
- Κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές
- Λαμβάνουν αποφάσεις ορθολογικά
- Κατανοούν τον παράγοντα άνθρωπο και την συμπεριφορά του
- Καινοτομούν
- Αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους

Οι τακτικές ανάπτυξης των στελεχών πρέπει να⁴⁴:

- Συμβαδίζουν με την πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης
- Είναι πραγματικά εφικτές μέσω των πρακτικών προγραμμάτων
- Ικανοποιούν τις ανάγκες των στελεχών ξεχωριστά
- Βασίζονται στην αυτό-ανάπτυξη και την απόκτηση επαγγελματικών δεξιοτήτων

Με βάση τις τακτικές ενίσχυσης το άτομο πρέπει:

- Να επιλέξει το βάθος ειδίκευσης
- Να παίρνει πρωτοβουλίες για συνεχή απόκτηση γνώσης
- Να ορίζει τις προσδοκίες του από την εργασία
- Να λειτουργεί με σύνεση κατά την ανάθεση των εργασιών
- Να παρακολουθεί τακτικά την πρόοδο των εργασιών
- Να προσαρμόζει τους στόχους απόδοσης στους στόχους της εταιρείας
- Να αξιολογεί την πρόοδο της εργασίας και όχι του αποτελέσματος

⁴⁴ Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα

- Να ορίζει το περιεχόμενο της εργασίας σε συνεργασία με τους υπόλοιπους
- Να εκπαιδεύεται πάνω στο περιεχόμενο της εργασίας

Η ομάδα θα πρέπει:

- Να επιλέξει ηγέτη σύμφωνα με την ικανότητα και την κατάρτιση
- Να παρέχει δυνατότητες για την προσωπική εξέλιξη του καθένα
- Να προσανατολίζεται στον ομαδικό σχεδιασμό και καταμερισμό των εργασιών
- Να υπάρχει απασχόληση για όλους σε διάφορες εργασίες
- Να ενθαρρύνει τη διαφορετικότητα στις διάφορες εργασίες που αναλαμβάνει
- Να εκπαιδεύει πάνω στις καινοτομίες
- Να δημιουργεί θετικό κλίμα
- Η εκπαίδευση να είναι εστιασμένη στη συνεργασία
- Να εξασφαλίσει το ότι οι ανταμοιβές θα κινηθούν στο πλαίσιο της συνεργασίας

Η εταιρεία πρέπει:

- Να αναπτύξει προγράμματα εναλλαγής αναθέσεων
- Να βοηθήσει στην προετοιμασία του προσωπικού
- Να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες
- Να εκπαιδεύσει με γνώμονα τη στήριξη της επικοινωνίας
- Να εφαρμόσει πολιτικές με έμφαση στην ανάπτυξη
- Να προωθήσει πολιτικές υψηλής απόδοσης
- Να ανιχνεύει νέες ιδέες και να τις επιβραβεύει

Η σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινων πόρων εστιάζει και στηρίζεται στην τεχνολογία. Με τη χρήση της τεχνολογίας καταφέρνει να μειώσει το κόστος λειτουργίας της και τους χρόνους διεκπεραίωσης των εργασιών. Με τη χρήση της τεχνολογίας μένει χρόνος στα στελέχη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων να ασχοληθούν με το στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι μεγάλες και σύγχρονες εταιρείες χρησιμοποιούν το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Είναι ένα πληροφοριακό σύστημα που περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τις λειτουργίες της εταιρείας, τις διαδικασίες και τα δεδομένα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και

χρησιμοποιείται για την παροχή πληροφοριών για θέματα ανθρώπινων πόρων σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης⁴⁵.

Με αυτό το σύστημα οι εταιρείες συλλέγουν, αποθηκεύουν, χρησιμοποιούν, αναλύουν και επεξεργάζονται τις διαθέσιμες πληροφορίες σχετικές με τους ανθρώπινους πόρους. Η απαίτηση που έχουν οι εταιρείες είναι το σύστημα να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους και να είναι όσο το δυνατό εύχρηστο και φιλικό προς τους χειριστές του.

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΑΙΤΗΘΕΙ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Μετά την αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού η Διοίκηση προχωρά στην πρόβλεψη των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό. Οι μεταβολές που θα κάνει η διοίκηση θα εξαρτηθούν α) από τον αριθμό των πωλήσεων της επιχείρησης ή από την ζήτηση των υπηρεσιών που ίσως β) από τις προβλεπόμενες αποχωρήσεις λόγω προαγωγής, συνταξιοδότησης, μετάθεσης, απόλυσης κ.λ.π. γ) αποφάσεις για αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών ή εισαγωγή σε νέες αγορές. δ) από τεχνολογικές και διοικητικές μεταβολές οι οποίες μπορεί να επιφέρουν αύξηση ή μείωση του υπάρχοντος προσωπικού ή απαίτηση εξειδικευμένου σε κάποιους τομείς. ε) από τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους.

Ένας προβλεπόμενος περικομμένος προϋπολογισμός θα σήμαινε λιγότερες θέσεις για αναζήτηση προσωπικού και χαμηλότερους μισθούς, ενώ ένας μεγαλύτερος θα επέτρεπε τη πρόσληψη περισσότερου εργατικού δυναμικού και την πληρωμή υψηλότερων ημερομισθίων. Μπορεί οι μεταβολές αυτές να είναι μηδενικές εφόσον η Διοίκηση θεωρήσει ότι μπορεί να καλύψει τις ανάγκες της με τυχόν εσωτερικές ανακατατάξεις αλλά χωρίς καμία αλλαγή στον αριθμό του προσωπικού. Επίσης μπορεί να είναι **αφαιρετικές**, εφόσον προσπαθήσει να απαλλαγεί από το επιπλέον προσωπικό, ή **προσθετικές**, εάν ξεκινήσει, μια διαδικασία για πρόσληψη νέου προσωπικού⁴⁶.

⁴⁵ Κανελλόπουλος Χ.,(2000),Μάνατζμεντ : Αποτελεσματική Διοίκηση, 3^η έκδοση

⁴⁶ Χυτήρης Α.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Μπένος

2.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ

Εάν κατά το στάδιο του προγραμματισμού, διαπιστωθεί πως υπάρχει ανάγκη για πρόσληψη νέου προσωπικού τότε η Διοίκηση θα πρέπει να ξεκινήσει την διαδικασία προσέλκυσης νέων προσώπων. Όπως προαναφέραμε η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να καλύψει ανώτερες θέσεις με μεταθέσεις ή προαγωγές και θέσεις αρχαρίων με προσλήψεις νέου προσωπικού. Αυτός αποτελεί έναν από τους τρεις τρόπους κάλυψης μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης. Άλλος τρόπος είναι η κάλυψη μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό εξ ολοκλήρου με προσλήψεις νέων ατόμων και ο τρίτος αποτελεί συνδυασμό των δύο παραπάνω τρόπων. Πρόσληψη δηλαδή νέου προσωπικού για τις θέσεις εκκίνησης με ταυτόχρονη πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού για ανώτερες θέσεις που η επιχείρηση δεν μπορεί να καλύψει με δικό της προσωπικό.

Οι πηγές από τις οποίες μπορεί να αναζητηθεί ένας αριθμός υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων είναι⁴⁷:

A. Εσωτερικές πηγές.

Κάλυψη κενών θέσεων με υποψηφίους από μέσα από την επιχείρηση (προαγωγή-μετάθεση-εκπαίδευση).

B. Εξωτερικές πηγές.

Κάλυψη κενών θέσεων από την αγορά εργασίας και συγκεκριμένα από τις παρακάτω πηγές:

- Το προσωπικό της επιχείρησης

Η εταιρία γνωστοποιεί στο προσωπικό, της ανάγκες της σε νέο ανθρώπινο δυναμικό και οι εργαζόμενοι στην συνέχεια ενημερώνουν συγγενείς, φίλους και γνωστούς. Η μέθοδος αυτή είναι πολύ επιτυχής διότι εκτός του ότι συμφέρει την επιχείρηση από οικονομικής απόψεως, καθώς η στρατολόγηση νέου προσωπικού είναι χρονοβόρα και πολυέξοδη, δημιουργεί επίσης και δυνατούς δεσμούς μεταξύ αυτής και του προσωπικού της. Είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται πολύ, ιδίως από επιχειρήσεις που η εξέλιξη

⁴⁷ Wayne M.,(2005), Human resource management, 2005, Pearson Prentice hall

τους εξαρτάται από την συνέπεια και το αληθινό ενδιαφέρον των εργαζομένων τους.

- **Καταχώρηση αγγελιών σε εφημερίδες και περιοδικά.**

Η επιχείρηση μπορεί να κάνει την καταχώρησή της σε μορφή αγγελίας σε διάφορες εφημερίδες και περιοδικά που κυκλοφορούν στην αγορά. Η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να επικοινωνήσει άμεσα ή έμμεσα με την αγορά εργασίας, για την ανεύρεση νέου προσωπικού. Όταν η ίδια η επιχείρηση βάζει επώνυμα την αγγελία σε περιοδικά και εφημερίδες θεωρείται άμεση επικοινωνία ενώ όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρία συνήθως διαφημιστική θεωρείται έμμεση. Και στις δύο περιπτώσεις, γίνεται πλήρης περιγραφή της θέσης εργασίας και αναφέρονται τα προσόντα του υποψηφίου που απαιτούνται γι' αυτή τη θέση.

Επίσης αναφέρονται η διεύθυνση και τα τηλέφωνα της Εταιρίας προκειμένου οι υποψήφιοι να μπορέσουν να έρθουν σε επαφή και να κανονίσουν κάποια συνάντηση. Ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κενής θέσης η καταχώρηση γίνεται σε συγκεκριμένη σελίδα της εφημερίδας ή σε συγκεκριμένα περιοδικά. Δηλαδή εάν, παραδείγματος χάριν, η επιχείρηση ενδιαφέρεται να προσλάβει μηχανικούς Η/Υ, οι περισσότερες αγγελίες θα καταχωρηθούν σε περιοδικά Η/Υ και λιγότερες σε στήλες γενικών καταχωρήσεων των εφημερίδων. Εάν πρόκειται για δουλειά γραφείου η αγγελία θα καταχωρηθεί στην σελίδα «υπάλληλοι γραφείου» της εφημερίδας.

- **Γραφεία απασχόλησης**

Μέσω του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) καθώς και μέσω ιδιωτικών γραφείων εύρεσης εργασίας.

- **Γραφεία Διασύνδεσης Πανεπιστημίων, Α.Τ.Ε.Ι., και άλλων εκπαιδευτικών οργανισμών.**

Τα περισσότερα Πανεπιστήμια και Α.Τ.Ε.Ι. μέσω των γραφείων διασύνδεσης και σταδιοδρομίας που έχουν δημιουργήσει για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους αποτελούν μία σημαντική πηγή για αναζήτηση υποψηφίων. Επίσης μέσω της διαδικασίας «Ημέρες Καριέρας» οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να έρθουν οι ίδιες σε επαφή με τελειόφοιτους και να συζητήσουν μαζί τους. Πιο αναλυτικά οι επιχειρήσεις κάποιο διήμερο ή τριήμερο που έχει αποφασιστεί μαζί με την διοίκηση των

Σχολών μέσω των εισηγητών των σεμιναρίων «Ημέρες Καριέρας, που αποτελούν στελέχη της ίδιας της επιχείρησης ενημερώνουν τους υποψήφιους για το ιστορικό της επιχείρησης και το αντικείμενό της καθώς και για τις υπάρχουσες και μελλοντικές θέσεις που θέλουν να καλύψουν. Εάν, λοιπόν, μία επιχείρηση έχει ανάγκη να καλύψει μία θέση, πολλές φορές, ζητά από τους εισηγητές-στελέχη επιχειρήσεων να της υποδείξουν κατάλληλα άτομα για να καλύψει τη θέση που επιθυμεί.

- **Εργατικές και επαγγελματικές Ενώσεις**

Σε αυτές συνήθως καταφεύγουν μικρές επιχειρήσεις.

- **Αιτήσεις απ' ευθείας στην επιχείρηση**

Είναι η πιο συνηθισμένη πηγή προσλήψεων για τον κλάδο των ιδιωτικών τραπεζών αλλά και για έργα χειρωνακτικά, πωλήσεων κ.λ.π.

- **Προκηρύξεις**

Γίνονται συνήθως για θέσεις που πρόκειται να καλυφθούν μετά από διαγωνισμό και χρησιμοποιούνται από δημόσιες υπηρεσίες και Ν.Π.Δ.Δ. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων είναι μαζικός, απρόσωπος και συνήθως γίνεται μέσω γραπτών εξετάσεων ή με μοριοδότηση των υποψηφίων. Η στρατολόγηση προσωπικού πλέον έχει αρχίσει να αλλάζει και στο δημόσιο. Σε συνδυασμό με τους γραπτούς διαγωνισμούς και τα τεστ έχει εισαχθεί σε πολλές περιπτώσεις και τεχνική της συνέντευξης για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

2.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι διάφορες εταιρίες, λειτουργούν διαφορετικά στη φιλοσοφία αλλά και στις πολιτικές που χρησιμοποιούν στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Στο προεπιλεγμένο θεωρητικό πεδίο το οποίο και εξετάζουμε, οι εταιρίες έχουν διαφορετική οπτική. Άλλες έχουν δηλαδή συγκεκριμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων το οποίο ασχολείται με την στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού όπως και με τις εσωτερικές εργασιακές σχέσεις. Σε σχέση με τις εξωτερικές πηγές στελέχωσης κάποια από τα χαρακτηριστικά τα οποία ζητάει μια εταιρία είναι τα εξής⁴⁸:

⁴⁸ Mathis&Jackson R.L(1994), Human Resource Management, West Publication Corporation,

Πληροφορίες για τον υποψήφιο
1. Τρία χρόνια προϋπηρεσίας στο χώρο.
2. Ανώτατη Σχολή Θετικών Επιστημών.
3. Άδεια οδήγησης.
4. Εντοπιότητα

Συγκεκριμένα η διαδικασία επιλογής, σχεδιάζεται ως εξής: Ο υπεύθυνος προσωπικού λαμβάνει όλα τα βιογραφικά τα αξιολογεί και καταλήγει σε κάποιους υποψήφιους τους οποίους και καλεί, προκειμένου να επιλέξει κάποιους από αυτούς. Η τελική συνέντευξη γίνεται με τον υπεύθυνο του ενδιαφερόμενου τμήματος. Η διαδικασία είναι ευέλικτη το πρόβλημα για πολλές εταιρίες είναι ότι η αξιολόγηση γίνεται από τον Διευθυντή προσωπικού οπότε υπάρχει η πιθανότητα ο υπεύθυνος του ενδιαφερόμενου τμήματος να την κρίνει λανθασμένα, οπότε να θεωρηθεί αναγκαίο να ξανακαλέσουν όλους τους υποψήφιους για επανεξέταση αυτό δημιουργεί προβλήματα χρόνου και κόστους.

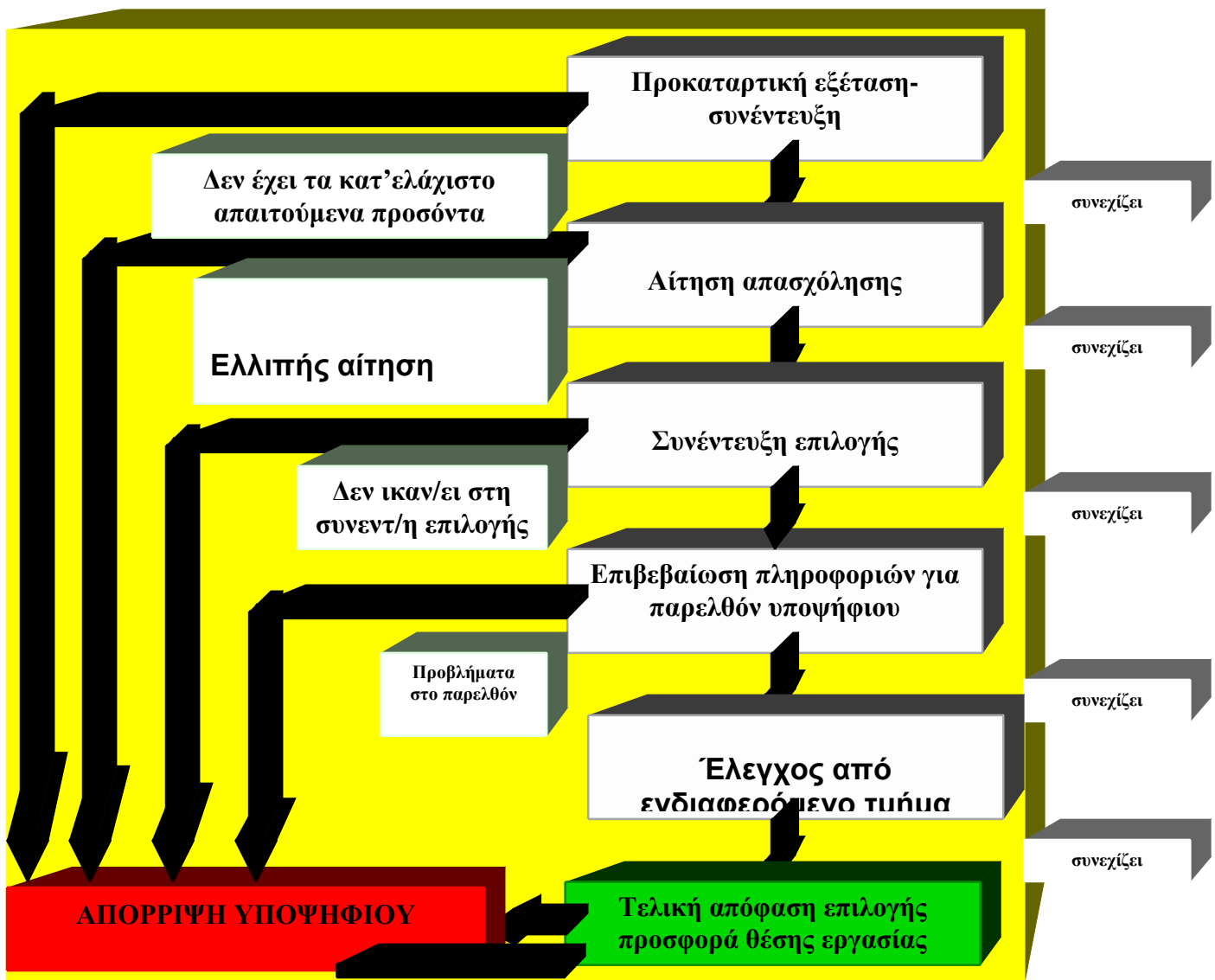
2.3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Το θεωρητικό μοντέλο των **D.A Cenzo&S.P.Robbins (1996)** παρουσιάζει τη διαδικασία επιλογής ενός νέου εργαζόμενου. Ουσιαστικά καθορίζει τα βήματα δείχνοντας για ποιο λόγο μπορεί μια εταιρία να απορρίψει έναν υποψήφιο⁴⁹.

Αυτό που δεν μας δείχνει το συγκεκριμένο μοντέλο είναι τα βήματα επιλογής, τα βήματα δηλαδή τα οποία ακολουθεί μια εταιρία όταν προσπαθεί να επιλέξει έναν υποψήφιο για μια συγκεκριμένη θέση.

N.Y.

⁴⁹ Cenzo D.A & Robbins S.P.,(2006), Human Resource Management ,Prentice Hall,p.203



Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, έχουμε να διαπιστώσουμε τα εξής:

ΣΤΑΔΙΟ 1: Ο υποψήφιος στο πρώτο στάδιο επιλογής, θα περάσει από συνέντευξη στην οποία θα αξιολογηθεί, η ευχέρεια που έχει στο λόγο, η εμφάνισή του, οι γνώσεις του κ.λ.π. Στο στάδιο αυτό γίνεται το ξεκαθάρισμα, ο υπεύθυνος προσωπικού κρατάει μόνο τα άτομα τα οποία πληρούν το σύνολο των προσόντων των οποίων ζητάει. Συγκεκριμένα σε σχέση με τους υποψήφιους κάποια από τα προσόντα είναι τα ακόλουθα:

- Ο υποψήφιος πρέπει να μπορέσει να καθοδηγήσει μια ομάδα η οποία χρεώνεται μια γραμμή προϊόντων και λειτουργεί ως επιχειρησιακή μονάδα. Αυτό επεκτείνεται από την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαρχόντων προϊόντων, στην ανάπτυξη

των νέων προϊόντων για την επιχείρηση δηλαδή το χτίσιμο νέων προϊόντων από τις υπάρχουσες ιδέες, αλλά και την ανάπτυξη νέων ιδεών οι οποίες θα βασίζονται στην εμπειρία του, την επαφή με τους πελάτες αλλά και τις προοπτικές.

- Ο υποψήφιος θα πρέπει να κατέχει ένα μοναδικό μίγμα της επιχείρησης αλλά και τη κίνηση για να κάνει εκείνο το όραμα μια πραγματικότητα. Πρέπει να ερευνήσει την αγορά να καταλάβει τα προβλήματά της, και βρει τις καινοτόμες λύσεις για την ευρύτερη αγορά.
- Πρέπει τέλος να είναι σε θέση να επικοινωνήσει με όλες τις περιοχές της επιχείρησης, να συνεργαστεί με ένα αντίστοιχο εφαρμοσμένης μηχανικής για να καθορίσει τις απαιτήσεις απελευθέρωσης προϊόντων. Να εργαστεί με το μάρκετινγκ των επικοινωνιών για να καθορίσει τη στρατηγική, βοηθώντας τους να καταλάβουν τον προσδιορισμό θέσης προϊόντων, βασικά οφέλη, και πελάτης στόχων.

Ο υποψήφιος χρησιμεύει επίσης ως εσωτερικός και εξωτερικός υποστηρικτής για το προϊόν προσφέροντας τις υπηρεσίες του συνεργαζόμενος με το δίκτυο πώλησης και τους βασικούς πελάτες⁵⁰.

Οι βασικές ευθύνες ενός υποψηφίου, τις οποίες θα του ζητήσει η εταιρία να αναλάβει είναι:

- Η Διαχείριση προϊόντων από το στρατηγικό προγραμματισμό στις τακτικές δραστηριότητες
- Η Διευκρίνηση των απαιτήσεων της αγοράς για τα τρέχοντα και μελλοντικά προϊόντα μέσω της έρευνας, την οποία υποστηρίζει μέσα από τις τρέχουσες επισκέψεις στους πελάτες και τους μη-πελάτες.
- Να Οδηγεί την εταιρεία στην ανάπτυξη (Εφαρμοσμένη μηχανική, και επικοινωνίες μάρκετινγκ) μέσω των απαιτήσεων της αγοράς, σύμβαση προϊόντων, και τοποθετώντας τα σωστά προϊόντα στις σωστές αγορές.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός επιχειρησιακού σχεδίου

⁵⁰ Rook D, (2005) "The ritual dimension of consumer behavior: A critical view" Journal of Consumer Research, 12, December, pp. 251-64

- Ανάλυση των πιθανών σχέσεων εταιρών για το προϊόν.

ΣΤΑΔΙΟ 2: Ο υποψήφιος συμπληρώνει πληροφοριακό έντυπο στο οποίο καταγράφει τα προσόντα του. Ενδεικτικά κριτήρια τα οποία αποτελούν κριτήρια επιλογής είναι τα ακόλουθα:

1. 1 + έτη εμπειρία.
2. Πεπειραμένος στην τεχνολογία.
3. Επικοινωνιακά προσόντα και εμφάνιση
4. Αυτή η θέση απαιτεί ταξίδια στις περιοχές πελατών και μη-πελατών.

ΣΤΑΔΙΟ 3: Το επόμενο στάδιο είναι η συνέντευξη στην οποία το άτομο, αξιολογείται για την δυνατότητα που έχει στο λόγο, αλλά και για τις γνώσεις του. Συγχρόνως ο υπεύθυνος προσωπικού εξετάζει αν το άτομο έχει τις γνώσεις τις οποίες ανέφερε και στο βιογραφικό του.

ΣΤΑΔΙΟ 4: Τεστ επιλογής, τελική αξιολόγηση.

Με βάση τα παραπάνω έχουμε μια πρώτη εικόνα και των βημάτων αλλά και των κριτηρίων στην επιλογή ενός υποψήφιου και συγκεκριμένα ενός υποψηφίου. Θα συνεχίσουμε τη βιβλιογραφική μας ανασκόπηση δίνοντας συγκεκριμένα στοιχεία σε σχέση με τα βήματα αναλύοντας το καθένα ξεχωριστά δίνοντας πιο συγκεκριμένη πληροφόρηση για το καθένα από αυτά.

ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ-ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Στην πράξη είναι δυνατόν όσοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας, ανταποκρινόμενοι στην προκήρυξη, να μην ικανοποιούν επαρκώς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ή να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση. Ο υπεύθυνος επιλογής, συνήθως κάποιο στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, θα πρέπει να αναγνωρίσει αυτές τις υποψηφιότητες και να τις αποκλείσει εγκαίρως. Στην αρχή ο υπεύθυνος επιλογής εξετάζει τα βιογραφικά που έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο.

Αν κάποιος δε πληρούν τις προϋποθέσεις απορρίπτονται. Στη συνέχεια καλεί σε μια πρώτη (βραχείας διάρκειας) συνέντευξη όσους φαίνεται να έχουν τα απαιτούμενα προσόντα. Είναι σκόπιμο, σε αυτή την πρώτη συνέντευξη να γίνεται μια γενικά παρουσίαση της εταιρίας και της θέσης εργασίας, για να διαπιστωθεί αν ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται πραγματικά.

Όσοι υποψήφιοι δε πληρούν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται. Σε πολλές περιπτώσεις οι υπεύθυνοι επιλογής, δίνουν τη δυνατότητα στον υποψήφιο να συνεχίσει ανεξάρτητα αν πληροί ή όχι τις προϋποθέσεις επειδή διαπίστωσαν κάποια καλά στοιχεία.

ΑΙΤΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Όσοι υποψήφιοι περάσουν επιτυχώς το πρώτο στάδιο τους ζητάτε να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η εταιρία θέλει πληροφορίες, όπως: η ηλικία, οι σπουδές, η προϋπηρεσία, οι συστάσεις κ.λ.π. Με βάση τις απαντήσεις όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται.

Στην πράξη, συμβαίνει οι υπεύθυνοι επιλογής να διαπιστώνουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν, απολύτως όλες τις προϋποθέσεις αλλά έχει κάποια πολύ θετικά στοιχεία κι έτσι του επιτρέπουν να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Η αίτηση απασχόλησης σε σχέση με το βιογραφικό θεωρείτε πιο αντικειμενική πηγή πληροφόρησης, αφού οι υποψήφιοι απαντούν σε

συγκεκριμένες ερωτήσεις, συγχρόνως συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων, αφού όλοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις.

Η αίτηση αποτελεί μια έγκυρη βάση για τις ερωτήσεις που θα γίνουν στη συνέντευξη επιλογής. Μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθεί ως βάση αναφοράς για έλεγχο στοιχείων που στο μέλλον θα αποδειχτούν ανακριβή ή αναληθή.

ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ(ΤΕΣΤ)

Τόσο το βιογραφικό όσο και η αίτηση απασχόλησης δίνουν πληροφορίες για το παρελθόν του υποψηφίου (τι έκανε) και αποτελούν έναν δείκτη πρόβλεψης για την καταλληλότητά του, στην υπό πλήρωση θέση. Όμως αν δεχτεί κανείς ότι το παρελθόν προλέγει το μέλλον, τότε είναι περισσότερο ακριβές ότι το παρόν αποτελεί καλύτερη πρόβλεψη για το μέλλον κάποιου (πόσο δηλαδή επαρκώς μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας, με βάση τις τωρινές του ικανότητες, τις δεξιότητες, τις γνώσεις , τις κλίσεις, την αντίληψη και την προσωπικότητα του υποψηφίου.

Τα περισσότερα χρησιμοποιούμενα τεστ είναι τα γραπτά, για τη διαπίστωση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ απόδοσης , για τη διαπίστωση του τι μπορεί να κάνει, εκτελέσει ο υποψήφιος, καθώς και τα τεστ που δίνονται στα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers). Ακόμα λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ για να διαπιστωθεί ο βαθμός τιμιότητας ή η τάση του υποψηφίου να ψεύδεται⁵¹.

Βασικό κριτήριο για την υιοθέτηση ενός τεστ είναι αν δίνει διαχρονικά συγκρίσιμα δεδομένα και αν μετρά (και πόσο καλά) εκείνα τα στοιχεία /στη θέση εργασίας (δείκτης αξιοπιστίας και εγκυρότητας του τεστ). Το κόστος, η δυσκολία εφαρμογής του τεστ και ο απαιτούμενος χρόνος για τη διεξαγωγή του , αποτελούν επίσης κριτήρια για την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου τεστ. Σήμερα υπάρχουν δεκάδες τεστ που έχουν αναπτυχθεί από συμβούλους επιχειρήσεων, πανεπιστημιακούς και ψυχολόγους και η κάθε επιχείρηση

⁵¹ Wayne M.,(2005), Human resource management, 2005, Pearson Prentice hall

μπορεί να αγοράσει το πιο κατάλληλο γι' αυτήν. Πολλές όμως από τις μεγάλες επιχειρήσεις αναπτύσσουν κι εφαρμόζουν το δικό τους τεστ.

Η τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί για τα γραπτά , ιδίως τεστ, έχει κάνει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται σε μεγάλο ποσοστό σε αυτά για την επιλογή υποψηφίων.

Πρέπει να τονιστεί όμως ότι οι πληροφορίες που αντλούνται από τα τεστ θα πρέπει να συμπληρώνονται και με τις πληροφορίες από τη συνέντευξη , το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, και τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου. Τα πιο γνωστά τεστ επιλογής, είναι τα εξής:

1. Τεστ νοημοσύνης (Cognitive Ability Test)

Πρόκειται για ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις για να διαπιστωθεί η γενική εξυπνάδα του υποψηφίου , η κατανόηση του γραπτού και του προφορικού λόγου, στην αριθμητική ανάλυση και σύνθεση , η ικανότητά του να μαθαίνει, κ.ά.

2. Τεστ γνώσεων, για την εργασία

Σε αυτό το τεστ ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει ένα μέρος, (βασικές ενέργειες) της εργασίας, για να διαπιστωθεί αν έχει το ταλέντο να κάνει αυτή τη δουλειά. Χρησιμοποιείται κυρίως για υπαλλήλους γραφείου, λογιστηρίου, δακτυλογράφους, ξενοδοχοϋπαλλήλους, ταμίες τραπεζών, χειριστές μηχανών αλλά και πιλότους, για διοικητικούς (τεστ εισερχόμενων εγγράφων) για επιβλέποντες, κ.ά.

3. Τεστ προσωπικότητας

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι προφανές ότι καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Για παράδειγμα η συναισθηματική σταθερότητα , η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συνεργατικότητα, ο εγωκεντρισμός , η φιλοδοξία, κ.ά. Κάνουν τα άτομα να διαφέρουν μεταξύ τους και ασφαλώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο. Τα τεστ προσωπικότητας, γραπτά ή προφορικά μετρούν το αν μπορεί να ταιριάζει ο υποψήφιος στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και αν ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

4. Τεστ ενδιαφερόντων

Το τεστ αυτό αποτελείται από γραπτές ερωτήσεις που σκοπό έχουν να διαπιστωθεί ποια πράγματα αρέσουν ή δεν αρέσουν στον υποψήφιο , καθώς

και τα ενδιαφέροντά του για συγκεκριμένες εργασίες ή ενέργειες. Σπάνια χρησιμοποιούνται για επιλογή αφού έχει αποδειχθεί πως η απόδοση κάποιου στη θέση εργασίας, λίγο σχετίζεται με τα ενδιαφέροντά του (ενώ αυτά σχετίζονται αρκετά με την εργασιακή ικανοποίηση και την παραμονή στη θέση εργασίας). Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται περισσότερο για τον καθορισμό σταδιοδρομίας των εργαζομένων και την επιλογή επαγγέλματος. Γνωστά τέτοια τεστ είναι : το Kuder Preference Record και το Strong – Cambell Interest Inventory.

5. Κέντρα αξιολόγησης (Assessment centers)

Πρόκειται για ένα σύνολο ερωτήσεων και ασκήσεων , στις οποίες υποβάλλονται κυρίως οι υποψήφιοι για διοικητικές θέσεις ή για προαγωγή. Η εξέταση των υποψηφίων, γίνεται σε χώρο εντός ή εκτός της επιχείρησης , από ομάδα αξιολογητών (6-8 άτομα που την αποτελούν ανώτερα γραμμικά στελέχη της επιχείρησης, σύμβουλοι επιχειρήσεων και ψυχολόγοι). Οι υποψήφιοι εξετάζονται σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Η όλη διαδικασία έχει ως εξής⁵²:

Οι υποψήφιοι χωρίζονται σε μικρές ομάδες , συνήθως των τεσσάρων ατόμων. Οι αξιολογητές, ζητούν από τους υποψήφιους σε διάστημα 2-4 ημερών να συμμετέχουν στις εξής δραστηριότητες.

- Να δώσουν συνεντεύξεις
- Να επιλύσουν καθημερινά διοικητικά προβλήματα (με στοιχεία δεδομένα πραγματικά) που τους δίνονται.
- Να δώσουν λύσεις σε πραγματικές προβληματικές καταστάσεις (case studies) και να τις παρουσιάσουν
- Να συμμετέχουν σε συζητήσεις όπου δεν ορίζεται συντονιστής ή αρχηγός συζήτησης.
- Να “παίξουν” επιχειρηματικά παιχνίδια (Business Games)
- Να υποβληθούν σε τεστ παραγωγικότητας
- Να υποβληθούν σε τεστ γενικών ικανοτήτων

⁵² Schneider J.R& Schmitt N.,(2002),An Executive Approach to understanding Assessment Center Dimension and Exercise Constructs, Journal of Applied PsychologyVol.17, No 1, Feb,σ. 32-35.

Οι αξιολογητές συνήθως δύο, παρατηρούν και καταγράφουν τη συμπεριφορά των υποψηφίων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

Κάθε υποψήφιος αξιολογείται για 20-25 χαρακτηριστικά (όπως ικανότητες και γνώσεις για οργάνωση, προγραμματισμό, λήψη αποφάσεων για δημιουργικότητα, αντοχή στην ψυχολογική πίεση, και για τις ικανότητές του στην επικοινωνία).

Οι αξιολογητές καταλήγουν σε απόφαση , για την καταλληλότητα των υποψηφίων , σε σχέση πάντα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η συνέντευξη επιλογής, είναι μία πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου (ή υπευθύνων) επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις , οι ικανότητες , οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ακόμη, στη συνέντευξη επιδιώκεται οι ανακριβείς, αντιφατικές και ελλιπείς μερικές φορές πληροφορίες που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, τα διάφορα τεστ ή και από την πρώτη συνέντευξη (πρώτο «κοσκίνισμα»), να αποσαφηνισθούν και να συμπληρωθούν.

Κάθε διαδικασία επιλογής από την πλέον άτυπη έως την πλέον τυπική και συστηματική, περιλαμβάνει τη συνέντευξη. Η δημοτικότητά της, οφείλεται στο ότι είναι (α) απλή και πρακτική, αν οι υποψήφιοι είναι λίγοι (β) δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση(αν γίνεται επαγγελματικά και (γ) οι αξιολογητές / συνεντευξιαστές νιώθουν πιο σίγουροι για τις αποφάσεις επιλογής τους , όταν οι ίδιοι έχουν δει και ακούσει τον υποψήφιο. Παρά όμως την ευρύτατη εφαρμογή της, στην πράξη έχει αποδειχθεί πως η συνέντευξη έχει μικρό βαθμό αξιοπιστίας , δεν παρέχει μια καλή πρόβλεψη για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του υποψηφίου.

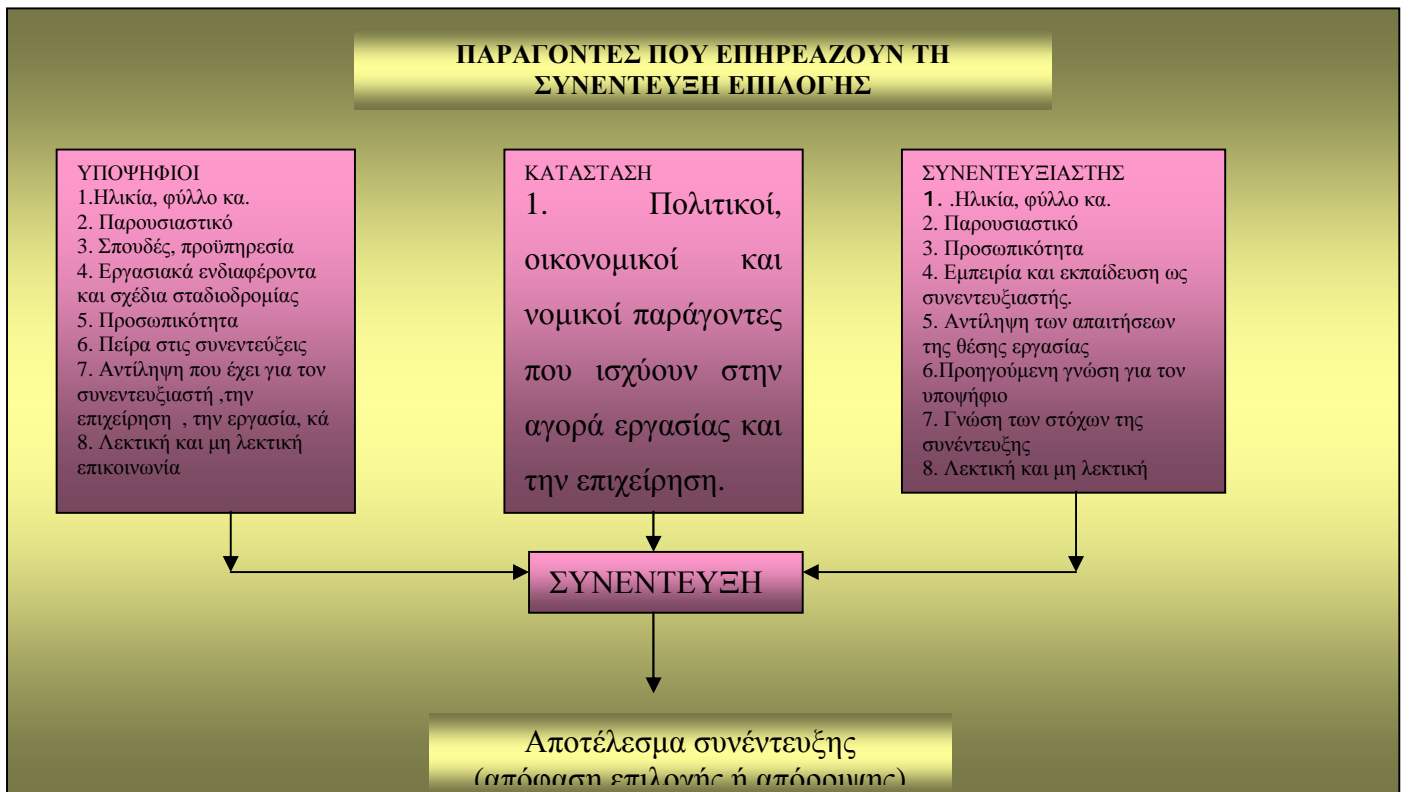
Η αξιοπιστία της συνέντευξης επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων. Οι πιο καθοριστικοί από τους οποίους σχετίζονται με τον αξιολογητή/ συνεντευξιαστή, τον συνεντευξιαζόμενο και τον και τον τύπο της συνέντευξης. Το πότε γίνεται η συνέντευξη, σε ποιόν χώρο ποιοι έχουν προηγηθεί και τι εντυπώσεις έχουν αφήσει, πόσοι παίρνουν τη συνέντευξη , επηρεάζουν επίσης και την ορθότητα της απόφασης (αποτέλεσμα συνέντευξης) , ως προς την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση εργασίας.

Από έρευνες έχουν διαπιστωθεί τα εξής, ως προς μερικούς από τους πιο πάνω παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της συνέντευξης⁵³.

- Η αξιολόγηση που κάνει ο συνεντευξιαστής επηρεάζεται από την τυχόν γνώση που έχει εκ των προτέρων (πχ. Από το βιογραφικό, την αίτηση, τα τεστ ή και από την προσωπική γνωριμία τους), για τον υποψήφιο.
- Ο κάθε συνεντευξιαστής συνήθως έχει ένα πρότυπο για το ποιος είναι καλός υποψήφιος (και συγκρίνει τον υποψήφιο με αυτό το πρότυπο- ντύσιμο, ομιλία, στάση σώματος, γνώσεις, ενδιαφέροντα κτλ.)
- Ο συνεντευξιαστής βλέπει θετικά τον υποψήφιο που έχει τις ίδιες απόψεις και στάσεις μ' αυτόν.
- Η σειρά με την οποία οι υποψήφιοι δίνουν συνέντευξη επηρεάζει την αξιολόγηση (αν ο προηγούμενος π.χ, ήταν έντονα αρνητικός , ο επόμενος κρίνεται πιο θετικά , αν παρουσιάζει έστω και ελάχιστη θετική διαφορά).
- Η σειρά με την οποία ο υποψήφιος δίνει τις πληροφορίες επηρεάζει την αξιολόγηση.
- Οι αρνητικές πληροφορίες /χαρακτηριστικά, βαρύνουν πολύ περισσότερο από ότι οι θετικές και έτσι σχεδόν όλοι οι συνεντευξιαστές μπορούν να εξηγήσουν γιατί ένας υποψήφιος είναι ακατάλληλος, αλλά όχι γιατί είναι κατάλληλος.
- Ο συνεντευξιαστής, σχηματίζει γνώμη για τον υποψήφιο, στα πέντε πρώτα λεπτά της συνέντευξης (και στη συνέχεια, προσπαθεί, ψάχνει να επιβεβαιώσει αυτή του τη γνώμη). Πρόσφατες έρευνες όμως δείχνουν ότι αυτό δεν ισχύει πάντα κατά τα τελευταία χρόνια.
- Ο συνεντευξιαστής, μπορεί και συνήθως ξεχνά πολλά από τα όσα λέχθηκαν, λίγα λεπτά μετά το τέλος της συνέντευξης

⁵³ Cenzo D.A & Robbins S.P.,(2006), Human Resource Management ,Prentice Hall,p.203

- Η προκατάληψη του συνεντευξιαστή, κυρίως λόγω των στερεοτύπων του, σχηματίζεται στην αρχή της συνέντευξης και επηρεάζει καθοριστικά την κρίση του.



A. Sherman, et all. Managing Human resources, 1989 ό.π.α σελ. 197

ΤΥΠΟΙ (Η ΜΕΘΟΔΟΙ) ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την άντληση πληροφοριών (κυρίως όσον αφορά το είδος των ερωτήσεων και τον έλεγχο της συζήτησης) οι τύποι συνέντευξης επιλογής είναι:

A) Μη σχεδιασμένη (ή ελεύθερη) συνέντευξη

Στόχος σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης, είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του, (σπουδές , εμπειρία, φιλοδοξίες κ.ά). Έτσι ο συνεντευξιαστής, κάνει ανοιχτές – γενικές ερωτήσεις στις οποίες ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να απαντήσει σε όση έκταση θέλει, π.χ. (πέστε μου για τις σπουδές σας στο πανεπιστήμιο). Κάθε επόμενη ερώτηση, βασίζεται στην προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Ο συνεντευξιαστής ελάχιστες φορές διακόπτει τον υποψήφιο, ή αλλάζει ξαφνικά θέμα συζήτησης.

Αυτός ο τύπος συνέντευξης υιοθετείται για υποψήφιους ανώτερων θέσεων εργασίας και πτυχιούχους Πανεπιστημίων. Το γεγονός ότι ουσιαστικά ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και άρα δεν γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις , δεν επιτρέπει συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψήφιους μιας συγκεκριμένης θέσης. Αυτό μειώνει πολύ την αξιοπιστία της αυτής της μεθόδου συνέντευξης. Το κύριο θετικό της χαρακτηριστικό είναι ότι δίνοντας τη δυνατότητα στον υποψήφιο να μιλήσει ελεύθερα για ότι αυτός νομίζει (σημαντικό και ενδιαφέρον) αντλούνται περισσότερες πληροφορίες για το χαρακτήρα του, από ότι αν οι ερωτήσεις ήταν προκαθορισμένες, και με μια συγκεκριμένη σειρά.

B. Τυπική ή σχεδιασμένη ή δομημένη συνέντευξη

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης, οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και πολύ συγκεκριμένες, σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας- χρησιμοποιείται ειδικό έντυπο ερωτήσεων. Προκαθορισμένες επίσης είναι και οι πιθανές απαντήσεις έναντι των οποίων βαθμολογείται η απάντηση του υποψηφίου. Σε όλους τους υποψηφίους, γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις, οπότε είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ τους. Τη συνέντευξη κάνουν συνήθως δυο-τρεις αξιολογητές για τη μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην όλη διαδικασία, αλλά κυρίως στην αξιολόγηση των υποψηφίων. Όπως γίνεται φανερό, η μέθοδος αυτή φαίνεται περισσότερο αξιόπιστη σε σχέση με τη μη σχεδιασμένη κυρίως, αλλά και με άλλου τύπου συνεντεύξεις.

Για το αρχικό στάδιο επιλογής (πρώτη συνέντευξη «κοσκίνισμα») λόγω του μεγάλου αριθμού υποψηφίων , οι οποίοι πρέπει να αξιολογηθούν και να συγκριθούν για τα ίδια πράγματα η μέθοδος αυτή κρίνεται ως η καλύτερη λόγω των προκαθορισμένων ερωτήσεων. Περιορίζει όμως τον συνεντευξιαστή και άρα τη δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες, σε ένα μεταγενέστερο στάδιο επιλογής, όπου απαιτείται μεγαλύτερη γνώση για τον υποψήφιο. Παρ' όλα αυτά, ο συνεντευξιαστής θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο να επεξηγεί την απάντησή του ή να δίνει περισσότερες πληροφορίες, ώστε να σχηματιστεί πιο ακριβής γνώμη για το άτομό του.

Γ. Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς (situational interview)

Είναι μια παραλλαγή του τύπου της δομημένης συνέντευξης στην οποία δίνεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει, πώς θα αντιδρούσε, τι θα έκανε. Οι απαντήσεις του βαθμολογούνται έναντι προκαθορισμένων πιθανών απαντήσεων στη κλίμακα: καλή, μέτρια, κακή απάντηση . Είναι μια αυστηρά δομημένη συνέντευξη που περιορίζεται σε ερωτήσεις σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και χρησιμοποιείται ιδίως για τη επιλογή πτυχιούχων πανεπιστημίων.

Δ. Συνέντευξη ανάλυσης (πραγματικής) συμπεριφοράς (Behavioral Description Interview)

Σε αυτήν τη συνέντευξη ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει τι έκανε σε ένα πραγματικό περιστατικό συνήθως στην προηγούμενη δουλειά του). Η υιοθέτηση αυτής της μεθόδου στηρίζεται στη λογική ότι το παρελθόν του καθενός (υποψηφίου), αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοσή του.

Ε. Συνέντευξη από επιτροπή

Σε αυτόν το τύπο συνέντευξης, ο υποψήφιος έχει να αντιμετωπίσει μια ομάδα 3-5 αξιολογητών – συνεντευξιαστών , οι οποίοι του κάνουν προκαθορισμένες κυρίως ερωτήσεις και καταγράφουν όλη τη συμπεριφορά

του. Όπως είναι λογικό αυτή η μέθοδος είναι πιο αξιόπιστη από την πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη αφού περισσότεροι άνθρωποι αξιολογούν και συμφωνούν , στο τέλος, για την καταλληλότητα του υποψηφίου. Από έρευνες, έχει διαπιστωθεί ότι απαιτείται σχετικά λίγος χρόνος για να φτάσουν οι συνεντευξιαστές σε μια κοινά αποδεκτή απόφαση επιλογής για κάποιους υποψηφίους.

Εκείνο που είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης αυτού του τύπου, είναι η πολύ καλή συνεργασία και ο συντονισμός των συνεντευξιαστών.

ΣΤ. Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή

Τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους Η/Υ για την αρχική, τουλάχιστον επιλογή υποψηφίων. Έχουν αναπτυχθεί λογισμικά , 75-125 ερωτήσεων (με πολλαπλές απαντήσεις) αυστηρά σχετικών με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Ζ. Τηλεφωνική συνέντευξη

Η τηλεφωνική συνέντευξη επιλογής αποτελεί μια περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορικής. Έτσι κάποιες Αμερικάνικες επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτή τη μέθοδο. Ο υποψήφιος τηλεφωνεί στην επιχείρηση (σε ένα ειδικό αριθμό) και αυτόματα του γίνονται ερωτήσεις, περίπου 100, σχετικά με τα ενδιαφέροντά του, την εντιμότητα , τις στάσεις του απέναντι στην εργασία κ.ά . Ο Η/Υ αξιολογεί τις απαντήσεις με βάση έναν προκαθορισμένο κατάλογο πιθανών απαντήσεων, λαμβάνοντας υπόψιν και το χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε ερώτηση.

Η. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Με αυτή τη συνέντευξη επιδιώκεται να εκτιμηθεί κατά πόσο ο υποψήφιος αντέχει και αντιδρά ψύχραιμα σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης. Είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία όπου ο συνεντευξιαστής γίνεται επιθετικός, πειστικός, και μερικές φορές αγενής απέναντι στον υποψήφιο. Είναι μια επικίνδυνη μέθοδος για την εικόνα της επιχείρησης και του συνεντευξιαστή και απαιτεί έμπειρο και επαγγελματία αξιολογητή για να την κάνει.

2.4 ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

Για όσους υποψήφιους μετά τη συνέντευξη, εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση, είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που αυτοί δίνουν στο βιογραφικό τους ή και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η πράξη έχει δείξει ότι είτε σκόπιμα είτε από αμέλεια κάποιοι υποψήφιοι, μεγαλοποιούν τα πράγματα στο βιογραφικό τους ή στη συνέντευξη επιλογής όσον αφορά κυρίως τις σπουδές τους, την εξειδίκευση που έχουν και όσα σχετίζονται με την προηγούμενη απασχόλησή τους, π.χ. ύψος μισθού, καθήκοντα, τίτλος θέσης εργασίας, κ.ά. Έρευνες στην Αμερική επίσης έχουν αποδείξει ότι πολλά βιογραφικά περιέχουν τουλάχιστον ένα «ψέμα» ή «ανακρίβεια».

Ο έλεγχος του παρελθόντος των υποψηφίων γίνεται σε μεγάλη έκταση (για υποψηφίους διοικητικών θέσεων) στις Αγγλικές και Αμερικανικές επιχειρήσεις, ενώ μικρό ποσοστό Γαλλικών επιχειρήσεων προβαίνει σε τέτοιο έλεγχο.

Κύριες πηγές του παρελθόντος των υποψηφίων, είναι:

- Προηγούμενοι εργοδότες
- Σχολές και πανεπιστήμια
- δικαστικές υπηρεσίες (ποινικό μητρώο)
- Εφορίες, τράπεζες, χρηματιστηριακά γραφεία
- Προτεινόμενα πρόσωπα (από τον υποψήφιο) για συστατικές επιστολές.

2.5 ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ

Πριν το τελικό στάδιο επιλογής, ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους και να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση αποκλείει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι

ανεπαρκή για τη θέση εργασίας για την οποία προορίζονται και ενημερώνει το αρχείο της επιχείρησης για το ιστορικό της υγείας του.

2.6 ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η απόφαση επιλογής, θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι. (Η ανακοίνωση της προσφοράς της θέσης γίνεται , τυπικά από τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων). Η απόφασή τους αυτή, θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών που έχουν συλλεγεί σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αφορούν τις δυνατότητες και ικανότητες αλλά και τη θέληση του υποψηφίου να αποδώσει στη θέση εργασίας.

Γι' αυτήν την απόφαση όμως χρειάζεται μια στρατηγική η οποία να είναι διαφορετική για κάθε κατηγορία εργασιών, π.χ. διοικητικές, πωλήσεων, ή εκτελεστικές. Η στρατηγική αυτή, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν της τα εξής ερωτήματα και βεβαίως να έχουν απαντηθεί εκ των προτέρων⁵⁴.

Θα προσλαμβάνονται υποψήφιοι που ικανοποιούν απλώς τις προδιαγραφές ή και με βάση τις διαφαινόμενες δυνατότητές τους;

- Οι υπερπροσοντούχοι (για τη θέση) θα προσλαμβάνονται;
- Οι υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν πλήρως τις προδιαγραφές αλλά μπορούν να αναπτυχθούν και αν καλύψουν τις αδυναμίες τους , θα προσλαμβάνονται;
- Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα « ποσοτικά» χαρακτηριστικά του υποψηφίου (π.χ. εμπειρία, σπουδές κ.ά) ή στα ποιοτικά (π.χ. προσωπικότητα , ενδιαφέρον , παρακίνηση);
- Τα αρνητικά δεδομένα ή αδύνατα χαρακτηριστικά των υποψηφίων θα αντισταθμίζονται από τα θετικά;
- Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς την κουλτούρα της

⁵⁴ Κωτσίδα Τ. (2005), Πως θα αναβαθμίσετε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού: Προτεινόμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της θέσης και της εικόνας του τμήματός σας, πρακτικά 8^{ου} συμποσίου ανθρώπινου δυναμικού, KPMG, 22-23 Φεβρουαρίου

ομάδας στην οποία θα δουλέψουν, ως προς την κουλτούρα της επιχείρησης ή μόνο ως προς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας;

Υπάρχουν δυο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση / εκτίμηση. Το στέλεχος λαμβάνει υπόψιν όλες τις πληροφορίες και δεδομένα για τον υποψήφιο και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της εργασίας αποφασίζει για το ποιος τελικά θα προσληφθεί. Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Συνοπτικά ο τρόπος αυτός έχει ως εξής: οι πιο καθοριστικοί παράγοντες / χαρακτηριστικά του υποψηφίου για την απόδοση στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα (απαντήσεις στη συνέντευξη , επιδόσεις στα διάφορα τεστ κ.ά.) συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Οι υποψήφιοι με το μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθούν κάποια συμπεράσματα ερευνών, που σχετίζονται με τους παράγοντες που ο υποψήφιος λαμβάνει υπόψιν του ή πριν αποδεχτεί τη θέση εργασίας. Τους παράγοντες αυτούς οι υπεύθυνοι επιλογής πρέπει να τους γνωρίζουν ώστε παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες και συμπεριφερόμενοι με τον κατάλληλο τρόπο τον υποψήφιο να πάρει τη σωστή απόφαση. Τα βασικά συμπεράσματα είναι τα εξής⁵⁵:

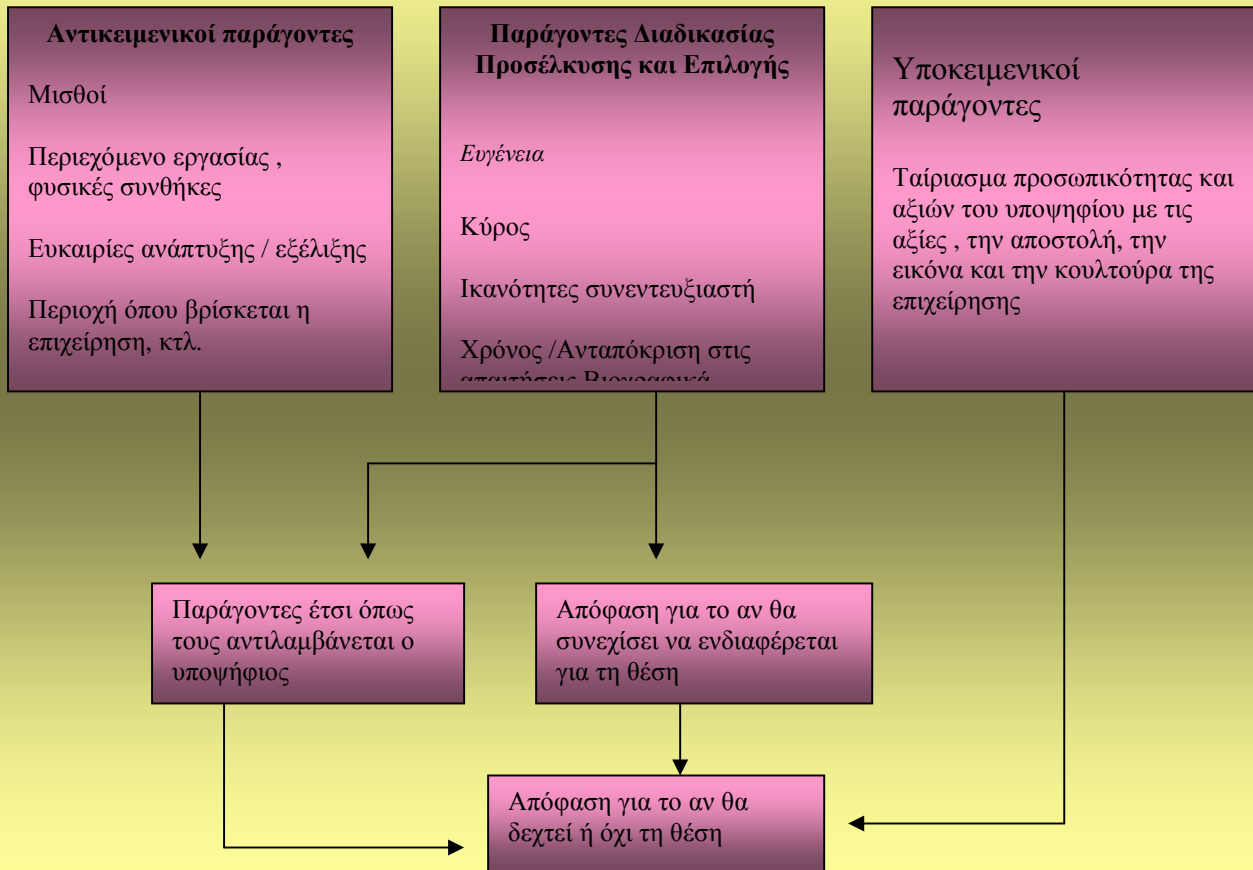
- Οι υποψήφιοι προτιμούν εργασίες που ταιριάζουν με την προσωπικότητά τους.
- Οι αντικειμενικοί παράγοντες όπως : μισθός, δυνατότητες / ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης , περιοχή όπου βρίσκεται η επιχείρηση κ.ά επηρεάζουν τον υποψήφιο στην απόφασή του ή όχι να δεχτεί τη θέση.
- Υποκειμενικοί παράγοντες , όπως εικόνα και κουλτούρα της επιχείρησης , αξίες της επιχείρησης κ.ά (όπως τα αξιολογεί ο υποψήφιος) επίσης επηρεάζουν την απόφασή του.

⁵⁵ Elwood F. Holton II, James W. Trott, Jr., (2006), Trends Toward a Closer Integration of Vocational Education and Human Resources Development, Journal of Vocational and Technical Education, Vol. 12, No. 2, p.7

- Στην απόφασή του να δεχτεί ή όχι ο υποψήφιος , ρόλο παίζουν και οι παράγοντες που σχετίζονται με την όλη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τους βασικούς παράγοντες που ο υποψήφιος λαμβάνει υπόψιν για να αποδεχτεί ή όχι τη θέση εργασίας.

Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση του υποψηφίου αν δεχτεί ή όχι τη θέση εργασία σε μια επιχείρηση.



Πηγή :C. D. Fisher & et al., Human Ressource Management, 1989,όπ.α., σελ. 256.

2.7 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

Με βάση τους **Joseph F Hair και James Boles (1989)**, η πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου για τη θέση του υποψηφίου παραμένει το πιο σημαντικό κομμάτι της δουλειάς του υπεύθυνου πωλήσεων. Το μέσο κόστος της πρόσληψης και της εκπαίδευσης ενός υποψηφίου, είναι αρκετά υψηλό, αυτό δείχνει ότι η εταιρία δεν έχει την πολυτέλεια να κάνει λανθασμένες επιλογές⁵⁶.

Το κόστος της επιλογής και της εκπαίδευσης παρουσιάζει μόνο ένα τμήμα του προβλήματος, διότι ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι αποτελεί η επίτευξη κέρδους για την εταιρία από την προσθήκη ενός νέου στελέχους. Οι σύγχρονες μελέτες προσπάθησαν να διερευνήσουν τα κριτήρια επιλογής, με τα κριτήρια παραμονής ενός νέου υποψηφίου. Ο συνδυασμός των δύο προσδίδει στην εταιρία κέρδη από την στελέχωση μιας θέσης **Futrell και Parasuraman (1984)**.

Συγκεκριμένα, ο υπεύθυνος πωλήσεων καλείται να επιλέξει με συγκεκριμένα κριτήρια, αλλά και να διερευνήσει αν τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου ταιριάζουν με τις ανάγκες της εταιρίας. Συγχρόνως είναι σημαντικό αν τα χαρακτηριστικά ταιριάζουν με αυτά που προσφέρει η εταιρία. Όλα τα παραπάνω βοηθάνε στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου, αλλά και στη διαρκή παραμονή του νέου στελέχους στην εταιρία.

Η έρευνα των **Johston και Cooper το 1981** έδειξε ότι το βασικό στοιχείο στην επιλογή ενός νέου υποψηφίου, είναι η ικανότητα του οργανισμού να γνωρίζει τις ανάγκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Αν γνωρίζει τις ανάγκες έχει και την ικανότητα να επιλέξει σωστά.

Μέσα από το άρθρο των **Joseph F Hair και James Boles (1989)** αλλά και τις παραπάνω έρευνες καταλήγουμε στα παρακάτω κριτήρια επιλογής ενός νέου υποψηφίου⁵⁷:

⁵⁶ Χυτήρης Α.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Μπένος

⁵⁷ Χυτήρης Α.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Μπένος

ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟΣ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

ΦΙΛΟΔΟΞΙΑ

ΤΥΠΙΚΟΤΗΤΑ

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΙΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΤΙΣ

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΟΔΗΓΙΕΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ

2.8 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΕΙΣ – ΜΕΤΑ ΤΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗ

Δεν είναι αρκετό για την επιχείρηση να προσλάβει το κατάλληλο προσωπικό. Για να πετύχει την πλήρη απόδοση του προσωπικού, θα πρέπει η διοίκηση να προχωρήσει σε εκείνες τις διαδικασίες της στελέχωσης που θα ενεργοποιήσουν και θα διατηρήσουν το προσωπικό που προσέλαβε. Οι διαδικασίες αυτές είναι⁵⁸:

- I. η ένταξη του προσωπικού,
- II. η εκπαίδευση του προσωπικού,
- III. η αξιολόγηση του προσωπικού,
- IV. η αμοιβή του προσωπικού και, τέλος,
- V. η εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας. Οι διαδικασίες αυτές αναλύονται παρακάτω.

Από τη στιγμή που έγινε η επιλογή του υποψηφίου για να καλύψει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, ο νεοπροσληφθείς θα πρέπει να γνωρίσει τόσο το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας του όσο και το αντικείμενο ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία γνωριμίας ονομάζεται ένταξη του προσωπικού. Ο βασικός στόχος της ένταξης είναι να μειώσει, όσο είναι δυνατό, το φόβο που αισθάνεται κάθε νεοπροσλαμβανόμενος. Επίσης, να

⁵⁸ Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα

εξοικειωθεί το νέο μέλος με την εργασία του, με την οργανωτική μονάδα και με ολόκληρη την επιχείρηση. Κατά το στάδιο αυτό της στελέχωσης, ο προϊστάμενος γίνεται πιο συγκεκριμένος ως προς τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του νεοπροσληφθέντος, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα μετράται η απόδοσή του. Ο προϊστάμενος εξηγεί στο νέο μέλος ποιοι είναι οι στόχοι της οργανωτικής μονάδας και τι μέρος του στόχου θα εκπληρώσει ο ίδιος. Τον πληροφορεί για τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης, τη φιλοσοφία της, την πολιτική που ακολουθεί για τα θέματα προσωπικού, όπως τις ώρες εργασίας, τον τρόπο πληρωμής, τις υπερωρίες, τις διάφορες άλλες επιπρόσθετες παροχές κ.λ.π.

Η διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να κάνει την ενσωμάτωση του νεοπροσληφθέντος όσο το δυνατόν πιο ομαλή και χωρίς φόβους. Μια επιτυχής ένταξη έχει ως αποτέλεσμα να κάνει το νέο μέλος να αισθάνεται άνετα στη νέα του θέση, να μειώνει τις πιθανότητες για χαμηλή απόδοσή του και να αποφεύγονται οι ξαφνικές παραιτήσεις των νεοπροσληφθέντων την πρώτη ή τη δεύτερη εβδομάδα μετά την πρόσληψή τους.

Για να εκπαιδευτεί και να αναπτυχθεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό σε μία επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής στάδια:

- α Αρχικά πρέπει να γίνει αξιολόγηση των ατομικών αναγκών του στελέχους που θα γίνει η ανάπτυξη του. Βέβαια το πιο σωστό είναι να γίνει αυτό σε όλο το προσωπικό και όχι σε μεμονωμένα άτομα
- α Στην συνέχεια θα σχεδιαστεί το πλάνο εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Αφού βρεθούν οι ατομικές ανάγκες για το κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να σχεδιαστεί από τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τον εργαζόμενο και το προϊστάμενο του ένα συνολικό πλάνο για την ανάπτυξη του, σε συνδυασμό πάντα με τις ατομικές ανάγκες όπως και τις ανάγκες της επιχείρησης.
- α Το επόμενο βήμα είναι να εφαρμοστεί το πλάνο ανάπτυξης του εργαζόμενου. Με λίγα λόγια θα γίνει η υλοποίηση του πλάνου.
- α Το τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση του πλάνου εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Ανάλογα με το πόρισμα της αξιολόγησης θα γίνουν και οι ανάλογες αλλαγές ώστε να επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι μας.

Με την εκπαίδευση, όπως είναι γνωστό, επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ειδικότερα, με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης. Επίσης, με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται μείωση του κόστους και αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

Με την αύξηση της απόδοσης, οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες αντικατάστασής τους (απόλυσής τους).

Τέλος, με την εκπαίδευση απλοποιείται η εργασία της διεύθυνσης και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης: Το προσωπικό που εκπαιδεύεται από τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να ταξινομηθεί στις πιο κάτω κατηγορίες⁵⁹:

- Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα

- Στο νέο προσωπικό με *πείρα*.

- Στο κανονικό προσωπικό.

Για την εκπαίδευση του προσωπικού αυτού, γίνεται πρώτα προσπάθεια να του δοθεί μια γενική εικόνα σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης, δηλαδή, να ενημερωθεί για τις διάφορες πολιτικές της επιχείρησης, όπως π.χ. την πολιτική που ακολουθεί στα αποθέματα, στις πιστώσεις, στις εκπτώσεις, στις απουσίες από την εργασία, καθώς επίσης για τους κανονισμούς ασφαλείας, τη χρήση των διαφόρων μηχανών κ.λπ. Μετά το τέλος της θεωρητικής εκπαίδευσης, κάθε εργαζόμενος τοποθετείται στο τμήμα του, στο οποίο ολοκληρώνεται το πρόγραμμα εκπαίδευσής του. Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσής του, αναλαμβάνει υπεύθυνα πλέον τη θέση για την οποία προσλήφθηκε.

Για τους νεοπροσληφθέντες με πείρα, δεν απαιτείται, όπως είναι φυσικό, το ίδιο πρόγραμμα εκπαίδευσης με εκείνο των νεοπροσληφθέντων χωρίς πείρα. Στην περίπτωση αυτή, το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα περιοριστεί σε θέματα που αφορούν στην οργάνωση της επιχείρησης και στις διάφορες πολιτικές και μεθόδους της. Αυτό επιτυγχάνεται είτε με ορισμένες διαλέξεις είτε με την τοποθέτηση του νεοπροσληφθέντος κατευθείαν στο τμήμα του, όπου ο υπεύθυνος του τμήματος αναλαμβάνει, σε συνεργασία με

⁵⁹ Χυτήρης Α., (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Μπένος

το τμήμα εκ-παίδευσης, την εκπαίδευσή του για ένα χρονικό διάστημα. Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης πρέπει να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει. Εκτός από την εκπαίδευση που παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και στα στενά επιχειρηματικά πλαίσια, υπάρχει και η εκπαίδευση που παρέχεται από την επιχείρηση (χρηματοδοτείται από αυτή), σε όλο το προσωπικό της ή σε ένα μέρος του, εκτός της επιχείρησης, με την αποστολή, π.χ., μέρους του προσωπικού της για να παρακολουθήσει ένα σχετικό σεμινάριο, ή να συμμετάσχει σε ένα εκπαιδευτικό ταξίδι, ή να επισκεφθεί μια έκθεση κ.λπ. Η μορφή αυτής της εκπαίδευσης έχει σκοπό να διευρύνει τους ορίζοντες του εργαζομένου, προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του ιδίου.

Είναι πολύ δύσκολο να μετρήσει κανείς την αξία της εκπαίδευσης του προσωπικού. Παρ' όλ' αυτά, υπάρχουν ορισμένες τεχνικές που, κατά κάποιον τρόπο, το καθιστούν δυνατό. Έτσι, μπορεί να συγκριθεί, π.χ. ο δείκτης της παραγωγικότητας του προσωπικού πριν και μετά την εκπαίδευσή του. Επίσης, η απόδοση του Προσωπικού, σε τελική ανάλυση, μπορεί να μετρηθεί από το ρυθμό αύξησης των κερδών της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΑΞΙΩΝ ΚΑΙ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Εργασιακές αξίες είναι οι ιδιότητες, που οι εργαζόμενοι επιθυμούν και επιδιώκουν στις δραστηριότητες, στις οποίες επιδίδονται ή στα αντικείμενα που κατασκευάζουν ή αποκτούν. Κατά μία έννοια, είναι οι επιδιώξεις ή οι αμοιβές που επιθυμεί κανείς από την εργασία του⁶⁰.

Κάθε άτομο δίνει την δική του βαρύτητα και αξία στην εργασία που κάνει. Ο καθορισμός αυτής της βαρύτητας δεν είναι μια απλή διαδικασία καθώς πηγάζει από διάφορες παραμέτρους που μπορεί να επηρεάσουν τον άνθρωπο. Πράγματι, η σύγχρονη βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι εργασιακές αξίες ενός ατόμου είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με εξωτερικούς παράγοντες, όπως η τεχνολογία και η οικονομία, καθώς και οι επιρροές που δέχεται από την κοινωνία και την οικογένειά του.

Η έννοια των εργασιακών αξιών εμπεριέχει δύο διαφορετικά πράγματα, που πρώτος εισήγαγε ο Maze: (1973) την προτίμηση και τη στάση. Η προτίμηση δείχνει τι θέλει να κάνει κάποιος, ενώ η στάση εμπεριέχει έναν ηθικού τύπου προβληματισμό γύρω από το τι πρέπει να κάνει. Ο Perone (1973) αναφέρει πως η επαγγελματική αξία σημαίνει την εμπειρικά υπολογισμένη τάση να αντιδρά κανείς ευμενώς ή δυσμενώς σε ορισμένες γενικευμένες έννοιες σχετικά με την εργασία. Οι εργασιακές αξίες, λοιπόν, τι θα ήθελε κάποιος, τι θα ζητούσε ως αμοιβή από την εργασία του και όχι στο τι θεωρεί καλό ή σωστό, και άρα, θα έπρεπε να το αναζητήσει στη δουλειά του.

Οι Kidd και Knasel (1980) αναφέρουν ότι το συναισθηματικό συστατικό της κάθε αξίας, έχει σχέση με αυτό που επιθυμεί ή προτιμά το κάθε άτομο. Το αξιολογικό συστατικό της, από την άλλη, επικεντρώνεται γύρω από την ενδογενή ανάγκη για αποτέλεσμα, δηλαδή, από αυτό που κάθε άτομο νομίζει ότι πρέπει να επιδιώξει, και παρατηρούν πως η καθημερινή χρήση του όρου

⁶⁰ Κάντας, Α., Χαντζή, Α, (1991). *Ψυχολογία της Εργασίας. Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης. Στοιχεία Συμβουλευτικής*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

«επαγγελματική ή εργασιακή αξία» αλλά και του ευρύτερου όρου «αξία» γίνεται με την αξιολογική σημασία του όρου, τις περισσότερες φορές, παρά με τη συναισθηματική⁶¹.

Μεγάλο ρόλο παίζουν και οι σύνθετες μοντέρνες κοινωνίες στις οποίες ζουν και εργάζονται σήμερα οι άνθρωποι. Τα ερεθίσματα που δέχεται σήμερα ο εργαζόμενος είναι πάρα πολλά και ποικίλουν στον τύπο και τη συχνότητα. Επομένως, πολλοί αντιμετωπίζουν δυσκολία στο να ισοζυγήσουν την αξία που έχει η εργασία για αυτούς με τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες και την καριέρα που επιδιώκουν να κάνουν.

Ο J. Holland, υποστηρίζει ότι οι εργασιακές αξίες του ατόμου επηρεάζονται από έναν σοβαρό αριθμό παραγόντων όπως είναι, η κληρονομικότητα, οι φίλοι, η οικογένεια, το πολιτιστικό και το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο έχει μεγαλώσει και εργάζεται, το φυσικό περιβάλλον και άλλα. Η ζωή που έχει ζήσει το άτομο και οι διάφορες εμπειρίες που έχει αποκομίσει από αυτήν, το κάνουν να ιεραρχεί τις συνήθειες, τις προτιμήσεις και τα πιστεύω του κάτι το οποίο αντανακλάται σε κάθε του εκδήλωση, επομένως και στο χώρο της εργασίας του.

Η κατανόηση και ο καθορισμός των εργασιακών αξιών για ένα άτομο αρχίζει από την στιγμή που θα προσανατολιστεί επαγγελματικά για πρώτη φορά και είναι στενά συνδεδεμένο με το ανάλογο επαγγελματικό περιβάλλον, στο οποίο θα βρεθεί. Σύμφωνα με τον Holland, έξι (6) είναι τα βασικά επαγγελματικά περιβάλλοντα των σύγχρονων κοινωνιών: Ρεαλιστικό-Επαγγελματικό, Πνευματικό-Επαγγελματικό, Κοινωνικό-Επαγγελματικό, Συμβατικό Επαγγελματικό, Επιχειρηματικό-Επαγγελματικό, Καλλιτεχνικό – Επαγγελματικό. Η έρευνα έως τώρα έχει δείξει ότι τα παιδιά διαμορφώνουν επαγγελματικές αξίες επηρεαζόμενα από ποικίλους κοινωνικούς παράγοντες, ανάμεσα στους οποίους πιο ισχυρός φαίνεται να είναι η επίδραση των γονιών (τουλάχιστον στο αρχικό και μεσαίο επίπεδο επαγγελματικής ανάπτυξης).

⁶¹ Kidd, J.M. & Knasel, E.G. (1980). Work values and salience: A review of British and North American research. National Institute for Careers Education and Counseling, Cambridge.

Οι γονείς αποτελούν το κυριότερο εργασιακό μοντέλο – πρότυπο, το οποίο αναγνωρίζουν τα παιδιά και των οποίων τις στάσεις και τις αξίες εσωτερικεύουν. Οι γονείς μεταφέρουν τις επαγγελματικές τους αξίες και τις επιλογές για καριέρα με τον τρόπο που ενεργούν στο σπίτι, τις συζητήσεις γύρω από τη δουλειά και τις εμπειρίες τους σ' αυτήν και ενισχύουν τις εργασιακές συνήθειες και τα εργασιακά επιτεύγματα στα παιδιά τους. Συνεπώς θα φαινόταν λογικό να είναι ανάλογες οι εργασιακές αξίες των παιδιών μ' αυτές των γονιών του.

Ο Perone (1965, 1967, 1973) σε σχετικές έρευνες επιβεβαίωσε τις υποθέσεις αυτές και επιπλέον βρήκε διαφορές ανάμεσα στη συμπεριφορά των αγοριών και κοριτσιών ως προς αυτές. Στην έρευνα των R.A. Arnold και A.K. Arnold, διερευνήθηκε παραπέρα ο ρόλος του συγκεκριμένου γονιού (πατέρα ή μητέρας) στη διαμόρφωση των επαγγελματικών αξιών των παιδιών ανάμεσα σε τέσσερις διαφορετικές τάξεις. Συγκεκριμένα στα μικρότερα παιδιά βρέθηκε ότι σε μικρότερες ηλικίες – τάξεις υπήρχε μεγάλη συμφωνία στις επαγγελματικές αξίες ανάμεσα στα παιδιά και στον ομόφυλο γονιό. Σε μεγαλύτερες ηλικίες – τάξεις, τόσο οι γιοι όσο και οι κόρες, είχαν επαγγελματικές αξίες περισσότερο μ' αυτές του πατέρα παρά της μητέρας.

Βρέθηκε επίσης ότι στο τέλος του λυκείου τα προφίλ των επαγγελματικών αξιών μεταξύ αγοριών και κοριτσιών εμφανίζουν σημαντικές ομοιότητες, παρά τις διαφορές σε μικρότερες τάξεις (& ηλικίες). Ωστόσο οι διαφορές εμφανίζονται ξανά στους ενήλικες (άντρες και γυναίκες)⁶².

Υπάρχουν δύο διαφορετικά αποτελέσματα όσον αφορά στη διαφορά σε αξίες και προτιμήσεις της δουλειάς και την επιλογή καριέρας ανάμεσα στα δύο φύλα. Το ένα ρεύμα λέει ότι δεν υπάρχουν σημαντικά αποτελέσματα ανάμεσα στα δύο φύλα όσον αφορά στις αξίες της δουλειάς και το άλλο λέει ότι υπάρχει διαφορά και ότι τα αγόρια τείνουν να ενδιαφέρονται περισσότερο για τα χρήματα, την ανεξαρτησία, την ασφάλεια και τους μακροχρόνιους στόχους στην καριέρα τους, ενώ τα κορίτσια είναι περισσότερο

⁶² Arnold, J. (1989). Career decidedness and psychological well-being: A two-cohort longitudinal study of undergraduate students and recent graduates. *Journal of Occupational Psychology*, 62(2), 163-176.

προσανατολισμένα προς τους ανθρώπους και το περιβάλλον και τους βραχύχρονους στόχους στην καριέρα τους. Οι Siegfried et al (1981) προτείνουν διάφορους λόγους που συμβαίνει αυτό, όπως διαφορές στις μετρήσεις, στον πληθυσμό, στην ερευνητική μεθοδολογία και αλλαγή στη γυναικεία αντιμετώπιση της δουλειάς μέσα στο χρόνο.

Το φύλο αποτελεί αποφασιστικό προσδιοριστικό παράγοντα για την επιλογή επαγγέλματος, αφού είναι διαφορετική η κοινωνική αντίληψη για τους επαγγελματικούς ρόλους ανδρών και γυναικών. Ο διαχωρισμός των ρόλων (ανδρικών-γυναικείων) δε δηλώνει καταμερισμό εργασίας, ίσης βαρύτητας, ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες. Δηλώνει, μια ιεραρχική διαβάθμιση επαγγελματικών ρόλων, σύμφωνα με την οποία η ανδρική εργασία έχει μεγάλη επίδραση στους κοινωνικούς σχηματισμούς και επομένως αξιολογείται ως σημαντική, ενώ η γυναικεία ως συμπληρωματική και υποβοηθητική της ανδρικής απασχόλησης. Ο διαχωρισμός της εργασίας σε ανδρική και γυναικεία αποτελεί το μηχανισμό που ενισχύει την αμοιβαία κατάσταση εξάρτησης μεταξύ των φύλων. Όταν καθιερώνεται ότι το ένα φύλο πρέπει να επιτελεί συγκεκριμένο επαγγελματικό ρόλο αυτό σημαίνει, ότι στο άλλο φύλο είναι απαγορευμένο να κάνει το ίδιο.

Η γυναικεία εργασία και στις σύγχρονες αναπτυγμένες κοινωνίες περιορίστηκε σε επαγγέλματα που στο βάθος αντανάκλουν το σχήμα «κυριαρχία» (του άνδρα) προς «υποταγή» (της γυναίκας). Η κυριαρχία αυτή του άνδρα ήταν το αίτιο αλλά και το αποτέλεσμα της αποκλειστικής συμβολής του στην ανάπτυξη των παραγωγικών δυνάμεων. Η υποταγή της γυναίκας, στον τομέα της εργασίας, εκφράζεται με επαγγέλματα που συνδέονται με τη βιολογική αναπαραγωγή, το σπίτι, το παιδί όπως παιδαγωγού, δασκάλας, γραμματέας, βοηθητικού νοσηλευτικού προσωπικού κλπ⁶³.

Ο Wheeler προσπάθησε να επαληθεύσει την υπόθεση ότι τα άτομα επιλέγουν ένα επάγγελμα που σχετίζεται με το σύστημα αξιών τους και ότι οι παράγοντες που οδηγούν σ' αυτήν την επιλογή είναι ισχυρότεροι από τις

⁶³ Κασιμάτη, Κ. (1998). *Έρευνα για τα Κοινωνικά Χαρακτηριστικά της Απασχόλησης*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών

διαφορές στις αξίες που μπορεί να προκύπτουν λόγω της διαφοράς του φύλου. Γι' αυτό απέδειξε ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό οι άνδρες και οι γυναίκες που απασχολούνται στις επιχειρήσεις έχουν τις ίδιες αξίες, επιθυμίες και προσδοκίες από το επάγγελμα που διαλέγουν. Όμως οι γυναίκες που επιλέγουν το επάγγελμα του εκπαιδευτικού έχουν αξίες που διαφοροποιούνται από τις αξίες που έχουν οι γυναίκες οι οποίες επιλέγουν επαγγέλματα σχετιζόμενα με την επιχείρηση.

Από τις παρατηρήσεις αυτές, γίνεται φανερό ότι το φάσμα επιλογής επαγγέλματος από τις γυναίκες είναι περιορισμένο, εξαιτίας των κοινωνικών αντιλήψεων που επικρατούν και σχετίζονται με την απασχόληση. Οι αξίες αυτές έχουν σημαντική κοινωνική επιρροή, γιατί ενεργοποιούν ή αδρανοποιούν κατά περίπτωση τα άτομα και τις ομάδες μιας κοινωνίας, αφού συνδέονται στενά με τη δομή της.

3.2 ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΑΞΙΕΣ

Ορισμένοι μελετητές, όπως Ginsberg, εξισώνουν την επιλογή του επαγγέλματος με τη συνολική διαδικασία απόκτησης των επαγγελματικών προσόντων, με τη διευκρίνιση ότι αυτή η επιλογή κυριαρχείται, όχι μόνο από τις προτιμήσεις και τις επιθυμίες των ατόμων για ένα συγκεκριμένο επαγγελματικό επίπεδο, αλλά και από πολλούς άλλους διαρθρωτικούς παράγοντες πάνω στους οποίους το άτομο έχει λίγο ή καθόλου έλεγχο.

Άλλοι, όπως ο Super πιστεύουν ότι κάτω από τον όρο «επιλογή επαγγέλματος» δεν πρέπει να υπονοούμε τη συνολική διαδικασία για την άσκηση ενός επαγγελματικού ρόλου, αλλά κυρίως ότι πρέπει να αναφερόμαστε στις ψυχολογικές προτιμήσεις και επιθυμίες που έχει το άτομο για να αποκτήσει ένα ορισμένο επαγγελματικό επίπεδο⁶⁴.

Ο Super (1951) υποστηρίζει ότι όταν το άτομο εκφράσει, εκδηλώσει την επαγγελματική του προτίμηση στην πραγματικότητα δεν κάνει τίποτα άλλο από το να αντικατοπτρίζει σε «όρους επαγγέλματος» την ιδέα, την αντίληψη

⁶⁴ Κασσιμάτη, Κ. (1998). *Έρευνα για τα Κοινωνικά Χαρακτηριστικά της Απασχόλησης*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών

που έχει για τον εαυτό του. Έτσι, επιλέγοντας το συγκεκριμένο επάγγελμα «επιβεβαιώνει» έμπρακτα τον εαυτό του και το ρόλο που έχει τάξει γι' αυτόν.

Από μία άλλη οπτική γωνία ο Super πιστεύει ότι η αυτοαντίληψη επηρεάζει την επιλογή επαγγέλματος, γιατί το άτομο προτιμά επαγγέλματα τα οποία προσδοκά πως θα του επιτρέψουν να χρησιμοποιήσει το ταλέντο του και τις επιδεξιότητές του. Χαρακτηριστικό της θεωρίας του Super είναι ότι προεκτείνει τη συλλογιστική του σ' ολόκληρη την επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου και με βάση την ηλικία διακρίνει πέντε στάδια: της φυσικής ανάπτυξης, της διερεύνησης, της επαγγελματικής σταθεροποίησης, της συντήρησης και της παρακμής⁶⁵.

Ο Roberts διαφοροποιείται. Παράγοντες όπως είναι η εκπαίδευση ή η οικογενειακή υποδομή, επηρεάζουν την επαγγελματική τοποθέτηση στο βαθμό που επιδρούν στην ανάπτυξη των επαγγελματικών φιλοδοξιών. Προτείνει το μοντέλο ευκαιριών στο πλαίσιο των κοινωνικών διαρθρώσεων, κατά το οποίο υποστηρίζει ότι «η χρονική στιγμή και η κατεύθυνση της σταδιοδρομίας των αποφοίτων προκύπτουν από τον τρόπο με τον οποίο οι επαγγελματικές ευκαιρίες διαρθρώνονται συσσωρευτικά και οι νέοι τοποθετούνται στις θέσεις εργασίας ανάλογα με τους ποικίλους βαθμούς κοινωνικής προσέγγισης με διαφορετική, κατά περίπτωση, ευκολία προσέλευσης στους διαφορετικούς τύπους απασχόλησης»⁶⁶.

3.3 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΕΙΔΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

ΔΟΜΙΚΗ

Η θεωρία πρωτοπαρουσιάστηκε από τον Parson. Συγκεκριμένα ανέφερε ότι η επιλογή και ανάπτυξη καριέρας, στηρίζεται στα ακόλουθα:

1. Γνώση του εαυτού.

⁶⁵ Super, D.E. (1984). *Career and life development*. In D. Brown, L. Brooks, and Associates, *Career choice and development*. SanFrancisco: Jossey-Bass.

⁶⁶ Κασσιμάτη, Κ. (1998). *Έρευνα για τα Κοινωνικά Χαρακτηριστικά της Απασχόλησης*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών

2. Γνώση των δεδομένων της εργασίας που κάνουμε ή που στοχεύουμε να κάνουμε.
3. Δυνατότητα συνδυασμού του ένα και του δύο.

Ανέφερε ακόμα ότι στην επιλογή και στην ανάπτυξη καριέρας υπάρχουν τρεις βασικοί παράγοντες:

1. Κατανόηση των συμπεριφορών, των ικανοτήτων, των ενδιαφερόντων, των φιλοδοξιών, των περιορισμών.
2. Καλή γνώση των απαιτήσεων και των παραγόντων επιτυχίας, πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, ευκαιρίες και απειλές.
3. Συνδυασμός του ένα και του δύο

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σε σχέση με τη δομική θεωρία υπάρχει η λεγόμενη θεωρία της προσωπικότητας και του περιβάλλοντος. Η συγκεκριμένη αναπτύχθηκε προκειμένου να οργανώσει πληροφορίες για ανθρώπους, οι οποίοι ασχολούνται με διαφορετικό αντικείμενο, αλλά και πληροφορίες, οι οποίες σχετίζονται με το περιβάλλον της κάθε εταιρίας.

Ο Holland, ανέφερε ότι οι άνθρωποι μπορούν να αναπτυχθούν, αλλά και να αποδώσουν καλύτερα σε αντικείμενα, τα οποία σχετίζονται με τη προσωπικότητά τους. Με βάση τη συγκεκριμένη θεωρία μπορούμε να καταλήξουμε σε διάφορα συμπεράσματα. Συγκεκριμένα⁶⁷:

1. Οι άνθρωποι επιλέγουν καριέρα με βάση την προσωπικότητά τους.
2. Οι άνθρωποι αναπτύσσονται καλύτερα σε περιβάλλοντα, τα οποία ανταποκρίνονται στις φιλοδοξίες τους.
3. Οι τύποι της προσωπικότητας και το εργασιακό περιβάλλον, αναφέρονται σε έξι τύπους ανθρώπων. Συγκεκριμένα:
 - Ρεαλιστικός.

⁶⁷ Holland, J. L. (1985) *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*, (2nd ed.) Englewood Cliffs, N. Jersey, Prentice Hall.

- Διερευνητικός.
- Δημιουργικός.
- Κοινωνικός.
- Επιχειρησιακός.
- Συντηρητικός.

Όλοι οι τύποι επηρεάζουν έναν άνθρωπο, απλά κάποιος από αυτούς επηρεάζει περισσότερο από τους άλλους. Με βάση τα παραπάνω ο Holland ανέπτυξε ένα νέο μοντέλο.

ΤΥΠΟΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ
ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟΣ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ. ΑΓΡΟΤΗΣ. ΕΡΓΑΤΗΣ
ΕΞΕΡΕΥΝΗΤΗΣ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΜΕ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ,	ΧΗΜΙΚΟΣ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ	ΖΩΓΡΑΦΟΣ. ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ	ΟΡΓΑΝΩΝΕΙ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΕΙ	ΜΑΝΑΤΖΕΡ. ΠΩΛΗΤΗΣ
ΣΥΝΤΗΡΗΤΙΚΟΣ	ΟΡΓΑΝΩΝΕΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

Με βάση το παραπάνω μοντέλο, μια εταιρία μπορεί να διερευνήσει τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και με βάση αυτά να τον κατατάξει σε μια θέση, προσδίδοντάς του τη δυνατότητα να κάνει συγκεκριμένη καριέρα βοηθώντας έτσι και την εταιρία να αναπτυχθεί. Η θεωρία του Holland διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο. Αυτό ισχύει διότι στις γυναίκες

παρατηρούνται οι ίδιοι τύποι, μόνο που επηρεάζονται από επιπρόσθετα χαρακτηριστικά (όπως π.χ η ευαισθησία).

3.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΚΑΡΙΕΡΑ

Οι κοινωνιολόγοι και οι οικονομολόγοι ανέφεραν ότι η κουλτούρα, η οικογενειακή κατάσταση, οι κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες, και άλλοι εξωτερικοί παράγοντες, επηρεάζουν την ταυτότητα, τις αξίες, αλλά και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου. Συγχρόνως ανέφεραν ότι επηρεάζουν στην ανάπτυξη της καριέρας του ατόμου.

3.4.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Ο **Donald Super (1997)** και άλλοι θεωρητικοί μελέτησαν πώς η ανάπτυξη καριέρας, επηρεάζεται όσο το άτομο ωριμάζει. Οι παράγοντες της καριέρας επηρεάζονται από τους κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες, τις φυσικές ικανότητες, το μυαλό, τα προσωπικά χαρακτηριστικά αλλά και τις ευκαιρίες που έχει το άτομο. Τα άτομα αναπτύσσουν την καριέρα τους, μέσα από ρόλους που αναλαμβάνουν στο χώρο εργασίας τους. Συγχρόνως επηρεάζονται από τον παράγοντα ηλικία: όσο ωριμάζουν αλλάζουν τα θέλω τους αλλά και η δυναμική που έχουν μέσα στην εταιρία. Αλλάζουν οι πιθανότητες για καριέρα. Ο Super ανέπτυξε το παρακάτω μοντέλο προκειμένου να αναπτύξει όλα τα παραπάνω αλλά και να συνδέσει, την ηλικία με την καριέρα⁶⁸.

⁶⁸ Super, D.E. (1984). *Career and life development*. In D. Brown, L. Brooks, and Associates, *Career choice and development*. SanFrancisco: Jossey-Bass.

ΣΤΑΔΙΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ
ΓΕΝΝΗΣΗ ΝΕΟΤΗΤΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ.	14-15	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ
ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ. ΧΟΜΠΙ, ΤΑΣΕΙΣ	15-24	ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΜΕΣΩ ΓΝΩΣΗΣ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ
ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	25-44	ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	45-64	ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΑΡΑΜΟΝΗ ΣΕ ΜΙΑ ΘΕΣΗ-ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ
ΩΡΙΜΑΝΣΗ-ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ	65+	ΠΕΡΙΟΔΟ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

Το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μια εταιρία, προκειμένου να τοποθετήσει τους εργαζόμενούς της σε θέσεις με βάση τα θέλω της ηλικίας τους. Η ηλικία 25-44 είναι η περίοδος, που το άτομο έχει διάθεση να δημιουργήσει και να αναπτυχθεί.

Αν συνδυαστούν ο πίνακας του Super και ο πίνακας του Holland, μπορεί να αναπτυχθεί ένα εύχρηστο εργαλείο σε σχέση με την ανάπτυξη της καριέρας. Στην ηλικιακή περίοδο των 25-44 ετών, το άτομο έχει διαμορφώσει χαρακτήρα οπότε με βάση τον τύπο του, αναπτύσσει και την καριέρα που τον αντιπροσωπεύει. Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας, ο οποίος δηλώνει τον τύπο καριέρας, την ηλικία (**περίοδος 14-35+**) και τα γενικά χαρακτηριστικά.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΗΣ ΗΛΙΚΙΑ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
ΓΕΝΙΚΟ ΟΧΙ ΞΕΚΑΘΑΡΟ ΠΛΑΝΟ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	14-18	ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ
ΞΕΚΑΘΑΡΙΣΜΑ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	18-21	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ	21-24	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ	21-24	ΕΝΑΣΧΟΛΗΣΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ	35+	ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Ολοκληρώνοντας αξίζει να αναφερθεί ότι ο Super ανέπτυξε έξι παράγοντες ανάπτυξης της καριέρας σε σχέση με την περίοδο ωρίμανσης του ατόμου⁶⁹:

1. Αγωνία σε σχέση με το πλάνο καριέρας.
2. Στάδιο απόφασης.
3. Γνώση και πληροφοριακές πηγές
4. Γενικές πληροφορίες καριέρας.
5. Πληροφορίες για εργασιακό αντικείμενο.
6. Πληροφορίες για ενασχόληση.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η καριέρα είναι μια εξαρτημένη μεταβλητή, η οποία αλλάζει συνεχώς μέσα στη ζωή ενός ατόμου. Μια επιχείρηση εκμεταλλεύομενη τους παράγοντες, που επηρεάζουν την καριέρα μπορεί να κατευθύνει αλλά και να βοηθήσει να αναπτυχθούν στο εσωτερικό της οι εργαζόμενοι.

⁶⁹ Super, D.E. (1984). Career and life development. In D. Brown, L. Brooks, and Associates, *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass.

3.5 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Ένας από τους πιο δημοφιλείς ορισμούς του τι είναι καριέρα είναι και αυτός του Hall (1995) που ορίζει την καριέρα ως το επακόλουθο της εργασίας και των δραστηριοτήτων που κατευθύνονται από προσωπικούς και οργανωσιακούς στόχους, μέσα από τους οποίους το άτομο περνά την ζωή του και εν μέρει μπορεί να επηρεάσουν και την ζωή και άλλων ανθρώπων π.χ. της οικογένειας του ατόμου⁷⁰.

Σύμφωνα με τον Beckhard (1999) αυτή η θεώρηση έχει γίνει αποδεκτή για τρεις λόγους. Ο πρώτος είναι ότι δίνει μία μακροπρόθεσμη θεώρηση, ο δεύτερος ότι η ερμηνεία στοχεύει και στους στόχους της καριέρας αλλά και στα εξωτερικά ερείσματα της, όπως και στα ερείσματα από το εσωτερικό της επιχείρησης. Τρίτον, βλέπει την αποτελεσματικότητα της καριέρας από μία σειρά παραγόντων. Αυτός ο ορισμός αναγνωρίζει ότι η καριέρα είναι το αποτέλεσμα των προσπαθειών του ατόμου αλλά και εξωγενών στοιχείων που μπορεί να επηρεάσουν την καριέρα του⁷¹.

Έτσι η διαχείριση μίας καριέρας βρίσκεται στα χέρια του εργαζόμενου αλλά και της επιχείρησης που εργάζεται. Και τα δύο μέρη πρέπει να μοιραστούν τις υποχρεώσεις, ώστε να γίνει σωστή διαχείριση της καριέρας του εργαζόμενου. Είναι δεδομένο ότι μία καριέρα θα πάει πολύ καλύτερα αν υπάρχει μία αμοιβαία συνεργασία μεταξύ του εργαζόμενου και της εταιρίας. Έτσι είναι λογικό οι δραστηριότητες για το χτίσιμο μίας καριέρας να εμπλέκουν και τον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά και την εταιρία του που θα πρέπει να αναπτύξει τις ανάλογες δραστηριότητες για τον επιτυχή σχεδιασμό της καριέρας.

⁷⁰ Hall, A. S., Kelly, K. R., & Van-Buren, J. B. (1995). Effects of grade level, community of residence, and sex on adolescent career interests in the zone of acceptable alternatives. *Journal of Career Development*, 21, 223-232.

⁷¹ Bechara, A., Damasio, H., Damasio, A. R., & Lee, G. P. (1999). Different contributions of the human amygdala and ventromedial prefrontal cortex to decision-making. *Journal of Neuroscience*, 19, 5473-5481.

Ο όρος «οργανωσιακή διαχείριση καριέρας – organizational career management» χρησιμοποιείται συνήθως για να περιγράψει τις διάφορες πολιτικές και πρακτικές που δημιουργούν οι οργανισμοί, για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της καριέρας των εργαζομένων τους. Αν και συχνά το περιεχόμενο τέτοιων πολιτικών διαφέρει από εταιρία σε εταιρία υπάρχουν συχνά κάποια κοινά στοιχεία όπως το να καθορίσει η εταιρία τι ζητάνε οι εργαζόμενοι από την καριέρα στην εταιρία, να δοθούν ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους και να εντοπίσει η διοίκηση το ποιοι εργαζόμενοι αξίζουν, ώστε να επενδύσει πάνω σε αυτούς η εταιρία και να τους βοηθήσει να χτίσουν την μελλοντική τους καριέρα⁷².

Βέβαια παίζει ρόλο και η «ατομική διαχείριση της καριέρας – individual career planning». Αν πάρουμε ως δεδομένο ότι η οικονομία γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστική, ότι η γνώση παίζει πλέον πολύ σημαντικό ρόλο και ότι υπάρχει μια νέα μορφή στις καριέρες των εργαζομένων, τότε το αποτέλεσμα είναι η συνεχής αλλαγή των στόχων τους όπως και του περιεχομένου της ίδιας της καριέρας.

Έτσι οι παραδοσιακές απόψεις και πρακτικές για την καριέρα έχουν αλλάξει σε μεγάλο ποσοστό. Επίσης έχουν γίνει και πολλές αλλαγές στις αξίες των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα στο πως λαμβάνουν την ίδια την καριέρα τους και το πώς επιλέγουν να τη διαχειριστούν. Αυτή η αλλαγή, που έχει να κάνει κυρίως με τις κοινωνικές αξίες, έχει οδηγήσει σε αλλαγές στις προσδοκίες όσο αφορά το πώς μπορεί να οργανωθεί μία καριέρα.

Ο Benbow (1995) έχει αναφέρει επίσης ότι σε μία έρευνα που έκανε, το 90% των εργαζομένων σε μεγάλες επιχειρήσεις έχει αλλάξει το σχεδιασμό της καριέρας τους τα τελευταία πέντε χρόνια και το 40% πιστεύει ότι θα ανασχεδιάσει την καριέρα του στα επόμενα πέντε χρόνια.

Ένα σημείο που επισήμανε η έρευνα είναι ότι η οργάνωση των εταιριών γίνεται όλο και λιγότερο ιεραρχική και γίνεται πιο πολύ επίπεδη, με αποτέλεσμα να ξεφεύγουν από τις παραδοσιακές αντιλήψεις για την

⁷² Super, D.E. (1984). Career and life development. In D. Brown, L. Brooks, and Associates, *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass.

οργάνωση της καριέρας. Αν θελήσουμε να ορίσουμε την ατομική διαχείριση της καριέρας μπορούμε να πούμε ότι πρόκειται για τις ατομικές προσπάθειες, που γίνονται από τον εργαζόμενο, ώστε να προωθήσει τους στόχους της καριέρας του που μπορεί να είναι αλλά και να μην είναι ταυτόσημοι με τους στόχους της εταιρίας που δουλεύει⁷³.

Η θεωρία υποστηρίζει ότι ο σχεδιασμός μίας καριέρας είναι αποτέλεσμα της κοινής δουλειάς μεταξύ εταιρίας και εργαζομένου. Αυτό βέβαια παίρνει ως δεδομένο τις ατομικές προσπάθειες που κάνει ο εργαζόμενος για να γίνει ο ίδιος πιο αποδοτικός αλλά και το ότι ο εργοδότης έχει σχεδιάσει το ανάλογο πρόγραμμα καριέρας και ανάπτυξης μέσα στο χώρο της επιχείρησης.

Ο Hall (1977) χρησιμοποιεί τη θεωρία της ψυχολογικής επιτυχίας και δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι είναι στελέχη που χρησιμοποιούν τα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας, ώστε να ικανοποιήσουν τους προσωπικούς στόχους τους και είναι η ευθύνη της εταιρίας να σιγουρευτεί το ότι αυτή η διαδικασία βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

Ουσιαστικά ο σχεδιασμός της καριέρας σε ατομικό επίπεδο αναφέρεται στην διαδικασία του εντοπισμού που θέλει ο εργαζόμενος από την καριέρα του σε ένα οργανισμό, την αξιολόγηση των προσόντων του εργαζόμενου από την εταιρία σε σχέση με τους εταιρικούς στόχους και το να παρθεί η απόφαση για το ποια βήματα πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να γίνουν πραγματοποιήσιμοι αυτοί οι στόχοι με βάση τις ικανότητες του εργαζόμενου. Αυτό σημαίνει ότι έχουμε να κάνουμε με μία σειρά αποφάσεων σε ατομικό επίπεδο που θα πρέπει να γίνουν με τη λογική ότι θα βοηθήσουν στο να γίνει αυτό με βάση τις ικανότητες του εργαζόμενου.

Παρόλα αυτά, είναι απαραίτητο να υποστηριχθεί ένα πλάνο ανάπτυξης καριέρας με τις ανάλογες κινήσεις τακτικής για την εφαρμογή του, σε σχέση πάντα με τις αλλαγές που γίνονται στο περιβάλλον της εταιρίας και που

⁷³ Hall, A. S., Kelly, K. R., & Van-Buren, J. B. (1995). Effects of grade level, community of residence, and sex on adolescent career interests in the zone of acceptable alternatives. *Journal of Career Development*, 21, 223-232.

πολλές φορές είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Είναι βέβαιο το ότι θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσέξουν για την σωστή εφαρμογή του πλάνου καριέρας τους και όποτε χρειάζεται να επεμβαίνουν.

Αυτό σημαίνει βέβαια ότι ο εργαζόμενος, όπως και η εταιρία, θα πρέπει να είναι σε θέση να μετρήσουν την απόδοση της καριέρας τους. Οι Van Maanen και Schein (1987) έχουν δηλώσει ότι η απόδοση της καριέρας μπορεί να μετρηθεί και όσο αφορά τις δραστηριότητες αλλά και όσο αφορά την εμπειρία. Αυτές οι δύο εξωτερικές μετρήσεις είναι και οι πιο δημοφιλείς⁷⁴.

Για παράδειγμα μπορεί ο εργαζόμενος να μετρήσει την επιτυχία του στην καριέρα βάσει του μισθού και των προαγωγών που του έχουν γίνει. Η ανάπτυξη του μισθού μπορεί να γίνει με βάση την ετήσια ποσοστιαία αύξηση του μισθού από την στιγμή που ο/η εργαζόμενος μπήκε στην εταιρία. Οι προαγωγές μπορεί να οριστούν ως οι επίσημες προαγωγές σε ανώτερες θέσεις που έχουν γίνει από την στιγμή που μπήκε ο εργαζόμενος στην εταιρία.

Βέβαια μπορεί και ο εργαζόμενος να μετρήσει την απόδοση με βάση την προσωπική του ικανοποίηση από την όλη πορεία του μέσα στην επιχείρηση. Αυτό βέβαια δεν είναι μετρήσιμο και είναι μία γνώση που την έχει μέσα ο εργαζόμενος, αν και μπορεί να εκδηλώσει με διάφορους τρόπους την ικανοποίησή του ή την δυσαρέσκεια και αυτό είναι κάτι που μπορεί να το παρατηρήσει και ο προϊστάμενός του.

Ο Wilson (2000) έχει αναπτύξει μία σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση του πλάνου μίας καριέρας και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Αυτοί είναι οι εξής⁷⁵:

- ✓ Ισορροπία σχέσεων μεταξύ εργαζόμενου και δουλειάς. Αυτό έχει να κάνει με τον τρόπο ζωής και την ισορροπία μεταξύ της δουλειάς και του

⁷⁴ Van Esbroeck, R., Butcher, V., Broomen, P. and Klaver, A.M. (1997). *Decision Making for Lifelong Learning*. Brussels: VUPress –FEDORA.

⁷⁵ Wilson, L. M. (2000). The relationship between parental attachment, career decision-making self-efficacy, gender, race and career indecision. (Florida State University). *Dissertation Abstracts International*, 61, 2800.

εργαζόμενου. Για παράδειγμα πολλοί μάνατζερ θυσιάζουν την ισορροπία προς όφελος της καριέρας, δηλαδή μειώνουν τις δραστηριότητες της κανονικής τους ζωής προς όφελος της καριέρας τους. Αυτό βέβαια μπορεί να έχει μακροπρόθεσμα πολλά αρνητικά αποτελέσματα στον άνθρωπο, να τον αποξενώσει και τελικά να τον αποξενώσει από τον εκτός δουλειάς κόσμο.

- ✓ Μη προβλέψιμα γεγονότα στη ζωή. Θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και γεγονότα στην ζωή του εργαζόμενου που μπορεί να έχουν θετική ή αρνητική επίδραση στην ζωή και την καριέρα του εργαζόμενου. Για παράδειγμα ένα μοιραίο ατύχημα ή ένα διαζύγιο μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στον εργαζόμενο και μπορεί να ζητήσει ο ίδιος ο εργαζόμενος να αλλάξει την καριέρα του και ίσως να μειώσει και τους στόχους του και να αποζητήσει ίσως κάποιους κατώτερους στόχους από αυτούς που είχε βάλει στην αρχή. Βέβαια μπορεί να γίνει και το αντίστροφο.
- ✓ Υποστήριξη και έλεγχος των γεγονότων. Μεγάλο ρόλο στην επιτυχία μίας καριέρας παίζει και η υποστήριξη που υπάρχει. Για παράδειγμα αν θελήσει ο εργαζόμενος να δει κάποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα με στόχο να αναπτύξει κάποιες ικανότητες, μπορεί η εταιρία να τον στηρίξει οικονομικά γνωρίζοντας ότι με αυτό τον τρόπο μπορεί να αναπτύξει τις ικανότητες όπως έχουν τεθεί από τον σχεδιασμό της καριέρας. Επίσης θα παίξει σημαντικό ρόλο και τι μπορεί να κάνει ο εργαζόμενος ως προς τον έλεγχο της καριέρας του

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Από το σύνολο της παρούσης εργασίας συμπεραίνεται ότι η αξιολόγηση, είναι ένα μέσο που βοηθάει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει βήματα όπως παρατήρηση, και κρίση απόδοσης. Μέσα από τις συγκεκριμένες διαδικασίες, η εταιρία, κατανοεί τη δυναμική του εργαζόμενου. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι manager παρακολουθούν την απόδοση των εργαζομένων, και τους αξιολογούν . Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης μπορούν να επιδοθούν αμοιβές και μπόνους στους εργαζόμενους.

Ο προγραμματισμός των μελλοντικών αναγκών σε σχέση με το προσωπικό, είναι η διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση της επιχείρησης προβλέπει και ρυθμίζει τις ανάγκες που ίσως δημιουργηθούν στο μέλλον όσον αφορά την παροχή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Ανάλογα με τους στόχους και τις βλέψεις της επιχείρησης για ανάπτυξη και μελλοντική επέκταση, η διοίκηση εξασφαλίζει την παρουσία προσωπικού όποτε και όπου ζητηθεί ικανού να εκπληρώσει με επιτυχία τους στόχους αυτούς.

Καταλήγοντας, μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οριοθέτησε δύο πλεονεκτήματα σε σχέση με την απόδοση. Το πρώτο είναι ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δημιουργεί βαθμίδες μέσα στην επιχείρηση. Και το δεύτερο η αξιολόγηση απόδοσης, δίνει στοιχεία για το προφίλ του εργαζομένου. Και τα δύο στοιχεία λαμβάνονται σοβαρή υπόψη για την πρόοδο του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση, αλλά και για την ανάπτυξη της καριέρας του μέσα στην επιχείρηση.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Argyris C. (1973), "Personality and Organization Theory Revisited, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, pp. 141-167
2. Armstrong, M. (1992) *Human Resource Management: strategy and action*. Kogan Page
3. Arnold, J. (1989). Career decidedness and psychological well-being: A two-cohort longitudinal study of undergraduate students and recent graduates. *Journal of Occupational Psychology*, 62(2), 163-176.
4. Beamish, P., Morrison, A., Rosenzweig, P., & Inkpen, A. (2000) *International Management*, 4th ed., pp.183-190.
5. Bechara, A., Damasio, H., Damasio, A. R., & Lee, G. P. (1999). Different contributions of the human amygdala and ventromedial prefrontal cortex to decision-making. *Journal of Neuroscience*, 19, 5473-5481.
6. Bernardin, H. John and Joyce E. A. Russell.,(2003), *Human Resource Management: An Experiential Approach* . NY: McGraw-Hill
7. Bloom, M., Milkovich, G., and Mitra, A. (2000) Toward a Model of International Compensation and Rewards: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Contexts. (<http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/PDFs/WorkingPapers/WP00-14.pdf>).
8. Brewer A. (1993), *Managing for Employee Commitment*, Sydney, Longman Cheshire, pp. 123-126
9. C.O. Longenecker & S.J. Goff, Performance Appraisal Effectiveness: A matter of perspective, *SAM. Advanced Management Journal* Spring 1992, σελ. 17-23
10. Cenzo D.A & Robbins S.P.,(2006), *Human Resource Management* ,Prentice Hall,p.203
11. Ch. Lee, Performance Appraisal, *Training*, Vol. 33, No 5 σελ.44-59
12. Chusmir L. (1982), "Job Commitment and the Organizational Woman", *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 595-602
13. Cross, F. & Miller, R. (2001) *West's Legal Environment of Business*, 4th ed., pp. 172-174.

14. Cummings T., Molloy E. & Glen R. (1977), "A Methodological Critique of fifty-eight Selected Work Experiments", *Human Relations*, Vol. 8, pp. 675-708
15. Eby L, Freeman D, Rusch M & Lance Ch. (1999), "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test of an Integrative Theoretical Model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp. 463-483
16. Elwood F. Holton II, James W. Trott, Jr., (2006), Trends Toward a Closer Integration of Vocational Education and Human Resources Development, *Journal of Vocational and Technical Education*, Vol. 12, No. 2, p.7
17. G.P. Latham et al., The increasing Importance of Performance Appraisals to Employee Effectiveness in *Organizational Psychology*, Vol. 8, 1993, σελ. 87-132.
18. Hackman J. & Oldham G. (1975), "The Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp. 159-170
19. Hall, A. S., Kelly, K. R., & Van-Buren, J. B. (1995). Effects of grade level, community of residence, and sex on adolescent career interests in the zone of acceptable alternatives. *Journal of Career Development*, 21, 223-232.
20. Holland, J. L. (1985) *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*, (2nd ed.) Englewood Cliffs, N. Jersey, Prentice Hall.
21. IRS (1989), "Job evaluation: the road to equality?", *IRS Employment Trends* 448, 28 September,
22. IRS (1998), "There is value in job evaluation", *IRS Employment Trends* 665, October, pp. 3-16.
23. Iverson R & Roy P. (1994), "A Causal Model of Behavioral Commitment: Evidence from a Study of Australian Blue-collar Employees", *Journal of Management*, Vol. 20, pp. 15-41
24. Kennedy, Marilyn Moats (1999) "The case against performance appraisals." *Across the Board*, 36, pp. 51-52.
25. Kidd, J.M. & Knasel, E.G. (1980). Work values and salience: A review

- of British and North American research. National Institute for Careers Education and Counseling, Cambridge.
26. L. Atwater, et al., The influence of Upward Feedback on Self and Follower Ratings of Leadership, *personnel Psychology*, Vol. 48. No1, 1995. σελ.35-39
 27. Lok Peter. (2000), "Antecedents of Organizational Commitment and Mediating Role of Job Satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 8, p. 595
 28. Longenecker, Clinton (1997) "Why managerial performance appraisals are ineffective: Causes and lessons." *Career Development International*, 2/5, pp.212-218
 29. M. Walton, The Deming Management Method, Mercury Books, London, 1989, σελ. 88-89
 30. M.A. Yakovac, Paying for Satisfaction HR. Focus, Vol. 73, No 6 1996, σελ. 10-11
 31. Mathis&Jackson R.L(1994), Human Resource Management, West Publication Corporation, N.Y.
 32. McNabb, R. and Whitfield, K. (2001), "Job evaluation and high performance work practices: compatible or conflictual?", *Journal of Management Studies*, Vol. 38 No. 2, pp. 293-312.
 33. O' Reilly C. & Roberts K. (1976), "Relationships among Components of Credibility and Communication Behaviors in Work Units" *Journal of Applied Psychology*, Vo. 61, pp. 99-102
 34. P.K. Zingheim & J.R. Schuster, Supporting Teams with Multi-Rater Performance Reviews Compensation and Benefits Management, Vol. 11, 1995 σελ. 41-45
 35. Pfeffer, J. (1994) 'Competitive advantage through people', Boston: Harvard Business School Press
 36. Pincus, L. & Belohlav, J. (1996) "Legal issues in multinational strategy: To play the game, you have to know the rules." *Academy of Management Executive*, 10, pp.52-61.

37. Putterill M. & Rohrer Th. (1995), "A Causal Model of Employee Commitment in a Manufacturing Industry", *International Journal of Manpower*, Vol. 16, No. 5/6, pp. 56-69
38. RB. Campbell & ML. Gazfinkel, Strategies for Success in Measuring Performance, H.R. magazine, June 1996, σελ.98-104.
39. Rook D, (2005) "The ritual dimension of consumer behavior: A critical view" *Journal of Consumer Research*, 12, December, pp. 251-64
40. Schneider J.R& Schmitt N.,(2002),An Executive Approach to understanding Assessment Center Dimension and Exercise Constructs, *Journal of Applied Psychology*Vol.17, No 1, Feb,σ. 32-35.
41. Shore L. & Tetrick L. (1991), "A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 637-643
42. Super, D.E. (1984). Career and life development. In D. Brown, L. Brooks, and Associates, *Career choice and development*. SanFrancisco: Jossey-Bass.
43. Super, D.E. (1984). Career and life development. In D. Brown, L. Brooks, and Associates, *Career choice and development*. SanFrancisco: Jossey-Bass.
44. T. Peters, Thriving on Chaos, Pan Books, London, 1989, σελ.495
45. Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. (1997) "Toward an integrative model of strategic international human resource management." *Academy of Management Review*, 21, pp.959-985.
46. Valentino, Iacobelli, Puopolo & Sistilli (1997) Handbook on Doing Business In Italy. (<http://www.psglaw.com/handb.htm>).
47. Van Esbroeck, R., Butcher, V., Broomen, P. and Klaver, A.M. (1997). *Decision Making for Lifelong Learning*. Brussels: VUPress –FEDORA.
48. Wayne M.,(2005), Human resource management, Pearson Prentice hall
49. Wilson, L. M. (2000). The relationship between parental attachment, career decision-making self-efficacy, gender, race and career indecision. (Florida State University). *Dissertation Abstracts International*, 61, 2800.

50. Yoon J. & Thye She. (2002), "A Dual Process model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support", *Work and Occupations*, Vol. 29, Iss. 1, pp. 97-124
51. Κανελλόπουλος Χ.,(2000),Μάνατζμεντ : Αποτελεσματική Διοίκηση, 3^η έκδοση
52. Κάντας, Α., Χαντζή, Α, (1991). Ψυχολογία της Εργασίας. Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης. Στοιχεία Συμβουλευτικής. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
53. Κασσιμάτη, Κ. (1998). *Έρευνα για τα Κοινωνικά Χαρακτηριστικά της Απασχόλησης*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών
54. Κωτσίδα Τ. (2005), Πως θα αναβαθμίσετε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού: Προτεινόμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της θέσης και της εικόνας του τμήματός σας, πρακτικά 8^{ου} συμποσίου ανθρώπινου δυναμικού, KPMG, 22-23 Φεβρουαρίου
55. Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα
56. Ν. Παπαλεξανδρή, (1997) Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη, όπα., σελ. 20
57. Χυτήρης Α.,(2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Μπένος