

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

Εισηγητές: Ζαχαριουδάκης Νικόλαος, Αριθ. Μητρώου:2777

Πλαϊτής Χαρίτων, Αριθ. Μητρώου:3657

Επιβλέπων: Παπαστεφανάκη Σοφία ,Καθηγήτρια

©

**2013**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κάθε επιχείρηση πρέπει να καλύπτει με ολοκληρωμένο τρόπο το σύνολο της διαδικασίας εντοπισμού και επιλογής προσωπικού, περιλαμβάνοντας την περιγραφή της θέσης, τη δημοσίευση, τη συλλογή των βιογραφικών, την αξιολόγηση και την ενημέρωση των υποψηφίων στα διάφορα στάδια μέχρι και την τελική πρόσληψη. Πρέπει να παρέχει επίσης, τη δυνατότητα αξιολόγησης του ίδιου υποψήφιου σε σχέση με τις απαιτήσεις διαφορετικών θέσεων εργασίας, για τις οποίες υπάρχουν αιτήσεις, προκειμένου να εντοπιστεί σε ποια από αυτές ταιριάζουν με τον καλύτερο τρόπο οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα προσόντα του. Επιπλέον, πρέπει να συνυπολογίζει τόσο τον ειδικό βαθμό ενός αξιολογητή όσο και το γενικό βαθμό αξιολόγησης ενός υποψηφίου. Έτσι, επιτυγχάνεται η εύκολη και ολοκληρωμένη παρακολούθηση της διαδικασίας πρόσληψης με ταυτόχρονη μείωση του σχετικού κόστους αλλά και του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωσή της.

Επίσης η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν τα σημαντικότερα οχήματα αναβάθμισης του επιπέδου των εργαζομένων ως επαγγελματικές οντότητες και κατά συνέπεια της επιχείρησης. Η συνεχής βελτίωση της τεχνογνωσίας και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω αναπτυξιακών παρεμβάσεων, σε συνδυασμό με την προώθηση της αυτοεκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης είναι στην κορυφή της ατζέντας όσον αφορά τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

## **ABSTRACT**

Every enterprise should have a complete set of procedures on tracking and choosing human resources including the description of the position offered, publication, collection of CV's, evaluation and keep the candidates up to date throughout the stages from the beginning of the evaluation to the employ. Every candidate should be evaluated for all possible openings to determine how ones skills, knowledge and qualifications match best. The procedure should take in mind both the appraisal of a specific evaluator and the overall degree of the candidate. Thus, a manageable and complete procedure is established when at the same time reduces the cost and time needed to be accomplished.

Ongoing education is the key for the employees and therefore for the enterprise to be up to date. Continuous update of the know-how and the professional skills of the work force followed by the encouragement of self-education and lifelong learning is at the top of the agenda of human resources management.

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Εικόνα 1: Επαγγελματικές Δεξιότητες κατά R. Boyatzis (Πηγή: Torrington & Hall, 1998: 417) .....	26
Εικόνα 2: Μοντέλο εφαρμογής της ενδοεπιχειρηματικής εκπαίδευσης (Πηγή: Παπαστεφανάκη, 2006) .....	27
Εικόνα 3: Τα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004) .....	35
Εικόνα 4: Παράδειγμα ερωτηματολογίου αξιολόγησης της εκπαίδευσης (Πηγή: Παπαστεφανάκη, 2006) .....	38
Εικόνα 5: Παράδειγμα πληροφοριακού εντύπου (Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004) .....	55
Διάγραμμα 1: Δομή τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Πηγή: Μπουραντας, Παπαλεξανδρή, 2003) .....	16
Διάγραμμα 2: Χάσμα Εκπαίδευσης Επιχείρησης (Πηγή: Armstrong, 2000) .....	30

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	2
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	9
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ .....	9
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	9
1.3 ΔΑΠ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	14
1.4 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ .....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	20
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	20
2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	22
2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	23
2.4 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	25
2.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	27
2.5.1 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	28
2.5.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ.....	30
2.5.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	31
2.5.3.1 ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....	33
2.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	39
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	39
3.2 ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	40
3.3 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	41
3.4 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	44
4.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	44
4.2 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ .....	46
4.2.1 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	46
4.2.2 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ .....	48
4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	50
4.4 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	51

4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	52
4.5.1 ΠΡΟΚΑΤΑΡΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	53
4.5.2 ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ .....	54
4.5.3 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	55
4.5.4 ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	56
4.5.5 ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ.....	57
4.5.6 Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ .....	59
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	59
5.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ .....	60
5.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	61
5.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	62
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 .....	68

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια επιχείρηση για να γίνει ανταγωνιστική και να παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους υφιστάμενους και μελλοντικούς πελάτες, πρέπει να διαθέτει εκπαιδευμένο προσωπικό και φυσικά η επιλογή του πρέπει να καλύπτει όλα τα βασικά στάδια, όπως την προκαταρκτική συνέντευξη, την συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου, την συνέντευξη εργασίας, την ιατρική εξέταση και την απόφαση επιλογής.

Σήμερα η επιλογή προσωπικού αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων μια επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της έχει άμεσο αντίκτυπο (θετικό ή αρνητικό) όχι μόνο στη μακροχρόνια λειτουργία και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αλλά και στην καθημερινότητα των εργαζομένων της. Η σημασία αυτής της διαδικασίας φαίνεται ότι έχει γίνει κατανοητή από μια μεγάλη μερίδα οργανισμών, οι οποίοι προσπαθούν να δώσουν έμφαση στην επιστημονική επιλογή προσωπικού. Παρόλα αυτά υπάρχουν ακόμα πολλά να γίνουν, καθώς πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν, δυστυχώς, την επιλογή προσωπικού ως μια διαδικασία εξυπηρέτησης και ικανοποίησης προσωπικών συμφερόντων.

Επίσης, η επιβίωση μια επιχείρησης εξαρτάται από το αν οι εργαζόμενοι της είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και προετοιμασμένοι για να υλοποιούν με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους μια επιχείρησης. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει την νοοτροπία αυτή, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτατα τις αλλαγές, η ακόμα να προβλέπουν τις αλλαγές που τείνουν να συμβούν και να προσαρμόζονται ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Στόχος μας, στην παρούσα πτυχιακή εργασία, ήταν να παρουσιάσουμε αναλυτικά ποιες είναι οι διαδικασίες εκπαίδευσης και επιλογής προσωπικού σε σύγχρονες

επιχειρήσεις, πραγματοποιώντας μια συνέντευξη μέσω προκαθορισμένων ερωτήσεων στις Συνεταιριστικές Τράπεζες.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και πώς μέχρι σήμερα η ενσωμάτωση της ΔΑΠ έχει γίνει απαραίτητη στον στρατηγικό σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού οργανισμού.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια και στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης του προσωπικού. Στην συνέχεια, αναπτύχθηκαν οι στόχοι και οι τομείς εκπαίδευσης όπως επίσης και η διαδικασία οργάνωσης της εκπαίδευσης προσωπικού και κάθε στάδιο αυτής ξεχωριστά, δηλαδή η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών, ο σχεδιασμός του προγράμματος, η επιλογή των μεθόδων, η εφαρμογή και τελικά η αξιολόγηση εκπαίδευσης.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην ανάπτυξη προσωπικού και συγκεκριμένα στα στάδια και στους στόχους ανάπτυξης προσωπικού κάνοντας μια μικρή αναφορά στις διαφορές εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Το τέταρτο κεφάλαιο ασχολήθηκε με τη λειτουργία επιλογής προσωπικού, περιγράφοντας τις κυριότερες μεθόδους επιλογής εργαζομένων που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις όπως επίσης και την διαδικασία επιλογής από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Το πέμπτο κεφάλαιο ασχολήθηκε με τη μελέτη περίπτωσης διαδικασίας επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού.

Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και κυρίως από την μελέτη των περιπτώσεων. Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο παρουσιάζονται και η άποψη και οι προτάσεις του συγγραφέα της εργασίας αυτής.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

### **1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η οργανωμένη και μακροχρόνια διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων μίας επιχείρησης και ενός οικονομικού οργανισμού. Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά τα οποία οι εργαζόμενοι φέρνουν στο χώρο εργασίας τους όπως είναι η αφοσίωση στην δουλειά τους, οι ικανότητες, η εμπειρία, οι δεξιότητες και η θέληση για μάθηση (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004). Αυτό σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές ιδιότητες, χαρακτήρα, αντίληψη του ρόλου του στην επιχείρηση και κίνητρα για την αφοσίωση του στην επιχείρηση. Η συνεισφορά του συνόλου των εργαζομένων, δηλαδή των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης είναι «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της» (Jackson & Schuler, 2000 στο Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Επομένως, η ΔΑΠ έχει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη, ανταγωνιστικότητα και επιβίωση μίας επιχείρησης και μπορεί να οριστεί ως: *«Η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης»* (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

### **1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ**

Η ΔΑΠ ξεκίνησε ως επιστήμη στις αρχές του εικοστού αιώνα και ήταν γνωστή ως «Διοίκηση Προσωπικού» (Personnel Management). Ως «Διοίκηση Προσωπικού» ορίζονται όλες οι διοικητικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση των εργασιακών υπηρεσιών από έναν οργανισμό που επιδιώκει οικονομικό όφελος (Thomason, 2001 στο Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Στις αρχές του 1900 έκαναν την εμφάνιση τους μεγάλοι οικονομικοί οργανισμοί που απασχολούσαν εκατοντάδες εργαζομένους δημιουργώντας έτσι την ανάγκη για τη θέσπιση πολλών βασικών εργασιακών νόμων, βελτίωση των συνθηκών εργασίας και οργανωμένη μελέτη των ανθρωπίνων πόρων.

Από τις πρώτες έρευνες και μελέτες πάνω στο θέμα της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού και των επιπτώσεων του πάνω στην επιχείρηση ήταν του Frederick Taylor με το έργο του «Οι αρχές της επιστημονικής διοίκησης» όπου ασχολείται με θέματα της επιστήμης της διοίκησης (management) και με τρόπους βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Ο Taylor οργάνωσε την εργασία με βάση τη μέτρηση των χρόνων εκτέλεσης της και πρότεινε ένα διαφορετικό σύστημα αμοιβής, το οποίο θα ήταν υψηλότερο για αυτούς με την υψηλότερη εργασιακή απόδοση. Για τον Taylor, ο βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μέγιστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου (Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2001).

Από την μεριά της Ευρώπης, ο Henri Fayol από τη Γαλλία θεωρείται επίσης ένας από τους ιδρυτές και συνεχιστές της «επιστημονικής διοίκησης». Ο Fayol επικεντρώθηκε στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, ανέλυσε τις κύριες της λειτουργίες και έδωσε μεγάλη σημασία στη διοίκηση (management). Στην εργασία του "Γενική & Βιομηχανική Διοίκηση", όρισε 14 γενικές αρχές της διοίκησης. Οι αρχές αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Καταμερισμός Εργασίας – Οδηγεί στην εξειδίκευση της εργασίας
2. Εξουσία και Υπευθυνότητα - Εξουσιοδότηση και ευθύνη πάνε μαζί, η μια χωρίς την άλλη οδηγεί σε αποτυχία
3. Ενότητα Εντολής - Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο

4. Γραμμή Εξουσίας - Σε κάθε οργανισμό πρέπει να υπάρχει η διοικητική κλίμακα και είναι βαθμιδωτή ή ιεραρχική
5. Συγκεντρωτισμός - Ο βαθμός στον οποίο η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια
6. Ενότητα Κατεύθυνσης - Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει ένα κοινό στόχο – σχέδιο δράσης και να το προωθεί συνεχώς
7. Ισότητα - Αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων με δικαιοσύνη και σεβασμό
8. Τάξη – Η οργάνωση των θέσεων εργασίας θα πρέπει να αυξάνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων
9. Πρωτοβουλία - Ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας των εργαζομένων για καινοτομία και δημιουργικότητα
10. Πειθαρχία – Προώθηση της διάθεσης επίτευξης στόχων για τους εργαζομένους
11. Ανταμοιβή - Η ανταμοιβή των εργαζομένων πρέπει να είναι δίκαια και ανάλογη των προσόντων τους
12. Σταθερότητα Προσωπικού – Οι οργανισμοί πρέπει να προσλαμβάνουν εργαζομένους για αρκετό καιρό έτσι ώστε να αναπτυχθούν οι ικανότητες και η εξειδίκευση των εργαζομένων
13. Γενικό προς Ατομικό Συμφέρον – Η επίδοση και αποδοτικότητα των εργαζομένων επιδρά στην επίδοση και αποδοτικότητα όλου του οργανισμού
14. Πνεύμα αφοσίωσης προς τους στόχους της επιχείρησης (Esprit de corps)

Ο Luther Gulick στη συνέχεια, καθαρά επηρεασμένος από τον Fayol διέτύπωσε και όρισε τις λειτουργίες της διοίκησης που είναι αναγκαίες σε μία επιχείρηση και σε έναν οργανισμό που είναι: *η οργάνωση, ο προγραμματισμός, η διεύθυνση, η στελέχωση, ο συντονισμός, η αναφορά και ο προϋπολογισμός*. Εκείνη την εποχή οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί άρχισαν να οργανώνουν τη λειτουργία της Διοίκησης

Προσωπικού και να εφαρμόζουν διαδικασίες «επιστημονικής διοίκησης». Για αυτόν τον σκοπό, ίδρυσαν νέα τμήματα εργαζομένων και εφάρμοσαν διαδικασίες διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένες κυρίως από το πρότυπο των διαδικασιών της διοίκησης των ενόπλων δυνάμεων και των μεγάλων δημοσίων υπηρεσιών.

Στην Αμερική ο αυτοκινητοβιομήχανος Henry Ford, ακλουθώντας πρακτικές «επιστημονικής διοίκησης» ιδρύει το 1914 τμήμα διοίκησης προσωπικού που το ονόμασε «κοινωνιολογικό τμήμα» (Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2001). Ο Ford, εισήγαγε διαδικασίες μαζικής παραγωγής με τις οποίες πέτυχε χαμηλές τιμές με σταθερή ποιότητα προϊόντων. Το οργανωτικό του σύστημα ονομάστηκε «*Φορντισμός*».

Το 1927, μια ομάδα ερευνητών καθοδηγούμενη από τον Elton Mayo καθηγητή βιομηχανικής διοίκησης του Πανεπιστημίου Harvard μαζί με συνεργάτες του, πραγματοποίησε μια σειρά μελετών στο εργοστάσιο Hawthorne της εταιρίας Western Electric Company στο Σικάγο. Οι έρευνες διήρκεσαν πέντε χρόνια, περιελάμβαναν 20,000 εργαζομένους και επικεντρώθηκαν στην επίδραση του φωτισμού στον χώρο εργασίας με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Από τις έρευνες αυτές ξεκινάει και η αρχή της «Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων» στη διοίκηση προσωπικού, η επίδραση της οποίας ήταν καταλυτική στην ανάπτυξη αποτελεσματικότερων διαδικασιών διοίκησης προσωπικού. Η «Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων» προσδίδει ιδιαίτερη προσοχή στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά του εργαζομένου μέσα σε μία επιχείρηση ή οργανισμό (Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2001). Κυριότεροι εκφραστές της «Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων» υπήρξαν ο Elton Mayo και ο συνεργάτης του Fritz Rothlisberger.

Συμπερασματικά, ενώ οι εκπρόσωποι της «επιστημονικής διοίκησης» (Taylor, Fayol, Gulick, Ford, κ.α.) επικεντρώθηκαν περισσότερο στην αύξηση της παραγωγής και αποδοτικότητας των οργανισμών και των επιχειρήσεων, η «Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων» επικεντρώνεται περισσότερο στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, τη δημοκρατική ηγεσία, τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και στην σωστή επικοινωνία, παράγοντες οι οποίοι θα οδηγήσουν μακροπρόθεσμα σε αύξηση της απόδοσης και παραγωγής του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Το επόμενο στάδιο στην διαμόρφωση της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η «Οργανωτική Συμπεριφορά» που αποτελεί μετεξέλιξη της «Σχολής

των Ανθρωπίνων Σχέσεων» και αναπτύχθηκε μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο στις ΗΠΑ και στη Δυτική Ευρώπη λόγω του διεθνούς μεταπολεμικού ανταγωνισμού και της μεγάλης πίεσης για παραγωγή και κατανάλωση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Η «Οργανωτική Συμπεριφορά» περιλαμβάνει στοιχεία από πολλές επιστήμες όπως η Κοινωνιολογία, ή Ψυχολογία, η Πολιτική Επιστήμη, η Ανθρωπολογία, η Ιστορία και τα Οικονομικά. Η ΔΑΠ εκείνη την εποχή συνδυάζει γνώσεις και τεχνικές από την «επιστημονική διοίκηση», από τη «Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων» και από τις νέες συμπεριφοριστικές επιστήμες που οδηγεί στον καθορισμό και οργάνωση της εργασίας αναλαμβάνοντας συχνά διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Από τους κυριότερους εκφραστές της «Οργανωτικής Συμπεριφοράς» και της «Οργανωτικής Επιστήμης» ήταν ο νομπελίστας Herbert Simon, ο Rensis Likert και ο Douglas McGregor.

Μετά το τέλος του 1960, εμφανίζεται η νέα θεωρία για την επιστήμη της διοίκησης, η Θεωρία Συστημάτων. Η θεωρία αυτή, αντιμετωπίζει τη διοίκηση ως ένα σύστημα με εισροές και εκροές που πρέπει να βελτιστοποιηθεί βάσει των παραμέτρων του. Ο ρόλος της διοίκησης σε ένα τέτοιο σύστημα είναι να διευκολύνει τη διαδικασία μετατροπής εισροών σε εκροές μέσα από τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο καθώς και την ορθή λήψη «ανατροφοδότησης» (feedback) (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Ένα από τα χαρακτηριστικά του συστήματος είναι τα αλληλένδετα μέρη (εργαζόμενος, ομάδα εργαζομένων, υλικοί πόροι, υπηρεσίες, κ.τ.λ.) τα οποία αντιμετωπίζονται ως ένα σύνολο που οδηγεί στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Βασικοί εκφραστές της Θεωρίας των Συστημάτων είναι οι Ludwig von Bertalanffy, Egon Guba και Jacob Getzels.

Μέσα από όλες αυτές τις συνεισφορές στη επιστήμη της διοίκησης, τη δεκαετία του 1980 έχει πλέον αντικατασταθεί ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» (Personnel Management) με τον όρο «Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων» (Human Resource Management). Η ανάλυση των διαδικασιών διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων μίας επιχείρησης και ενός οικονομικού οργανισμού εμφανίζει ομοιότητες με την λογιστική ανάλυση των λοιπών πόρων μίας επιχείρησης καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αντιπροσωπεύει κάποια αξία για την επιχείρηση ή τον οργανισμό με προσδοκώμενη απόδοση στο μέλλον (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Έτσι, η ΔΑΠ καλείται να

ενασχοληθεί με θέματα όπως: Προγράμματα επιλογής, εξέλιξης, ανάπτυξης, διαδοχής και σταδιοδρομίας των εργαζομένων λαμβάνοντας πάντα υπόψη την αγορά εργασίας και το εξωτερικό περιβάλλον.

### **1.3 ΔΑΠ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν πλέον συνειδητοποιήσει την σημασία και ενδιαφέρονται περισσότερο από ποτέ για την ΔΑΠ. Η σύγχρονη διοίκηση (management) αποσκοπεί στην μέγιστη αξιοποίηση των υλικών αλλά και ανθρωπίνων πόρων για να πετύχει τα αποτελέσματα που στοχεύει η επιχείρηση ή ο οργανισμός (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Από αυτή την άποψη, κρίνεται απαραίτητη η ενσωμάτωση της ΔΑΠ στον στρατηγικό σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού οργανισμού καθώς παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, η οικονομική αστάθεια, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και οι δημογραφικές μετατοπίσεις την καθιστούν αναγκαία.

Η συστηματική αυτή ενασχόληση των επιχειρήσεων με τη ΔΑΠ οφείλεται επίσης και στο γεγονός ότι η ίδια η ΔΑΠ σαν επιστήμη έχει εξελιχθεί μέσα στα χρόνια. Για αρκετά χρόνια, η ΔΑΠ για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ήταν χονδρικά η «βελτίωση και διευθέτηση των όρων εργασίας», ενώ πλέον αποτελεί την ικανότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού για επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων μέσα από τους ανθρωπίνους πόρους.

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικοί στόχοι της ΔΑΠ είναι:

- **Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας**

Η ποιότητα και παραγωγικότητα των προϊόντων / υπηρεσιών μίας επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη με το ανθρώπινο δυναμικό της καθώς ειδικευμένοι και εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι ανεβάζουν κατακόρυφα αυτούς τους δείκτες.

- **Αύξηση Ανταγωνιστικότητας**

Εάν μία επιχείρηση εκπληρώσει τους στόχους της παραμένει ανταγωνιστική. Για να το πετύχει αυτό πρέπει να αξιοποιήσει στο μέγιστο δυνατό τους υλικούς αλλά και ανθρώπινους πόρους που διαθέτει.

- **Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων**

Η τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων αποτελεί τη συμμόρφωση της επιχείρησης ή του οργανισμού που δρα ως εργοδότης με τις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που έχει απέναντι των εργαζομένων.

- **Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη προσωπικού**

Από τους βασικότερους στόχους της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη προσωπικού καθώς από αυτούς κρίνεται η ποιότητα, η παραγωγικότητα και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

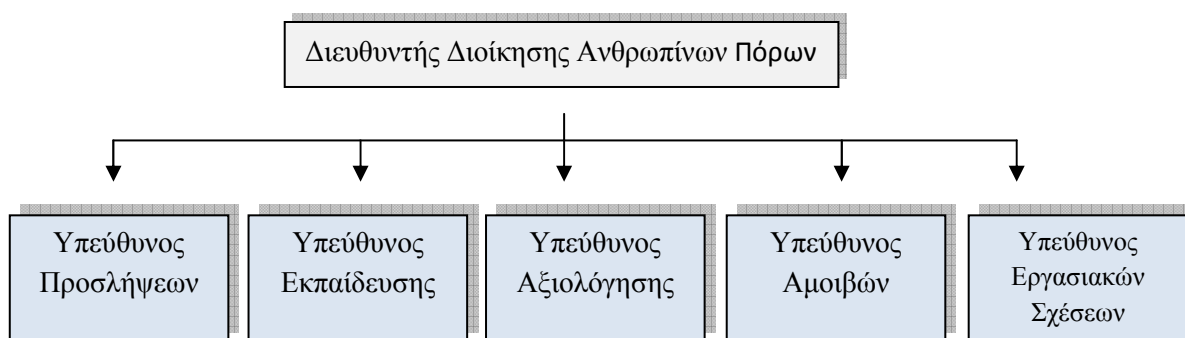
- **Επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων**

Ο κυριότερος στόχος της ΔΑΠ είναι η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων μίας επιχείρησης μετατρέποντας τον ανθρώπινο παράγοντα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο ρόλος της ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι απαραίτητος και καθοριστικός. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο κάθε επιχείρηση εφαρμόζει τη ΔΑΠ διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος την τεχνογνωσία πάνω στο θέμα και τον επιχειρηματικό της στόχο.

Μικρές συνήθως επιχειρήσεις δεν διαθέτουν υπεύθυνο στέλεχος ΔΑΠ και τον ρόλο αυτό συνήθως καλείτε να τον παίξει ο ιδιοκτήτης ή ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης. Έτσι, αρμοδιότητες ΔΑΠ που θα δούμε παρακάτω αναλυτικότερα, όπως επιλογή νέου προσωπικού και καθορισμός εργασιακών συνθηκών (ωράριο, άδειες, βάρδιες, κ.α.) εμπíπτουν στην δικαιοδοσία τους. Συνήθως, σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις με πάνω από 200 ή 250 εργαζομένους κάνει την εμφάνιση του υπεύθυνο τμήμα ΔΑΠ με ένα τουλάχιστον στέλεχος καθώς η ανάγκη ύπαρξης του πλέον

θεωρείται επιτακτική. Οι ακόμη μεγαλύτερες επιχειρήσεις λόγω του φόρτου της εργασίας, δημιουργούν πολλά υπο-τμήματα / υποδιευθύνσεις της ΔΑΠ με συγκεκριμένες αρμοδιότητες (Διάγραμμα 1).



**Διάγραμμα 1: Δομή τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Πηγή: Μπουραντας, Παπαλεξανδρή, 2003)**

Ανεξάρτητα από τον τρόπο που εφαρμόζεται η ΔΑΠ σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με της ανάγκες της, οι ρόλοι των στελεχών ή του τμήματος ΔΑΠ σε σχέση με την ίδια την επιχείρηση είναι οι ακόλουθοι:

- *Επιτελικός*, διότι καθορίζει της πολιτικές και λειτουργίες της ΔΑΠ στην επιχείρηση
- *Υποστηρικτικός*, δηλαδή υποστηρίζει σε θέματα ΔΑΠ και άλλες μονάδες ή τμήματα στην επιχείρηση
- *Συμβουλευτικός*, επειδή παρέχει συμβουλές διαδικασιών ΔΑΠ και άλλες μονάδες ή τμήματα στην επιχείρηση
- *Εκτελεστικός*, με την έννοια ότι οι πολιτικές της ΔΑΠ εκτελούν συγκεκριμένες διαδικασίες με συγκεκριμένους στόχους
- *Εποπτικός*, διότι εποπτεύει την ομαλή λειτουργία των πολιτικών και διαδικασιών ΔΑΠ στην επιχείρηση. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)



*«Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά» - (Jack Welch, CEO, General Electric Company στο Κανελλόπουλος 1991).*

## **1.4 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ**

Οι ρόλοι της ΔΑΠ όπως είδαμε και παραπάνω είναι πολυσύνθετοι και επηρεάζουν όλους τους τομείς μίας σύγχρονης επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Πιο αναλυτικά, οι επιμέρους αρμοδιότητες της ΔΑΠ που θα μας δείξουν το περιεχόμενο της στρατηγικής ΔΑΠ είναι οι ακόλουθες:

### **1. Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού**

Ο σωστός προγραμματισμός της ΔΑΠ αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης πραγματοποιώντας ανάλυση, περιγραφή και διεύρυνση των θέσεων εργασίας.

### **2. Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού**

Η προσέλκυση αποτελεί τη διαδικασία που εκτελείτε από στελέχη της ΔΑΠ για την εύρεση των καλύτερων υποψηφίων για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας στην επιχείρηση και η επιλογή είναι η διαδικασία της δοκιμασίας ή της τεχνικής που θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση του υποψηφίου.

### **3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Ασχολείται με την εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων καθώς και με την ανάπτυξη αυξημένων αρμοδιοτήτων ή ικανοτήτων. Είναι μια σημαντική και συνεχής διαδικασία που βοηθάει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

#### **4. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων**

Είναι η διαδικασία που αξιολογεί τον εργαζόμενο με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί με συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, γραπτές εξετάσεις και με άλλες τεχνικές.

#### **5. Αμοιβές**

Εκτός από την πολιτική μισθοδοσίας που θα πρέπει να συμβαδίζει με της ανάγκες των εργαζομένων οι αμοιβές περιλαμβάνουν και άλλο παράγοντες που συμβάλουν στην επίδοση και παραγωγικότητα του εργαζομένου όπως επιπλέον αμοιβές (bonus), έπαινοι, προαγωγές, κ.τ.λ.

#### **6. Θέματα υγιεινής και ασφάλειας**

Ενημέρωση και πρόληψη των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους και βελτίωση ποιότητας στον χώρο εργασίας. Κάτι ιδιαίτερα σημαντικό σε βιομηχανικούς κλάδους και κλάδους της υγείας.

#### **7. Εργασιακές σχέσεις**

Η ΔΑΠ είναι το κομμάτι της επιχείρησης που κάνει διάλογο με τους εργαζομένους και τα διάφορα συνδικάτα για την διαπραγμάτευση των όρων εργασίας.

Οι αρμοδιότητες της ΔΑΠ έχουν ως κύριο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων παράλληλα με την τρέχουσα οικονομική κρίση, προβάλλουν προκλήσεις στη διαμόρφωση στρατηγικής ΔΑΠ σε κάθε επιχείρηση. Μαζί με άλλους παράγοντες όπως, η αλλαγή στη νομοθεσία ή στους κανόνες εμπορίου, η απότομη εξέλιξη της τεχνολογίας, η δημογραφική διαφορετικότητα των εργαζομένων επηρεάζονται άμεσα οι εργαζόμενοι και η επιχείρηση και έμμεσα η ΔΑΠ. Ευέλικτες στρατηγικές και σωστός

προγραμματισμός βοηθούν σημαντικά την έγκαιρη αντιμετώπιση των παραπάνω προκλήσεων. Οι αλλαγές αυτές παρόλο που εμφανίζονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επιφέρουν με την σειρά τους και αλλαγές στο εσωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης. Εσωτερικά, η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει της προκλήσεις που εμφανίζονται από το εξωτερικό περιβάλλον με διάφορος τρόπους και τεχνικές ΔΑΠ όπως ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, η εξωτερίκευση λειτουργιών (outsourcing), η μείωση προσωπικού, η διαχείριση ολικής ποιότητας, μείωση ιεραρχίας και η ενδυνάμωση προσωπικού.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι το πλαίσιο λειτουργίας της ΔΑΠ είναι πολυσύνθετο και με βάση τις επιμέρους αρμοδιότητες και εργαλεία – τεχνικές που έχει στη διάθεση της ο τομέας της ΔΑΠ πρέπει να καλύψει επαρκώς τις ανάγκες του προσωπικού και να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης. Στα επόμενα κεφάλαια, θα αναφερθούμε αναλυτικά στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού καθώς και στις διαδικασίες επιλογής / διαδοχής μέσω διαδικασιών ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μια επιχείρηση στις μέρες μας μπορεί να αποκτήσει το κρίσιμο για την επιτυχία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπων της. Η ποιότητα του προσωπικού που απασχολούν αποτελεί το σημαντικότερο χαρακτηριστικό διαφοροποίησης των επιχειρήσεων. *«Σύμφωνα με την πρακτική των ορκωτών λογιστών (CPA's), στην προετοιμασία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των εταιρειών, γινόταν ένα κοινό λάθος στο να αποδίδεται πολύ μικρή σημασία στα Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία. Κοινή συνισταμένη μεταξύ των όρων ανθρώπινο δυναμικό και άυλα περιουσιακά στοιχεία είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού»* (Μανδήλας, Αγγελάκης, Θερίου, Παπαδόπουλος, 2009).

### 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προδώσουν στους καινούριους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004). Μια άλλη εκδοχή του ορισμού της εκπαίδευσης είναι ότι ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Οι σκοποί της εκπαίδευσης διαφέρουν από χώρα σε χώρα και από εποχή σε εποχή. Η σύγχρονη εκπαίδευση δεν έχει ξεκαθαρισμένους σκοπούς λόγω της ταχύτατης ανάπτυξης, παρόλα αυτά γίνονται αποδεκτοί οι παρακάτω σκοποί:

- Ο σχηματισμός του χαρακτήρα, που θα βοηθήσει τους νέους στις σχέσεις με τους συνανθρώπους τους.
- Η ανάπτυξη της ευφυΐας.

- Η μετάδοση και ίσως η βελτίωση της εθνικής κουλτούρας.
- Ο εφοδιασμός των νέων με γνώσεις και δεξιότητες ανάλογα με τις ικανότητες τους, ώστε να κερδίσουν τα απαραίτητα για τη ζωή και να συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας.
- Η προσπάθεια να γίνουν οι νέοι ικανοί να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες.

Επιπλέον ο D.J. O'Connor λέει ότι οι σκοποί της εκπαίδευσης πρέπει να είναι:

- Να εφοδιάσει τους ανθρώπους με τις βασικές δεξιότητες (π.χ. ανάγνωση, γραφή) που τους χρειάζονται για να πάρουν τη θέση τους στην κοινωνία και να αναζητήσουν περισσότερη γνώση.
- Να τους εφοδιάζει με επαγγελματική κατάρτιση που θα τους βοηθήσει να εξασφαλίσουν τα απαραίτητα της ζωής.
- Να τους ξυπνήσει το ενδιαφέρον για γνώση.
- Να τους κάνει να αποκτήσουν κριτική σκέψη.
- Να τους φέρει σε επαφή με την κουλτούρα και τα επιτεύγματα του ανθρώπου και να τους εξασκήσει, ώστε να το εκτιμούν (Blackledge & Hunt, 1995).

Καταλήγοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό.

Η εκπαίδευση, για τους λόγους που αναφέραμε παραπάνω, παίζει έναν ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη όπως επίσης και για τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Έτσι οι εργοδότες διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται πράγματι με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

## 2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο όρος εκπαίδευση πρωτοεμφανίστηκε το 12ο αιώνα, γύρω στο 1200 μ.Χ., στη Β. Ιταλία, Αγγλία, Ισπανία, Γερμανία, Τσεχία για την αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού. Η παροχή δωρεάν στοιχειώδους εκπαίδευσης γινόταν από φιλανθρωπικές και θρησκευτικές οργανώσεις, καθώς ο στόχος ήταν πρωταρχικά ηθικός και των οποίων η αντίληψη για το βαθμό μόρφωσης ήταν πολύ περιορισμένος. Σύμφωνα με τον Durkheim *«οι εκπαιδευτικοί μετασχηματισμοί είναι πάντα αποτέλεσμα και ένδειξη κοινωνικών μετασχηματισμών και βάσει αυτών πρέπει να ερμηνεύονται»*. Με άλλα λόγια, η εκπαίδευση αλλάζει καθώς αλλάζει η κοινωνία (Banks, 1987).

Στην συνέχεια μέχρι την δεκαετία του 1970 το πεδίο της εκπαίδευσης αποτελούσε ένα πεδίο ρουτίνας καθώς έδινε έμφαση στη διδασκαλία τεχνικών δεξιοτήτων, όπως για παράδειγμα, στο πως οι συναρμολογητές να συγκολλούν τα καλώδια, ή στο πως οι δάσκαλοι να καταρτίζουν ένα πρόγραμμα διδασκαλίας του μαθήματος. Από την δεκαετία του 1980 και μετά η εκπαίδευση του προσωπικού άρχισε να κεντρίζει το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί (Χυτήρης, 1996).

Σήμερα, για τις νεαρές καινοτόμες επιχειρήσεις σε υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον, τα πιο σημαντικά μακροπρόθεσμα περιουσιακά στοιχεία είναι τα άυλα όπως η γνώση των εργαζομένων (Brennan, 1992). Μια διεθνώς αναγνωρισμένη ταξινόμηση των άυλων περιουσιακών στοιχείων είναι η ταξινόμηση της πνευματικής ιδιοκτησίας σε δύο κύριες κατηγορίες, ονομαστικά σε ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital) και δομημένο κεφάλαιο (structural capital). (Roos et al, 1997). Η πνευματική ιδιοκτησία βασίζεται στην γνώση των εργαζομένων και στην ικανότητα τους για μάθηση. Επίσης η εκπαίδευση σημαίνει επίσης πρόσθετη επιμόρφωση, αφού, π.χ. για τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας απαιτείται να καταρτίζουν οι υπάλληλοι πίνακες και γραφήματα, και να αναλύουν δεδομένα. Καθώς οι επιχειρήσεις προχωρούν ολοένα και περισσότερο προς την τεχνολογία, οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση σε δεξιότητες σχετικές με την τεχνολογία και τους υπολογιστές (Meister, 2000).

## 2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η ενδοεπιχειρηματική εκπαίδευση αποτελεί σήμερα έναν από τους κύριους μοχλούς αύξησης της αποτελεσματικότητας και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, αποτελεί μια προγραμματισμένη και οργανωμένη διαδικασία, η οποία στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση των στάσεων και της επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Παπαστεφανάκη, 2006).

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2002), διατυπώνουν την άποψη ότι η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους του οργανισμού. Επίσης ένας σωστός εκπαιδευμένος εργαζόμενος μπορεί να προσφέρει μόνο οφέλη στην επιχείρηση όπως:

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Η αύξηση της παραγωγικότητας όσον αφορά την προσωπική, ομαδική και επιχειρηματική απόδοση μπορεί να επιτευχθεί με τον εμπλουτισμό των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων. Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση για να μπορέσουν να αξιοποιηθούν στο μέγιστο οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας.
- **Ανύψωση του ηθικού:** Η εκπαίδευση καθώς θεωρείται απαραίτητο εργαλείο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού και φυσικά το αίσθημα ασφάλειας.
- **Μειωμένη επίβλεψη:** Κάθε εργαζόμενος που εκπαιδεύεται από μια επιχείρηση μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του χωρίς την συνεχή επίβλεψη του

εργοδότη του, ένα χαρακτηριστικό το οποίο είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση.

- **Μείωση ατυχημάτων:** Πολλά λάθη σε μια επιχείρηση γίνονται λόγω έλλειψης γνώσεων του προσωπικού και την άγνοια των μέτρων ασφάλειας. Η κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει δυναμικά στην μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.
- **Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία:** Η σταθερότητα, δηλαδή η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την έλλειψη έμπειρου προσωπικού, μπορεί να δημιουργηθεί με την κατοχή αποθέματος εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν να αναπληρώσουν τις απώλειες. Επίσης η ευελιξία, δηλαδή η ικανότητα να προσαρμοστούν αμέσως στις νέες θέσεις εργασίας, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις.
- **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Αν μια επιχείρηση προσφέρει στο προσωπικό της ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης, αυξάνει την προσέλκυση υψηλής ποιότητας εργαζομένων. Φυσικά αυτά τα προγράμματα είναι τόσο επιθυμητά από τους εργαζομένους γιατί τους επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να προοδεύσουν μέσα στην οργάνωση και φυσικά να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους
- **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων:** με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντας τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** Τέλος μια συνεπής και ειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, μιας κουλτούρας που είναι προσανατολισμένη προς τη βελτίωση της απόδοσης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).



## 2.4 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το επιχειρησιακό περιβάλλον συνεχώς μετασχηματίζεται, εξελίσσεται και δημιουργεί νέες ανάγκες για γνώσεις και δεξιότητες. Τα στελέχη των επιχειρήσεων και γενικά οι εργαζόμενοι πρέπει να συμβαδίζουν με αυτές τις αλλαγές και να αποκτούν συνεχώς την απαραίτητη εκπαίδευση που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και συγκεκριμένα για να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Οι στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη των ικανοτήτων πρόσβασης και επεξεργασίας της πληροφορίας
- Γενική μόρφωση
- Ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων
- Διάθεση ομαδικής εργασίας
- Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

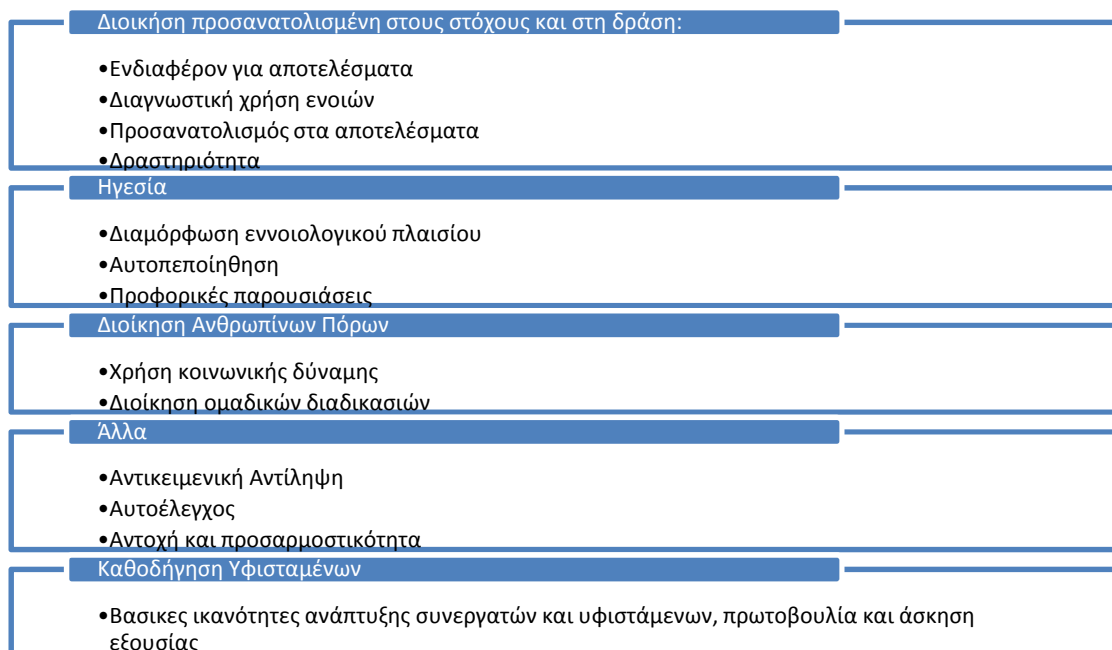
Τα οφέλη από όλη αυτή την διαδικασία είναι πολλαπλά. Οι εργαζόμενοι αποκτούν εφόδια για να γίνουν καλύτεροι στην εργασία τους, και παράλληλα να τονώσουν την απόδοση της επιχείρησης. Επίσης έχουν τα αίσθημα ότι η επιχείρηση τους «φροντίζει», τους θέλει καλύτερους και τους βοηθάει να εξελιχθούν, ενώ η απόκτηση των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων τονώνει την αυτοεκτίμηση τους και βελτιώνει τη συμπεριφορά τους (Ενδοεπιχειρηματική κατάρτιση, 2008).

Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα προσόντα είναι οι ακόλουθοι:

- Γνώσεις (Knowledge): Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.
- Ικανότητες (Skills): Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου.

- Στάσεις (Attitudes): Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε αλλαγή της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος.
- Επαγγελματικές Δεξιότητες (Competencies): Συνήθως περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά την εργασία του (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

Οι επαγγελματικές δεξιότητες διακρίνονται σε πέντε Ενότητες, όπως παρουσιάζονται στην Εικόνα 1:



**Εικόνα 1: Επαγγελματικές Δεξιότητες κατά R. Boyatzis (Πηγή: Torrington & Hall, 1998: 417 στο Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2002)**

## 2.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαμορφώνει συγκεκριμένη εκπαιδευτική στρατηγική και πολιτικές, οι οποίες θα υποστηρίζουν την ευρύτερη στρατηγική και κουλτούρα της επιχείρησης. Το πρώτο βήμα κάθε επιχείρησης είναι να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ο συστηματικός αυτός σχεδιασμός περιλαμβάνει τα εξής στάδια (Παπαστεφανάκη, 2006):

### Διερεύνηση Εκπαιδευτικών Αναγκών

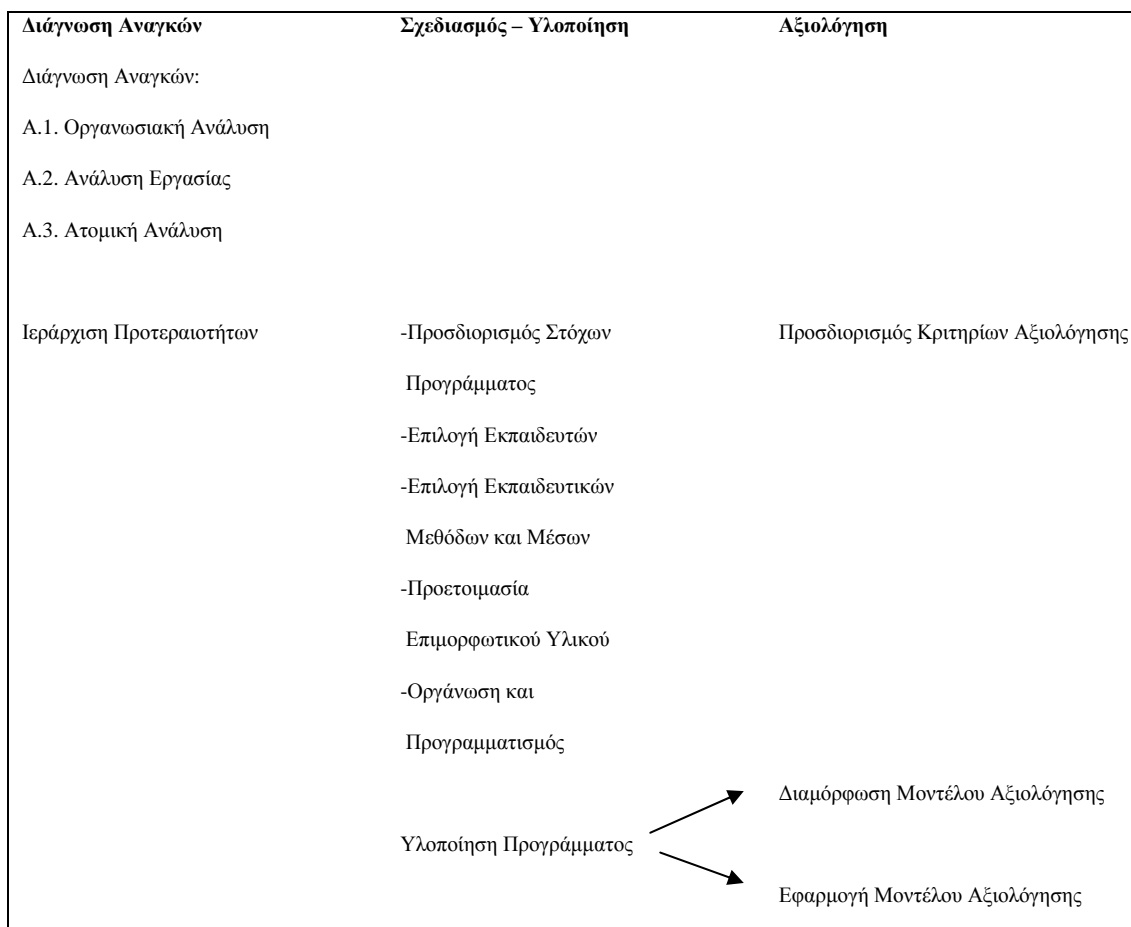
Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών

Σχεδιασμό Εκπαιδευτικών

Δραστηριοτήτων

Δραστηριοτήτων

### Διεξαγωγή Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων



Εικόνα 2: Μοντέλο εφαρμογής της ενδοεπιχειρηματικής εκπαίδευσης (Πηγή: Παπαστεφανάκη, 2006)

## 2.5.1 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η πρώτη φάση, και μάλιστα ζωτικής σημασίας είναι η αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται. Οι ανάγκες αυτές μπορεί να σχετίζονται είτε με την παρούσα απόδοση είτε με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων.

Η ανάλυση για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να γίνεται:

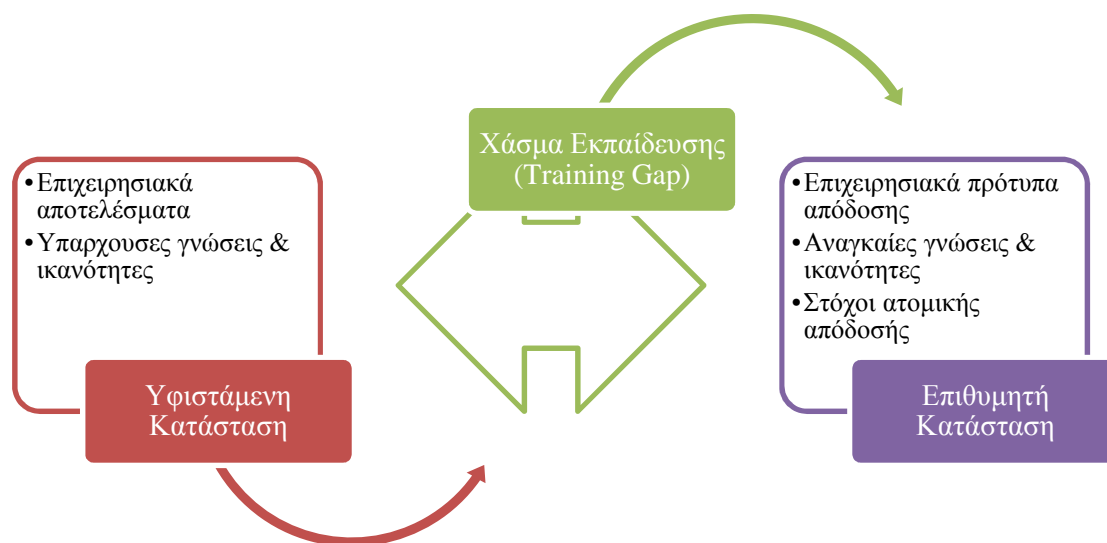
1. Στο επίπεδο του οργανισμού στο σύνολο του (**organization analysis**): συμβάλει στην αποσαφήνιση του πλαισίου λειτουργίας της ενδοεπιχειρηματικής εκπαίδευσης και μέσω αυτής εξετάζονται οι στόχοι και η γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης καθώς και η δυνατότητα συμβολής της ενδοεπιχειρηματικής εκπαίδευσης σε τρία επίπεδα:
  - ο Τρόπους με τους οποίους η εκπαίδευση μπορεί να υποστηρίξει την παρούσα λειτουργία της επιχείρησης.
  - ο Τρόπους με τους οποίους η εκπαίδευση μπορεί να βελτιώσει την παρούσα λειτουργία της επιχείρησης.
  - ο Τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης και πως η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει στην πραγμάτωσή τους.

Παράλληλα εξετάζεται ένα ευρύ πλέγμα συνθηκών μέσα στην επιχείρηση, όπως είναι το επίπεδο υποστήριξης – υλικής και μη – της εκπαίδευσης, οι τρέχουσες ανάγκες των άλλων τομέων, το μέγεθος και η δομή της επιχείρησης και λοιπά. Παράγοντες όπως οι παραπάνω, προσδιορίζουν έως ένα σημείο το ποιες δραστηριότητες έχει νόημα να διεξαχθούν, υπό ποιές συνθήκες και με ποια αποτελέσματα. Επίσης εκτός τους εσωτερικούς παράγοντες, η λειτουργία της εκπαίδευσης πρέπει να λαμβάνει υπόψη της και σχετικούς παράγοντες έξω από αυτήν όπως την αγορά εργασίας, τις οικογενειακές δομές, τον διεθνή ανταγωνισμό, τις προσδοκίες των πελατών κ.α. Μια οργανωσιακή ανάλυση απαιτεί συλλογή, επεξεργασία και ερμηνεία ενός πολύ μεγάλου όγκων πληροφοριών που αν συλλεχθούν σωστά τότε δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει την αιτία

του προβλήματος και να καθορίσει ποιες μαθησιακές δραστηριότητες θα πρέπει να διεξαχθούν για την καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού.

2. Στο επίπεδο μιας εργασιακής ή επαγγελματικής ομάδας της επιχείρησης. Σε περίπτωση που εντοπίζονται προβλήματα που αφορούν μια συγκεκριμένη επαγγελματική ή εργασιακή ομάδα, τα κύρια ερωτήματα που προκύπτουν είναι ποιες γνώσεις, ικανότητες απαιτούνται για την σωστή ενασχόληση με τον εργασιακό χώρο και πως αξιολογούνται οι εργαζόμενοι που έχουν αναλάβει το ρόλο σε σχέση με τα παραπάνω προαπαιτούμενα. Για να δώσουμε μια απάντηση στα ερωτήματα αυτά μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση της θέσης εργασίας η οποία θα είναι χρήσιμη για την αξιολόγηση της ομάδας των εργαζομένων που θέλουμε. Για την συλλογή των παραπάνω πληροφοριών υπάρχει δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές μεθόδους, όπως η λεπτομερής ανάλυση, η ανάλυση των βασικών δραστηριοτήτων και η προβληματοκεντρική ανάλυση.
3. Σε ατομικό επίπεδο. Η βελτίωση της απόδοσης ενός εργαζομένου, σε ατομικό επίπεδο, απαιτεί άλλου είδους παρεμβάσεις στη δομή της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από τα προσωπικά σχέδια του κάθε εργαζομένου, η επιχείρηση πρέπει να καλύψει συγκεκριμένου μαθησιακούς στόχους, να παρακολουθήσει εκπαιδευτικά σεμινάρια και να εμπλακούν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες και συνεργασίες ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα για τον μελλοντικό τους ρόλο (Παπαστεφανάκη, 2006).

Φυσικά η εκπαίδευση δεν πρέπει να αποτελεί μόνο ένα μέσο για την κάλυψη των ελλείψεων που έχουν οι υπάλληλοι σε γνώσεις και δεξιότητες αλλά πρέπει να ασχολείται με τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών για ανάπτυξη, προετοιμάζοντας τους εργαζόμενους να παίρνουν επιπλέον ευθύνες και να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες στο μέλλον. Σε γενικές γραμμές οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από τη διαπίστωση του χάσματος εκπαίδευσης (Training Gap) που υφίσταται μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης (Διάγραμμα 2).



**Διάγραμμα 2: Χάσμα Εκπαίδευσης Επιχείρησης (Πηγή: Armstrong, 2000)**

## **2.5.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ**

Αφού προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, το δεύτερο βήμα που ακολουθεί μια επιχείρηση είναι ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Οι ειδικοί έχουν διατυπώσει την άποψη τους ότι ο σχεδιασμός θα πρέπει να εστιάζει στα τέσσερα παρακάτω θέματα, στους εκπαιδευτικούς στόχους, στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευομένων, στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης και στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών (Sherman et al, 1998).

Οι εκπαιδευτικοί στόχοι μπορεί να οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς, δηλαδή πρότυπα ή αλλαγές στην συμπεριφορά του εργαζομένου που θα πρέπει να επιτευχθούν για να θεωρηθεί το πρόγραμμα επιτυχημένο. Το περιεχόμενο του προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών αναγκών (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Όσον αφορά τους εκπαιδευμένους, θα πρέπει να οριστεί ένας συγκεκριμένος αριθμός, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται αυτοί και συγκεκριμένα πρόσωπα από κάθε τμήμα, σύμφωνα με τις ανάγκες εκπαίδευσης τους. Βασικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη σε αυτή την περίπτωση είναι να έχουν μεγάλες πιθανότητες να παραμείνουν στην επιχείρηση, να δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον και να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις/δεξιότητες που αυτοί κατέχουν, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης.

Οι εκπαιδευτές από την άλλη πλευρά, πρέπει να είναι ενημερωμένοι στην ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης και στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων, να είναι ενημερωμένοι σε θέματα επικαιρότητας που αφορούν τον τομέα τους, όπως σε αξιολόγηση επίδοσης, τεχνικές εκπαίδευσης και στατιστικές τεχνικές.

Τέλος ο χώρος και ο χρόνος εκπαίδευσης μπορεί να λάβει μέρος ή στη θέση εργασίας ή εκτός της θέσης εργασίας. Η διάρκεια του προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενο του. Κατά την απόφαση για τη διάρκεια του προγράμματος, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση τεχνικών βοηθημάτων όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Επίσης πρέπει να αξιολογηθούν και οι μαθησιακές ικανότητες του κάθε εκπαιδευμένου όσον αφορά το χρόνο αφομοίωσης των γνώσεων τους (Μπουραντάς, Παπλεξανδρή 2003; Χυτήρης, 2001; Jackson & Schuler, 2006).

### **2.5.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Καθώς η ενδοεπιχειρηματική εκπαίδευση αποτελεί σήμερα έναν από τους κύριους μοχλούς αύξησης της αποτελεσματικότητας και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, θα πρέπει να υπάρχουν και συγκεκριμένοι μέθοδοι εκπαίδευσης για την απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων. Πρέπει να αναφέρουμε ότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται για κάθε περίπτωση, εξαρτώνται, εν μέρει από τον τόπο της εκπαίδευσης και γι' αυτό τον λόγο είναι απαραίτητο να ορίσουμε την διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας και στην εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

- Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας (**on-the-job-training**) πρόκειται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον συνήθη χώρο εργασίας του εργαζομένου, και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα μέσα μηχανήματα που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004). Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή ένας υπάλληλος που έχει πείρα δείχνει σε αυτόν που θα εκπαιδευτεί, τον τρόπο ή την μέθοδο σύμφωνα με την οποία εκτελείται μια συγκεκριμένη δουλειά (Πατρινός, 2005). Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής:
  - Δεν απαιτείται επιπλέον εξοπλισμός για την εταιρεία
  - Παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής
  - Βοηθάει στην άμεση διόρθωση των λαθών του εκπαιδευόμενου
  - Επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης
  - Επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου.
- Η εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας (**off-the-job-training**) πραγματοποιείται εκτός του συνήθους χώρου εργασίας, δηλαδή σε διαμορφωμένα κέντρα εκπαίδευσης που διαθέτουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου, αίθουσες διδασκαλίας και όλα τα απαραίτητα εργαλεία εκπαίδευσης (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).
- Επίσης μια καινούρια μέθοδος εκπαίδευσης η οποία χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια είναι η **εκπαίδευση εξ' αποστάσεως**. Επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μελετά οπουδήποτε αυτός επιθυμεί και οποία χρονική περίοδο αυτός έχει την δυνατότητα. Κάθε εκπαιδευόμενος έχει στην διάθεση του όλο το απαραίτητο υλικό, όπως επίσης και έναν σύμβουλο εκπαίδευσης ο οποίος τον καθοδηγεί στη μελέτη του, τον ενθαρρύνει όποτε αντιμετωπίζει προβλήματα, απαντά σε απορίες του και αξιολογεί την πορεία της μάθησης του (Παπαστεφανάκη, 2006).



### 2.5.3.1 ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά την διάρκεια της εργασίας του. Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στην εργασία χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις διότι παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα όπως αναφέραμε και παραπάνω. Συγκεκριμένα οι βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης που υπάρχουν στην κατηγορία «Εκπαίδευση στον χώρο εργασίας» είναι οι εξής:

- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (**Coaching**). Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή ο νέος εργαζόμενος εκπαιδύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλαιότερο κάτοχο αυτής. Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).
- Επίδειξη (**Demonstration**). Προϋποθέτει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας εργασίας στη χρονική τους ακολουθία, το οποίο κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλαιότερο υπάλληλο στους νέους. Χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο (Παπαστεφανάκη, 2006).
- Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (**Mentoring**). Σε αυτήν την περίπτωση, επιλεγμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των νέων «προστατευόμενων» τους. Έτσι, οι νέοι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο μπορούν να συζητήσουν τις φιλοδοξίες τους και οποιεσδήποτε δυσκολίες αντιμετωπίζουν στην εργασία τους (Παπαστεφανάκη, 2006).
- Μια άλλη μέθοδος εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης (**Internships**) στις οποίες επιχειρήσεις σε συνεργασία με Πανεπιστήμια απασχολούν φοιτητές για ένα δμηνο, προκειμένου να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους (Χυτήρης, 2001).

Εκτός από τις μεθόδους εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας έχουμε και τις μεθόδους που παρέχονται εκτός χώρου εργασίας. Οι βασικότεροι και σε αυτήν την κατηγορία είναι οι εξής:

- Διαλέξεις, σεμινάρια και εργαστήρια (**Seminars**) στα οποία οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα ενεργητικής συμμετοχής στην εκπαιδευτική διαδικασία από ότι στις διαλέξεις.
- Μελέτες περιπτώσεων (**Case studies**). Ο σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να παράσχει στους εκπαιδευόμενους μεγάλη ποσότητα πληροφοριών και να ζητηθεί από αυτούς να αξιολογήσουν τη γενική κατάσταση και να αποφασίσουν πως θα αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται.
- Επιχειρηματικά παιχνίδια (**Business Games**). Πρόκειται για την προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Οι εκπαιδευόμενοι διαιρούνται σε ομάδες και έχοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για την παραγωγή και τις εργασιακές σχέσεις καλούνται να λάβουν μεγάλης πνοής αποφάσεις πολιτικής και λεπτομερείς αποφάσεις επί συγκεκριμένων προβλημάτων.
- Ασκήσεις ρόλων (**Role playing**). Πρόκειται για επεκτάσεις της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων και για εξάσκηση δεξιοτήτων. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους που υποθετικά εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Το πρόβλημα σε αυτή την μέθοδο είναι ότι η προετοιμασία των ασκήσεων είναι χρονοβόρα διαδικασία, και δεν έχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι την ευκαιρία να συμμετέχουν ως ηθοποιοί.
- Προσομοίωση (**Simulation**). Η μέθοδος αυτή είναι παρεμφερής με την πρακτική άσκηση. Ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες παρόμοιες με τις συνθήκες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη. Η προσομοίωση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη μέθοδος για εργασίες όπου λάθος χειρισμοί του εργαζόμενου θα μπορούσαν να έχουν εξαιρετικά σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις (Froiland, 2001).

Στην κατηγορία της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης εντάσσεται και η ηλεκτρονική εκπαίδευση (**e-learning**), η οποία αναφέρεται στην διδασκαλία ή στην εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του Διαδικτύου ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων (**intranet**). Η ηλεκτρονική εκπαίδευση διακρίνεται από δύο βασικά χαρακτηριστικά. Πρώτον γίνεται με την βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας και την άμεση ενημέρωση των

εκπαιδευομένων. Δεύτερον, εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που υπερβαίνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση και βελτιώνουν την απόδοση (Rosenberg, 2002).

Εικόνα 3 παρουσιάζονται τα στοιχεία ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, τα οποία περιλαμβάνουν συνεργασία και συμμετοχή, σύνδεση με τις πηγές πληροφόρησης, έλεγχο του εκπαιδευόμενου, παράδοση και διοίκηση. Σύμφωνα με το σχήμα αυτό, η ηλεκτρονική εκπαίδευση δεν παρέχει μόνο τη διδακτέα ύλη, αλλά επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να ελέγχουν αυτά που μαθαίνουν, την ταχύτητα με την οποία προχωρούν μέσω αυτής, πόση πρακτική άσκηση κάνουν ακόμη και τον χρόνο που διαθέτουν για τη μάθηση τους.



**Εικόνα 3: Τα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης (Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004)**

## 2.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Κάθε μέθοδος εκπαίδευσης πρέπει να αναθεωρείται συνεχώς όπως και κάθε άλλη διαδικασία. Μερικές επιχειρήσεις θεωρούν σημαντικό να διαθέτουν ένα σταθερό πρόγραμμα αξιολόγησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης ενώ άλλες προτιμούν να εξετάζουν το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Βασικός στόχος της αξιολόγησης είναι να απαντήσει σε δυο βασικά ερωτήματα:

- Αν η εκπαίδευση είναι οικονομική;
- Αν έγινε αυτό για το οποίο προοριζόταν η εκπαίδευση (Grove, Ostroff, 2001);

Αν και έχουν προταθεί πολλά μοντέλα αξιολόγησης, το μοντέλο του Kirkpatrick (1994) είναι εκείνο που έχει επηρεάσει περισσότερο τη σχετική πρακτική.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων πρέπει γίνεται με βάση τέσσερα κριτήρια:

- **Τις αντιδράσεις.** Δηλαδή το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εκπαιδευόμενοι από το περιεχόμενο, τη διάρκεια, τους εκπαιδευτές, το υλικό, τους χώρους εκπαίδευσης (Πατρινός, 2005).
- **Τη μάθηση.** Η αξιολόγηση στο στάδιο αυτό δίνει πληροφορίες για το πόσο αποτελεσματική είναι η εκπαίδευση καθώς δείχνει τα άμεσα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος (Πατρινός, 2005).
- **Την εργασιακή συμπεριφορά.** Η απόκτηση γνώσεων εάν δεν εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο, δεν έχει αξία. Σε αυτό το επίπεδο αξιολογείται η επίδραση της εκπαίδευσης στην εργασιακή συμπεριφορά. Η μέτρηση της αλλαγής συμπεριφοράς των εργαζομένων μπορεί να γίνει με την αξιολόγηση απόδοσης την οποία κάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι των εκπαιδευθέντων, οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοι (Χυτήρης, 2001).
- **Τα συνολικά αποτελέσματα.** Τέλος όπως συμπεραίνουμε, η εκπαίδευση που γίνεται στους εργαζομένους έχει ως τελικό σκοπό να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Είναι ένα επίπεδο στο οποίο αποτιμάται ποιά υπήρξε η συνολική επίδραση της επιμόρφωσης στον οργανισμό: βελτιώθηκε η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών,

τα κέρδη, η εικόνα του οργανισμού και κατά πόσο συνετέλεσαν σε αυτό οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες (Παπαστεφανάκη, 2006);

Όπως παρατηρούμε, τα πέντε επίπεδα ακολουθούν το ένα το άλλο, σαν σκαλιά σε μια κλίμακα, δηλαδή η εκπαίδευση οδηγεί σε αντίδραση από τον εργαζόμενο, η οποία οδηγεί σε μάθηση, η οποία οδηγεί σε αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά, οι οποίες αλλαγές οδηγούν σε αλλαγές στο τμήμα, οι οποίες οδηγούν σε αλλαγές στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

Τα εργαλεία που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να αξιολογήσουμε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι πολλαπλά. Μερικά από αυτά είναι τα ερωτηματολόγια, όπως αυτό που παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα (Εικόνα 4). Για να αξιολογήσουμε κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι απέκτησαν τις γνώσεις/δεξιότητες/στάσεις που είχαν τεθεί ως στόχοι της επιμόρφωσης μπορούμε (ανάλογα με το αντικείμενο της επιμόρφωσης) να χρησιμοποιήσουμε ειδικά διαμορφωμένα τεστ γνώσεων και ικανοτήτων, να εφαρμόσουμε τις μεθόδους της προσομοίωσης ή την ανάληψη ρόλου για σκοπό αξιολόγησης κ.α. Όταν το ζήτημα είναι να αξιολογήσουμε εάν οι αποκτηθείσες γνώσεις εφαρμόζονται στην πράξη στην εργασία, είναι σκόπιμο να δώσουμε σχετικά ερωτηματολόγια, τόσο στους ίδιους τους εργαζόμενους που επιμορφώθηκαν όσο και στους προϊστάμενούς τους ή και να διεξάγουμε συνεντεύξεις ή και να παρατηρήσουμε τους εργαζόμενους κατά την εργασία τους. Στο επίπεδο της αξιολόγησης των συνολικών αποτελεσμάτων μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε δείκτες όπως π.χ. η αύξηση των πωλήσεων, η αύξηση των κερδών, ερωτηματολόγια προς τους πελάτες ή/και τους συνεργάτες της επιχείρησης ή ενός συγκεκριμένου Τμήματος κ.ο.κ. (Παπαστεφανάκη, 2006).

ΦΥΛΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ					
Παρακαλούμε σημειώστε κατά πόσο είσαστε ικανοποιημένος/η από:					
A. Την οργάνωση του επιμορφωτικού σεμιναρίου	1	2	3	4	5
Καθόλου					Απόλυτα
B. Το περιεχόμενο του σεμιναρίου	1	2	3	4	5
Καθόλου					Απόλυτα
Γ. Τους εκπαιδευτές του σεμιναρίου	1	2	3	4	5
Καθόλου					Απόλυτα
Δ. Το εκπαιδευτικό υλικό του σεμιναρίου	1	2	3	4	5
Καθόλου					Απόλυτα
E. Τη χρονική διάρκεια του σεμιναρίου	1	2	3	4	5
Καθόλου					Απόλυτα
Στ. Τις εγκαταστάσεις όπου πραγματοποιήθηκε το σεμινάριο	1	2	3	4	5
Καθόλου					Απόλυτα

**Εικόνα 4: Παράδειγμα ερωτηματολογίου αξιολόγησης της εκπαίδευσης (Πηγή: Παπαστεφανάκη, 2006)**

Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα μπορέσει να αξιολογήσει κατά πόσο επιτυχώς σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα συγκρίνοντας τα αποτελέσματα του με τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί. Πολλές φορές όμως ακόμα και αν το πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό και έχει επιτύχει τους βασικούς στόχους αυτό δεν σημαίνει ότι ανταποκρίνεται και στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του εκπαιδευόμενου. Υπάρχει και η περίπτωση η εκπαίδευση να μην έχει καμία θετική επίπτωση στον εργαζόμενο ή και να έχει και αρνητική επίδραση. Γι' αυτό τον λόγο θα πρέπει να εξετάζονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι να συλλέγονται όλες οι βασικές πληροφορίες, για να επανεξετασθεί η εκπαιδευτική διαδικασία και το περιεχόμενο της και να επαναληφθεί η διαδικασία της αξιολόγησης, η οποία είναι μια συνεχής διαδικασία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Κάθε επιχείρηση πρέπει να επενδύει στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων δεξιοτήτων καθώς η γνώση ως στοιχείο της εργασίας αποτελεί τον κινητήριο μοχλό ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού μοντέλου ανάπτυξης. Μέσω αυτού, αναβαθμίζεται ο ρόλος του εργαζομένου, που αποκτά την ικανότητα να χειρίζεται σωστά την πληροφόρηση μέσα σε μία διαρκή μαθησιακή διαδικασία που συνεχώς ανανεώνεται. Αν και η εκπαίδευση είναι ένας όρος ο οποίος ταυτίζεται συχνά με την ανάπτυξη προσωπικού, οι όροι αυτοί δεν είναι συνώνυμοι. Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης με την μόνη διαφορά ότι έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και βασικός της στόχος είναι οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

### **3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η ανάπτυξη προσωπικού έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών συγγραφέων, τόσο σε θεωρητικό κομμάτι όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Είναι ένας όρος ο οποίος πολλές φορές μπερδεύεται με τον όρο εκπαίδευση καθώς πολλοί θεωρούν ότι είναι το ίδιο πράγμα. Η ανάπτυξη προσωπικού διαφέρει από τον όρο εκπαίδευση καθώς θα μπορούσε να οριστεί ως η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. Σε αυτήν περιέχεται και το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών που προορίζονται για εκείνα τα άτομα ή τις ομάδες που επιβλέπουν ή διοικούν τους άλλους, δηλαδή η λειτουργία της Εκπαίδευσης των στελεχών (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Σύμφωνα με τον Mumford (1993 στο Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004) τρία είναι τα στοιχεία που αν συνδυαστούν μπορούν να προσφέρουν ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης στελεχών.

- Αυτό – ανάπτυξη
- Ανάπτυξη κατευθυνόμενη από την επιχείρηση
- Ανάπτυξη κατευθυνόμενη από τους ανωτέρους.

Από τον συνδυασμό αυτών των στοιχείων προκύπτει ότι η ανάπτυξη στελεχών είναι μια συνεχής προσπάθεια - λειτουργία που αφορά πολλά πρόσωπα και άρα η ευθύνη για τη διαχείριση της βαρύνει πολλούς. Η θεωρία αυτή όμως έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία του Peter Drucker που αναφέρει ότι *«Η ανάπτυξη είναι πάντα αυτό – ανάπτυξη και ότι δεν είναι λογικό η επιχείρηση να αναλαμβάνει την ευθύνη για την ανάπτυξη ενός ανθρώπου»*. Ουσιαστικά η ευθύνη ανήκει στον εργαζόμενο και συγκεκριμένα στην θέληση του να γίνει πιο αποτελεσματικός.

### **3.2 ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Για να επιτύχει ένα σύστημα ανάπτυξης πρέπει να αποβλέπει σε συγκεκριμένους στόχους:

- Η συνειδητοποίηση από τα στελέχη του τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση.
- Ο εντοπισμός στελεχών με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά, τα οποία θα είναι έτοιμα να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά προσωπικά σχέδια ανάπτυξης.
- Η θετική μεταβολή της συμπεριφοράς λόγω της αλλαγής στην θέση εργασίας.
- Η βελτίωση του τρόπου κατανόησης του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων του στην επιχείρηση.
- Η διερεύνηση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών



- Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και η υποκίνηση των στελεχών για τη δημιουργία καινοτομιών,
- Η ανάπτυξη της ικανότητας κατανοήσεως των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

### **3.3 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Για την επιτυχία της ανάπτυξης του προσωπικού, η διαδικασία θα πρέπει να περιλαμβάνει μια σειρά από στάδια συνδεδεμένα μεταξύ τους, τα οποία είναι τα εξής:

- Σχεδιασμός πολιτικής ανάπτυξης προσωπικού που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της επιχείρησης και θα περιλαμβάνει τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης.
- Καθορισμός εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών του προσωπικού, ο οποίος να βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών.
- Κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης προσωπικού ύστερα από επιλογή μεταξύ των διαφόρων εξωεπιχειρησιακών και ενδοεπιχειρησιακών μεθόδων.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος, βάσει διαφόρων κριτηρίων όπως η κάλυψη των στόχων του προγράμματος και η βελτίωση της απόδοσης σε επίπεδο στελέχους, τμήματος ή επιχείρησης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

### **3.4 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Το γενικό συμπέρασμα της παραπάνω εργασίας είναι ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού επιχειρήσεων στο μάλιστα αποτελεί ένα σημαντικό θέμα για μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιλέγει τα πιο

κατάλληλα στελέχη της για την εκπαίδευση του προσωπικού που πρόκειται να προσληφθούν. Η εκπαίδευση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης για αυτό και δίνεται ιδιαίτερη προσοχή τόσο από τους προϊσταμένους προς το προσωπικό όσο και από την επιχείρηση προσπαθώντας έτσι το εκπαιδευτικό προσωπικό να εκπαιδευτεί όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά. Και για να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο οι επιχειρήσεις έχουν ως πρώτο στόχο την διαδικασία και τις μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού και στο τελικό στάδιο την αξιολόγησή του όπου μπορεί να διαπιστώσει τις αποδόσεις του προσωπικού οι οποίες πρέπει να ικανοποιούν τους στόχους της επιχείρησης. Όμως εκτός από την εκπαίδευση σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση έχει και η ανάπτυξη του προσληφθέντος προσωπικού όπου οι επιχειρήσεις φροντίζουν κάθε ευκαιρία ανάπτυξης των ικανοτήτων και γνώσεων του κάθε εκπαιδευόμενου δίνοντας του την δυνατότητα να συμμετέχει σε διάφορες οργανώσεις ή σεμινάρια χωρίς όμως να επιβαρυνθεί με δικά του έξοδα ο εκπαιδευόμενος. Και έτσι με αυτό τον τρόπο δίνεται ώθηση στον εργαζόμενο αφού αναπτύξει τις ικανότητες και τις γνώσεις του στη συνέχεια να τις εφαρμόσει πάνω στη επιχείρηση προς όφελός της.

Αν και οι δύο όροι είναι σημαντικοί για μια επιχείρηση, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι όροι αυτοί δεν είναι συνώνυμοι. Στον Πίνακα 1 θα παρουσιάσουμε τις βασικές διαφορές ανάμεσα στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.

	Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
Εστίαση	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες
Σκοπός	Μεμονωμένοι Εργαζόμενοι	Ομάδα Εργασίας ή επιχείρηση
Χρονικός ορίζοντας	Άμεσος	Μεγάλος χρονικός ορίζοντας
Στόχος	Αντιμετώπιση τρέχουσας ανεπάρκειας της απόδοσης	Προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες των εργαζομένων

**Πίνακας 1: Εκπαίδευση σε αντιπαράθεση με την ανάπτυξη του προσωπικού  
(Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004)**

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα παραπάνω, στην εκπαίδευση η εστίαση είναι αποκλειστικά και μόνο στην τρέχουσα εργασία, απευθύνεται σε μεμονωμένους εργαζόμενους, δηλαδή αντιμετωπίζει ειδικά ελλείμματα απόδοσης ή προβλήματα, εστιάζει στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης έχοντας ως βασικό στόχο την ταχεία βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η ανάπτυξη, σε αντιπαράθεση με την εκπαίδευση, εστιάζει τόσο στην τρέχουσα εργασία, όσο και στις εργασίες που θα έχουν οι εργαζόμενοι στο μέλλον. Απευθύνεται σε ολόκληρη την ομάδα εργασίας ή στην επιχείρηση συγκεκριμένα αφορά τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού και την ευελιξία του έχοντας ως πρωταρχικό στόχο των εμπλουτισμό των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Η ανάπτυξη αποδίδει ως προς τους περισσότερο ικανούς και ευέλικτους ανθρώπινους πόρους μακροπρόθεσμα.

Ο όρος εκπαίδευση δεν είναι πολύ αποδεκτός από τους εργαζόμενους καθώς τον αντιλαμβάνονται ως ένα χαρακτηριστικό έλλειψης δεξιοτήτων και έτσι ο εργαζόμενος ενδεχομένως να θεωρήσει την επιλογή του για συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αρνητικό μήνυμα. Σε αντίθεση με το πώς αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι εκτιμούν μια ευκαιρία για ανάπτυξη. Ίσως είναι δύσκολο να αλλάξει αυτή η αντιμετώπιση. Μπορεί όμως η επιχείρηση να εστιάσει την προσοχή της στη δυναμική βελτίωσης που προσφέρεται μέσω της εκπαίδευσης αντί στη διόρθωση μια έλλειψης δεξιοτήτων. Δηλαδή η εκπαίδευση να παρουσιάζεται ως ανάπτυξη με το να χρησιμοποιείται ο ένας όρος στη θέση του άλλου χωρίς να χάνει κάθε όρος την αξία του και να υπάρχει θετική αντιμετώπιση για την εκπαίδευση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Πριν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού, το βασικότερο στοιχείο το οποίο θα πρέπει να έχει κατοχυρωμένο μια επιχείρηση είναι η προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων ατόμων για τις θέσεις που αναζητά, άτομα ικανά και αποδοτικά. Αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. *«Η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού, θεωρείται μια από τις κεντρικές λειτουργίες της εργασιακής και οργανωτικής ψυχολογίας και αποτελεί μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις»* (Επιλογή προσωπικού, 2013).

### **4.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει προσδιορίσει τις ανάγκες οι οποίες οδηγούν στο σχεδιασμό του προγράμματος που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευσης, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων. Ύστερα από μια ολοκληρωμένη εικόνα και έχοντας καταρτιστεί σαφής κατάλογος για τις ελλείψεις – απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό η διαδικασία της στελέχωσης συνεχίζεται περνώντας στο στάδιο της προσέλκυσης των υποψηφίων εργαζομένων.

Κατά την φάση της προσέλκυσης η επιχείρηση αναπτύσσει διάφορες μεθόδους με τις οποίες θα μπορέσει στο τέλος να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια σωστή σχεδιασμένη θέση. Έτσι στόχος της προσέλκυσης είναι να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για να εργαστούν στην επιχείρηση υποψήφιοι με τα κατάλληλα προσόντα. Αν και θεωρείται σημαντικό κομμάτι για την επιχείρηση είναι πολύ δαπανηρή διότι στα έξοδα προσέλκυσης περιλαμβάνονται τα έξοδα διαφήμισης, οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης, οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου, το κόστος εισαγωγής και το κόστος λάθους επιλογής.

Με βάση τους Fisher, Schoenfeldt & Shaw (1999 στο Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) προσέλκυση εργαζομένων είναι «η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας». Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Για τους παραπάνω λόγους οι επιχειρήσεις φροντίζουν σήμερα να ακολουθούν μια συστηματική διαδικασία στελέχωσης η οποία μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση σύμφωνα με το μέγεθος της επιχείρησης, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, την αγορά εργασίας κ.λ.π. Ορισμένα βήματα ωστόσο μπορεί να θεωρηθεί ότι ακολουθούνται από όλες τις επιχείρησης που στοχεύουν σοβαρά στην αποτελεσματική στελέχωση τους με το πλέον ικανό προσωπικό (Παπαστεφανάκη, 2006).

Τα πρώτα βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης είναι τα ακόλουθα (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2003):

- Προγραμματισμός Θέσεων Εργασίας
- Ανάλυση Θέσεως Εργασίας

Αφού ολοκληρωθεί ο Προγραμματισμός και η Ανάλυση των Θέσεων Εργασίας, η επιχείρηση είναι πλέον σε θέση να γνωρίζει πόσους εργαζομένους χρειάζεται, σε ποιες θέσεις και πότε και ποια προσόντα θα πρέπει να έχει καθένας από τους εργαζόμενους αυτούς. Φυσικά, η επιχείρηση θα πρέπει να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψήφιους, πείθοντας τους για τα θετικά στοιχεία που προσφέρει η εργασία στην συγκεκριμένη θέση και στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους εσωτερικά, δηλαδή από τους ίδιους τους υπαλλήλους της που επιθυμούν προαγωγή ή μετάθεση, ή εξωτερικά από την αγορά εργασίας. Συνήθως οι εισαγωγικές θέσεις συμπληρώνονται εξωτερικά ενώ για άλλες θέσεις η πολιτική της εταιρείας ή και το συμβόλαιο του σωματείου μπορεί να ορίζει ότι προτιμάται η αξιοποίηση εσωτερικών πηγών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν ένα μικτό σύστημα. Δίδοντας εσωτερικές προαγωγές, όταν υπάρχουν διαθέσιμοι ικανοί υπάλληλοι και αξιολογώντας εξωτερικές πηγές όταν απαιτούνται

νέες δεξιότητες ή η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι γρήγορη, οπότε χρειάζεται περισσότερο προσωπικό (Παπαστεφανάκη, 2006).

## **4.2 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ**

Ένα καλό πρόγραμμα προσέλκυσης χρειάζεται να προωθεί πολλούς και μερικές φορές αντικρουόμενους στόχους. Ένας δημοφιλής στόχος είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων που ταιριάζουν πλήρως με τις απαιτήσεις της θέσης και του οργανισμού και ενδιαφέρονται πραγματικά για την θέση εργασίας. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως υπάρχουν δυο τρόποι προσέλκυσης εργαζομένων για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας. Η εσωτερική και η εξωτερική προσέλκυση. Παρακάτω αναφέρουμε τις πρακτικές και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε κάθε έναν από τους προαναφερόμενους τρόπους προσέλκυσης.

### **4.2.1 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ**

Αρκετές επιχειρήσεις, όταν καλούνται να καλύψουν θέσεις και ιδιαίτερα υψηλοβαθμών στελεχών, δίνουν προτεραιότητα στο ήδη υπάρχον προσωπικό και προσπαθούν να καλύψουν εσωτερικά. Μέσω της διαδικασίας αυτής γίνεται εξοικονόμηση χρόνου, χρήματος, αλλά επίσης είναι μια μέθοδος παρακίνησης για τα στελέχη της εταιρείας, δίνοντάς τους την αίσθηση και τη σιγουριά ότι δεν θα αγνοηθούν τα ταλέντα τους και η συνολική προσφορά τους στην επιχείρηση. Η μέθοδος όμως αυτή αναζητά μια πολύ καλή οργάνωση από πλευράς της εταιρείας και τη χρησιμοποίηση μεθόδων και πρακτικών, όπως συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, αξιολόγηση των ατόμων και άλλων διεθνώς αποδεκτών συστημάτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που στόχο έχουν την προετοιμασία του προσωπικού της εταιρείας για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων και αναγκών, καθώς και την εξεύρεση ταλέντων. Η εταιρεία πρέπει να έχει πολύ καλή γνώση των ικανοτήτων του κάθε εργαζομένου και να έχει προετοιμάσει το λεγόμενο «σχέδιο διαδοχής» ή «πλάνο καριέρας» (Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού, 2008).

Κατά την εσωτερική προσέλκυση υπάρχουν δυο συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται όπως η ανακοίνωση των θέσεων εργασίας μέσω του Intranet (job posting) και ο σχεδιασμός διαδοχής (succession planning). Με την πρώτη μέθοδο το προσωπικό ενημερώνετε για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και αν ενδιαφέρεται μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα πρέπει να κάνει αίτηση στο τμήμα προσωπικού και να περάσει από συνέντευξη από τον μελλοντικό τους προϊστάμενο. Ο «σχεδιασμός διαδοχής» (succession planning), μπορεί να ορισθεί ως μία προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει το σωστό αριθμό και την ποιότητα των managers και των υπαλλήλων της σε θέσεις-κλειδιά προκειμένου να καλύψει τα αναμενόμενα αλλά και αιφνίδια κενά που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον.

Μερικοί από τους πιο ενδεικτικούς ορισμούς που προκύπτουν μετά από μελέτη της σύγχρονης βιβλιογραφίας είναι οι παρακάτω :

1. «Το πλάνο διαδοχής είναι μία συστηματική προσπάθεια και διεργασία αναγνώρισης και ανάπτυξης υποψηφίων για διοικητικές ή επαγγελματικές θέσεις-κλειδιά σε βάθος χρόνου έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η συνέχιση της διοίκησης και της ηγεσίας σε έναν οργανισμό» (Iowa Department of Administrative Services, 2007)
2. «Ο προγραμματισμός διαδοχής επιτυγχάνεται αναγνωρίζοντας και εντοπίζοντας άτομα με χαρακτηριστικά και ταλέντο ηγέτη και εξασφαλίζοντας ότι θα τους δοθούν οι κατάλληλες εμπειρίες δουλειάς και εκπαίδευσης ώστε να προετοιμαστούν να αναλάβουν υψηλότερης κλίμακας θέσεις στην ηγεσία» (Iowa Department of Administrative Services, 2007)
3. «Το πλάνο διαδοχής είναι μία επιτηδευμένη και συστηματική προσπάθεια από έναν οργανισμό ώστε να διασφαλίσει τη συνέχιση της ηγεσίας σε σημαντικές θέσεις, να διατηρήσει και να αναπτύξει το διανοητικό και γνωστικό του κεφάλαιο και τέλος να ενθαρρύνει την πρόοδο του κάθε στελέχους του ξεχωριστά» (Barry, Jacobs, 2006)

Ο στόχος του πλάνου διαδοχής είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός ή μία μονάδα του οργανισμού θα συνεχίσει να λειτουργεί αποτελεσματικά ακόμα και όταν εργαζόμενοι που κατέχουν κρίσιμες θέσεις αποχωρήσουν. Ένα τέτοιο πλάνο δεν

πρέπει απαραίτητα να περιλαμβάνει όλες τις υπάρχουσες διοικητικές θέσεις αλλά μπορεί να αφορά θέσεις που δεν είναι εποπτικές, αλλά απαιτούν μοναδικές, δύσκολα αντικαταστάσιμες ικανότητες.

Κάθε μια από τις πηγές προσέλκυσης έχει τα πλεονεκτήματα της και τα μειονεκτήματα της. Όσον αφορά την εσωτερική προσέλκυση, η θέση καλύπτεται από ένα άτομο, του οποίου οι ικανότητες είναι γνωστές και αποτελεί μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους. Για την επιχείρηση, θεωρείται μια μέθοδος λιγότερο δαπανηρή, καθώς μειώνει ο κόστος και τον χρόνο της προσέλκυσης, επιλογής προσωπικού και εκπαίδευσης του νέου εργαζομένου (Παπαστεφανάκη, 2006). Από την άλλη πλευρά όμως, η κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας από εσωτερικές πηγές μπορεί να προκαλέσει τον κίνδυνο να μην υπάρχει εισροή νέων ιδεών και να παγιωθεί έτσι ένας συγκεκριμένος τρόπος σκέψης και οργάνωσης που δεν είναι απαραίτητα αποτελεσματικός. Επίσης να προωθήσει εργαζομένους που δεν είναι ακόμα έτοιμοι. Τέλος, μια κενή θέση που καλύπτεται εσωτερικά, προκαλεί ένα δεύτερο κενό στη θέση του πρώτου που πήρε προαγωγή δημιουργώντας ένα τρίτο κενό γνωστό ως «αντίδραση κυματισμού» (ripple effect). Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει να καλύψει τρεις τουλάχιστον εσωτερικές μετακινήσεις με όλα όσα αυτό συνεπάγεται σε σχέση με τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, την προσαρμογή και την εκπαίδευση των εργαζομένων που αναλαμβάνουν νέα καθήκοντα (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

#### **4.2.2 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ**

Όταν οι θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά είτε γιατί είναι πολύ εξειδικευμένες είτε γιατί δεν υπάρχουν στελέχη από την εταιρεία να καλύψουν τις αναγκαιότητες των θέσεων, η προσέλκυση υποψηφίων πρέπει να γίνεται εξωτερικά, από την αγορά εργασίας.



Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη στις εξής περιπτώσεις (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003):

- Για να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου (entry level)
- Για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης
- Για την πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες.

Η διαδικασία της βασίζεται πρώτον στον σωστό σχεδιασμό από επαγγελματίες υπευθύνους για τη στελέχωση. Ως δεύτερο βήμα ο διευθυντής προσλήψεων θα πρέπει να συναντηθεί με τον διευθυντή του τμήματος και από κοινού να προσδιορίσουν τα βασικά απαιτούμενα χαρακτηριστικά των υποψηφίων εντοπίζοντας τα συγκεκριμένα στοιχεία που θα προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψηφίους. Έχοντας συγκεντρώσει τα απαραίτητα στοιχεία μπορεί να προσδιορίσει το πλήθος των υποψηφίων, τα μέσα προσέλκυσης και τη διαδικασία επιλογής που θα εφαρμόσει (Παπαστεφανάκη, 2006).

Και σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα, η εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων συμβάλλει ώστε να μπουν νέες ιδέες και αντιλήψεις στην επιχείρηση, μειώνει το κόστος εκπαίδευσης καθώς η προσέλκυση έμπειρων εργαζομένων μπορεί να περιορίσει την ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης και προγραμμάτων ανάπτυξης από την ίδια την επιχείρηση. Σε αντίθεση με τα θετικά στοιχεία που προσφέρει η πρακτική αυτή, ένα βασικό μειονέκτημα είναι το κόστος και ο χρόνος καθώς η εξωτερική αγορά εργασίας είναι δυσκολότερη και ευρύτερη στο να την αντιληφθούν από ότι η εσωτερική. Τέλος δρα αποθαρρυντικά για τους ήδη εργαζομένους αφού περιορίζει τις ευκαιρίες τους για προαγωγή μέσα στην επιχείρηση (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Οι επίσημες μέθοδοι υποψηφίων προσέλκυσης συνεπάγονται έρευνα της αγοράς εργασίας για εξεύρεση υποψηφίων που δεν έχουν καμία προηγούμενη ή έμμεση επαφή με την επιχείρηση. Οι συνηθέστερες είναι οι εξής (Χυτήρης, 2001):

- Αγγελία, καταχώρηση σε εφημερίδα
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Σωματεία τα οποία παρέχουν υπηρεσίες ευρέσεως εργασίας για τα μέλη τους.

- Προσέλκυση μέσω Internet, μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις ανακοινώνουν στο δικτυακό τους τόπο (web site) τις κενές θέσεις που επιθυμούν να καλύψουν και αποδέχονται αιτήσεις και βιογραφικό μέσω διαδικτύου με online φόρμες συμπλήρωσης στοιχείων ή απλό e-mail στο τμήμα προσωπικού της επιχείρησης.
- Τηλεοπτικές ή ραδιοφωνικές διαφημίσεις
- Ειδικά Πανεπιστημιακά γραφεία τα οποία απευθύνονται σε επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους οι οποίες χρειάζονται υψηλού μορφωτικού επιπέδου υπαλλήλους.
- Προσέλκυση από ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας τα οποία με βάση την εσωτερική πολιτική τους, χρεώνουν για τις υπηρεσίες τους (10% έως 30% της αμοιβής του εργαζομένου για τον πρώτο χρόνο), είτε τις επιχειρήσεις είτε τον εργαζόμενο, αν και ο κύριος στόχος τους είναι να μείνουν ικανοποιημένες και οι δυο πλευρές.
- Η «Τυφλή αγγελία», με την οποία η επιχείρηση δεν γνωστοποιεί την ταυτότητα της αλλά ζητά από τους υποψήφιους α στείλουν τις αιτήσεις τους σε ταχυδρομική θυρίδα.

Οι ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης περιλαμβάνουν προσλήψεις παλιών εργαζομένων, παλιών συνεργαζομένων, ασκούμενων φοιτητών, προσώπων προτεινόμενων από παρόντες εργαζομένους και προσώπων που έκαναν αίτηση σε ανύποπτο χρόνο και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία.

### **4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η διαδικασία της πρόσληψης περιλαμβάνει εκτός της προσέλκυσης προσωπικού, μια από τις βασικές αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, την επιλογή του προσωπικού. Ο Κανελλόπουλος Χ. (1991) ορίζει ως επιλογή την διαδικασία με την οποία ο οργανισμός, η επιχείρηση ή η υπηρεσία, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος, διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίνονται στα κριτήρια επιλογής για τη διαθέσιμη θέση.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι ο όρος επιλογή αναφέρεται τόσο στο προσωπικό που θα στελεχώσει τον οργανισμό όσο και στο προσωπικό που θα ανελιχθεί σε ανώτερες διοικητικές θέσεις (Ξυροτύρη, Κουφίδου, 1997). Η πρόσληψη λοιπόν ενός κατάλληλου ατόμου είναι σημαντική γιατί σε περίπτωση επιλογής ενός ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό, καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλούν οι ανίκανοι συνάδελφοι τους. Πολλές φορές οι ανεπιτυχείς επιλογές μπορεί να οδηγήσουν καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού και όλα αυτά μπορεί να έχει οικονομικό αντίκτυπο στην επιχείρηση (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

#### **4.4 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Έχοντας ολοκληρώσει την διαδικασία προσελκύσεις υποψηφίων για τις θέσεις που θέλει να καλύψει η επιχείρηση, επόμενο βήμα είναι να προβλέψει ποιοι από τους υποψήφιους διαθέτουν χαρακτηριστικά που ταιριάζουν με τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης και την οργανωσιακή κουλτούρα που κυριαρχεί σε αυτή (Ξυροτύρη, Κουφίδου, 1997) και αποβλέπει στην βελτίωση της αποδοτικότητας και την εξοικονόμηση χρηματικών πόρων. Για να αποφευχθεί μια λάθος επιλογή, πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν το σύστημα της δοκιμαστικής περιόδου λόγω του ότι μια αποτυχημένη πρόσληψη μπορεί να επιφέρει υψηλό κόστος στην επιχείρηση και η διαπίστωση του γίνεται ύστερα από αρκετούς μήνες (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Φυσικά η επιτυχία της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων και του οργανισμού στο σύνολο του είναι η σωστή επιλογή του προσωπικού καθώς είναι μια στρατηγικής σημασίας για ένα οργανισμό διότι εξασφαλίζει τους ανθρώπινους πόρους οι οποίοι θα υλοποιήσουν τους αντικειμενικούς του στόχους και αποτελεί κομβικό σημείο για όλες τις λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα (Ξυροτύρη, Κουφίδου, 1997). Επίσης η διαδικασία της ορθής επιλογής προσωπικού για ένα οργανισμό δεν περιορίζεται μόνο στην πρόσληψη του κατάλληλου ανθρώπου αλλά

στοχεύει και στη παραμονή του στον οργανισμό (Hiltrop, 1999 στο Παπαλεξανδρή και στο Μπουραντάς, 2003).

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη επιλογή είναι η σωστή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης καθώς και η ανάπτυξη μιας μεθόδου προσλήψεων που θα συνάδει με τη φιλοσοφία της επιλογής που καθορίζει ο οργανισμός (Κανελλόπουλος, 1991). Πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Σε κάθε περίπτωση η επιλογή προσωπικού είναι μια δύσκολη διαδικασία για μια επιχείρηση γιατί ένας μεγάλος αριθμός εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων μπορούν να την επηρεάσουν όπως το ισχύον νομικό θεσμικό πλαίσιο, η αγορά εργασίας, η κατάσταση της οικονομίας (εξωτερικοί παράγοντες) και το μέγεθος και η διοικητική δομή του οργανισμού, η χρήση της τεχνολογία (εσωτερικοί παράγοντες).

#### **4.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Τις τελευταίες δεκαετίες, φαίνεται ότι έχει γίνει κατανοητό από τις επιχειρήσεις ότι η επιλογή προσωπικού έχει άμεσο αντίκτυπο (θετικό ή αρνητικό) όχι μόνο στη μακροχρόνια λειτουργία και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αλλά και στην καθημερινότητα των εργαζομένων της. Η διαδικασία επιλογής έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε πριν γίνει η τελική επιλογή του ατόμου που θα πάρει την προτεινόμενη θέση να περάσει από διάφορα στάδια. Το πρωταρχικό βήμα είναι η

αρχική κατηγοριοποίηση των υποψηφίων με βάση τα κριτήρια, που έχει θεσπίσει ο οργανισμός αντλώντας πληροφορίες από την αίτηση και το βιογραφικό τους (Armstrong, 1999). Στην συλλογή πληροφοριών για την προσωπικότητα, τις γνώσεις, τις αξίες και τις ικανότητες τους αποσκοπούν και τα επόμενα στάδια τα οποία είναι τα εξής (Beardwell et al, 1997, Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004):

- Αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό
- Η προκαταρκτική συνέντευξη
- Η συμπλήρωση του πληροφορικού εντύπου, δοκιμασίες και επαγγελματικά τεστ
- Η συνέντευξη εργασίας
- Η ιατρική εξέταση
- Η απόφαση επιλογής.

#### **4.5.1 ΠΡΟΚΑΤΑΡΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

Από την στιγμή που το βιογραφικό σημείωμα έχει δημιουργήσει μια πρώτη θετική εντύπωση, το πρώτο στάδιο ξεκινά για τον υποψήφιο με την προκαταρκτική συνέντευξη. Ο σκοπός της είναι να γίνει το πρώτο «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων και να βοηθήσει τον εργοδότη να διαπιστώσει κατά πόσο οι γνώσεις του υποψηφίου, τα επαγγελματικά προσόντα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά (αξίες, ενδιαφέροντα, ικανότητες), και οι επικοινωνιακές ικανότητες ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και της εταιρείας.

Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι:

- Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό.
- Η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στην διεκπεραίωση της εργασίας του.
- Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για την επιχείρηση, έτσι ώστε να έχει την δυνατότητα να διαλέξει αν του ταιριάζουν.

- Να δώσει στους υποψήφιους την αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Υπάρχουν διάφορων ειδών προσεγγίσεις που μπορεί να ακολουθήσει ο εξεταστής όπως η ελεύθερη συνέντευξη, στην οποία ο εξεταστής ενδιαφέρεται να δημιουργήσει ένα φιλικό περιβάλλον για να μπορέσει ο υποψήφιος να νιώσει και να εκφραστεί ελεύθερα, η δομημένη συνέντευξη, η οποία είναι δομημένη, τυποποιημένη και εστιασμένη στην επίτευξη ενός ορισμένου αριθμού στόχων, κ.α. (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Αν και το στάδιο αυτό μπορεί να επιφέρει ορισμένα προβλήματα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πρακτική της συνέντευξης ευρύτατα. Κάθε επιχείρηση προσαρμόζει τις διαδικασίες επιλογής με βάση τις ειδικές ανάγκες τις, καθώς αποτελεί την κύρια τεχνική που εξασφαλίζει προσωπική επαφή ανάμεσα στον εργοδότη ή τον εκπρόσωπό του και τον υποψήφιο, πράγμα πολύ σημαντικό και για τις δύο πλευρές.

#### **4.5.2 ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ**

Όσοι υποψήφιοι πέρασαν το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης, δίδεται για συμπλήρωση το πληροφοριακό έντυπο (Εικόνα 5) που έχει ετοιμάσει η επιχείρηση. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από όλους τους υποψηφίους ανεξάρτητα εάν έχουν καταθέσει το βιογραφικό τους σημείωμα ή άλλα στοιχεία για να υποστηρίξουν την υποψηφιότητά τους. Αυτό συμβαίνει γιατί η έντυπη μορφή είναι ομοιόμορφη και τα πληροφοριακά στοιχεία των υποψηφίων συγκρίνονται εύκολα.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ						
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ.....						
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ.....						
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....						
ΤΗΛΕΦΩΝΟ.....						
ΓΙΑ ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΣΑΙ;.....						
ΠΟΙΑ ΕΙΔΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΧΕΙΣ;.....						
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ						
ΒΑΘΜΙΑΔΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΟΝΟΜΑ ΕΙΔΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΤΟΣ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ	ΣΧΟΛΙΑ		
ΓΥΜΝΑΣΙΟ ΛΥΚΕΙΟ ΙΕΚ ΤΕΙ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ						
ΕΜΠΕΡΙΑ						
ΟΝΟΜΑ- ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΑΡΧΗ	ΤΕΛΟΣ	ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ	ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ	ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗ	ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ

**Εικόνα 5: Παράδειγμα πληροφοριακού εντύπου (Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004)**

### 4.5.3 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συνέντευξη εργασίας με τον υπεύθυνο προσωπικού ή ανθρώπινου δυναμικού, ή ακόμα και με τον επικεφαλής της επιχείρησης όπου επιδιώκεται η πρόσληψη, αποτελεί μια κορυφαία στιγμή στην αναζήτηση και εύρεση εργασίας (Ecclestone, 1996). Επίσης σε μια συνέντευξη δίδεται η ευκαιρία στο υποψήφιο να πουλήσει τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση, στη δε επιχείρηση να πουλήσει τη συγκεκριμένη θέση στον υποψήφιο και να θεμελιώσουν τις αμοιβαίες προσδοκίες τους (Τερζίδης, Τζερτζάκης, 2004).

Βασικής σημασίας για μια καταρχήν επιτυχημένη συνέντευξη είναι η σαφήνεια, η ακρίβεια, η συντομία, η περιεκτικότητα των απαντήσεων, η ειλικρίνεια, η ψυχραιμία, η ετοιμολογία και η εκδήλωση σοβαρού ενδιαφέροντος για την υπό συζήτηση θέση εργασίας. Η έκφραση μιας συγκρατημένης πεποίθησης για την ύπαρξη προσωπικών δυνατοτήτων και ευγενούς φιλοδοξίας για την ίδια θέση μπορεί να συμβάλει προς την ίδια κατεύθυνση. Ευνόητο είναι ότι, ανάλογα φυσικά και με τη θέση, υπάρχουν επιμέρους ιδιότητες που ενδιαφέρουν περισσότερο ή λιγότερο. Η δυνατότητα προφορικής και γραπτής έκφρασης, για παράδειγμα, είναι φυσικό να έχει μεγαλύτερη σημασία για μια θέση δημοσίων σχέσεων από μια άλλη θέση εργασίας περισσότερο τεχνικού χαρακτήρα. Σημασία έχει, επίσης, η εικόνα εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας που μπορεί να εκπέμπει με ειλικρίνεια και όχι υποκριτικά ο υποψήφιος ή να υποδηλώνεται μέσα από συστάσεις πρώτων προσώπων.

Όταν η πρόσληψη δεν επιτυγχάνεται τελικά, ο ενδιαφερόμενος δεν πρέπει να απογοητεύεται, αλλά να εκλαμβάνει τη συνέντευξη που παραχώρησε ως ένα χρήσιμο βήμα αυτογνωσίας με το οποίο μπορεί να διορθώσει τα όποια λάθη και αδυναμίες του. Ιδιαίτερα σε περιόδους υψηλού επαγγελματικού ανταγωνισμού όπως οι σημερινές, λίγες μόνο συνεντεύξεις έχουν ευτυχή κατάληξη. Άλλωστε, όλοι δικαιούνται περισσότερες ευκαιρίες. Και όσοι γνωρίζουν να χάνουν, γνωρίζουν και να κερδίζουν.

#### **4.5.4 ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η χρήση ψυχομετρικών τεστ κατά τη διαδικασία επιλογής αποτελεί μία αναγνωρισμένη πρακτική που ακολουθεί η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στο εξωτερικό καθώς κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαίο λόγο του ότι τα κριτήρια όλων των παραπάνω μεθόδων για την επιλογή προσωπικού είναι υποκειμενικά. Η επεξεργασία των πληροφοριών που συγκεντρώνονται σχετικά με τους υποψηφίους, γίνεται από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν την σχετική ευθύνη και συχνά επηρεάζεται από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Τα διάφορα τεστ επιλογής φιλοδοξούν να προσφέρουν μια περισσότερο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2004).



Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν. Δύο είναι όμως τα κυριότερα είδη ψυχομετρικών τεστ: τα γνωστικά και τα τεστ μέτρησης της προσωπικότητας. Τα πρώτα περιλαμβάνουν ερωτήσεις ή προβλήματα, για τη μέτρηση της ικανότητα γρήγορης εκμάθησης, της λογικής, του συλλογισμού, της κατανόησης κειμένου και άλλων πνευματικών ικανοτήτων που είναι θεμελιώδεις για την επαγγελματική επιτυχία.

Αντίστοιχα, τα τεστ μέτρησης της προσωπικότητας λαμβάνουν τη μορφή ερωτηματολογίων και μετρούν τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την πρόεπουσα συμπεριφορά στην εργασία, τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις και την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι άνθρωποι από διάφορες πλευρές της εργασίας τους.

Οι έρευνες έχουν δείξει πως η στοχαστική και ελεγχόμενη χρήση των τεστ προσωπικότητας μπορεί να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα. Σημαντικό βοήθημα για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η ανάλυση της θέσης εργασίας (job analysis). Η συγκεκριμένη ενέργεια προηγείται της επιλογής, διασφαλίζει την εγκυρότητα της όλης διαδικασίας, καθώς περιγράφει λεπτομερειακά το σκοπό της εργασίας, τα βασικά καθήκοντα, τις συνθήκες υπό τις οποίες πραγματοποιείται και, τέλος, τα προσόντα που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ολοκλήρωσή της (Η χρήση ψυχομετρικών τεστ στην Ελλάδα, 2009).

#### **4.5.5 ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ**

Πριν φτάσει η επιχείρηση στο τελικό στάδιο επιλογής, ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους, ή να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων. Η εξέταση αυτή έχει δύο στόχους, πρώτον να αποκλείσει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη θέση εργασίας για την οποία προορίζονται και δεύτερον να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζομένου για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος (Τερζίδης, Τζερτζάκης, 2004).

#### 4.5.6 Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Ύστερα από την επιλογή των υποψηφίων που μπορούν να καλύψουν την προσφερόμενη θέση εργασίας, το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των δύο ή τριών υποψηφίων, που έχουν περάσει επιτυχώς όλα τα προηγούμενα στάδια, στον υπεύθυνο της οργανικής μονάδας στην οποία υπάρχει η κενή θέση προς κάλυψη. Ο υπεύθυνος προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους επιτυχόντες υποψήφιους. Μέσω τις συνέντευξης δίνεται η ευκαιρία τόσο στον υποψήφιο όσο και στον υπεύθυνο να απαντηθούν κάποια περαιτέρω ερωτήματα καθώς δίνονται περισσότερες διευκρινήσεις για την εργασία που θα κάνουν. Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος αφού αυτός θα είναι υπεύθυνος για το συγκεκριμένο νέο άτομο, τόσο για την εκπαίδευση του όσο και για την εργασία του στη νέα θέση. Μετά την επιλογή, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει τη συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληφθέντος και επίσης το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τους υπόλοιπους υποψήφιους για τα αποτελέσματα της επιλογής (Τερζίδης, Τζερτζάκης, 2004).

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού πρέπει να προσαρμόζεται στις ειδικές ανάγκες κάθε οργανισμού, για παράδειγμα για την εισαγωγή υποψηφίων στις στρατιωτικές σχολές προηγείται η σωματική και ψυχολογική εξέταση για να δημιουργηθούν οι καταστάσεις των ικανών οι οποίοι τελικά μπαίνουν στη διαδικασία επιλογής με βάση τα μόρια τους και τη σειρά προτίμησης τους στο μηχανογραφικό δελτίο. Η διαδικασία αυτή αναφέρεται ως χαρακτηριστικό γιατί η επιτυχία των υποψηφίων σε αυτές τις σχολές αυτοδίκαια ισοδυναμεί με διορισμό στις ένοπλες δυνάμεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Για τους σκοπούς της εργασίας πραγματοποιήθηκε συνέντευξη μέσω προκαθορισμένων ερωτήσεων (Παράρτημα 1) για τις διαδικασίες επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού στις συνεταιριστικές τράπεζες.

### **5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι συνεταιριστικές τράπεζες αναπτύσσονται και δραστηριοποιούνται στην χώρα μας την τελευταία 15ετία. Σήμερα, μετά την κρίση των τελευταίων χρόνων από 16 που ξεκίνησαν λειτουργούν 13 συνεταιριστικές τράπεζες με περίπου 187.900 μέλη – πελάτες και δίκτυο 166 καταστημάτων. Οι συνεταιριστικές τράπεζες για λόγους ανταγωνισμού με τις εμπορικές τράπεζες, ίδρυσαν την Πανελλήνια Τράπεζα με δίκτυο 28 καταστημάτων για να λειτουργεί ως κεντρική τους τράπεζα και να επιτρέπει τον συντονισμό μεταξύ τους για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Οι 13 συνεταιριστικές και η Πανελλήνια Τράπεζα απαρτίζουν τον Όμιλο των Συνεταιριστικών Τραπεζών που αριθμεί 194 καταστήματα πανελλαδικά. Ο Όμιλος των Συνεταιριστικών Τραπεζών είναι ηλεκτρονικά συνδεδεμένος μεταξύ των μελών του, κάτι που επιτρέπει π.χ. σε κάποιον πελάτη της Συνεταιριστικής Τράπεζας Έβρου να καταθέσει λεφτά στον λογαριασμό του από τα Χανιά μέσω της Συνεταιριστικής Τράπεζας Χανίων σε πραγματικό χρόνο και χωρίς έξοδα.

Το θεσμικό πλαίσιο, η οργάνωση και η διοικητική δομή των συνεταιριστικών τραπεζών διαφέρει αρκετά από τα αντίστοιχα των εμπορικών τραπεζών. Δραστηριοποιούνται κυρίως σε τοπικό επίπεδο με μέλη – πελάτες Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και φυσικά πρόσωπα. Κάθε πελάτης υποχρεώνεται να αγοράσει τουλάχιστον 1 συνεταιριστική μερίδα ώστε να γίνει μέλος και συνέταιρος της τράπεζας με αντίστοιχα δικαιώματα όπως, το δικαίωμα να ψηφίσει και να παρίσταται

στης γενικές συνελεύσεις της τράπεζας και το δικαίωμα να ψηφίσει και να θέσει υποψηφιότητα για μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της τράπεζας. Κάθε χρόνο βάσει των οικονομικών αποτελεσμάτων η αξία της συνεταιριστικής μερίδας μεταβάλλεται ανάλογα και αν υπάρχουν κέρδη αποδίδονται ως μέρος σε όλα τα μέλη – συνεταιρους.

Οι συνεταιριστικές τράπεζες παρόλο που λειτουργούν για σχετικά μικρό χρονικό διάστημα έχουν συμβάλει στην ενίσχυση της τοπικής ανάπτυξης και στην καθιέρωση ενός «προσωπικού» και πελατοκεντρικού συστήματος εξυπηρέτησης. Η αυτόνομη λειτουργία κάθε συνεταιριστικής τράπεζας, η γνώση της τοπικής αγοράς, η ταχύτητα, η ευελιξία και η φιλική εξυπηρέτηση στηρίζουν τις τοπικές επιχειρήσεις στο ξεκίνημα, στην ανάπτυξη και στην εξυγίανση τους, καθώς και μισθωτούς και συνταξιούχους στην επίλυση των χρηματοοικονομικών προβλημάτων τους.

## **5.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

Παρά τις προσπάθειες του Ομίλου Συνεταιριστικών Τραπεζών για κοινή δράση, ανάπτυξη, συντονισμό και υποστήριξη των συνεταιριστικών τραπεζών, αυτές εμφανίζουν μεγάλες διαφορές και σημάδια απόκλισης η μία από την άλλη. Η αυστηρή τοπική λειτουργία με αποτέλεσμα τα περιορισμένα κεφάλαια είναι μειονεκτήματα για κάποιες συνεταιριστικές ενώ για άλλες αποτελούν μοχλό ανάπτυξης. Έτσι, η Συνεταιριστική Τράπεζα Πιερίας που διαθέτει δίκτυο 2 καταστημάτων με 14 άτομα προσωπικό είναι δύσκολο να συγκριθεί στα ίδια πλαίσια με την Χανίων που διαθέτει δίκτυο 24 καταστημάτων και αριθμεί 200 εργαζομένους. Αντίστοιχα, η οργάνωση και η διοικητική δομή διαφέρει από συνεταιριστική σε συνεταιριστική πράγμα που σημαίνει ότι όσον αφορά τις διαδικασίες εκπαίδευσης και επιλογής προσωπικού, αυτές θα διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος και τα πλαίσια λειτουργίας της κάθε συνεταιριστικής τράπεζας.

Οι συνεταιριστικές τράπεζες απασχολούν στο σύνολο τους περίπου 1.136 εργαζόμενους. Οι συνεταιριστικές με τους περισσότερους εργαζόμενους είναι:

1. 396 εργαζόμενους – Παγκρήτια
2. 200 εργαζόμενους – Χανίων
3. 133 εργαζόμενους – Δωδεκανήσου

Ενώ οι συνεταιριστικές με τους λιγότερους εργαζόμενους είναι:

1. 2 εργαζόμενους – Πιερίας, Σερρών
2. 3 εργαζόμενους – Δράμας, Καρδίτσας
3. 5 εργαζόμενους – Δυτικής Μακεδονίας, Έβρου

Συνεπώς, καταλαβαίνουμε ότι οι τυχόν κοινές διαδικασίες για την εκπαίδευση και επιλογή του προσωπικού στις συνεταιριστικές τράπεζες είναι δύσκολο και μερικές φορές μη λειτουργικό να ακολουθηθούν από όλες και ιδιαίτερα από τις «μικρές» συνεταιριστικές. Για αυτό τον λόγο, θα επικεντρωθούμε στις διαδικασίες που ακολουθούν οι συνεταιριστικές με τους περισσότερους εργαζόμενους καθώς για αυτές η διαδικασία της εκπαίδευσης και επιλογής προσωπικού είναι σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της οργανωτικής και διοικητικής δομής που τις πλαισιώνει.

### **5.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η επιλογή του προσωπικού στις συνεταιριστικές τράπεζες που διαθέτουν διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και απασχολούν τους περισσότερους εργαζόμενους γίνεται με την παρακάτω μέθοδο. Για αρχή, απαραίτητη είναι η προκήρυξη θέσης εργασίας στο site της τράπεζας και στον τοπικό τύπο. Συνεταιριστικές, όπως η Παγκρήτια διαθέτουν πιστοποιημένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2008 από όπου προκύπτουν οι αναλυτικές περιγραφές των θέσεων εργασίας.

Στη συνέχεια οι υποψήφιοι αποστέλλουν τα βιογραφικά τους και γίνεται η πρώτη διαλογή τους και ο αρχικός έλεγχος των προσόντων τους. Όσοι υποψήφιοι περάσουν την πρώτη διαλογή θα εξεταστούν σε τεστ δεξιοτήτων είτε γραπτό, είτε μέσω Η/Υ. Μετά από αυτό το σημείο, όσοι υποψήφιοι πετύχουν το 70% με 80% του τεστ δεξιοτήτων προχωρούν σε προσωπική συνέντευξη.

Όσοι υποψήφιοι καταφέρουν και επιτύχουν στις παραπάνω διαδικασίες επιλογής, προσλαμβάνονται για ένα έτος δοκιμαστικά και εξετάζονται με τεστ δεξιοτήτων μία φορά το εξάμηνο. Στη συνέχεια, μετατρέπεται η ετήσια πρόσληψη τους σε σύμβαση αορίστου χρόνου. Με αυτό τον τρόπο, επιτυγχάνεται και η αξιολόγηση της παραπάνω διαδικασίας επιλογής που έχει εφαρμοστεί.

## **5.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις συνεταιριστικές τράπεζες είναι μία συνεχής διαδικασία που γίνεται ανάλογα με τις ανάγκες τις κάθε τράπεζας ή και έπειτα από αίτημα των εργαζομένων για την παρακολούθηση κάποιου εξειδικευμένου σεμιναρίου. Συνεταιριστικές τράπεζες όπως η Παγκρήτια και η Δωδεκανήσου δημιουργούν ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης, με βάση τις διαγνωσμένες ανάγκες του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες και μελλοντικές εξελίξεις της οικονομικής αγοράς και της τεχνολογίας. Μεγάλο μέρος της κατάρτισης του προσωπικού πραγματοποιείται μέσω συνεχούς Προγράμματος Εκπαίδευσης Στελεχών που στοχεύει στην επαγγελματική αλλά και στην ατομική εξέλιξη των εργαζομένων.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων πραγματοποιείται από εσωτερικούς ή και από εξωτερικούς συνεργάτες και εταιρίες εντός και εκτός ωραρίου. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού συνήθως περιλαμβάνουν τα εξής:

- Σεμινάρια ένταξης για προσωπικό που έχει προσληφθεί προσφάτως με κύριο σκοπό την ταχύτερη ενσωμάτωση και ενημέρωση του νέου προσωπικού στη φιλοσοφία και την κουλτούρα της κάθε τράπεζας.

- Ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια εκπαίδευσης που υλοποιούνται με εσωτερικούς ή εξωτερικούς συνεργάτες.
- Εκπαίδευση εξ' αποστάσεως μέσω e-learning προγραμμάτων και εικονικών σεμιναρίων – virtual classes.
- Εκπαίδευση μέσω μελετών περιπτώσεων - case studies και αληθινών σεναρίων.
- Συμμετοχές σε συνέδρια, σεμινάρια και παρουσιάσεις με σκοπό την έγκαιρη ενημέρωση του προσωπικού αναφορικά με τον τομέα ευθύνης τους.

Μέσω της συνεχούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού, αναδεικνύονται στελέχη που προορίζονται για τις ανώτερες βαθμίδες στην ιεραρχία της υπηρεσιακής ηγεσίας και του δικτύου των καταστημάτων, χωρίς να αποκλείονται άτομα από το εξωτερικό περιβάλλον που είναι άρτια καταρτισμένα και διαθέτουν μεγάλη εμπειρία στον χώρο στο αντικείμενο τους.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διαδικασία της προσέλκυσης και της επιλογής είναι μία διαδικασία αξιοκρατική και διαφανής καθώς πάντα δημοσιεύεται η προκήρυξη θέσης εργασίας δίνοντας με αυτόν τον τρόπο ίσες ευκαιρίες σε υποψήφιους εργαζόμενους. Η αξιολόγηση των απαιτούμενων γνώσεων και ικανοτήτων των υποψηφίων πραγματοποιείται μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις και μέσω των τεστ δεξιοτήτων προσφέροντας έτσι τη δυνατότητα στον υποψήφιο να εξεταστεί τόσο για τις ακαδημαϊκές / εργασιακές του γνώσεις, όσο και για τις προσωπικές του ικανότητες.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού στις συνεταιριστικές τράπεζες παρέχει ίσες ευκαιρίες στην εκμάθηση και στην περαιτέρω εξέλιξη του προσωπικού καθώς είναι μία διαδικασία διαρκής που μπορεί να ξεκινήσει είτε με πρωτοβουλία της τράπεζας είτε με πρωτοβουλία του εργαζομένου, αν κριθεί αναγκαίο. Η διαδικασία της εκπαίδευσης, αξιοποιεί σύγχρονες μεθόδους εκμάθησης με εξειδικευμένα εργαλεία και τρόπους αμφίδρομης επικοινωνίας δίνοντας έτσι ιδιαίτερη βαρύτητα στην κατάρτιση των εργαζομένων σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, οι διαδικασίες επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού στις συνεταιριστικές τράπεζες που απασχολούν τους περισσότερους εργαζομένους και διαθέτουν οργανωμένες διευθύνσεις προσωπικού και διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, δείχνουν να αναγνωρίζουν στην πράξη τη συμβολή των ανθρωπίνων πόρων για την επίτευξη και ανάπτυξη των στόχων τους. Πράγμα το οποίο, τις έχει αναδείξει σε «διαφορετικά» πιστωτικά ιδρύματα από τις κλασικές εμπορικές τράπεζες καθώς έχουν σημαντική παρουσία στην τοπική οικονομία, φιλικό και προσιτό πρόσωπο, ικανούς και ενημερωμένους εργαζομένους και αφοσιωμένα μέλη – πελάτες.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ. Ν., & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ. Δ., (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ Γ. ΜΠΕΝΟΥ. ΑΘΗΝΑ.
- ΤΕΡΖΙΔΗΣ. Κ., & ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ. Κ., (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Διοίκηση Προσωπικού*. ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ROSILI. ΑΘΗΝΑ.
- ΜΑΝΔΗΛΑΣ. Α., ΑΓΓΕΛΑΚΗΣ. Γ., ΘΕΡΙΟΥ. Ν. & ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ. Δ., (2009). *Η εκπαίδευση του προσωπικού σαν εργαλείο για την αναβάθμιση των αυτών περιουσιακών στοιχείων*. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας, Τμήμα Λογιστικής, Διοίκησης Επιχειρήσεων & Διαχείρισης Πληροφοριών.
- ΞΥΡΟΥΤΥΡΗ. ΚΟΥΦΙΔΟΥ. Σ., (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η προσέλευση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΝΙΚΟΥΛΑ. ΑΘΗΝΑ.
- BLACKLEDGE. D., HUNT. B., (1995). *Κοινωνιολογία της εκπαίδευσης*. ΑΘΗΝΑ.
- BANKS. O., (1987). *Η κοινωνιολογία της εκπαίδευσης*. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΣ.
- ΧΥΤΗΡΗΣ. Λ., (1996). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρωπινή συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS. ΑΘΗΝΑ.
- ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ., Σ., (2006). *Σημειώσεις μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης.
- ΧΥΤΗΡΗΣ. Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS. ΑΘΗΝΑ.
- ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ. Ν., & ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ. Δ., (2002). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ Γ. ΜΠΕΝΟΥ. ΑΘΗΝΑ.
- ΠΑΤΡΙΝΟΣ. Δ., (2005). *Μάνατζμεντ II Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ. ΑΘΗΝΑ.
- ΞΥΡΟΥΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ. Σ., (1997). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΝΙΚΟΥΛΑ. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ.
- ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ. Χ., (1991). *Διοίκηση Προσωπικού*. ΑΘΗΝΑ.

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- BRENNAN. B.A., (1992). *Mind over matter*. C.A. Magazine, Vol. 125, n.6, p. 20-24.
- ROOS. J. D., EDVINSSON. L. & DRAGONETTI. N. C., (1997). *Intellectual Capital-Navigating in the new business landscape*. Mc Millan Press Ltd. London.
- MEISTER. J., (2000). *The CED-Driven Learning Culture*. Training and Development, p.p 52-70. June.
- THOMASON. G. (2001). *H.R.M.* (Article Personnel Management), Thomson Learning.
- Iowa Department of Administrative Services (DAS), (2007). *Human Resource management Succession Planning Guide*. Διαθέσιμο στο: [das.hre.iowa.gov /documents /publications/succession\\_planning\\_guide.pdf](http://das.hre.iowa.gov/documents/publications/succession_planning_guide.pdf)
- BARRY. I. JACOBS. G., (2006). *Business succession planning: a review of the evidence*. Journal of small Business and Enterprise Development ,Vol.13 No3 , pp. 326-350.
- KIRKPATRICK. D. L., (1994). *Evaluating training programs: the four levels California*: Berrett - Koehler Publishers.
- SHERMAN. A., BOHLANDER. G. & SNELL. S., (1998). *Managing Human Resources*. 11<sup>th</sup> ed, Cincinnati OH: South-Western College Publishing.
- GROVE, D. & OSTROFF. C., (2001). *Program Evaluation in Developing Human Resources* (p.p. 185-219). Ed. K.N. Wexley. Washington.
- ROSENBERG. M. (2002). *E-Learning Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. N.Y.: McGraw Hill (p.p. 421-450).
- FROILAND. P., (2001). *Action Learning*. JANUARY (p.p. 27-34). TRAINING.
- ARMSTRONG. M., (2000). *Strategic human resource management: a guide to action*. LONDON: KOGAN PAGE.

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- *Η χρήση ψυχομετρικών τεστ στην Ελλάδα.* (2009). Ημερομηνία πρόσβασης 1/4/2009 στη διεύθυνση <http://www.hrpassport.gr/arthra/i-xrissi-psixometrikon-test-stin-ellada-kata-ti-diadikasia-epilogis-prosopikou>
- *Επιλογή προσωπικού.* (2013). Ημερομηνία πρόσβασης 24/4/2013 στη διεύθυνση <http://e-psychology.gr/work-psychology/398-epilogi-prosopikou>
- *Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.* (2008). Ημερομηνία πρόσβασης 9/7/2008 στη διεύθυνση <http://xrysahr.wordpress.com>
- *Ενδοεπιχειρηματική Κατάρτιση Αναγκαιότητα και Συστατικά Επιτυχίας.* (2008). Ημερομηνία πρόσβασης 2/6/2008 στη διεύθυνση <http://www.plant-management.gr/index.php?id=3648>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Ερωτών:

Καλημέρα σας

Ερωτώμενος: Καλημέρα σας

Ποιό είναι το θέμα της εργασίας σας;

Ερωτών:

Διαδικασίες επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού σε σύγχρονες επιχειρήσεις

Ερωτώμενος: Τι εργασία είναι;

Ερωτών: Πτυχιακή εργασία

### **1.Σύντομη περιγραφή της επιχείρησης**

Ερωτώμενος: Η σύντομη περιγραφή της επιχείρησης υπάρχει στο site της εταιρίας

Μπορείτε να βρείτε εκεί ότι χρειάζεστε.

Ερωτών:

### **2.Ποιές θέσεις εργασίας υπάρχουν στην επιχείρηση;**

Ερωτώμενος: *Υπάρχει ακριβής περιγραφή στο site της εταιρίας. Οργανόγραμμα.*

Ερωτών:

**3.Περιγράψτε μας τη μέθοδο επιλογής προσωπικού στην επιχείρηση σας (βιογραφικό, συνέντευξη, τεστ γνώσεων/δεξιοτήτων/προσωπικότητας, ιατρικές εξετάσεις...). Υπάρχουν Περιγραφές των Θέσεων Εργασίας που να ορίζουν ποια τυπικά προσόντα και ποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι αναγκαία για κάθε Θέση;**

Ερωτώμενος: Η μέθοδος που ακολουθεί η εταιρία είναι προκήρυξη θέσης εργασίας, αποστολή βιογραφικού, ακολουθεί έλεγχος προσόντων και η μία πρώτη διαλογή. Ακολουθούν μετά τεστ δεξιοτήτων μέσω Η/Υ. Από εκεί όσοι υποψήφιοι πετύχουν το 70-80% προχωρούν σε συνέντευξη.

Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας είναι σύμφωνα με πιστοποιημένα συστήματα ασφαλείας ISO 9001: 2008

Ερωτών:

***4.Γίνεται αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας στο σύστημα επιλογής προσωπικού; Αν ναι με ποιο τρόπο; Ποια θεωρείτε ότι είναι η καλύτερη μέθοδος επιλογής προσωπικού από την εμπειρία σας;***

Ερωτώμενος: Ναι, γίνεται στην πράξη. Η αρχική πρόσληψη είναι για ένα έτος όπου σε αυτό οι εργαζόμενοι εξετάζονται μία φορά ανά εξάμηνο. Αυτός είναι και ο τρόπος αξιολόγησης. Μετά μετατρέπεται η σύμβασή τους σε αορίστου χρόνου.

Ερωτών:

***5.Εκπαιδύεται το προσωπικό και τα στελέχη της επιχείρησης; Πότε; (μόλις προσληφθούν; όταν υπάρχουν αλλαγές σε γνώσεις/μηχανήματα/διαδικασίες; Όταν γίνεται αξιολόγηση και προκύπτει ότι κάποιοι εργαζόμενοι ή ομάδες εργαζομένων χρειάζονται εκπαίδευση;...)***

Ερωτώμενος: Η εκπαίδευσή τους είναι συνεχής από τη στιγμή που θα προσληφθούν και για καθ' όλη τη διάρκεια της παραμονής τους στην εταιρία. Γίνεται είτε ανάλογα τις ανάγκες της εταιρίας ή και έπειτα από αίτηση τμήματος εργαζομένων για τη παρακολούθηση κάποιου σεμιναρίου και αφού η εταιρία εκτιμά ότι είναι χρήσιμο, το στέλνει.

Ερωτών:

**6. Η εκπαίδευση γίνεται από εσωτερικούς εκπαιδευτές ή/και από εξωτερικούς συνεργάτες;**

Ερωτώμενος: Η εκπαίδευση γίνεται και από εσωτερικούς και από εξωτερικούς συνεργάτες και από εταιρίες.

Ερωτών:

**7. Ποιές μέθοδοι εκπαίδευσης αξιοποιούνται; Η εκπαίδευση γίνεται εντός ή εκτός ωραρίου εργασίας;**

Ερωτώμενος: Οι μέθοδοι αυτοί είναι μέσω virtual classis, case studies, e-learning. Εκπαιδεύονται συνήθως εκτός ωραρίου όταν είναι στο χέρι της εταιρίας και εκτός ωραρίου όταν δε μπορεί να το ελέγξει. Αν για παράδειγμα το σεμινάριο γίνεται της εργασίμες ώρες τότε αναγκαστικά παρακολουθείτε εκείνες τις ώρες.

Ερωτών:

**8. Προετοιμάζονται/ εκπαιδεύονται στελέχη για να αναλάβουν υψηλότερη θέση εργασίας (προαγωγή) ή για να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες στην επιχείρηση; Με ποιους τρόπους;**

Ερωτώμενος: Η εταιρία προτιμά στελέχη μέσα από αυτή για να αναλάβουν υψηλότερη θέση αλλά δεν αποκλείει άτομα από το εξωτερικό περιβάλλον, έμπειρα και άρτια καταρτισμένα.

Ερωτών:

**9. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα θετικά που προσφέρει η εκπαίδευση/επιμόρφωση σε εργαζόμενους και στελέχη; Υπάρχουν κάποια αρνητικά στοιχεία που έχετε παρατηρήσει (π.χ. άρνηση των εργαζομένων να επιμορφωθούν ή να εφαρμόσουν νέες γνώσεις, δυσκολία οργάνωσης των εκπαιδεύσεων...).**

Ερωτώμενος: Τα οφέλη που προσφέρει η εκπαίδευση είναι πολλά και γενικότερα ότι αναφέρει η βιβλιογραφία. Αρνητικά στοιχεία δεν υπάρχουν. Ίσως κάποιες φορές λιγότερης έντασης ενδιαφέροντος.

Θέλεις να κάνεις κάποια άλλη ερώτηση; Έχεις κάποια απορία;

Ερωτών:

Όχι ,ευχαριστώ πολύ.

Ερωτώμενος: Καλή επιτυχία και καλό πτυχίο.

Ερωτών:

Ευχαριστώ πολύ, γεια σας.