

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

**ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. Η ΣΗΜΑΣΙΑ
ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Νεραντζουλάκης Δημήτριος Α.Μ 5830
Σιούτη Μαριάννα Α.Μ 6519**

Εισηγητής: Γεώργιος Πατεδάκης

Ηράκλειο
Δεκέμβριος 2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	2
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	
1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	5
1.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ.....	5
1.1.1 ΑΣΕΠ.....	6
1.1.2 ΟΙ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	40
1.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....	44
1.2.1 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	44
1.2.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	45
1.2.3 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	46
1.2.4 ΑΙΤΗΣΗ.....	52
1.2.5 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ.....	53
1.2.6 ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ.....	55
1.2.7 ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ.....	57
1.2.8 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	59
2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	63
2.1 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	64
2.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ.....	70
2.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ.....	75
2.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ.....	76
2.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ.....	76
2.6 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΩΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ.....	77
2.7 ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	82
2.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	83
3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ MARKETING "Ψ".....	84
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	108
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	116

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η κινητήρια δύναμη κάθε επιχείρησης και είναι αυτός που εξαρχής δημιουργεί τις επιχειρήσεις, τις διοικεί, τις μεταμορφώνει, τις αναπτύσσει και τις κάνει να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που εξυπηρετούν τις ανάγκες πάλι των ίδιων των ανθρώπων. Οι ανθρώπινοι πόροι στις μέρες μας είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, για το λόγο αυτό τα θέματα που αφορούν τη συμπεριφορά, την απασχόληση, την εκπαίδευση, τη διοίκηση και γενικότερα τις ανάγκες τους έχουν τεράστια σημασία για την σύγχρονη οικονομία.

Επιπλέον η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί τον ένα από τους δύο παράγοντες που λαμβάνονται σοβαρά για να φτάσει μια επιχείρηση τους στόχους στους οποίους στοχεύει, σύμφωνα με τον ορισμό του management. Ο ορισμός αναφέρει:

“Management είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και των ανθρωπίνων πόρων.”

Τον καθοριστικό ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε κάθε μορφής επιχείρηση επιβεβαιώνουν και διάφορες μεγάλες προσωπικότητες αλλά και έρευνες:

“Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για εσένα” (Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation)

“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 κάθε 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)

“Η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010,

αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού προγραμματισμού. ’’(από παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμβούλων Korn/Ferry International)

Από τα παραπάνω οδηγούμαστε στη διαπίστωση ότι η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, παρόλο που έχουν προταθεί πολλές και διάφορες έννοιες και ορισμοί για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ο αντιπροσωπευτικότερος ορισμός που μπορούμε να δώσουμε για τα σημερινά δεδομένα είναι:

‘’Διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι το σύστημα των διοικητικών αρχών , κανόνων και μεθόδων με τις οποίες επιδιώκουμε την συγκρότηση ικανής δύναμης εργαζομένων, την ανάπτυξη σ’ αυτούς της επιθυμίας επίτευξης προκαθορισμένων στόχων και την παρακίνηση τους στην άσκηση των καθηκόντων τους με ζήλο και ενθουσιασμό. ’’

Η Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ασκείται γενικά από οποιοδήποτε άτομο έχει υπό τη δούλεψη του προσωπικό,(εργάτες, υπάλληλους) ιδιαίτερα στις μικρές επιχειρήσεις. Η τεράστια σημασία της όμως για κάθε μορφής επιχείρηση οδήγησε την ύπαρξη της στις μεγάλες επιχειρήσεις/οργανισμούς, ως ανεξάρτητης διοικητικής υπηρεσίας στελεχωμένης με άτομα εξαιρετικής κατάρτισης, μεγάλης πείρας και αναμφισβήτητων ικανοτήτων. Η υπηρεσία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θέτει στόχους όπως είναι η *αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας, η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού*. Οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνουν:

- *Ανάλυση Περιγραφή Θέσεων Εργασίας*
- *Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού*
- *Προσέλκυση(Recruitment)*
- *Επιλογή*
- *Εκπαίδευση και Ανάπτυξη(Development)*
- *Αξιολόγηση Εργαζομένου*
- *Αμοιβές και παροχές (Rewards)*
- *Διοίκηση Απόδοσης(Employment management)*
- *Εργασιακές Σχέσεις(Employment Relationships)*

- *Εσωτερική Επικοινωνία(Internal communication)*
- *Οργανωτική και Διοικητική Ανάπτυξη(Business Development)*

Δύο από τις σημαντικότερες λειτουργίες της υπηρεσίας τις οποίες και θα αναλύσουμε στην εργασία αυτή είναι η **επιλογή** και η διαδικασία της **εκπαίδευσης** και ανάπτυξης του προσωπικού.

Η επιλογή αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική λειτουργία της ΔΑΠ, αλλά και σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση λόγω των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να αποφέρουν λανθασμένες αποφάσεις. Οι απόψεις για το ποια είναι η ασφαλέστερη μέθοδος συνεχίζουν να δίστανται και ένας μεγάλος αριθμός ειδικών συμβούλων απασχολούνται στον τομέα αυτό.

Από την άλλη, η επιβίωση κάθε οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται με τη διαρκή και συνεχή κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να μην μένουν πίσω και να μπορούν να υλοποιούν τους στόχους της επιχείρησης με τον αποδοτικότερο, ποιοτικότερο και συντομότερο τρόπο.

Ακολουθείστε μας λοιπόν σε μία σύντομη ανάλυση των δύο αυτών λειτουργιών και στη σημασία αυτών για τη Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων.

1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η έννοια της επιλογής συνδυάζεται με τη διαλογή και προτίμηση ενός αντικειμένου ως περισσότερο ενδεδειγμένου για ορισμένη περίσταση. Η επιλογή περικλείει δύο βασικές λειτουργίες : τη διάκριση και την προτίμηση.

Η διάκριση αφορά στον διαχωρισμό των αντικειμένων εκείνων που θεωρούνται ότι συγκεντρώνουν τις βασικές προϋποθέσεις για την προτίμηση τους, συναρτήσει των ειδικών αναγκών τις οποίες πρόκειται να καλύψουν σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, ενώ η προτίμηση σχετίζεται με την τελική απόφαση απόκτησης του συγκεκριμένου στοιχείου, προσώπου ή πράγματος.

Για το λόγο αυτό και προκειμένου για το προσωπικό που χρειάζεται ο οργανισμός, η επιλογή αποβλέπει στη διάκριση και προτίμηση των πλέον κατάλληλων προσώπων από το σύνολο των προσφερομένων, σε σχέση με τις ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει ο οργανισμός.

Επιλογή προσωπικού κάνουμε όταν δημιουργηθούν κενές θέσεις εργασίας και χρειάζεται να προσλάβουμε κάποια άτομα για την κάλυψη των θέσεων αυτών. Αυτό συμβαίνει στις εξής περιπτώσεις : α) όταν κάποιος αποχωρήσει από τον οργανισμό ή την επιχείρηση (π.χ. απολυθεί, συνταξιοδοτηθεί, παραιτηθεί λόγω των κακών συνθηκών εργασίας κ.α.), β) όταν η επιχείρηση επεκταθεί ανοίγοντας νέα υποκαταστήματα όπου θα χρειαστούμε νέους υπαλλήλους και γ) όταν προαχθεί κάποιος υφιστάμενος σε ανώτερη θέση.

Σε αυτό το σημείο θεωρούμε αναγκαίο να κάνουμε διαχωρισμό μεταξύ της επιλογής προσωπικού στο Δημόσιο και της επιλογής προσωπικού στον Ιδιωτικό τομέα, καθώς υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται , τη διαδικασία της επιλογής, τα μέσα αναζήτησης υποψηφίων, τις απαιτήσεις που θα έχουμε από τους εργαζόμενους, το εργασιακό περιβάλλον κ.α.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

Η επιλογή προσωπικού για τις τακτικές θέσεις του δημόσιου τομέα γίνεται με δύο βασικούς τρόπους: α) με το σύστημα του γραπτού διαγωνισμού και β) με τη διαδικασία της μοριοδότησης και κατάταξης με βάση τη σειρά προτεραιότητας.

ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (Α.Σ.Ε.Π)

Αρμόδιος φορέας για τις προσλήψεις στο δημόσιο είναι το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π). Το Α.Σ.Ε.Π ιδρύθηκε ως ανεξάρτητη αρχή με το Ν.2190/1994 και αποτελεί μία από τις προβλεπόμενες ήδη από το ισχύον αναθεωρημένο Σύνταγμα της Χώρας ανεξάρτητες αρχές. Η θέσπιση του έχει στόχο την ανατροπή της επί έτη καθιερωμένης πρακτικής των πελατειακών σχέσεων και της αδιαφάνειας στη στελέχωση των φορέων του δημόσιου τομέα, με τη διαχείριση των προσλήψεων από όργανο που έχει θεσμικά κατοχυρωμένη ανεξαρτησία έναντι της πολιτικής εξουσίας για να διασφαλίζει κατά τις προσλήψεις τη διαφάνεια, την αντικειμενικότητα και την αξιοκρατία.

Ο Ν.2190/1994 αποτέλεσε τολμηρή, αλλά αναγκαία από μακρού χρόνου τομή στη δημόσια ζωή της χώρας, η οποία αφ' ενός προστάτευε την τιμή του πολιτικού κόσμου και απελευθέρωσε τους ασχολούμενους με τα κοινά από τις γνωστές πιέσεις και αφ' ετέρου απετέλεσε κυρίως αφετηρία για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, ώστε αυτή να στελεχωθεί με κατάλληλο προσωπικό και να καταστεί ικανή να συμβάλει στην αναβάθμιση της λειτουργίας του Κράτους και γενικότερα στην ανάπτυξη της χώρας.

Λόγω της αντιλήψεως που επικρατούσε από της συστάσεως του νεότερου Ελληνικού Κράτους, ότι η κατάληψη των θέσεων στον ευρύτερο δημόσιο τομέα αποτελούσε συχνά προϊόν συναλλαγής, ο θεσμός του Α.Σ.Ε.Π αντιμετώπισε αρχικώς αφενός την εχθρική στάση έως και την πολεμική των διοικήσεων ορισμένων μεγάλων φορέων ή και πολιτικών παραγόντων ακόμη και αφετέρου τη δυσπιστία πολλών ως προς την ικανότητα του να επιτύχει τους ανωτέρω σκοπούς, μολονότι παρόμοιοι θεσμοί είχαν ήδη επιτύχει σε άλλες ευρωπαϊκές κυρίως χώρες.

Η συμμετοχή όμως στη σύνθεση των ανωτάτων κρατικών λειτουργιών εγνωσμένου κύρους, άρτιας επιστημονικής κατάρτισης και μεγάλης εμπειρίας, καθώς και η από μέρους τους πιστή εφαρμογή του Νόμου, συνετέλεσε στη βαθμιαία μείωση της προαναφερόμενης δυσπιστίας και την τελική αποδοχή του θεσμού από την ελληνική κοινωνία.

Οι κατά καιρούς επικρίσεις και επιθέσεις εναντίον του Α.Σ.Ε.Π κατά την πρώτη κυρίως πενταετία, αιτία είχαν κατά κανόνα την αδυναμία των επικριτών και άλλων ενδιαφερομένων να επιτύχουν παράνομους διορισμούς προσώπων, στους οποίους ήταν συνηθισμένοι κατά το παρελθόν.

Με τις νομοθετικές μεταβολές που επήλθαν εν τω μεταξύ, ιδίως με τους Ν.2527/1997 και 2738/1999, κατέστη δυνατή η βελτίωση του συστήματος, τόσο ως προς την επιλογή του ειδικού επιστημονικού προσωπικού, που είναι απολύτως αναγκαίο σε ορισμένους κρίσιμους τομείς της δημόσιας διοίκησης, με την καθιέρωση διαδικασίας ουσιαστικής αξιολόγησης των υποψηφίων, όσο και ως προς την επιλογή του λοιπού τακτικού προσωπικού με σειρά προτεραιότητας με τη δυνατότητα υποβολής των υποψηφίων, σε ειδική γραπτή δοκιμασία ή πρακτική εξέταση ή εξέταση με τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών ή άλλων κατάλληλων συσκευών, προς διακρίβωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους. Ήδη, με τον ισχύοντα από του τέλους περίπου του παρελθόντος έτους Ν.3051/2002 βελτιώνεται ακόμη περισσότερο το σύστημα προσλήψεων με την καθιέρωση ευρύτερου φάσματος κριτηρίων (τίτλοι σπουδών, εμπειρία, γνώση ξένων γλωσσών κ.λπ.) που το καθιστούν αξιοκρατικότερο και συνεπώς πιο αποτελεσματικό ως προς την επιλογή των καταλληλότερων.

Όλες οι ανωτέρω βελτιώσεις του συστήματος πραγματοποιήθηκαν μετά από τεκμηριωμένες προτάσεις του Α.Σ.Ε.Π, η αποδοχή των οποίων κατέστη δυνατή λόγω ακριβώς της αξιοπιστίας του που έχει εμπεδωθεί ευρέως πλέον στη συνείδηση των πολιτών.

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

Η αξιοπιστία του θεσμού στηρίζεται:

- α) Κυρίως στην αμεροληψία του και στην τήρηση εκ μέρους των οργάνων του, με απόλυτη πίστη, της νομιμότητας και των αρχών της αξιοκρατίας, της διαφάνειας, της δημοσιότητας και της αντικειμενικότητας. Το Α.Σ.Ε.Π δεν προβαίνει σε διακρίσεις μεταξύ των υποψηφίων, αλλά αντιμετωπίζει όλους γενικώς με τον ίδιο τρόπο και καταλήγει στην επιλογή των διοριστέων με μοναδικό κριτήριο την αξιολόγηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων τους, που απαιτούνται από τους νόμους του Κράτους.
- β) Στην κατά το μέτρο των δυνατοτήτων του βελτίωση της ταχύτητας των διαδικασιών επιλογής και του ελέγχου της πιστότητας τους, που επιτυγχάνεται με:
 - εφαρμογή γενικού συστήματος απαλλαγμένου από άσκοπες, αδικαιολόγητες και χρονοβόρες ειδικές ρυθμίσεις, πλην των επιβαλλομένων από το Νόμο (πολύτεκνων, δημοτών και κατοίκων κρίσιμων παραμεθόριων ή νησιωτικών περιοχών).

- έγκαιρη υποβολή εκ μέρους των ενδιαφερομένων φορέων των αιτημάτων τους για την πλήρωση συγκεκριμένων θέσεων κατά κατηγορία, κλάδο και ειδικότητα, με παράθεση και των απαιτούμενων για αυτές γενικών και ειδικών προσόντων (τίτλων σπουδών, εμπειρίας, άδειας ασκήσεως επαγγέλματος κ.λπ.), που διευκολύνει τα μέγιστα τη σύνταξη των προκηρύξεων
- χρήση ειδικών μηχανογραφημένων εντύπων υποψηφίων, η οποία διευκολύνει σημαντικά τη διαδικασία με τη δυνατότητα της μηχανογραφικής του επεξεργασίας
- προσωπική ευθύνη των υποψηφίων για την ορθή και πλήρη συμπλήρωση των αιτήσεων τους, αναφορικά προς τις θέσεις που επιδιώκουν και τα απαιτούμενα για αυτές γενικά και ειδικά προσόντα, με κύρωση τον αποκλεισμό τους από τη διαδικασία, γεγονός που τους καθιστά προσεκτικούς και διευκολύνει σε σημαντικό βαθμό τον έλεγχο
- θέσπιση κανονισμών σε όσους φορείς του Δημοσίου τομέα δεν έχουν καθώς και στις επιχειρήσεις του ΟΤΑ α και β βαθμού, στους οποίους καθορίζονται οι οργανικές τους θέσεις και τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα πρόσληψης
- ηλεκτρονική επεξεργασία των αιτήσεων των υποψηφίων για την ταχεία και ασφαλή έκδοση των αποτελεσμάτων
- υψηλού επιπέδου ειδικευμένο προσωπικό της γραμματείας του που συμβάλλει αποφασιστικώς στην εύρυθμη λειτουργία του.

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ Α.Σ.Ε.Π

Οι αρμοδιότητες του Α.Σ.Ε.Π είναι:

- α) Η επιλογή του τακτικού προσωπικού στον ευρύτερο χώρο του Δημοσίου τομέα, με γραπτό διαγωνισμό ή με σειρά προτεραιότητας, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, είτε με ειδική διαδικασία ουσιαστικής αξιολόγησης των υποψηφίων, προκειμένου περί του ειδικού επιστημονικού προσωπικού. Ο τρόπος αυτός ορίζεται στις διατάξεις των άρθρων 17, 18 και 19 του Ν.2190/1994 όπως τροποποιήθηκαν, συμπληρώθηκαν ή αντικαταστάθηκαν με μεταγενέστερους νόμους, με τελευταίο τον Ν.3051/2002.
- β) Ο έλεγχος της τυπικής και ουσιαστικής νομιμότητας των διαδικασιών πρόσληψης τακτικού προσωπικού που διεξάγουν φορείς κυρίως του ευρύτερου Δημόσιου τομέα, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.2527/1997 (άρθρο 1 παρ.3) ή με άλλες ειδικές

διατάξεις. Ο έλεγχος αυτός ασκείται, τόσο επί των προκηρύξεων (πριν δημοσιευθούν), όσο και επί των πινάκων διοριστέων αυτεπαγγέλτως ή κατ' ένσταση των υποψηφίων.

γ) Ο έλεγχος των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού πρόσκαιρων αναγκών με σύμβαση ορισμένου χρόνου (εποχικών κ.λπ.) όλων των φορέων του Δημοσίου τομέα. Και ο έλεγχος αυτός γίνεται τόσο επί των ανακοινώσεων (προκηρύξεων), όσο και επί των πινάκων προσληθέντων αυτεπαγγέλτως ή κατ' ένσταση των υποψηφίων.

δ) Ο έλεγχος παρανόμων προσλήψεων, ο οποίος γίνεται από Συμβούλους- Επιθεωρητές του Α.Σ.Ε.Π, που έχουν την ιδιότητα του ανακριτικού υπαλλήλου.

ε) Ο καταλογισμός από τους Επιθεωρητές σε βάρος των οργάνων που ευθύνονται για παράνομες προσλήψεις, με το σύνολο των αποδοχών του παρανόμως απασχοληθέντος προσωπικού.

στ) Η επισήμανση και γνωστοποίηση στον Πρωθυπουργό και στη Βουλή των παραβιάσεων των περιορισμών του άρθρου 103 παρ.1-3 του Συντάγματος.

ζ) Η παροχή οδηγιών, για την τήρηση ενιαίων αρχών σε θέματα αρμοδιότητας του Α.Σ.Ε.Π, στους εκπροσώπους των υπηρεσιών και νομικών προσώπων του άρθρου 14 παρ. 1, οι οποίοι καλούνται προς τούτο οσάκις κρίνεται αναγκαίο.

η) Η κανονιστική, είτε αυτοτελώς είτε με συμμετοχή στη θέσπιση δευτερογενών κανόνων δικαίου.

Πέρα των ανωτέρω αρμοδιοτήτων, μετά την ισχύ του Ν. 2190/1994 ανατέθηκαν στο Α.Σ.Ε.Π και πρόσθετες αρμοδιότητες, που διέδρυναν αισθητώς τον χώρο της δραστηριότητας του και επιβάρυναν σημαντικά το έργο του.

Ειδικότερα ανατέθηκαν:

α. Με το άρθρο 10 παρ.7 και 8 Ν. 2266/1994 ο έλεγχος με Επιθεωρητές της κατατάξεως σε οργανικές θέσεις υπαλλήλων του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ που υπηρετούσαν με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου ή σύμβαση έργου που υποκρύπτει σύμβαση εργασίας.

β. Με το άρθρο 32Ν. 2508/1997 ο έλεγχος της κατατάξεως σε προσωρινές προσωποπαγείς θέσεις υπαλλήλων πρωτοβάθμιων ΟΤΑ, που υπηρετούσαν με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου ή σύμβαση έργου που υποκρύπτει σύμβαση εργασίας.

γ. Με το άρθρο 6 Ν. 2525/1997 η διεξαγωγή των διαγωνισμών για την κατάρτιση των πινάκων διοριστέων εκπαιδευτικών λειτουργών στα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

δ. Με τα άρθρα 1 παρ. 1 και 3 Ν. 2527/1997 υπήχθησαν στο Α.Σ.Ε.Π οι επιχειρήσεις στον ΟΤΑ πρώτου και δευτέρου βαθμού, στις οποίες οι ΟΤΑ κατέχουν αμέσως ή

εμμέσως ποσοστό 50% τουλάχιστον του εταιρικού κεφαλαίου, όλες γενικώς οι τράπεζες στις οποίες ο διορισμός του προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου ή του Διοικητή υπάγεται στις διατάξεις του κανονισμού της Βουλής και οι θυγατρικές εταιρείες των τραπεζών αυτών.

ε. Με το άρθρο 11 Ν. 2839/2000 ο έλεγχος με Επιθεωρητές της κατατάξεως σε οργανικές θέσεις προς κάλυψη πάγιων και διαρκών αναγκών, προσώπων που απασχολήθηκαν στο Δημόσιο, τους ΟΤΑ α και β βαθμού και τα Ν.Π.Δ.Δ με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου ή συμβάσεις έργου.

ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ Α.Σ.Ε.Π

Τα μέλη του Α.Σ.Ε.Π κατά το έτος 2002 ήταν είκοσι ένα (21), εκ των οποίων ο πρόεδρος, δύο αντιπρόεδροι και δεκαοκτώ (18) σύμβουλοι. Σήμερα είναι είκοσι τέσσερα (24), εκ των οποίων ο πρόεδρος, δύο αντιπρόεδροι και είκοσι ένας (21) σύμβουλοι.

Μέρι την εφαρμογή του Ν. 3051/2002 η επιλογή των νέων μελών για εξαετή θητεία πραγματοποιείται με απόφαση της Ολομέλειας του Σώματος, που ήλεγχε τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των υποψηφίων, οι οποίοι εν όψει της ποικιλίας και της φύσεως των αρμοδιοτήτων του Α.Σ.Ε.Π, έπρεπε να διαθέτουν σθένος, υψηλού επιπέδου γνώσεις δημοσίου κυρίως αλλά και ιδιωτικού δικαίου και υψηλού βαθμού φιλοπονία για την αντιμετώπιση του μεγάλου φόρτου εργασίας που έπρεπε να διεκπεραιώσουν εγκαίρως μέσα σε ασφυκτικές προθεσμίες.

Ήδη από το έτος 2003 ως μέλη του Α.Σ.Ε.Π (όπως και των λοιπών ανεξάρτητων αρχών) επιλέγονται από τη Βουλή, σύμφωνα με το άρθρο 101 Α του Συντάγματος και κατά την προβλεπόμενη από τον Κανονισμό της Βουλής διαδικασία, πρόσωπα εγνωσμένου κύρους και επιστημονικής κατάρτισης ή επαγγελματικής εμπειρίας σε τομείς που έχουν σχέση με την αποστολή και τις αρμοδιότητες του Α.Σ.Ε.Π και διορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Η θητεία τους, με εξαίρεση την πρώτη επιλογή είναι τετραετής (άρθρα 3 και 5 παρ. 3 Ν. 3051/2002).

Με το άρθρο 12 παρ. 1 του προαναφερόμενου Ν. 3051/2002, συστήθηκαν στο Α.Σ.Ε.Π σαράντα (40) θέσεις ειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού, η πλήρωση των οποίων δεν έχει πραγματοποιηθεί ακόμα. Επίσης με το άρθρο 13 του νόμου αυτού

προβλέπεται η ίδρυση με τον κανονισμό λειτουργίας του Α.Σ.Ε.Π, που έχει ήδη δημοσιευθεί στο υπ' αρθ. 997/18.7.2003 ΦΕΚ (τευχ. Β), αποκεντρωμένων τμημάτων του στις έδρες των Περιφερειών της χώρας, πλην της Περιφέρειας Αττικής. Η αρμοδιότητα των αποκεντρωμένων τμημάτων περιλαμβάνει οπωσδήποτε τον έλεγχο των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, κατά το άρθρο 21 Ν. 2190/1994 ή κατ' άλλες ειδικές διατάξεις, καθώς και άλλα θέματα που καθορίζονται με τον κανονισμό λειτουργίας του Α.Σ.Ε.Π.

Η εφαρμογή των ρυθμίσεων αυτών θα γίνει σταδιακά, λόγω και του δημοσιονομικού κόστους που συνεπάγονται και η ολοκλήρωση τους θα συμβάλλει αποφασιστικώς στην επιτάχυνση των διαδικασιών και τη βελτίωση της λειτουργίας του Σώματος, με επακόλουθο την περαιτέρω εδραίωση του θεσμού.

Η ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ

Λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας, ιδίως κατά τα τελευταία έτη, που οφείλεται στον κατά πολύ αυξημένο έναντι του παρελθόντος αριθμό προκηρύξεων και στην επέκταση των αρμοδιοτήτων του, η υπηρεσία της Γραμματείας του Α.Σ.Ε.Π, παρόλο που υπηρετούν σε αυτή 188 υπάλληλοι όλων των κατηγοριών, λειτουργεί υπερεντατικά για να ανταποκριθεί στα καθήκοντα της, παρά τις ελλείψεις σε προσωπικό. Καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια, τόσο από τη μηχανογραφική υπηρεσία, όσο και από τις λοιπές υπηρεσίες της, ώστε να πραγματοποιείται εγκαίρως η εισαγωγή των δεδομένων των υποψηφίων και η επεξεργασία τους καθώς και η έκδοση των αρχικών και των τελικών πινάκων κατάταξης των υποψηφίων μετά την έρευνα των ενστάσεων και τον αυτεπάγγελτο έλεγχο από τα οικεία όργανα του Α.Σ.Ε.Π.

Για την πρόληψη και τον αποκλεισμό τελικών σφαλμάτων, η εισαγωγή των δεδομένων είναι διπλή από δύο παραλλήλως αλλά ανεξαρτήτως εργαζομένους χειριστές, ώστε από τη σύγκριση των πινάκων που προκύπτουν από τις δύο αυτές εισαγωγές να διαπιστώνεται η τυχόν ύπαρξη λαθών και η διόρθωση τους.

Συνέπεια του αριθμητικώς ανεπαρκούς προσωπικού της Γραμματείας και της περιορισμένης δυναμικότητας του μηχανολογικού εξοπλισμού, παρέστη ανάγκη προσφυγής και κατά το έτος 2002 στη συνδρομή άλλων μηχανογραφικών υπηρεσιών, η μετά των οποίων συνεργασία δεν ήταν πάντοτε επιτυχής ένεκα λαθών κατά την

εισαγωγή και επεξεργασία των δεδομένων, τα οποία εντοπιζόμενα κατά τον έλεγχο οδηγούν σε αναμόρφωση των πινάκων και καθυστέρηση της όλης διαδικασίας.

Προς αποφυγήν στο μέλλον των δυσχερειών και συνεπειών αυτών επιβάλλεται η ενίσχυση του προσωπικού της μηχανογραφικής υπηρεσίας με πλήρωση κενών θέσεων και με ίδρυση άλλων, με έμπειρο και ικανό προσωπικό, καθώς και η ενίσχυση του μηχανολογικού εξοπλισμού, ώστε αφενός να καθίσταται δυνατή η παράλληλη εισαγωγή και επεξεργασία δεδομένων των υποψηφίων για περισσότερες της μίας προκηρύξεις και αφετέρου να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της ηλεκτρονικής τεχνολογίας για απευθείας ηλεκτρονική υποβολή των αιτήσεων και ηλεκτρονική ανάγνωση και εισαγωγή των δεδομένων.

Επιβάλλεται επίσης η ενίσχυση και του λοιπού προσωπικού της Γραμματείας, ώστε να μην παρίσταται ανάγκη αναζήτησεως της βοήθειας δια της περιοδικής αποστολής υπαλλήλων άλλων υπηρεσιών, στην οποία αναγκάζεται πολλές φορές να προσφεύγει το Α.Σ.Ε.Π, μέτρο που δεν αποδίδει πάντοτε, αφού οι αποστελλόμενοι δεν γνωρίζουν το αντικείμενο και τον τρόπο λειτουργίας του και απαιτείται ικανός χρόνος προσαρμογής τους.

Για την επίτευξη του στόχου της πλέον αποτελεσματικής επεξεργασίας των δεδομένων ανατέθηκε τον Δεκέμβριο 2001 από το Α.Σ.Ε.Π στο Ερευνητικό Ακαδημαϊκό Ινστιτούτο των Πατρών η εκπόνηση μελέτης, που περιελάμβανε την κατάρτιση επιχειρησιακού σχεδίου για την πληροφορική υποδομή του συστήματος πληρώσεως θέσεων και τις αναγκαίες προδιαγραφές για το σύστημα αυτό. Το ανωτέρω Ινστιτούτο περάτωσε κατά το έτος 2002 το πρώτο μέρος της μελέτης και εν συνεχεία ανέλαβε την ολοκλήρωση της, κατόπιν μειοδοτικού διαγωνισμού, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Το προσωπικό της Γραμματείας, το οποίο επικουρεί ενεργώς τα μέλη του Α.Σ.Ε.Π, πρέπει να διαθέτει ήθος και ικανότητα για υψηλού επιπέδου ποιοτική και ποσοτική απόδοση οι οποίες κατά βάση έχουν επιτευχθεί, παρά τις προαναφερόμενες αριθμητικές ελλείψεις, με υπερεντατικοποίηση των προσπαθειών. Η πλήρωση των θέσεων του προσωπικού της Γραμματείας πραγματοποιείται μέχρι σήμερα με τη μετάταξη προσωπικού από φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Ήδη το Α.Σ.Ε.Π προσανατολίζεται προς την προκήρυξη διαγωνισμού για τη συμπλήρωση των ελλείψεων της Γραμματείας του σε προσωπικό.

ΚΟΜΒΟΣ ΤΟΥ Α.Σ.Ε.Π ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Ο κόμβος του Α.Σ.Ε.Π υποστηρίζεται από την εταιρεία ΟΤΕnet και παρέχονται οι ακόλουθες πληροφορίες στη διεύθυνση www.asep.gr.

α) Γενικές πληροφορίες

Πληροφορίες που αφορούν στη σύσταση, στη συγκρότηση και στις αρμοδιότητες του Α.Σ.Ε.Π. Περιλαμβάνονται επίσης αναλυτικές πληροφορίες που αφορούν τη επιλογή προσωπικού (Δημόσιος Τομέας, Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας). Τέλος υπάρχουν και τα τηλέφωνα επικοινωνίας με το γραφείο κοινού του Α.Σ.Ε.Π.

β) Εξέλιξη Προσλήψεων

Εμφανίζονται όλες οι προκηρύξεις που εκδίδονται από το Α.Σ.Ε.Π, ταξινομημένες σε τρεις ομάδες: Προκηρύξεις με σειρά προτεραιότητας, Προκηρύξεις επιστημονικού προσωπικού και Προκηρύξεις γραπτών διαγωνισμών.

Στην επιλογή αυτή ο υποψήφιος πληροφορείται σχετικά με την ημερομηνία υποβολής των αιτήσεων καθώς επίσης και με την ανάρτηση των προσωρινών και οριστικών αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, για όλες τις προκηρύξεις εμφανίζονται οι πίνακες οριστικών αποτελεσμάτων και ειδικά για τις προκηρύξεις γραπτών διαγωνισμών έχουμε εμφάνιση όλων των σχετικών πληροφοριών (κέντρα εξέτασης, εξεταστέα ύλη, θέματα και απαντήσεις εξετάσεων καθώς και όλα τα προσωρινά ή οριστικά αποτελέσματα των διαγωνισμών).

γ) Προκηρύξεις πλήρωσης θέσεων που ελέγχονται από το Α.Σ.Ε.Π

Στην επιλογή αυτή εμφανίζεται πίνακας κατά κλάδο και ειδικότητα, όλων των προκηρύξεων Φορέων που ελέγχονται από το Α.Σ.Ε.Π και για τις οποίες δεν έχουν λήξει ή δεν έχουν καθοριστεί οι ημερομηνίες υποβολής των αιτήσεων. Η ενημέρωση των ημερομηνιών υποβολής αιτήσεων γίνεται με αποκλειστική ευθύνη των οικείων Φορέων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη επιλογή έχει την υψηλότερη επισκεψιμότητα συγκριτικά με τις υπόλοιπες σελίδες του κόμβου.

δ) Προκηρύξεις πλήρωσης θέσεων μέσω γραπτών διαγωνισμών του Α.Σ.Ε.Π

Στην επιλογή αυτή εμφανίζονται πληροφορίες σχετικά με γραπτούς διαγωνισμούς που εκδίδονται από το Α.Σ.Ε.Π (ημερομηνίες υποβολής αιτήσεων, θέσεις κατά κλάδο και ειδικότητα, σύνδεσμοι για τα αποτελέσματα των διαγωνισμών κ.α)

ε) Προκηρύξεις πλήρωσης θέσεων με διαδικασίες που διεξάγονται από το Α.Σ.Ε.Π

Στη συγκεκριμένη επιλογή, εμφανίζεται πίνακας κατά κλάδο και ειδικότητα των προκηρύξεων που εκδίδονται αποκλειστικά από τον Α.Σ.Ε.Π και για τις οποίες έχουν καθοριστεί οι ημερομηνίες υποβολής των αιτήσεων. Όταν λήξει η ημερομηνία υποβολής αιτήσεων, η αντίστοιχη προκήρυξη αφαιρείται από τον πίνακα αυτό.

στ) Δελτία Τύπου

Εμφανίζονται σε φθίνουσα χρονολογική σειρά σημαντικά δελτία τύπου που έχουν εκδοθεί από το Α.Σ.Ε.Π.

ζ) Αποτελέσματα διαγωνισμών

Η επιλογή αυτή περιέχει όλα τα αποτελέσματα (προσωρινά και στη συνέχεια οριστικά) των γραπτών διαγωνισμών που διεξάγονται από το Α.Σ.Ε.Π (π.χ. γραπτός διαγωνισμός εκπαιδευτικών, γραπτός διαγωνισμός Αγροτικής Τράπεζας κ.α.). Η επιλογή αυτή όταν έχουμε έκδοση αποτελεσμάτων γραπτού διαγωνισμού έχει ιδιαίτερα υψηλή επισκεψιμότητα για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα.

η) Έντυπα υποβολής αιτήσεων

Στην επιλογή αυτή μπορεί ο κάθε ενδιαφερόμενος να αναπαράγει τα διάφορα έντυπα αιτήσεων για συμμετοχή σε διαδικασίες πρόσληψης του Α.Σ.Ε.Π.

θ) Ηλεκτρονική επικοινωνία με φορείς

Το Α.Σ.Ε.Π επικοινωνεί ηλεκτρονικά, όποτε είναι δυνατόν για την ταχύτερη διεκπεραίωση του έργου του, με Δημόσιους Φορείς, Υπουργεία, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου, όπως Υπουργείο Παιδείας, Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Εθνικό Τυπογραφείο, Βουλή των Ελλήνων, ΔΙΚΑΤΣΑ, Γενική Γραμματεία Απόδημου Ελληνισμού καθώς και με το σύνολο σχεδόν των ΑΕΙ της χώρας.

Ηλεκτρονικά αποστέλλονται επίσης όλα τα Δελτία Τύπου προς δημοσίευση, για την πληρέστερη ενημέρωση του πολίτη, στο σύνολο της έντυπης ελληνικής δημοσιογραφίας και σε όλα τα δημόσια και ιδιωτικά ραδιοτηλεοπτικά μέσα.

Το Α.Σ.Ε.Π συνεργάζεται ηλεκτρονικά με τη βάση δεδομένων της Τράπεζας Νομικών Πληροφοριών Δικηγορικού Συλλόγου Αθηνών. Όπου υπάρχει αντίστοιχη τεχνολογική υποδομή γίνεται προσπάθεια επίλυσης θεμάτων με τη βοήθεια της ηλεκτρονικής επικοινωνίας.

Την 20/9/2002 δημοσιεύθηκε ο Ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220/2002) « Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις». Με το νόμο αυτό

υιοθετήθηκαν σε μεγάλο βαθμό οι προτάσεις του Α.Σ.Ε.Π, πολλές από τις οποίες περιλαμβάνονταν στην ετήσια έκθεση του έτους 2001 και συνεπώς διευθετήθηκε μία σειρά προβλημάτων που είχαν διαπιστωθεί κατά την εφαρμογή του συστήματος των προσλήψεων. Πολλαπλασιάστηκαν τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την κατάταξη των υποψηφίων, βαθμολογήθηκαν ανάλογα με τη βαρύτητα που εκτιμήθηκε ότι πρέπει να έχει κάθε κριτήριο και το όλο σύστημα κατέστη πιο ισορροπημένο, ορθολογικότερο και πιο αξιοκρατικό. Η ισχύς του νόμου αυτού ως προς τις τροποποιήσεις του συστήματος προσλήψεων άρχισε την 21^η Δεκεμβρίου 2002.

Το Α.Σ.Ε.Π προέβη εγκαίρως στις απαιτούμενες προσαρμογές τόσο ως προς το περιεχόμενο των προκηρύξεων, όσο και ως προς τα έντυπα των αιτήσεων- υπεύθυνων δηλώσεων συμμετοχής των υποψηφίων στις διαδικασίες πλήρωσης θέσεων. Παράλληλα ξεκίνησε άμεσα τις πρώτες αναπροσαρμογές στο μηχανογραφικό του πρόγραμμα για την εκ των ενόντων προσαρμογή του στο αναμορφωμένο σύστημα προσλήψεων έως ότου διαμορφωθεί και ελεγχθεί το αναγκαίο νέο ολοκληρωμένο λογισμικό. Το νέο λογισμικό το οποίο σχεδιάζεται με τρόπο τέτοιο ώστε όχι μόνο να είναι γρήγορο και αξιόπιστο αλλά να ικανοποιεί και τις απαιτήσεις τόσο της διοίκησης όσο και του πολίτη, θα απαιτήσει και νέο υπολογιστικό σύστημα και θα καλυφθεί από την Κοινωνία της Πληροφορίας.

Με το ν.2839/2000 είχε προβλεφθεί η δυνατότητα κατάταξης των υποψηφίων σε πίνακες σειράς προτεραιότητας βάσει των στοιχείων που δηλώνουν στην αίτηση τους, δηλαδή χωρίς υποβολή και έλεγχο των δικαιολογητικών που αποδεικνύουν τα κριτήρια και τις ιδιότητες που επικαλούνται στην αίτηση τους. Η υποβολή των δικαιολογητικών γινόταν μόνο από τους υποψήφιους που περιλαμβάνονταν στον πίνακα διοριστέων και ελέγχονταν κατά το στάδιο του διορισμού από τον φορέα διορισμού. Ο φορέας διορισμού ενημέρωνε το Α.Σ.Ε.Π στην περίπτωση που κάποιος διοριστέος δεν απεδείκνυε τα κριτήρια και τις ιδιότητες που είχε επικαλεσθεί στην αίτηση του και με βάση τα οποία είχε καταταγεί στον πίνακα διοριστέων. Το Α.Σ.Ε.Π διέγραφε τον υποψήφιο από τον πίνακα διοριστέων και διέθετε για διορισμό τον αμέσως επόμενο στον πίνακα κατάταξης κ.ο.κ.

Η διαδικασία αυτή, που στόχευε στην επιτάχυνση των διαδικασιών, ακυρώθηκε ουσιαστικώς στην πράξη, διότι μεγάλος αριθμός υποψηφίων διελάμβανε στην αίτηση, σκοπίμως ή από αμέλεια, ανακριβή στοιχεία σε μεγάλη έκταση, με αποτέλεσμα να ανατρέπονται οι πίνακες διοριστέων σε ποσοστό που ξεπέρασε ορισμένες φορές και το 60% των διοριστέων. Έτσι ο χρόνος που κερδιζόταν στο στάδιο της διαδικασίας έως

την κατάρτιση των πινάκων διοριστέων, χανόταν στην πραγματικότητα και μάλιστα πολλαπλασιώς στο στάδιο του ελέγχου των δικαιολογητικών των διοριστέων. Είναι πράγματι άξιο απορίας το γεγονός, ότι οι υποψήφιοι κατά πλειονότητα προέβαιναν σε δήλωση ανακριβών στοιχείων στην αίτηση τους, αδιαφορώντας ακόμη και οι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, για τη δρακόντεια κύρωση του νόμου που ήταν η διαγραφή τους από τους πίνακες διοριστέων και η ανάκληση του διορισμού τους, πράγμα το οποίο τονιζόταν ρητώς στις σχετικές προκηρύξεις. Υπήρξαν περιπτώσεις που διαπιστώθηκε ότι οι αιτήσεις δεν συμπληρώθηκαν από τους ίδιους τους υποψηφίους, αλλά από τους γονείς τους. Οι περιπτώσεις όμως αυτές, τουλάχιστον όσες αναφέρθηκαν στο Α.Σ.Ε.Π από τους ίδιους τους υποψηφίους ή τους γονείς τους, δε φαίνεται να είναι σε αριθμό τέτοιο που να δικαιολογούν την έκταση του φαινομένου. Πρέπει συνεπώς να αναζητηθούν και άλλες αιτίες π.χ. αμέλεια ή αδιαφορία του υποψηφίου, πεποίθηση ενδεχομένως σε αρκετούς υποψηφίους ότι τα δηλούμενα στην αίτηση τους στοιχεία δεν ελέγχονται, ασάφεια ίσως σημείων της προκήρυξης, ανάγκη ίσως παροχής διεξοδικότερων οδηγιών συμπλήρωσης των αιτήσεων κ.λπ.

Ωστόσο, παρά τα απογοητευτικά αποτελέσματα, η διαδικασία αυτή αν υπάρξει καλύτερη ανταπόκριση από πλευράς υποψηφίων έχει σαφέστατα πλεονεκτήματα. Δεν πρέπει συνεπώς να εγκαταλειφθεί, αλλά να αξιοποιηθεί με καταλληλότερη οργάνωση και πληρέστερη ενημέρωση των υποψηφίων. Είναι παράλογο όταν για 100 θέσεις έχουμε 3.000 υποψηφίους και συνεπώς μόνο οι 100 θα διοριστούν, να οδηγούνται και οι 3.000 υποψήφιοι στην ταλαιπωρία να συγκεντρώνουν και να υποβάλουν πλήθος δικαιολογητικών για την έκδοση των οποίων κατακλύζουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες που και αυτές επιβαρύνονται σημαντικά, ενώ μόνο οι 100 διοριστέες θα τα χρειαστούν.

Ο νέος νόμος 3051/2002 κατήργησε τις σχετικές με το ανωτέρω θέμα διατάξεις του Ν. 2839/2000 και προέβλεψε ορθολογικότερη διαδικασία, βάσει της οποίας τα αποδεικτικά των κριτηρίων και ιδιοτήτων που δηλώνονται στην αίτηση, υποβάλλονται από τους διοριστέους στο Α.Σ.Ε.Π (και όχι στον φορέα διορισμού) σε χρόνο που καθορίζει το Α.Σ.Ε.Π. Συνεπώς η νέα ρύθμιση αφήνει ευελιξία στο Α.Σ.Ε.Π να οργανώσει αποτελεσματικότερα τη διαδικασία κατάταξης των υποψηφίων χωρίς δικαιολογητικά και να αξιοποιήσει τα πολλά θετικά της στοιχεία, αποφεύγοντας όσο είναι δυνατόν τα αρνητικά. Το Α.Σ.Ε.Π θα οργανώσει και θα θέσει σύντομα τη διαδικασία αυτή σε εφαρμογή.

ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ ΓΙΑ ΔΙΟΡΙΣΜΟ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

Με τις διατάξεις του «προσοντολογίου» (Π.Δ. 50/2001, Φ.Ε.Κ 39/Α/5.3.2001 όπως τροποποιήθηκε με τα ΠΔ 347/2003, Φ.Ε.Κ 315/Α/31.12.2003 και 44/2005, Φ.Ε.Κ 63/Α/9.3.2005), η γνώση πληροφορικής και χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών ορίζεται υποχρεωτικά ως πρόσθετο προσόν διορισμού σε θέσεις δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ και ΟΤΑ α και β βαθμού, για όλες τις ειδικότητες μόνιμου προσωπικού ή με σχέση εργασίας Ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, κλάδων κατηγορίας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ) και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ).

Η προβλεπόμενη, ως πρόσθετο προσόν διορισμού γνώση πληροφορικής και χειρισμού Η/Υ αφορά στα αντικείμενα της επεξεργασίας κειμένων, των υπολογιστικών φύλλων και των υπηρεσιών διαδικτύου.

Όσον αφορά στο προσωπικό Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ), η γνώση Η/Υ είναι απαραίτητο προσόν διορισμού στον εισαγωγικό βαθμό του κλάδου Διοικητικών Γραμματέων, ενώ για τις λοιπές ειδικότητες κλάδων κατηγορίας ΔΕ ο φορέας είναι αυτός που μπορεί, με την προκήρυξη πλήρωσης θέσεων, να ορίσει εφόσον το κρίνει σκόπιμο, τη γνώση χειρισμού Η/Υ ως πρόσθετο προσόν διορισμού σε όλα ή ορισμένα από τα πιο πάνω αντικείμενα (παρ. 6 του άρθρου μόνου το ΠΔ 44/2005, Φ.Ε.Κ 63/α/9.3.2005).

Με τις πιο πάνω ρυθμίσεις επιδιώκεται η στελέχωση της Δημόσιας Διοίκησης με προσωπικό ικανό να χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ηλεκτρονικούς υπολογιστές, διαδίκτυο κ.λπ.), στην καθημερινή του εργασία, προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Ειδικότερα, με τις ανωτέρω διατάξεις του «προσοντολογίου», καθορίζεται σε ορθολογική, αξιόπιστη και αξιοκρατική βάση η απόδειξη της γνώσης πληροφορικής ή χειρισμού Η/Υ από τους υποψηφίους για διορισμό σε υπηρεσίες του Δημοσίου.

Συγκεκριμένα η γνώση αυτή αποδεικνύεται:

1. Με πιστοποιητικά πληροφορικής ή γνώσης χειρισμού Η/Υ, που εκδίδονται από φορείς οι οποίοι πιστοποιούνται από τον Οργανισμό Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (Ο.Ε.Ε.Κ) με βάση τη διεθνή επί του θέματος πρακτική, ιδίως όσον αφορά τις υποδομές, το λογισμικό, τις μεθόδους και τη διαδικασία.

2. Με τίτλους σπουδών τριτοβάθμιας, μετάδευτεροβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ειδικότητας Πληροφορικής, όπως αυτοί προσδιορίζονται στα άρθρα 6,14 και 19 του Π.Δ 50/2001, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει.

3. Με τίτλους σπουδών πανεπιστημιακής ή τεχνολογικής εκπαίδευσης, από την αναλυτική βαθμολογία των οποίων προκύπτει ότι οι κάτοχοι τους έχουν παρακολουθήσει τέσσερα τουλάχιστον μαθήματα, υποχρεωτικά ή κατ' επιλογήν, πληροφορικής ή χειρισμού Η/Υ.

Από τα πιο πάνω προκύπτει ότι ο τρόπος απόδειξης με πιστοποιητικά πληροφορικής ή γνώσης χειρισμού Η/Υ που εκδίδονται από φορείς που πιστοποιούνται από τον Οργανισμό Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (Ο.Ε.Ε.Κ), κατ' εφαρμογή και του άρθρου 28 του Ν. 3320/2005 (Φ.Ε.Κ 48 Α) είναι ένας από τους τρεις τρόπους.

Είναι προφανές ότι όσοι από τους υποψηφίους αποδεικνύουν τη γνώση Η/Υ με έναν από τους άλλους δύο τρόπους, δεν είναι υποχρεωμένοι να αποκτήσουν και πιστοποιητικά πληροφορικής ή γνώσης χειρισμού Η/Υ που εκδίδουν φορείς πιστοποιημένοι από τον Ο.Ε.Ε.Κ.

Όσον αφορά στον πρώτο τρόπο απόδειξης της γνώσης πληροφορικής δηλαδή με πιστοποιητικά που χορηγούν φορείς πιστοποιημένοι από τον Ο.Ε.Ε.Κ, εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση του άρθρου 28 του Ν. 3320/2005, η κοινή υπουργική απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων «Ανάπτυξη και Εφαρμογή συστήματος πιστοποίησης και περιοδικού ελέγχου φορέων χορήγησης πιστοποιητικών πληροφορικής ή γνώσης χειρισμού Η/Υ» (Φ.Ε.Κ 1720/Β/8.12.2005), που ισχύει από τη 1.1.2006.

Με τις ρυθμίσεις της απόφασης αυτής ενεργοποιήθηκε έγκαιρα, αμέσως μετά τη λήξη ισχύος των μεταβατικών διατάξεων στις 31.12.2005, σχετικά με τους τρόπους απόδειξης της γνώσης πληροφορικής, το νέο σύστημα πιστοποίησης φορέων από τον Ο.Ε.Ε.Κ, το οποίο διασφαλίζει, σε ένα πλαίσιο διαφάνειας και αξιοπιστίας, την ποιότητα φορέων χορήγησης πιστοποιητικών πληροφορικής ή γνώσης χειρισμού Η/Υ. Για παράδειγμα στις εξετάσεις που διενεργούν οι πιστοποιημένοι φορείς παρίσταται επιτηρητής του Ο.Ε.Ε.Κ, ώστε να εξασφαλίζεται το αδιάβλητο τους και προβλέπονται απροειδοποίητοι έλεγχοι του Ο.Ε.Ε.Κ στα εξεταστικά κέντρα που διενεργούν εξετάσεις όπως επίσης και στους φορείς.

Ο Ο.Ε.Ε.Κ έχει ήδη πιστοποιήσει έως την έκδοση της παρούσας τους πιο κάτω πέντε φορείς χορήγησης πιστοποιητικών πληροφορικής ή γνώσης χειρισμού Η/Υ:

- ECDL Ελλάς ΑΕ (πράξη αριθ. Γ/2619/3-2-06 του Ο.Ε.Ε.Κ)

- ΝΑΟΥΜΙΔΟΥ Ε. & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΟΕ, με διακριτικό τίτλο Vellum Global Educational Services (πράξη αριθ. Γ/4516/23-2-06 του Ο.Ε.Ε.Κ)
- ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ & ΣΙΑ ΟΕ με διακριτικό τίτλο INFOTEST (ΠΡΑΞΗ ΑΡΙΘ. Γ/4517/23-2-06 του Ο.Ε.Ε.Κ)
- ICT Hellas Ανώνυμη Εταιρεία Εκπαίδευσης και Πιστοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με διακριτικό τίτλο ICT Hellas ΑΕ (πράξη αριθ. Γ/4518/23-2-06 του Ο.Ε.Ε.Κ)
- ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΕΠΕ με διακριτικό τίτλο KEY-CERT (πράξη αριθ. Γ/8931/11-4-2006 του Ο.Ε.Ε.Κ)

Η χρονική διάρκεια ισχύος των πιστοποιητικών γνώσης χειρισμού Η/Υ που χορηγούνται από τους ανωτέρω φορείς, καθώς και από όσους φορείς ενδεχομένως πιστοποιηθούν στο μέλλον από τον Ο.Ε.Ε.Κ και αναγνωρίζονται από το ελληνικό δημόσιο, ορίζεται τουλάχιστον τριετής από την ημερομηνία έκδοσης κάθε πιστοποιητικού. Η διάρκεια ισχύος των πιστοποιητικών μπορεί να παρατείνεται με απόφαση του Δ.Σ του Ο.Ε.Ε.Κ και κατόπιν εισήγησης της διαρκούς επιτροπής που προβλέπεται από το άρθρο 8 παρ. 3 περίπτωση ε της Κ.Υ.Α με αριθμό Α/25081/2005 (Φ.Ε.Κ 1720/Β/8.12.2005).

Διευκρινίζεται ότι τα πιστοποιητικά γνώσης χειρισμού Η/Υ που έχουν χορηγηθεί από τους ανωτέρω φορείς πριν από την ημερομηνία πιστοποίησης τους από τον Ο.Ε.Ε.Κ, ορίστηκε ότι ισχύουν μέχρι 31-12-2007 (πράξη αριθ. Γ/5184/28-2-06 του Ο.Ε.Ε.Κ).

Πρέπει να σημειωθεί, ότι οι φορείς χορήγησης πιστοποιητικών πληροφορικής οφείλουν στο πλαίσιο ενημέρωσης των αιτούντων, να τους παρέχουν την τρέχουσα περιγραφή της διαδικασίας πιστοποίησης, συμπεριλαμβανομένου του σχετικού κόστους, τα έγγραφα που περιγράφουν τις απαιτήσεις για την πιστοποίηση, τα δικαιώματα των αιτούντων, τα καθήκοντα και τον κώδικα συμπεριφοράς των πιστοποιημένων προσώπων, καθώς και τον κώδικα συμπεριφοράς που πρέπει να εφαρμόζουν οι φορείς.

Οι φορείς έχουν επίσης, υποχρέωση να ενημερώνουν για το χρόνο ισχύος του πιστοποιητικού που εκδίδουν, καθώς και για τις ρυθμίσεις του ΠΔ 44/2005 στις οποίες περιλαμβάνονται και αυτές με βάση τις οποίες, κατηγορίες ενδιαφερομένων απαλλάσσονται από την υποχρέωση απόκτησης πιστοποιητικού πληροφορικής από φορείς πιστοποιημένους από τον Ο.Ε.Ε.Κ (Σχετικό το αριθ. Γ/3864/16.2.2006 έγγραφο του Ο.Ε.Ε.Κ).

Παράλληλα ο φορέας χορήγησης πιστοποιητικών πληροφορικής διαθέτει διαδικασίες για την υποβολή και εξέταση ενστάσεων κατά αποφάσεων του. Οι ενστάσεις μπορεί να προέρχονται από αιτούντες, εξεταζομένους, πιστοποιημένα άτομα και τους εργοδότες τους, είτε άλλα μέρη, σχετικά με τη διαδικασία πιστοποίησης κ.λπ. Οι ενστάσεις, τα παράπονα και οι αμφισβητήσεις επιλύονται με ανεξάρτητο και αμερόληπτο τρόπο από το Συμβούλιο Πιστοποίησης του φορέα.

Σε κάθε περίπτωση οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να καταθέτουν καταγγελίες και στον Ο.Ε.Ε.Κ, ο οποίος, δια του Διοικητικού του Συμβουλίου, μπορεί και να επιλαμβάνεται ανεξάρτητα, αποφασίζοντας ή παραπέμποντας αρμοδίως την ένσταση. Οι αποφάσεις του Δ.Σ του Ο.Ε.Ε.Κ εφαρμόζονται από τα Συμβούλια Πιστοποίησης των φορέων (άρθρο 14 της Κ.Υ.Α με αριθμό Α/25081/2005 Φ.Ε.Κ 1720/Β/8.12.2005).

ΑΠΟΔΕΙΞΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ

Η άριστη γνώση της ξένης γλώσσας αποδεικνύεται:

- α) Για την Αγγλική γλώσσα με πτυχίο CERTIFICATE OF PROFICIENCY IN ENGLISH (CPE) του Πανεπιστημίου CAMBRIDGE ή με πτυχίο CERTIFICATE OF PROFICIENCY IN ENGLISH του Πανεπιστημίου MICHIGAN ή με πτυχίο CERTIFICATE IN PROFICIENT COMMUNICATION του PEDICEL INTERNATIONAL LONDON EXAMINATIONS ή άλλων πανεπιστημίων δημόσιου χαρακτήρα ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου Γ2 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003 ή International English Language Testing System (IELTS) από το University of Cambridge Local Examinations Syndicate (UCLES)- The British Council-IDP Education Australia IELTS με βαθμολογία από 7,5 και άνω.
- β) Για τη Γαλλική γλώσσα με δίπλωμα ALLIANCE FRANCAISE ή πιστοποιητικό D.A.L.F- OPTION LETTRES ή DIPLOME DE LANGUE ET LITERATURE FRANCAISES (SORBONNE II) ή άλλων πανεπιστημίων δημόσιου χαρακτήρα ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου Γ2 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3419/2003 ή με πτυχίο CERTIFICAT V.B.L.T Niveau professionnel του Πανεπιστημίου Γενεύης.
- γ) Για τη Γερμανική γλώσσα με πτυχίο GROSSES DEUTSCES SPRACHDIPLOM (GDS) του Πανεπιστημίου Ludwig- Maximilian του Μονάχου ή άλλων πανεπιστημίων

δημόσιου χαρακτήρα ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου Γ2 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003 ή με πτυχίο Certificat V.B.L.T Professionales leben του Πανεπιστημίου Γενεύης.

δ) Για την Ιταλική γλώσσα με πτυχίο DIPLOMA SUPERIORE DI LINGUA E CULTURA ITALIANA ή DIPLOMA DI LINGUA E CULTURA ITALIANA ή DIPLOMA DEL CORSO SUPERIORE DI TRADUTTORE ή CERTIFICATO DI CONOSCENZA DELLA LINGUA ITALIANA, LIVELLOS (CELLI 5) του Πανεπιστημίου της Περούντζια ή άλλων πανεπιστημίων δημόσιου χαρακτήρα ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου Γ2 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003 ή με πτυχίο Certificato V.B.L.T Livello professionale του Πανεπιστημίου Γενεύης.

ε) Για τη Ισπανική γλώσσα με πτυχίο DIPLOMA SUPERIOR DE ESPANOL D.E.L.E (Ministry of Education) ή CERTIFICADO SUPERIOR E.O.I ESCUELAS OFICIALES DE IDIOMAS (Ministry of Education) ή άλλων πανεπιστημίων δημόσιου χαρακτήρα ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου Γ2 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003.

στ) Για τη Ρωσική γλώσσα με πτυχίο αντίστοιχου επιπέδου (ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΠΟΥΣΚΙΝ ΑΘΗΝΩΝ) ή άλλων πανεπιστημίων δημόσιου χαρακτήρα ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου Γ2 του Ν.2740/1999 (Φ.Ε.Κ 186 Α).

Η πολύ καλή γνώση της ξένης γλώσσας αποδεικνύεται:

α) Για την Αγγλική γλώσσα με πτυχίο CERTIFICATE IN ADVANCED ENGLISH (CAE) του Πανεπιστημίου του CAMBRIDGE ή με πτυχίο ADVANCED LEVEL CERTIFICATE IN ENGLISH (ALCO) της ΕΛΛΗΝΟΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ή με πτυχίο CERTIFICATE IN ADVANCED COMMUNICATION του EDEXCEL INTERNATIONAL LONDON EXAMINATIONS ή άλλων πανεπιστημίων δημόσιου χαρακτήρα ή TEST OF ENGLISH FOR INTERNATIONAL COMMUNICATION (TOEIC), βαθμολογία από 7,85 και άνω του EDUCATIONAL TESTING SERVICE/CHAUNCEY, USA ή International English Language Testing System (IELTS) από το University of Cambridge Local Examinations Syndicate (UCLES)- The British Council- IDP Education Australia IELTS Australia με βαθμολογία από 6 έως 7 ή Business English Certificate- Higher (BEC Higher) από το University of Cambridge Local Examinations Syndicate (UCLES) ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου Γ1 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003.

β) Για τη Γαλλική γλώσσα με πτυχίο DIPLOME D' ETUDES SUPERIEURES (DES) (χορηγείται μέχρι το 1996) ή DELF 2ND DEGREE (UNITES A5 ET A6) ή CERTIFICAT PRATIQUE DE LANGUE FRANCAISE (SORBONNE I) ή με πτυχίο CERTIFICAT V.B.L.T Niveau operationell του Πανεπιστημίου Γενεύης ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου Γ1 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003.

γ) Για τη Γερμανική γλώσσα με πτυχίο KLEINES DEUTSCHES SPRACHDIPLOM (KDS) του Πανεπιστημίου Ludwig- Maximilian του Μονάχου ή με πτυχίο ZENTRALE OBERSTUFENPRUFUNG (ZOP) του Ινστιτούτου Goethe ή με πτυχίο Zertificat V.B.L.T Sellbstandiges leben του Πανεπιστημίου Γενεύης ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου Γ1 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003.

δ) Για την Ιταλική γλώσσα με πτυχίο DIPLOMA DI LINGUA ITALIANA του Ιταλικού Ινστιτούτου ή CERTIFICATO DI CONOSCENZA DELLA LINGUA ITALIANA LIVELLO 4 (CELLI 4) ή με πτυχίο Certificato V.B.L.T Livello operativo του Πανεπιστημίου Γενεύης ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου Γ1 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003.

ε) Για τη Ισπανική γλώσσα με πτυχίο DIPLOMA DELE BASICO DE ESPANOL ή DIPLOMA INTERMEDIO DE ESPANOL ή CERTIFICADO ELEMENTAL E.O.I (ESCUELAS OFICIALES DE IDIOMAS) ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου Γ1 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003.

στ) Για τη Ρωσική γλώσσα με πτυχίο αντίστοιχου επιπέδου (ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΠΟΥΣΚΙΝ ΑΘΗΝΩΝ).

Η καλή γνώση της ξένης γλώσσας αποδεικνύεται:

α) Για την Αγγλική γλώσσα με πτυχίο FIRST CERTIFICATE IN ENGLISH του Πανεπιστημίου CAMBRIDGE ή με πτυχίο (MCCE) MICHIGAN CERTIFICATE OF COMPETENCY IN ENGLISH του Πανεπιστημίου MICHIGAN ή με πτυχίο CERTIFICATE IN UPPER INTERMEDIATE COMMUNICATION του EDEXCEL INTERNATIONAL LONDON EXAMINATIONS ή άλλων πανεπιστημίων δημόσιου χαρακτήρα ή TEST OF ENGLISH FOR INTERNATIONAL COMMUNICATION (TOEIC) βαθμολογία από 505 και άνω ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου B2 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13

του Ν.3149/2003 ή με International English Language Testing System (IELTS) από το University of Cambridge Local Examinations Syndicate (UCLES)- The British Council- IDP Education Australia IELTS Australia με βαθμολογία από 4,5 έως 5,5 ή Business English Certificate- Vantage (BEC Vantage) από το University of Cambridge Local Examinations Syndicate (UCLES).

β) Για τη Γαλλική γλώσσα με πτυχίο DELF 1ER DEGRE (UNITES A1, A2, A3, A4) ή CERTIFICAT DE LANGUAGE FRANCAISE (το οποίο χορηγείτο μέχρι το 1996) του Γαλλικού Ινστιτούτου Αθηνών ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου B2 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε από την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003 ή με πτυχίο Certificat V.B.L.T Niveau social του Πανεπιστημίου Γενεύης.

γ) Για τη Γερμανική γλώσσα με πτυχίο ZENTRALE MITTELSTUFENPRUFUNG (ZMP) του Ινστιτούτου Goethe ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου B2 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003 ή με ΠΤΥΧΙΟ Zertificat V.B.L.T. Soziales leben του Πανεπιστημίου Γενεύης.

δ) Για την Ιταλική γλώσσα με πτυχίο CERTIFICATO DI CONOSCENZA DELLA LINGUA ITALIANA LIVELLO 3 (CELLI 3) ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου B2 του Ν.2740, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003 ή με πτυχίο Certificato V.B.L.T Livello sociale του Πανεπιστημίου Γενεύης.

ε) Για την Ισπανική γλώσσα με πτυχίο CERTIFICADO INICIAL DE ESPANOL-DELE (MINISTRY OF EDUCATION) ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου B2 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την Παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003.

στ) Για τη Ρωσική γλώσσα με πτυχίο αντίστοιχου επιπέδου (ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΠΟΥΣΚΙΝ ΑΘΗΝΩΝ).

Η μέτρια γνώση της ξένης γλώσσας αποδεικνύεται:

α) Για την Αγγλική γλώσσα με πτυχίο PRELIMINARY ENGLISH TEST (PET) ή International English Language Testing System (IELTS) – βαθμολογία 3 έως 4- ή Business English Certificate- Preliminary (BEC Preliminary) University of Cambridge Local Examinations Syndicate (UCLES) ή BASIC COMMUNICATION CERTIFICATE IN ENGLISH ή πτυχίο CERTIFICATE IN INTERMEDIATE COMMUNICATION του EDEXCEL INTERNATIONAL LONDON EXAMINATIONS ή TEST OF ENGLISH FOR INTERNATIONAL

COMMUNICATION (TOEIC) βαθμολογία από 4,5 έως 5,00.(EDUCATIONAL TESTING SERVICE/ CHAUNCEY) USA ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου B1 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003.

β) Για τη Γαλλική γλώσσα με πτυχίο DELF 1ER DEGRE (UNITES A1, A2) (MINISTERE FRANCAIS DE L EDUCATION) ή πτυχίο Certificat V.B.L.T Niveau survie του Πανεπιστημίου της Γενεύης ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου B1 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε από την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003.

γ) Για τη Γερμανική γλώσσα με πτυχίο ZERTIFIKAT DEUTSCH (ZD) (Αρμόδιοι για το ZD είναι από κοινού το Ινστιτούτο Goethe (GI), το Ελβετικό Νομαρχιακό Συμβούλιο (EDK), το Αυστριακό Δίπλωμα Γερμανικής Γλώσσας (OSD) και τα Συστήματα Τεστ για τη μετεκπαίδευση ΕΠΕ (WBT) ή ZERTIFIKAT DEUTSCH ALS FREMDSPRACHE (ZDAF) αντικαταστάθηκε από την 1-1-2000 (στην Ελλάδα από το Μάιο του 200) με το ZERTIFIKAT DEUTSCH (ZD) ή πτυχίο ZERTIFIKAT V.B.L.T Altglisches leben του Πανεπιστημίου της Γενεύης ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου B1 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003.

δ) Για την Ιταλική γλώσσα με πτυχίο CERTIFICATO DI CONOSCENZA DELLA LINGUA ITALIANA, LIVELLO 2 (CELLI2) (ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΠΕΡΟΥΝΤΖΙΑ) ή με πτυχίο CERTIFICATO V.B.L.T Livello suprawivenza του Πανεπιστημίου της Γενεύης ή με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου B1 του Ν.2740/1999, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ.19 του άρθρου 13 του Ν.3149/2003.

ε) Για τη Ρωσική γλώσσα με πτυχίο αντίστοιχου επιπέδου (ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΠΟΥΣΚΙΝ ΑΘΗΝΩΝ).

Όλοι οι τίτλοι σπουδών ξένης γλώσσας πρέπει να συνοδεύονται από επίσημη μετάφραση τους στην ελληνική γλώσσα. Επίσης η άριστη γνώση της ξένης γλώσσας αποδεικνύεται με τους εξής τρόπους:

- 1) Με πτυχίο Ξένης Γλώσσας και Φιλολογίας ή Πτυχίο Ξένων Γλωσσών Μετάφρασης και Διερμηνείας ΑΕΙ της ημεδαπής ή αντίστοιχο και ισότιμο σχολών της αλλοδαπής
- 2) Με Πτυχίο, προπτυχιακό ή μεταπτυχιακό δίπλωμα ή διδακτορικό δίπλωμα οποιουδήποτε αναγνωρισμένου ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της αλλοδαπής
- 3) Με κρατικό πιστοποιητικό γλωσσομάθειας επιπέδου Γ2

4) Με απολυτήριο τίτλο ισότιμο των ελληνικών σχολείων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, εφόσον έχει αποκτηθεί μετά από κανονική φοίτηση έξι ετών στην αλλοδαπή.

Οι υπό στοιχείο τίτλοι σπουδών της αλλοδαπής θα πρέπει να συνοδεύονται επιπλέον και από βεβαίωση για το επίπεδο της εκπαιδευτικής βαθμίδας στην οποία ανήκουν, η οποία χορηγείται από τον Ο.Ε.Ε.Κ ή από την αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Όλα τα ανωτέρω που αφορούν την την απόδειξη της γνώσης ξένης γλώσσας προσκομίζονται στο πρωτότυπο ή σε αντίγραφο επικυρωμένο ζπ αρμόδιο όργανο, εφόσον δεν έχουν εκδοθεί στην αλλοδαπή συνοδεύονται απαραίτητως και από επίσημη μετάφραση τους.

Η επίσημη μετάφραση όλων των πιστοποιητικών- τίτλων σπουδών ξένης γλώσσας γίνεται από αρμόδια κατά νόμο αρχή του Υπουργείου Εξωτερικών ή την Πρεσβεία ή το Προξενείο της ξένης χώρας στην Ελλάδα ή από πτυχιούχους μεταφραστές του Τμήματος Ξένων Γλωσσών, Μετάφρασης και Διερμηνείας του Ιονίου Πανεπιστημίου ή από δικηγόρο ή άμισθο διερμηνέα διορισμένο βάσει του Ν.148/26-12-1913/1-2-1914.

Δεν απαιτείται η απόδειξη της ξένης γλώσσας αν οι επικαλούμενοι τίτλοι σπουδών έχουν αποκτηθεί στο εξωτερικό, όπου τα μαθήματα διδάσκονται στην ίδια γλώσσα. Ως πανεπιστήμια δημόσιου χαρακτήρα νοούνται τα κρατικά ή ανήκοντα ή ιδρυμένα από κρατικούς φορείς ή οργανισμούς όπως οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, περιφέρειες, καντόνια, Δημόσια Νομικά Πρόσωπα, κ.λπ., ανάλογα με την πολιτειακή συγκρότηση ή την οργάνωση της διοίκησης της οικείας χώρας.

ΕΞΕΤΑΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ

Στους γραπτούς διαγωνισμούς που διενεργήθηκαν κατά το έτος 2002, τόσο για το Υπουργείο Οικονομικών, όσο και για καθηγητές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, εφαρμόσθηκε για την εξέταση αρκετών μαθημάτων η μέθοδος των ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών. Η πρώτη αυτή εφαρμογή της μεθόδου των ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών υπήρξε ιδιαίτερα επιτυχής και με ουσιώδη πλεονεκτήματα έναντι του κλασικού τρόπου εξέτασης (ανάπτυξη κειμένου):

- Μείωση του χρόνου βαθμολόγησης στο 1/5 έως το 1/8 του συνήθως απαιτούμενου, αφού η βαθμολόγηση έγινε με ηλεκτρονική ανάγνωση των απαντήσεων, χωρίς να απαιτείται βαθμολόγηση από βαθμολογητές.
 - Μηδενισμός της υποκειμενικότητας της βαθμολόγησης από βαθμολογητές, αφού οι ορθές απαντήσεις και επομένως η βαθμολογία κάθε απάντησης είναι προκαθορισμένες από την κεντρική επιτροπή του διαγωνισμού.
 - Μείωση του κόστους βαθμολόγησης στο 1/5 έως το 1/7 του συνήθως απαιτούμενου αφού δε χρειάζονται βαθμολογητές και συνεπώς δεν καταβάλλονται αμοιβές για τη βαθμολόγηση.
 - Δυνατότητα εξέτασης του οικείου γνωστικού αντικείμενου στη μεγαλύτερη δυνατή έκταση, πράγμα που δεν είναι εύκολο με τον κλασικό τρόπο εξέτασης.
- Το Α.Σ.Ε.Π προτίθεται να αξιοποιήσει την εξέταση μαθημάτων με χρήση της μεθόδου των ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών στη μεγαλύτερη δυνατή έκταση, προκειμένου να μειώσει το χρόνο εξαγωγής των αποτελεσμάτων και το κόστος των γραπτών διαγωνισμών και να επωφεληθεί περαιτέρω των λοιπών πλεονεκτημάτων αυτής της μεθόδου εξέτασης.

ΑΥΤΟΜΑΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ

Το Α.Σ.Ε.Π, στην προσπάθειά του να μειώσει το χρόνο των διαδικασιών πρόσληψης, είναι σε διαρκή αναζήτηση για αξιοποίηση στις διαδικασίες του των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η εξελισσόμενη ηλεκτρονική τεχνολογία. Έτσι, από το έτος 2002 εφαρμόζει για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων των γραπτών διαγωνισμών την αυτόματη μεταφορά βαθμολογίας. Ειδικότερα, η μεταφορά της βαθμολογίας των βαθμολογητών και αναβαθμολογιτών από τα τετράδια των διαγωνιζόμενων στους πίνακες βαθμολογίας γίνεται μέσω ηλεκτρονικής ανάγνωσης, αντί της δια χειρός, ακριβώς όπως και για τα απαντητικά φύλλα των πολλαπλών επιλογών. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα την ταχύτερη, ακριβέστερη και ασφαλέστερη μεταφορά της βαθμολογίας στους πίνακες βαθμολογίας μέσω κατάλληλου ηλεκτρονικού αρχείου.

ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Μεγάλο μέρος των συμβάσεων ανάθεσης έργου σε φυσικά πρόσωπα υποκρύπτει εξαρτημένη εργασία. Με τη χρήση συνεπώς ή ορθότερα, με την κατάχρηση της σύναψης συμβάσεων ανάθεσης έργου που στην ουσία είναι ψευδώνυμες συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, παρακάμπτεται και καταστρατηγείται το σύστημα προσλήψεων. Αν μάλιστα ληφθεί υπόψη ότι σε πολλές περιπτώσεις, ιδίως στον χώρο των ΟΤΑ, οι συμβάσεις έργου καλύπτουν, παρανόμως βεβαίως, πάγιες ανάγκες του φορέα, με αποτέλεσμα αυτός να κρατά τις θέσεις τακτικού προσωπικού κενές και να μη τις προκηρύσσει, αντιλαμβάνεται κανείς το μέγεθος της καταστρατήγησης και φθοράς του συστήματος των προσλήψεων. Σε ορισμένους χώρους (π.χ. ΑΕΙ, ΤΕΙ, ερευνητικά κέντρα) και ιδίως στους Δήμους και στις επιχειρήσεις τους, οι συμβάσεις έργου τείνουν να γίνουν καθεστώς και να υποκαταστήσουν το σύστημα προσλήψεων. Το Α.Σ.Ε.Π αναγνωρίζει βεβαίως ότι υπάρχουν ανάγκες που πρέπει να αντιμετωπισθούν με συμβάσεις έργου και όχι εργασίας. Δεν αρνείται δηλαδή την ύπαρξη γνήσιων συμβάσεων έργου. Όμως αδυνατεί να ελέγξει την κατάσταση, αφού η κατάρτιση των συμβάσεων έργου δεν εμπίπτει στον έλεγχο του. Αν το πρόβλημα δεν αντιμετωπισθεί έγκαιρα και ριζικά, οι ψευδώνυμες συμβάσεις έργου, ιδίως στους χώρους των Δήμων, θα αποτελέσουν σύντομα το δούρειο ίππο που θα εκπορθήσει το σύστημα προσλήψεων και θα εγκαθιδρύσει καθεστώς αδιαφάνειας και πελατειακών σχέσεων. Η οπισθοδρόμηση αυτή δεν θα είναι βεβαίως χωρίς κόστος για την αξιοπιστία των θεσμών και της πολιτείας γενικότερα. Σχετική πρόταση αντιμετώπισης της κατάστασης αυτής διαλαμβάνουμε στο κεφάλαιο των προτάσεων της παρούσας έκθεσης.

ΑΙΤΗΜΑΤΑ ΦΟΡΕΩΝ ΓΙΑ ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ ΘΕΣΕΩΝ

Τα αιτήματα των διαφόρων φορέων για προκήρυξη θέσεων φτάνουν στο Α.Σ.Ε.Π πολύ συχνά με ελλιπή στοιχεία και με ασάφειες. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα να χάνεται πολύς χρόνος σε συνεχείς επικοινωνίες με τους φορείς προκειμένου να ετοιμασθεί η προκήρυξη. Το Α.Σ.Ε.Π προτίθεται να ετοιμάσει ένα ειδικό έντυπο που θα συμπληρώνουν οι φορείς με τα αιτήματα τους ώστε όλα τα στοιχεία που απαιτούνται για την προκήρυξη να είναι σαφώς καταγεγραμμένα.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΑΠΟ ΦΟΡΕΙΣ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ Α.Σ.Ε.Π

Πολλοί από τους φορείς που έχουν από το νόμο (Ν.2527/1997, άρθρο 1 παρ.3 ή άλλες ειδικές διατάξεις), το δικαίωμα να διεξάγουν τις διαδικασίες πρόσληψης μόνοι τους υπό τον έλεγχο του Α.Σ.Ε.Π, στέλνουν στο Α.Σ.Ε.Π για έλεγχο τις προκηρύξεις τους πολύ προχειρογραμμένες και με ελλείψεις, με αποτέλεσμα να πρέπει να αρχίσει μία διαδικασία αλληλογραφίας ή τηλεφωνημάτων ώστε να γίνουν οι απαιτούμενες αλλαγές. Τις περισσότερες φορές το Α.Σ.Ε.Π αναγκάζεται να ξαναγράψει την προκήρυξη από την αρχή που σημαίνει φυσικά πολύ μεγάλη σπατάλη χρόνου.

Οι περισσότεροι φορείς πάντως έχουν προσαρμοσθεί στις απαιτήσεις που απορρέουν από τις ισχύουσες διατάξεις, με εξαίρεση μικρό μέρος δήμων και δημοτικών επιχειρήσεων που επιμένουν στην έγκριση προκηρύξεων με αδικαιολογήτως υψηλά ή εξειδικευμένα πρόσθετα προσόντα που δίνουν την εντύπωση ότι φωτογραφίζουν τα χαρακτηριστικά συγκεκριμένων υποψηφίων.

Βεβαίως το Α.Σ.Ε.Π δεν εγκρίνει τέτοιου είδους φωτογραφικές ρήτρες στις προκηρύξεις των ως άνω φορέων, πλην όμως η εμμονή τους σε αυτές ταλανίζει το Α.Σ.Ε.Π καθυστερεί την όλη διαδικασία, προκειμένου να διασφαλιστούν οι αρχές της ίσης πρόσβασης, της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας. Την καθυστέρηση όμως των διαδικασιών από όλες αυτές τις αιτίες την χρεώνεται τελικώς το Α.Σ.Ε.Π, αφού οι εν λόγω φορείς ουδέποτε αποδέχονται ότι οι καθυστερήσεις είναι συνέπεια δικών τους παράλογων και παράνομων ουσιαστικώς απαιτήσεων και σκοπιμοτήτων που δεν αποδέχεται το Α.Σ.Ε.Π.

ΔΥΣΤΡΟΠΙΕΣ- ΥΠΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ ΔΗΜΩΝ

Μέρος Δήμων (περίπου το 10%) επιχειρεί ανάκληση των προκηρύξεων αφού αυτές έχουν δημοσιευθεί και έχουν μάλιστα υποβληθεί και αιτήσεις ενδιαφερομένων (υποψηφίων). Η ανάκληση της προκήρυξης, όταν έχουν υποβληθεί αιτήσεις υποψηφίων και συνεπώς είναι γνωστά τα ονόματα και τα προσόντα αυτών, είναι όχι μόνο νομικώς, αλλά και ηθικώς απαράδεκτη εφόσον δε συντρέχει νόμιμος λόγος ανάκλησης.

Επίσης ορισμένοι, ευτυχώς ελάχιστοι, από τους νόμους κυρίως δημάρχους που αναδεικνύονται στις εκάστοτε δημοτικές εκλογές, αρνούνται να ολοκληρώσουν νόμιμες

διαδικασίες πρόσληψης τακτικού προσωπικού που είχαν ξεκινήσει από τις προηγούμενες δημοτικές αρχές ή αρνούνται να προσλάβουν τακτικό προσωπικό βάσει νομίμων διαδικασιών και πινάκων διοριστέων επικυρωμένων από το Α.Σ.Ε.Π, οι διαδικασίες των οποίων έγιναν από τις προηγούμενες δημοτικές αρχές.

Με παρεμβάσεις του Α.Σ.Ε.Π διευθετήθηκαν κατά το έτος 2002 οι περισσότερες εκκρεμότητες αυτού του είδους, πλην δύο περιπτώσεων για τις οποίες συντάχθηκαν από την επιθεώρηση του Α.Σ.Ε.Π οι σχετικές εκθέσεις και απεστάλησαν στην αρμόδια εισαγγελική αρχή.

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο Ν. 3051/2002 επιβάλλει να βεβαιώνεται και από την επιθεώρηση εργασίας το είδος της εμπειρίας που επικαλείται κάθε υποψήφιος όταν αυτή έχει αποκτηθεί στον ιδιωτικό τομέα. Πριν τον ως άνω νόμο, το είδος της εμπειρίας βεβαιωνόταν από τον εργοδότη και ταυτοχρόνως δηλωνόταν με υπεύθυνη δήλωση του υποψηφίου. Τώρα εκτός από τη βεβαίωση του εργοδότη και την υπεύθυνη δήλωση του υποψηφίου, απαιτείται προσθέτως και βεβαίωση της επιθεώρησης εργασίας. Η πρόσθετη αυτή υποχρέωση επιβλήθηκε προδήλως για διασφάλιση της αλήθειας των βεβαιώσεων των εργοδοτών ως προς το είδος της εμπειρίας μισθωτών τους, που είναι υποψήφιοι σε διαδικασίες πρόσληψης, δεδομένου ότι ο φορέας ασφάλισης (ΙΚΑ) αδυνατεί να βεβαιώσει το είδος εμπειρίας (εργασίας) του μισθωτού.

Με την ανωτέρω ρύθμιση, η βεβαίωση της επιθεώρησης εργασίας αποτελεί απαραίτητο στοιχείο απόδειξης του είδους της εμπειρίας, όταν αυτή έχει αποκτηθεί στον ιδιωτικό τομέα. Χωρίς συνεπώς την προσκόμιση από τον υποψήφιο της βεβαίωσης της επιθεώρησης εργασίας δεν γίνεται δεκτή η δηλούμενη εμπειρία, έστω και αν έχουν υποβληθεί τα λοιπά αποδεικτικά στοιχεία αυτής (ένσημα, βεβαίωση εργοδότη, υπεύθυνη δήλωση του υποψηφίου).

Η ρύθμιση αυτή προκάλεσε πολλά προβλήματα αμέσως με την πρώτη εφαρμογή της. Η επιθεώρηση εργασίας αδυνατεί σε πολλές περιπτώσεις να χορηγήσει τη βεβαίωση όταν πρέπει να αναζητεί στοιχεία πέρα της τετραετίας, με την αιτιολογία ότι δεν τηρούνται στο αρχείο της στοιχεία πέρα της τετραετίας. Στην περίπτωση αυτή προτρέπει τους υποψηφίους να ζητήσουν από την εταιρεία ή την επιχείρηση που

δούλευαν να στείλει στην επιθεώρηση εργασίας τα απαιτούμενα στοιχεία για το χρονικό διάστημα στο οποίο θα αναφέρεται το είδος της εργασίας του μισθωτού, που πρέπει να βεβαιώσει η επιθεώρηση εργασίας. Έτσι τελικά, η βεβαίωση της επιθεώρησης εργασίας στις περιπτώσεις αυτές στηρίζεται στη δήλωση του εργοδότη, χωρίς δυνατότητα ουσιαστικού ελέγχου της αλήθειας της δήλωσης. Συνεπώς ο σκοπός για τον οποίο επιβλήθηκε η βεβαίωση του είδους της εργασίας (εμπειρίας) του μισθωτού και από την επιθεώρηση εργασίας ακυρώνεται στις περιπτώσεις αυτές. Αν λάβει κανείς υπόψη ότι πολλοί υποψήφιοι που συμμετέχουν στις διαδικασίες πρόσληψης του Α.Σ.Ε.Π ή τρίτων φορέων που ελέγχονται από το Α.Σ.Ε.Π, έχουν αλλάξει τρεις και τέσσερις εργοδότες, αντιλαμβάνεται την άσκοπη ταλαιπωρία που αυτοί υφίστανται προκειμένου να λάβουν από την επιθεώρηση εργασίας την απαιτούμενη βεβαίωση. Είναι ανάγκη συνεπώς να επανεξεταστεί το θέμα αυτό.

ΠΡΟΚΗΡΥΞΕΙΣ ΤΩΝ ΟΤΑ (ΔΗΜΩΝ- ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ)

Η παροχή στους πρωτοβάθμιους ΟΤΑ (και τα νομικά τους πρόσωπα δημοσίου δικαίου) της δυνατότητας να διεξάγουν μόνοι τους τις διαδικασίες πρόσληψης όλου του τακτικού προσωπικού τους (πλην του προσωπικού των διοικητικών τους κλάδων) υπό τον έλεγχο του Α.Σ.Ε.Π, έχει οδηγήσει μέρος των δήμων να εκδίδει αδικαιολογήτως μεγάλο αριθμό προκηρύξεων. Γίνονται προκηρύξεις για μία ή δύο θέσεις, μετά από 20-30 ημέρες νέα προκήρυξη του ίδιου δήμου για άλλες λίγες συνήθως θέσεις κ.ο.κ.

Η κατάσταση αυτή έχει ως συνέπεια ένα μέρος του Α.Σ.Ε.Π να ασχολείται καθημερινώς μόνο με τις προκηρύξεις των ΟΤΑ. Η διαφαινόμενη τάση είναι ότι ο αριθμός των προκηρύξεων των ΟΤΑ βαίνει συνεχώς αυξανόμενος, πράγμα που θα δημιουργήσει οξύ πρόβλημα. Η σπατάλη σε ανθρώπινο δυναμικό, χρόνο και κόστος εξαιτίας αυτής της κατάστασης είναι πρόδηλη. Όλοι οι άλλοι φορείς συγκεντρώνουν τις προς πλήρωση θέσεις τους, προγραμματίζουν έγκαιρα με βάση τις ανάγκες τους και τις προκηρύσσουν είτε συνολικώς με μία προκήρυξη ή με δύο προκηρύξεις το πολύ μέσα στο ίδιο έτος. Ένα μέρος των πρωτοβαθμίων ΟΤΑ, δεν φαίνεται να ακολουθούν οποιονδήποτε προγραμματισμό στο θέμα αυτό, ενώ είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που θα μπορούσαν να δικαιολογήσουν λόγω επείγουσας ανάγκης μία τέτοια τακτική.

Επιβάλλεται ο εξορθολογισμός αυτής της παραλογής, από πολλές απόψεις τακτικά

ορισμένων ΟΤΑ. Στο κεφάλαιο των προτάσεων της παρούσας έκθεσης διαλαμβάνουμε σχετική πρόταση.

Η ΠΟΛΥΤΕΚΝΗ ΙΔΙΟΤΗΤΑ

Έχει επισημανθεί και σε προηγούμενες εκθέσεις του Α.Σ.Ε.Π η δυσχέρεια που το Α.Σ.Ε.Π αντιμετωπίζει το στην εφαρμογή των υπέρ των πολυτέκνων και τέκνων πολυτέκνων ευνοϊκών προβλέψεων του νόμου κατά τις προσλήψεις. Την ίδια και συχνά μεγαλύτερη δυσχέρεια αντιμετωπίζουν και οι φορείς που διεξάγουν τις διαδικασίες πρόσληψης μόνοι τους υπό τον έλεγχο του Α.Σ.Ε.Π. Η δυσχέρεια προέρχεται από το γεγονός ότι η κτήση της πολύτεκνης ιδιότητας εξαρτάται από τη συνδρομή διαφορετικών προϋποθέσεων, ανάλογα με το χρονικό σημείο που κτάται η ιδιότητα. Άλλες προϋποθέσεις ισχύουν μέχρι 4 Ιανουαρίου 1979 (Ν. 1910/1944), άλλες μετά τη χρονολογία αυτή και μέχρι 17 Φεβρουαρίου 1983 (Ν. 860/1979) και άλλες έκτοτε και μέχρι σήμερα, συνέπεια του Ν. 1329/1983. Εξαιτίας αυτής της πολύπλοκης κατάστασης χάνεται πολύτιμος χρόνος για την εξακρίβωση της πολύτεκνης ιδιότητας βάσει των στοιχείων που προσκομίζει ο υποψήφιος. Πολλοί φορείς αδυνατούν συχνά να εφαρμόσουν ορθώς τις διατάξεις που αφορούν την κτήση της πολύτεκνης ιδιότητας εξαιτίας της περίπλοκης νομοθεσίας, με συνέπεια την αναμόρφωση των σχετικών πινάκων από το Α.Σ.Ε.Π, βάσει ενστάσεων ή του αυτεπάγγελτου ελέγχου. Το αποτέλεσμα είναι η επιβάρυνση του έργου του Α.Σ.Ε.Π και σημαντικές καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση των διαδικασιών.

Είναι ανάγκη να γίνει μία επανεξέταση του θέματος των προϋποθέσεων κτήσης της πολυτεχνικής ιδιότητας, ώστε να υπάρξει μία ενιαία, απλουστευμένη και περισσότερο κατανοητή ρύθμιση.

ΟΙ ΕΞΑΙΡΕΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ

Τόσο με τον αρχικό Ν. 2190/1994 (άρθρο 14 παρ. 2), όσο και με τον Ν. 2527/1997 (άρθρο 1 παρ. 2), αλλά και με επί μέρους ειδικές διατάξεις έχει θεσπιστεί ευρεία σειρά εξαιρέσεων από το σύστημα προσλήψεων. Ένα μέρος των εξαιρέσεων αυτών, ιδίως αυτές που θέσπισε ο αρχικός Ν. 2190/1994, έχουν αντικειμενική θεμελίωση και είναι γενικώς αποδεκτές. Οι πολλές όμως κατά καιρούς εξαιρέσεις που ακολούθησαν,

ορισμένες μάλιστα μετά την ισχύ του αναθεωρημένου Συντάγματος, δεν έχουν αντικειμενική θεμελίωση, ούτε φαίνεται να έχουν ουσιαστική δικαιολογητική βάση. Περαιτέρω, η δικαιολογητική βάση που υπήρχε για ορισμένες εξαιρέσεις κατά τον χρόνο της θέσπισης τους (π.χ. ανάγκη ταχείας εκτέλεσης έργων, προώθηση προγραμμάτων για τη μη απώλεια πόρων από αδυναμία έγκαιρης απορρόφησης κ.λ.π) δεν φαίνεται να δικαιολογεί την επ' αόριστο διατήρηση τους. Ιδίως στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η εξαίρεση ορισμένων φορέων θεμελιώθηκε στην ανάγκη ταχείας εκτέλεσης έργων υποδομών που είχαν αναλάβει, ενώ στη συνέχεια οι ίδιοι φορείς αναλαμβάνουν περαιτέρω την εκμετάλλευση ή τη διαχείριση της λειτουργίας αυτών των υποδομών, δεν φαίνεται να συντρέχει ιδιαίτερος δικαιολογητικός λόγος για να συνεχίζεται η εξαίρεση τους από το σύστημα προσλήψεων. Ο τρόπος εξάλλου με τον οποίο ορισμένοι φορείς διαχειρίζονται την ευχέρεια τους αυτή, να προσλαμβάνουν εκτός ελέγχου του Α.Σ.Ε.Π, έχει κατ' επανάληψη προκαλέσει έντονες διαμαρτυρίες ενδιαφερομένων που ζητούν την παρέμβαση του Α.Σ.Ε.Π, το οποίο βεβαίως, προς απογοήτευση των αιτούντων, δε μπορεί να παρέμβει.

Θεωρούμε ότι το θέμα είναι σοβαρό και πρέπει να γίνει μία επανεκτίμηση των εξαιρέσεων, ώστε να διατηρηθούν μόνο εκείνες που εξακολουθούν να έχουν αντικειμενική θεμελίωση ή πρόδηλο δικαιολογητικό λόγο. Οι λοιπές πρέπει να καταργηθούν και οι φορείς να υπαχθούν στο Α.Σ.Ε.Π ή να διενεργούν τις προσλήψεις υπό τον έλεγχο του Α.Σ.Ε.Π.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΗ ΕΓΚΑΙΡΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΙΤΛΩΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Πολλοί υποψήφιοι συμμετέχουν σε διαδικασίες του Α.Σ.Ε.Π ή φορέων που ελέγχονται από τον Α.Σ.Ε.Π και δηλώνουν κατοχή τίτλου μεταπτυχιακών σπουδών που δεν είναι αναγνωρισμένος από το ΔΙΚΑΤΣΑ με την αιτιολογία ότι έχουν υποβάλει αίτηση αναγνώρισης του από το ΔΙΚΑΤΣΑ προ πολλών μηνών. Τον Α.Σ.Ε.Π υποχρεούται από το νόμο να μη δέχεται τον τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών, εφόσον αυτός δεν έχει αναγνωρισθεί από το ΔΙΚΑΤΣΑ το αργότερο ως την τελευταία ημέρα της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων. Το γεγονός αυτό δημιουργεί συχνά έντονες διαμαρτυρίες των υποψηφίων τόσο στο Α.Σ.Ε.Π όσο και στο ΔΙΚΑΤΣΑ. Είναι αναγκαίο να ασχοληθεί το

ΥΠΕΠΘ με το θέμα αυτό, γιατί αποτελεί αιτία καθημερινής σχεδόν τριβής των υποψηφίων με το Α.Σ.Ε.Π, χωρίς να ευθύνεται για την κατάσταση αυτή το Α.Σ.Ε.Π.

*ΔΙΚΑΤΣΑ σήμερα Δ.Ο.Α.Τ.Α.Π

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Βάσει των διαπιστώσεων που προηγήθηκαν κρίνονται σκόπιμες οι ακόλουθες προτάσεις:

1. Η αντιμετώπιση της διογκούμενης φαλκίδευσης του συστήματος των προσλήψεων και της επαναφοράς του καθεστώτος των πελατειακών σχέσεων μέσω των συμβάσεων έργου με φυσικά πρόσωπα, οι οποίες στο μεγαλύτερο μέρος τους υποκρύπτουν προσλήψεις, δηλαδή σχέση εξαρτημένης εργασίας, πρέπει να γίνει το γρηγορότερο δυνατόν και να είναι αποτελεσματική. Αναμφιβόλως θα ήταν εκτός πραγματικότητας το να προτείνει κανείς την πλήρη απαγόρευση των συμβάσεων έργου με φυσικά πρόσωπα και δεν χρειάζεται ένα τέτοιο απόλυτο μέτρο. Αρκεί να αφαιρεθεί η δυνατότητα των οργάνων των διαφόρων φορέων να παίρνουν με συμβάσεις ανάθεσης έργου τα πρόσωπα της απόλυτης επιλογής τους.

ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ

Προς τούτο απαιτείται νομοθετική ρύθμιση, που θα υπαγάγει τις συμβάσεις έργου με φυσικά πρόσωπα στη διαδικασία των κριτηρίων του άρθρου 21 του Ν. 2190/1994 (προσωπικό πρόσκαιρων αναγκών) ή σε άλλη αντικειμενική διαδικασία υπό τον έλεγχο του Α.Σ.Ε.Π. Εξαιρέση φυσικά θα υπάρχει για τις συμβάσεις έργου με αντικείμενο την εκπόνηση μελετών, την εκτέλεση κατασκευών ή άλλων τεχνικής φύσεως έργων, καθώς και τις συμβάσεις έργου με φυσικά πρόσωπα που είναι επαγγελματίες, δηλαδή που έχουν δηλωμένη την επαγγελματική τους δραστηριότητα στην Εφορία, έχουν δική τους επαγγελματική εγκατάσταση και αντίστοιχη υποδομή.

Με την προτεινόμενη ρύθμιση επιτυγχάνονται δύο βασικά πλεονεκτήματα:

-Εξασφαλίζεται αντικειμενικότητα και αξιοκρατία και

-Περιορίζεται ο αριθμός των συμβάσεων έργου μόνο στις γνήσιες συμβάσεις έργου. Ο περιορισμός αυτός θα επέλθει εκ των πραγμάτων, διότι από τη στιγμή που θα αποκοπεί το προσωπικό ενδιαφέρον ή η σχέση μεταξύ προσλαμβάνοντος και προσλαμβανόμενου (κατ' ευφημισμό «αναδόχου») και συνεπώς το αρμόδιο όργανο του οικείου φορέα δεν θα μπορεί να προσλάβει το πρόσωπο της απόλυτης επιλογής του, δεν θα έχει πλέον κίνητρο να προβαίνει σε ψευδώνυμες συμβάσεις έργου και θα οδηγηθεί φυσιολογικά είτε στην πρόσληψη προσωπικού με το άρθρο 21 του Ν. 2190/1994 αν πρόκειται για κάλυψη πρόσκαιρων αναγκών, είτε στην προκήρυξη πλήρωσης θέσεων τηκτικού προσωπικού, τις οποίες μέχρι τώρα δεν προκήρυσσε αφού είχε την ευχέρεια, παρανόμως βεβαίως, να καλύπτει τις πάγιες ανάγκες μέσω ψευδώνυμων συμβάσεων έργου.

Άλλη εναλλακτική πρόταση θα μπορούσε να είναι η θεσμοθέτηση αρμοδιότητας του Α.Σ.Ε.Π να ελέγχει τη γνησιότητα των συμβάσεων έργου με φυσικά πρόσωπα και όταν διαπιστώνει ότι υποκρύπτουν εξαρτημένη εργασία να διενεργεί καταλογοισμό σε βάρος των υπευθύνων οργάνων. Βεβαίως η εναλλακτική αυτή πρόταση έχει ένα σοβαρό μειονέκτημα. Στηρίζεται στην καταστολή και όχι στην πρόληψη. Έχει συνεπώς υψηλό κόστος (μηχανισμός ελέγχου, απώλεια χρόνου, τριβές, κυρώσεις κ.λπ.). Αντίθετα, η προηγούμενη πρόταση που εισηγούμαστε, στοχεύει στην πρόληψη και στην καταστολή, έχει ασήμαντο κόστος και συνεπώς είναι σαφώς προτιμότερη λύση.

2. Η αντιμετώπιση του προβλήματος που έχει ανακύψει με την απαίτηση του Ν. 3051/2002 να βεβαιώνεται και από την επιθεώρηση εργασίας το είδος της εμπειρίας του υποψηφίου, όταν αυτή έχει αποκτηθεί στον ιδιωτικό τομέα, πρέπει να γίνει με κατάργηση της σχετικής διατάξεως, αφού με τις συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας της επιθεώρησης εργασίας δεν φαίνεται να υπάρχει δυνατότητα ουσιαστικής ανταπόκρισης στο σκοπό για τον οποίο η εν λόγω διάταξη θεσπίστηκε, με τελικό αποτέλεσμα μόνο την ταλαιπωρία των υποψηφίων.

3. Τα προβλήματα που προεκτάθηκαν σχετικά με τη διαπίστωση της κτήσης της πολύτεκνης ιδιότητας απαιτούν την επαναρρύθμιση του θέματος με μία νέα ενιαία, σαφή και κατανοητή νομοθετική ρύθμιση, ως προς τις προϋποθέσεις κτήσεως εφεξής της πολύτεκνης ιδιότητας, χωρίς βεβαίως να θιγούν οι κεκτημένες ιδιότητες πολυτεκνίας. Το κυριότερο και ασφαλέστερο όμως είναι να θεσμοθετηθεί η πιστοποίηση της πολυτεκνικής ιδιότητας από αρμόδιο κρατικό φορέα.

4. Με νομοθετική ρύθμιση να τεθούν υπό επανεξέταση όλες οι εξαιρέσεις από το σύστημα προσλήψεων. Να θεσμοθετηθεί κατάλληλη επιτροπή με συμμετοχή και του

Α.Σ.Ε.Π, η οποία αφού εξετάσει τους δικαιολογητικούς λόγους της εξαίρεσης και ακούσει και τους ενδιαφερόμενους φορείς να εισηγηθεί υπεύθυνα στην Κυβέρνηση για εξαιρέσεις που δικαιολογημένα πρέπει να διατηρηθούν και τις λοιπές που πρέπει να καταργηθούν. Η κατάργηση της εξαίρεσης να γίνεται με απόφαση μόνο του Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μετά από πρόταση της Επιτροπής.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ

1. Το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης είναι σκόπιμο να παρέμβει ώστε οι πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ να προγραμματίζουν τις προσλήψεις τακτικού μη διοικητικού προσωπικού τους, ώστε να εκδίδουν μόνο μία προκήρυξη για το σύνολο του προσωπικού αυτού κατά κανόνα ανά τρίμηνο ή καλύτερα ανά εξάμηνο. Είναι παράλογο να σπαταλείται άσκοπα χρόνος, κόπος και χρήματα, για τον έλεγχο πολλών προκηρύξεων και πινάκων διοριστέων για μία ή δύο θέσεις κάθε φορά, αφού όλα αυτά μπορεί να αποφευχθούν με στοιχειώδη προγραμματισμό.
2. Έως ότου αντιμετωπισθεί νομοθετικώς κατά τα ανωτέρω προτεινόμενα το θέμα των συμβάσεων έργου, το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης πρέπει να δώσει οδηγίες στις περιφέρειες για τον αυστηρό έλεγχο των συμβάσεων έργου των ΟΤΑ και των επιχειρήσεων τους με φυσικά πρόσωπα.
3. Με φροντίδα του Α.Σ.Ε.Π θα οργανωθεί αποτελεσματικότερη διαδικασία κατάταξης των υποψηφίων χωρίς δικαιολογητικά, δηλαδή με βάση τα στοιχεία που δηλώνουν στην αίτηση τους.
4. Το ΥΠΕΠΘ θα πρέπει να παρέμβει στο ΔΙΚΑΤΣΑ για ανεύρεση τρόπων επιτάχυνσης της διαδικασίας αναγνώρισης των μεταπτυχιακών τίτλων και ιδίως αυτών που προέρχονται από πανεπιστημιακά ιδρύματα χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή αναγνωρισμένα ήδη ως ομοταγή.
Ένα θέμα που κυριαρχεί στην επικαιρότητα το τελευταίο διάστημα είναι η εισαγωγή της συνέντευξης στη διαδικασία επιλογής προσωπικού στο δημόσιο τομέα. Υπέρ του θεσμού της συνέντευξης για προσλήψεις στο δημόσιο τομέα τάχθηκε ο πρόεδρος του Α.Σ.Ε.Π κ. Γεώργιος Βέης, κατά τη δημοσιοποίηση της Ετήσιας Έκθεσης του Α.Σ.Ε.Π για το 2004, η οποία καταγράφει τις λιγότερες παραβάσεις σε σχέση με τις προσλήψεις

προσωπικού από το 1994 που δημιουργήθηκε το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού.

Ο κ. Βέης, αφού παρέδωσε την έκδοση στους προέδρους της κυβερνήσεως και της Βουλής και την κοινοποίησε στον αρμόδιο Υπουργό Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, εξέφρασε την ικανοποίησή του για τον δραστικό περιορισμό των κρουσμάτων παραβίασης του νόμου περί προσλήψεων, κρουσμάτων που αφορούν Δήμους και δημοτικές επιχειρήσεις της χώρας, από τις οποίες ωστόσο δέκα εστάλησαν στον εισαγγελέα.

Ανακοίνωσε ότι το 2004 έγιναν 11.000 προσλήψεις τακτικού προσωπικού και 33.000 προσλήψεις εποχικού προσωπικού, ενώ το 2005 μέσω Α.Σ.Ε.Π προσελήφθησαν 7.500 και 5.500 από φορείς, ενώ έγιναν και 29.000 προσλήψεις εποχικού προσωπικού. Τέλος, ο κ. Βέης αναφέρθηκε στη δεκαετή πορεία του Α.Σ.Ε.Π, στη γιγάντωση των αιτημάτων για συμμετοχή σε διαγωνισμούς, στις 1.000.000 αιτήσεις για προσλήψεις (πολλές φορές οι αιτήσεις φτάνουν και τις έξι) στην περιπλοκότητα των υποθέσεων, τη δυσκολία πολλές φορές των ΟΤΑ να αντεπεξέλθουν στη σωστή σύνταξη μιας προκήρυξης κ.λπ. Επίσης, κάλεσε όλους τους φορείς και κυρίως τους ΟΤΑ να έχουν αυστηρές προθεσμίες όσον αφορά τα αποτελέσματα, ενώ εξέφρασε τον προβληματισμό του από το πλήθος των προσφυγών στη δικαιοσύνη.

Σημειώνεται ότι το Α.Σ.Ε.Π για το 2004:

- εξέδωσε 27 προκηρύξεις για την πλήρωση 15.305 θέσεων και έλαβε 433.289 αιτήσεις συμμετοχής
- ολοκλήρωσε τις διαδικασίες πλήρωσης 6.407 θέσεων τακτικού και ειδικού επιστημονικού προσωπικού και 29.407 θέσεων εποχικού προσωπικού
- έλεγξε 3.812 προκηρύξεις και 9.120 πίνακες επιλογής προσωπικού άλλων φορέων
- εκδίκασε 5.381 ενστάσεις, 145 αντιρρήσεις και 207 αιτήσεις θεραπείας
- προέβη σε 1.054 αναπληρώσεις διοριστέων
- συνέταξε εκθέσεις απόψεων για 315 δικαστικές υποθέσεις, εκτέλεσε 23 αμετάκλητες δικαστικές αποφάσεις
- περάτωσε 64 επιθεωρήσεις και συνέταξε πορίσματα για 42 από αυτές.

Κατά τα άλλα, ο κ. Βέης αναφέρθηκε στο θέμα των συμβασιούχων, λέγοντας ότι κατατέθηκαν 73.702 συμβάσεις από 2.478 φορείς, έχουν καταγραφεί 45.900 περιπτώσεις από 1.662 φορείς, οι θετικές εισηγήσεις από τους φορείς για μετατροπή των συμβάσεων σε αορίστου χρόνου αγγίζουν το 45%, ενώ οριστικές αποφάσεις έχει λάβει το Α.Σ.Ε.Π για 21.754 συμβασιούχους από 918 φορείς, εγκρίνοντας περίπου το

50% των περιπτώσεων. Διαβεβαίωσε δε ότι με την προεργασία που έχει γίνει, εντός των επόμενων έξι μηνών θα έχουν εξετασθεί όλες οι περιπτώσεις.

Για το γνωστό θέμα των επιλαχόντων του διαγωνισμού του 1998, ο κ. Βέης είπε ότι μετά την προσφυγή στο Συμβούλιο της Επικρατείας, διενεργήθηκε νέα προκήρυξη και τελικά προσελήφθησαν πέρα από αυτούς που αρχικά είχαν προσληφθεί, ακόμη 490 επιλαχόντες.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Για το πολυσυζητημένο θέμα της συνέντευξης, ο κ. Βέης τόνισε ότι θα το αντιμετωπίσει με ενθουσιασμό, συμπληρώνοντας ότι δεν θα μπορούσε να μην είναι υπέρ του θεσμού, αφού ο ίδιος εισηγήθηκε τις συνεντεύξεις από το 1997 για πρόσληψη ειδικού επιστημονικού προσωπικού, ενώ παράλληλα χαρακτήρισε ιδιαίτερα χρήσιμη τη συνέντευξη- η οποία διευκρινίζεται ότι δεν αφορά προσλήψεις προσωπικού με υποχρεωτική εκπαίδευση- για επιλογή προσωπικού που έχει ευρεία μόρφωση και γνωρίζει τις δυσκολίες που πρέπει να αντιμετωπίσει στη σημερινή εποχή. Προσέθεσε δε ότι πρέπει να είμαστε ιδιαίτερος προσεκτικοί, να ακολουθούμε κανόνες κοινά αποδεκτούς, διαδικασίες με διαφάνεια, ενώ υπενθύμισε ότι για περισσότερες από χίλιες προσλήψεις ειδικών επιστημόνων που έχουν γίνει από το Α.Σ.Ε.Π, από το 1997 έως σήμερα, δεν έχει ακουστεί το παραμικρό. Διατυπώνοντας κάποιες σκέψεις για το θέμα της συνέντευξης, ο κ. Βέης επισήμανε τη σημασία να βρεθούν οι ικανοί άνθρωποι που θα ενταχθούν στις τριμελείς επιτροπές συνεντεύξεων, άνθρωποι που θα πρέπει να είναι άμεμπτου αντικειμενικότητας, να κατάρτιση και κατάλληλοι στο να ερωτούν και να ακούν, όπως είπε χαρακτηριστικά. Επίσης ο κ. Βέης υπογράμμισε κατηγορηματικά ότι η συνέντευξη του ν. 3320/2005 γίνεται όποτε το κρίνει απαραίτητο το Α.Σ.Ε.Π και διενεργείται από το ίδιο, το Α.Σ.Ε.Π ορίζει τον πρόεδρο της τριμελούς επιτροπής, ενώ υπενθύμισε τη χρησιμότητα της πρακτικής εξέτασης για ορισμένους κλάδους, καθώς όπως είπε υπήρχαν περιπτώσεις εξεταζόμενων, που ενώ είχαν αριστεύσει σε εξετάσεις και διέθεταν όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά κατά την πρακτική εξέταση διαπιστώθηκε ότι δεν μπορούσαν να ανταπεξέλθουν στην εργασία για την οποία θα προσλαμβάνονταν.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Με απόφαση που υπέγραψε ο Υπουργός Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθηγητής κ. Προκόπης Παυλόπουλος καθορίζει τη διαδικασία διενέργειας της συνέντευξης. Το πλήρες κείμενο της απόφασης έχει ως εξής:

Άρθρο 1

Η συνέντευξη διενεργείται από τριμελή επιτροπή που συγκροτείται για το σκοπό αυτό, όπως προβλέπεται στην παρ. 2 του άρθρου 18 του ν.2190/94 όπως συμπληρώθηκε με τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 4 του ν. 3320/05. Σε περίπτωση που η διαδικασία διεξάγεται από τον ίδιο φορέα, ο πρόεδρος και το μέλος που ορίζονται από το Α.Σ.Ε.Π γνωστοποιούνται στο φορέα την ημέρα που έχει οριστεί η συνέντευξη. Το Α.Σ.Ε.Π ή ο φορέας ορίζει τριμελή γραμματεία για την υποβοήθηση του έργου της τριμελούς επιτροπής.

Άρθρο 2

Η Κεντρική Επιτροπή του άρθρου 18 ή η Επιτροπή Διεξαγωγής του Διαγωνισμού σε περίπτωση που η διαδικασία διεξάγεται από το φορέα, ευθύς ως καταρτίσει τον οριστικό πίνακα κατάταξης των υποψηφίων βάσει των κριτηρίων Α έως και Δ των διατάξεων του άρθρου 18 του ν. 2190/94 παραδίδει αυτό στη γραμματεία της Επιτροπής Διενέργειας της συνέντευξης. Η Γραμματεία της Επιτροπής καλεί σε συνέντευξη αριθμό υποψηφίων ίσο με τον αριθμό των θέσεων που προκηρύχθηκαν πολλαπλασιαζόμενο με συντελεστή 1,3. Αν προκύπτει κλασματικός αριθμός στρογγυλοποιείται στην επόμενη ακέραιη μονάδα. Αν οι θέσεις είναι μέχρι πέντε καλείται σε συνέντευξη αριθμός υποψηφίων διπλάσιος του αριθμού των θέσεων.

Άρθρο 3

Η Επιτροπή καθορίζει το κατάστημα της Αρχής, την ημέρα και ώρα της συνέντευξης ανάλογα με τον αριθμό των υποψηφίων. Οι υποψήφιοι ειδοποιούνται από το Γραμματέα της Επιτροπής εγκαίρως, τουλάχιστον πέντε ημέρες πριν από τη συνέντευξη με κάθε πρόσφορο τρόπο (ταχυδρομικώς επί απόδειξη, με τηλεομοιοτυπία ή ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή τηλεφωνικώς). Σε περίπτωση τηλεφωνικής ειδοποίησης η ειδοποίηση καταχωρείται σε ειδικά τηρούμενο για το σκοπό αυτό βιβλίο με αναφορά στο ονοματεπώνυμο του υποψηφίου, στην ημέρα και ώρα και στο πρόσωπο με το οποίο έγινε η τηλεφωνική επικοινωνία. Αν η τηλεφωνική επικοινωνία δεν έγινε με τον ίδιο τον υποψήφιο η ειδοποίηση είναι έγκυρη εφόσον η τηλεφωνική επικοινωνία έγινε με

σύζυγο ή ενήλικο τέκνο ή άλλο συγγενή του υποψηφίου μέχρι και το δεύτερο βαθμό που συνοικεί, με αυτόν.

Άρθρο 4

Η Επιτροπή καλεί τους υποψηφίους σε συνέντευξη κατά τη σειρά αναγραφής τους στον πίνακα που κατήρτισε η Κεντρική Επιτροπή του άρθρου 18 ή η Επιτροπή Διεξαγωγής του Διαγωνισμού σε περίπτωση που η διαδικασία διεξάγεται από το φορέα. Η συνέντευξη γίνεται ενώπιον όλων των μελών της Επιτροπής. Η βαθμολογία των μελών της Επιτροπής αποτυπώνεται με συντελεστή που κυμαίνεται από 0,80 έως και 1,20 επί της βαθμολογίας που ο υποψήφιος έχει λάβει συνολικά στα κριτήρια Α έως Δ των διατάξεων του άρθρου 18 του ν. 2190/94. Τα μέλη της τριμελούς επιτροπής βαθμολογούν τους υποψηφίους ξεχωριστά το καθένα, χωρίς να γνωστοποιούν το βαθμό τους στα υπόλοιπα μέλη και καταχωρίζουν τον αντίστοιχο συντελεστή με δύο δεκαδικά ψηφία σε ειδικό προς τούτο πίνακα βαθμολογίας. Μετά την ολοκλήρωση της συνέντευξης, η Επιτροπή μεταφέρει τη βαθμολογία του κάθε μέλους σε συγκεντρωτικό πίνακα βαθμολογίας, εξάγει το μέσο όρο που αντιστοιχεί στο συντελεστή και υπολογίζει τον τελικό βαθμό του κάθε υποψηφίου πολλαπλασιάζοντας το συντελεστή αυτό επί το βαθμό που έλαβε ο υποψήφιος στον οριστικό πίνακα κατάταξης . Μετά το πέρας της συνέντευξης όλων των υποψηφίων η Επιτροπή καταρτίζει πίνακα με τους υποψήφιους που κλήθηκαν και προσήλθαν στη συνέντευξη και στον οποίο καταχωρίζεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των μελών της Επιτροπής, ο οποίος αποτελεί και τον τελικό βαθμό στο κριτήριο της συνέντευξης για κάθε υποψήφιο. Επίσης καταρτίζει και πίνακα με τους υποψήφιους που κλήθηκαν και δεν προσήλθαν στη συνέντευξη.

Για την όλη διαδικασία της συνέντευξης συντάσσεται πρακτικό που υπογράφεται από τον πρόεδρο και τον γραμματέα της Επιτροπής του άρθρου 18 ή την Επιτροπή Διεξαγωγής του Διαγωνισμού του φορέα ο τελικός πίνακας με την προσθήκη και της βαθμολογίας του κριτηρίου της συνέντευξης.

Ένσταση κατά της βαθμολογίας της συνέντευξης δε χωρεί.

Η απόφαση αυτή να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

ΤΕΣΤ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

Το νέο τεστ δεξιοτήτων που θα εφαρμόσει το Α.Σ.Ε.Π θα έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- θα εφαρμοστεί για πρώτη φορά στις αρχές του νέου έτους (2007)
- πρόκειται για τεστ γνώσεων και δεξιοτήτων
- δεν είναι υποχρεωτική η συμμετοχή
- το όφελος του διαγωνιζομένου θα φτάνει τα 200 μόρια
- θα διεξάγεται μία ή δύο φορές το χρόνο
- ένα σημαντικό πείραμα θα είναι ο διαγωνισμός της ΜΟΔ, όπου θα διεξαχθεί αυτό το τεστ
- στο παρελθόν έχει εφαρμοστεί στους ΕΠΟΠ και στους ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας
- το τεστ θα ισχύει για τους διαγωνισμούς που διενεργούνται από το Α.Σ.Ε.Π με σειρά προτεραιότητας
- δεν θα υπάρχει εξεταστέα ύλη ή εξεταστέα μαθήματα
- ο βαθμός εξέτασης θα ισχύει για τρία χρόνια
- θα παίρνουν μέρος μόνο οι υποψήφιοι που λαμβάνουν 55/100, ενώ αυτοί που δε θα συμμετέχουν σε αυτή τη διαδικασία θα μπορούν να συμμετέχουν κανονικά στους διαγωνισμούς του Α.Σ.Ε.Π, αλλά θα χάνουν ουσιαστικά μόρια σε σχέση με αυτούς που συμμετέχουν στο τεστ δεξιοτήτων
- αναμένεται στο πρώτο τεστ να συμμετέχουν τουλάχιστον 150.000 άτομα
- έχει συσταθεί επιτροπή από το Α.Σ.Ε.Π και από το Υπουργείο Εσωτερικών που εξετάζει τις λεπτομέρειες ώστε να προχωρήσει σύντομα η εφαρμογή.

ΟΙ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το σχέδιο του νέου Υπαλληλικού Κώδικα περιλαμβάνει μία σειρά σημαντικών καινοτομιών, κυριότερες από τις οποίες είναι οι ακόλουθες (πρόκειται για μία συνοπτική περιγραφή):

Ισότητα και αξιοκρατία σε όλα τα θέματα της υπηρεσιακής κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων.

Στο άρθρο 1 προστίθεται στις αρχές της αξιοκρατίας, της κοινωνικής αλληλεγγύης και της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία, που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων, και η αρχή της ισότητας. Με τον τρόπο αυτόν δηλώνεται πανηγυρικά εξαρχής ότι στο πλαίσιο του νέου Κώδικα η ίση μεταχείριση των ομοίων περιπτώσεων και η μη αναγνώριση αδικαιολόγητων και μη αντικειμενικών προνομίων αποτελεί κατευθυντήρια αρχή αλλά και δέσμευση για όλα τα διοικητικά όργανα.

Ανώτατο όριο ηλικίας διορισμού

Στο άρθρο 6 απαλείφεται το ανώτατο όριο ηλικίας διορισμού. Ανώτατα όρια ηλικίας διορισμού μπορούν να καθορίζονται με τις οικείες προκηρύξεις, ύστερα από γνώμη του οικείου φορέα και απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, εφόσον απαιτούνται από τη φύση και τις ιδιαιτερότητες των καθηκόντων των προς πλήρωση θέσεων.

Συμμετοχή των συνδικαλιστικών οργάνων στον προγραμματισμό των προσλήψεων

Στο άρθρο 11 παρ.1 προστίθεται ότι για τον ετήσιο προγραμματισμό προσλήψεων προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες και τα Ν.Π.Δ.Δ απαιτείται, υποχρεωτικά, η γνώμη της οικείας συνδικαλιστικής οργάνωσης, δεδομένου ότι οι υπάλληλοι που απασχολούνται σε κάθε φορέα γνωρίζουν πολύ καλά τις πραγματικές ελλείψεις και τα κενά που υπάρχουν. Η πρόβλεψη αυτή περιορίζει τα περιθώρια της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας να προβαίνει σε προσλήψεις που δεν συνάδουν με τις πραγματικές ανάγκες του κάθε φορέα.

Αναμόρφωση του συστήματος επιλογής των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, με την παρεμβολή πραγματικά αντικειμενικών κριτηρίων

Είναι γνωστό ότι ένα από τα βασικότερα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης είναι η έλλειψη συνέχειας που ήταν αποτέλεσμα της έλλειψης εγγυήσεων διαφάνειας και αξιοκρατίας στο σύστημα επιλογής προϊσταμένων. Η έλλειψη συνέχειας δεν επέτρεψε να έχουμε μία υπαλληλική ιεραρχία, η οποία να αισθάνεται ότι προκύπτει μέσα από αξιοκρατία και διαφάνεια.

Στο άρθρο 85 καθιερώνεται νέο, αντικειμενικό και δίκαιο σύστημα επιλογής των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, βασιζόμενο ιδίως σε κριτήρια που αφορούν τα επαγγελματικά- τεχνικά προσόντα, την εργασιακή- διοικητική εμπειρία και τις ικανότητες – δεξιότητες των υπαλλήλων και που αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένων μορίων. Το βάρος των κριτηρίων κάθε ομάδας ανά επίπεδο Διοίκησης (Γενικός Διευθυντής, Διευθυντής, Τμηματάρχης) ορίζεται ως ποσοστό επί της συνολικής βαθμολογίας των κριτηρίων. Με το σύστημα αυτό διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα, η αξιοκρατία και η διαφάνεια στις επιλογές των προϊσταμένων οργανικών μονάδων.

Το σύστημα επιλογής των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων αποτελεί τη βασική καινοτομία του νέου Υπαλληλικού Κώδικα. Το νέο σύστημα στηρίζεται στην αντικειμενικοποίηση, κατά το μεγαλύτερο μέρος, των κριτηρίων επιλογής των προϊσταμένων οποία, για πρώτη φορά, υπερτερούν σε συντριπτικό βαθμό των υποκειμενικών. Προς τούτο θεσμοθετούνται τρεις ομάδες κριτηρίων.

Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια που αφορούν στα επαγγελματικά- τεχνικά προσόντα (π.χ. οι βασικοί τίτλοι σπουδών, οι μεταπτυχιακοί τίτλοι και η γνώση ξένων γλωσσών χωρών τόσο της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και τρίτων χωρών, η αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, από τη Σχολή Εθνικής Άμυνας και τη Σχολή Εθνικής Ασφάλειας, καθώς και η πιστοποιημένη επιμόρφωση που παρέχεται είτε από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης είτε από άλλες σχολές του δημόσιου ή επιμόρφωση που παρέχεται από ΑΕΙ ή ΤΕΙ, από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης).

Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει κριτήρια που αφορούν την εργασιακή- διοικητική εμπειρία (π.χ. ο συνολικός χρόνος υπηρεσίας του υπαλλήλου και ο χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου οργανικής μονάδας).

Η τρίτη ομάδα περιλαμβάνει κριτήρια που αφορούν στις ικανότητες- δεξιότητες (π.χ. η υπηρεσιακή αξιολόγηση της τελευταίας πενταετίας των υπαλλήλων στα ζητήματα της γνώσης του αντικειμένου της υπηρεσίας, των διοικητικών ικανοτήτων, του ενδιαφέροντος και της δημιουργικότητας, των υπηρεσιακών σχέσεων και της συμπεριφοράς, καθώς και της αποτελεσματικότητας, οι ειδικές δραστηριότητες που αφορούν τις συγγραφικές εργασίες, ανακοινώσεις - εισηγήσεις σε συνέδρια, ημερίδες κ.λ.π που είναι συναφείς με τα αντικείμενα της υπηρεσίας ή της Δημόσιας Διοίκησης γενικότερα, η εκπροσώπηση σε συμβούλια, επιτροπές ή ομάδες εργασίας, τόσο στο

εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, το μέταλλο διακεκριμένων πράξεων και η ηθική αμοιβή του επαίνου.

Ειδικότερα προβλέπεται μόνο για τους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης, η συνέντευξη, στόχος της οποίας είναι αποκλειστικώς η διαμόρφωση γνώμης για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την εν γένει καταλληλότητα των υπαλλήλων ως προς την άσκηση των καθηκόντων του προϊσταμένου οργανικής μονάδας. Προκειμένου μάλιστα να μην μπορεί να ανατρέψει η συνέντευξη τα αντικειμενικά κριτήρια, προβλέπεται ότι μεν για τους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης το άθροισμα της βαθμολογίας της δεν μπορεί να υπερβαίνει το 12,5%, για δε τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης το άθροισμα της βαθμολογίας της δεν μπορεί να υπερβαίνει το 7% της συνολικής βαθμολογίας του υποψηφίου. Όλα τα άλλα κριτήρια βασίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία καθώς και στη βαθμολογία που προκύπτει από την ετήσια αξιολόγηση του υπαλλήλου κατά την άσκηση των καθηκόντων του.

Για πρώτη φορά, και προκειμένου να καλυφθεί θέση Γενικού Διευθυντή, γίνεται προκήρυξη, στην οποία μπορούν να συμμετέχουν, εκτός από τους υπαλλήλους του οικείου Υπουργείου και υπάλληλοι άλλων Υπουργείων και Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, εφόσον φυσικά έχουν τα προσόντα. Δημιουργείται δηλαδή μία κινητικότητα στο εσωτερικό της Δημόσιας Διοίκησης, στο πλαίσιο της οποίας όσοι υπάλληλοι έχουν ικανότητες, έχουν ευκαιρίες και κίνητρα να κριθούν σε όλο το φάσμα της Δημόσιας Διοίκησης, χωρίς να εγκλωβίζονται στα στενά όρια του φορέα τους. Ενισχύεται δηλαδή η άμιλλα και η δυνατότητα ευρύτερης αξιοποίησης του στελεχιακού δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Διαδικασία επιλογής προϊσταμένων

Στο άρθρο 86 προβλέπεται αναλυτικά η διαδικασία επιλογής των προϊσταμένων όλων των οργανικών μονάδων. Ειδικότερα:

α) Για την επιλογή των προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων καθιερώνεται νέα διαδικασία, σύμφωνα με την οποία η επιλογή γίνεται από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο, ύστερα από προκήρυξη του Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του οικείου Υπουργού και προκειμένου για τα Ν.Π.Δ.Δ του Υπουργού που τα εποπτεύει. Με την προκήρυξη αυτή προσδιορίζονται τόσο οι κενές θέσεις προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, όσο και οι όροι συμμετοχής στη διαδικασία επιλογής. Στη διαδικασία της επιλογής παρέχεται, όπως προαναφέρθηκε, για πρώτη

φορά, το δικαίωμα να συμμετέχουν και υπάλληλοι άλλων δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ, εφόσον πληρούν τους όρους και τις προϋποθέσεις της προκήρυξης.

β) Η επιλογή των προϊσταμένων των άλλων οργανικών μονάδων γίνεται από το οικείο υπηρεσιακό συμβούλιο.

γ) Όσοι επιλέγονται, τοποθετούνται προϊστάμενοι οργανικών μονάδων για τρία έτη. Υπάρχει δηλαδή θητεία και επανάκριση.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Η επιλογή προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζει διαφορές σε σχέση με το δημόσιο τομέα, καθώς οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο, το εργασιακό περιβάλλον, οι αμοιβές των υπαλλήλων, το ανταγωνιστικό κλίμα και οι απαιτήσεις που έχουν οι εργοδότες προς τους εργαζόμενους διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό. Ένα από τα βασικότερα σημεία είναι ότι στον ιδιωτικό τομέα οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο τους τη μεγιστοποίηση των κερδών τους, το οποίο συνεπάγεται ότι οι υπάλληλοι που προσλαμβάνονται με τη διαδικασία της επιλογής πρέπει να αποδίδουν ο καθένας στον τομέα του, έτσι ώστε με τη σωστή συνεργασία των τμημάτων της να έχουμε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Για αυτούς τους λόγους η διαδικασία επιλογής προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα πρέπει να είναι πιο ολοκληρωμένη και να στηρίζεται σε μεθόδους που έχουν ως βάση ακόμα πιο αξιοκρατικά και αυστηρά επιλεγμένα κριτήρια από αυτά που ισχύουν στην επιλογή προσωπικού στο δημόσιο τομέα.

ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Τα στάδια της επιλογής είναι τα εξής :

- 1) καθορισμός των απαιτήσεων της εργασίας,
- 2) καθορισμός των αναγκών σε προσωπικό(ποσοτικός και ποιοτικός),
- 3) αναζήτηση υποψηφίων για την κάλυψη των αναγκών,
- 4) έρευνα εσωτερικών πηγών που συνεπάγεται απογραφή προσωπικού κατά κατηγορίες, αξιολόγηση προσωπικού, διαδικασία εξέλιξης και διενέργεια προαγωγών ή μεταθέσεων,
- 5) έρευνα εξωτερικών πηγών που συνεπάγεται δημοσιεύσεις δια του τύπου και λοιπών ΜΜΕ, επαφές με πανεπιστήμια, έλεγχος υποψηφίων και απόφαση προσλήψεως, απόκτηση του αναγκαίου προσωπικού από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές και

τοποθέτηση.

Στο πρώτο στάδιο της επιλογής καθορίζουμε τις απαιτήσεις της εργασίας δηλαδή τον τρόπο και τις μεθόδους με τις οποίες θέλουμε να εκτελείται η εργασία μας (π.χ. αν θα χρειαστούν μηχανήματα και πόσα, ποιο θα είναι το κόστος τους). Αν η εργασία μας σχετίζεται με την παραγωγή κάποιου προϊόντος, πόσα στάδια θέλουμε να έχει η παραγωγική διαδικασία, αν πρέπει να υπάρχει κάποιος έλεγχος.

Στο δεύτερο στάδιο της επιλογής κάνουμε καθορισμό των αναγκών που θα έχουμε σε προσωπικό (ποσοτικό, ποιοτικό) ανάλογα με την εργασία που πρόκειται να εκτελέσει. Δηλαδή παίρνουμε αποφάσεις και δίνουμε απαντήσεις για το πόσα άτομα θέλουμε να απασχολήσουμε στην επιχείρηση μας και τι προδιαγραφές θα πρέπει να πληρούν αυτά τα άτομα (π.χ. μόρφωση, τεχνική εκπαίδευση).

Στο τρίτο στάδιο γίνεται η αναζήτηση των υποψηφίων για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης. Η αναζήτηση των υποψηφίων αποτελεί μια σπουδαία φάση της επιλογής. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες, να επιλέξει τις πηγές από τις οποίες θα αντλήσει το προσωπικό που χρειάζεται, να προσδιορίσει τους τρόπους με τους θα έλθει σε επαφή με τους υποψήφιους και φυσικά να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν να οδηγηθούν στα επόμενα στάδια της διαδικασίας, εκείνοι οι οποίοι πραγματικά πληρούν τις προϋποθέσεις.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Στην πράξη υπάρχουν δύο συστήματα αναζήτησης υποψηφίων : το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό. Το συγκεντρωτικό σύστημα είναι ένα σύστημα σύμφωνα με το οποίο, ολόκληρη η διαδικασία αναζήτησης των υποψηφίων διεξάγεται από μια κεντρική υπηρεσία, με σκοπό την αποφυγή λανθασμένων ενεργειών, επικαλύψεων ή παραλείψεων. Η εφαρμογή του συστήματος αυτού έχει ως πλεονέκτημα ότι :

- εξασφαλίζει την ύπαρξη ενός κεντρικού σημείου πληροφόρησης, τόσο της Διοίκησης, όσο και των ενδιαφερομένων σχετικά με τις ανάγκες σε προσωπικό.
- εξασφαλίζει τη δημιουργία αρχείου με στοιχεία τόσο του υφιστάμενου προσωπικού όσο και παλαιότερων υποψηφίων, οι οποίοι είναι δυνατόν να εξακολουθούν να ενδιαφέρονται για τη μελλοντική απασχόληση τους στην επιχείρηση.

- παρέχει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ περισσότερων υποψηφίων, ώστε να ευρεθεί τελικά εκείνος ο υποψήφιος, ο οποίος προσαρμόζεται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας σε σχέση με κάποιον άλλο.

παρέχει τη δυνατότητα συγκριτικού ελέγχου της αποδοτικότητας διαφόρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την αναζήτηση και επιλογή των υποψηφίων.

- διευκολύνει την διαπραγμάτευση των όρων με τα διάφορα διαφημιστικά γραφεία, όσον αφορά στα μέσα, στο είδος και στην έκταση της διαφημίσεως και την ανάπτυξη μιας ενιαίας στρατηγικής επί των διαφημίσεων.

Το αποκεντρωτικό σύστημα είναι ένα σύστημα με το οποίο η αρμοδιότητα αναζήτησης υποψηφίων ανατίθεται στα επιμέρους τμήματα, ώστε να μη συσσωρεύονται όλα τα συναφή θέματα στην κεντρική διοίκηση, πράγμα που δημιουργεί άσκοπες καθυστερήσεις και πολλές φορές οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς με μεγάλη χωρική διασπορά των υπηρεσιών του και πάντως αφορά μόνο σε προσωπικό κατωτέρων βαθμίδων, το οποίο προσλαμβάνεται για μία συγκεκριμένη εργασία και για περιορισμένο χρόνο.

ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι βασικές πηγές άντλησης προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες : στις εξωτερικές και τις εσωτερικές. Η χρησιμοποίηση των εσωτερικών πηγών, συναρτάται με τις δυνατότητες της επιχείρησης να καλύψει τις ανάγκες της με την αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού της, ενώ η κατηγορία των εξωτερικών πηγών αφορά κυρίως στην αξιοποίηση των προσφερομένων δυνατοτήτων άντλησης του προσωπικού από την αγορά εργασίας. Οι πηγές που χρησιμοποιούνται κάθε φορά πρέπει να αξιολογούνται περιοδικά. Η αξιολόγηση των πηγών αυτών αναφέρεται στο κόστος αμοιβής, στους ρυθμούς κινητικότητας, στη διάρκεια, στην εν γένει εμπειρία και στο είδος απασχόλησης. Η επιλογή των καταλληλότερων μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως : ο αριθμός των θέσεων τις οποίες επιθυμεί να καλύψει ο οργανισμός, οι ειδικότερες απαιτήσεις κάθε μίας από τις θέσεις αυτές και το επίπεδο του υπηρετούντος προσωπικού.

Οι περιπτώσεις αξιοποίησης των πηγών αυτών είναι πάρα πολλές και αφορούν σε όλες τις κατηγορίες προσωπικού. Βασική σημασία για την επιτυχία της επιδίωξης του οργανισμού (η οποία συνίσταται στην απόκτηση του αρίστου από κάθε άποψη προσωπικού) έχει ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός θα επιλέξει, θα προσεγγίσει και θα αξιοποιήσει τις πηγές αυτές. Οι ειδικότερες μέθοδοι προσέγγισης των πηγών άντλησης προσωπικού διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες ως εξής : την άμεση, την έμμεση και την ανεξάρτητη μέθοδο.

Στην άμεση μέθοδο αναζήτησης υποψηφίων υπάγονται ειδικότερες μέθοδοι :

- η μέθοδος της αξιοποίησης των εσωτερικών πηγών, η οποία αναφέρεται στην ανάλυση των δυνατοτήτων κάλυψης των αναγκών του οργανισμού, μέσα από την αξιοποίηση των προσόντων και των ικανοτήτων του προσωπικού που διαθέτει ο οργανισμός
- η μέθοδος αναζήτησης νέων στελεχών, μέσω της αποστολής εκπροσώπων του οργανισμού σε εξειδικευμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα για την εξακρίβωση των δυνατοτήτων κάλυψης των αναγκών του οργανισμού, με την απευθείας επαφή με τους αποφοίτους των σχολών αυτών.
- η μέθοδος της απευθείας επαφής με τις ενδιαφερόμενες τάξεις, μέσω των επιμελητηρίων και άλλων επαγγελματικών ενώσεων
- η μέθοδος της οργάνωσης ειδικών εκθέσεων στις οποίες προβάλλονται στοιχεία τα οποία μπορεί να ελκύσουν τους ενδιαφερομένους, π.χ. το αντικείμενο της επιχείρησης, η συμβολή της στην εθνική οικονομία, η οργάνωση της, οι συνθήκες εργασίας που προσφέρει κλπ.

Η ανεξάρτητη μέθοδος αναφέρεται κυρίως στη χρησιμοποίηση ειδικών γραφείων εξειδικευμένων στην αναζήτηση προσωπικού ή γραφείων απασχολήσεως εργατικού δυναμικού. Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα : εξασφαλίζει την ανωνυμία της επιχείρησης στις επαφές της με τους διάφορους υποψήφιους, παρέχει τη δυνατότητα για την εκμετάλλευση των ειδικών γνώσεων των Συμβούλων και εξασφαλίζει την άμεση πρόσληψη γνωστών ατόμων για τα οποία ενδιαφέρεται η επιχείρηση

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι η επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού εξαρτάται από τις δυνατότητες και τις διαθέσεις του Συμβούλου, έναντι της επιχείρησης, διότι είναι δυνατόν να μη θέτει υπ' όψιν της επιχείρησης όλο το φάσμα των υποψηφίων και να περιορίζει τις δυνατότητες επιλογής στα πρόσωπα που υποδεικνύει ο ειδικός και ότι αποκλείονται πιθανοί υποψήφιοι, οι οποίοι δεν βρίσκονται

μέσα στο δίκτυο του ειδικού και κυρίως αποκλείεται το προσωπικό της ίδιας της επιχείρησης. Η ανεξάρτητη μέθοδος έχει ευρεία εφαρμογή πρέπει δε να τονίσουμε ότι στη βάση αυτή λειτουργεί και ο Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.), ο οποίος έχει αναλάβει επί εθνικής κλίμακας τη συγκέντρωση στοιχείων για το μη απασχολούμενο εργατικό δυναμικό και την ευθύνη για τη μεσολάβηση μεταξύ των ενδιαφερομένων για εργασία και των εργοδοτών.

Ο Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ) Είναι το κύριο όργανο εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής για την απασχόληση, ώστε να εξασφαλιστούν οι αναγκαίες προϋποθέσεις ταχείας προσαρμογής της προσφοράς εργασίας προς τις απαιτήσεις της ζήτησης, σε αρμονία με το εκάστοτε πρόγραμμα οικονομικής ανάπτυξης της χώρας και τις συναφείς κατευθύνσεις και οδηγίες του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας.

Η λειτουργία του Ο.Α.Ε.Δ διέπεται από το καθεστώς του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου και βρίσκεται υπό την εποπτεία του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας. Είναι διοικητικά αυτόνομος οργανισμός και διοικείται από το Διοικητή και το Διοικητικό Συμβούλιο. Η συγκρότηση του Δ.Σ, που στηρίζεται στην αρχή της τριμερούς εκπροσώπησης, δημιουργεί ευνοϊκότερους όρους διαλόγου μεταξύ της πολιτείας και των κοινωνικών εταίρων.

Για την εκπλήρωση της αποστολής του, ο Οργανισμός υλοποιεί ένα μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων, όπως:

- σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας
- προγράμματα απασχόλησης (επιχορήγηση επιχειρήσεων για δημιουργία νέων θέσεων εργασίας)
- επιδόματα ασφάλισης (ανεργίας, οικογενειακό, οικοδομικό κ.α.)
- επιχορήγηση νέων ελευθέρων επαγγελματιών (EURES κ.α.)
- προγράμματα απασχόλησης ειδικών κοινωνικών ομάδων
- προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού ιδιωτικών επιχειρήσεων και
- επαγγελματικό προσανατολισμό.

Η εξεύρεση μιας κατάλληλης θέσης εργασίας, με εύλογο μισθό και αρμόζουσα εξέλιξη για κάθε άνεργο, αποτελεί πάντοτε μια από τις σημαντικότερες επιδιώξεις του Οργανισμού. Το έργο αυτό συνιστά αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Απασχόλησης. Το εύρος, μέσα στο οποίο την ασκεί, ώστε να συντελέσει στη δημιουργία ή την προστασία των θέσεων εργασίας, καθορίζεται από το Β.Δ 405/18-6-71 'Περί οργανώσεως, συγκροτήσεως και λειτουργίας των υπηρεσιών του Ο.Α.Ε.Δ (Φ.Ε.Κ 123/Α 21-6-71

άρθρο 28). Στόχοι της είναι η πληροφόρηση των ανέργων για τις ευκαιρίες κατάρτισης και απασχόλησης, που προσφέρονται στην αγορά εργασίας και η εφαρμογή ενεργητικών μέτρων, για τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης.

Η επίτευξη αυτών των στόχων επιδιώκεται με τις ακόλουθες ενέργειες:

- την καταγραφή του άνεργου εργατικού δυναμικού της χώρας
- την παροχή πληροφοριών για το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό, τις κενές θέσεις εργασίας στην Ελλάδα, τα προγράμματα κατάρτισης- εκπαίδευσης- απασχόλησης και τα ευρωπαϊκά δεδομένα των κενών θέσεων εργασίας και συνθηκών διαβίωσης και εργασίας διαμέσου του δικτύου EURES
- σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εργασίας
- την εφαρμογή και υλοποίηση επιδοτούμενων προγραμμάτων απασχόλησης, όπως:
 - 1) το πρόγραμμα επιχορήγησης για την απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας και απασχόλησης νέων ανέργων και μακροχρόνια ανέργων σε επιχειρήσεις, που περιλαμβάνει το πρόγραμμα επιχορήγησης για τη δημιουργία Νέων Θέσεων Εργασίας (Ν.Θ.Ε και Ν.Ε.Ε) για τους ομαδικά απολυμένους και πιθανά για όσους έχουν ενταχθεί σε τοπικά σύμφωνα απασχόλησης ορισμένων Δήμων και το εξειδικευμένο πρόγραμμα Ν.Θ.Ε και Ν.Ε.Ε ομάδων απολυμένων από μεγάλες επιχειρήσεις,
 - 2) το πρόγραμμα επιχορήγησης Νέων Ελεύθερων Επαγγελματιών για νέους και μακροχρόνια άνεργους, που περιλαμβάνει το πρόγραμμα επιχορήγησης επιχειρήσεων για τη δημιουργία Νέων Θέσεων Εργασίας (Ν.Θ.Ε και Ν.Ε.Ε) για τους ομαδικά απολυμένους. Επίσης περιλαμβάνει το εξειδικευμένο πρόγραμμα επιχορήγησης Ν.Θ.Ε και Ν.Ε.Ε ομάδων απολυμένων από μεγάλες επιχειρήσεις
 - 3) το πρόγραμμα επιχορήγησης Βιομηχανικών- Βιοτεχνικών και άλλων επιχειρήσεων περιοχής Δ ΚΑΙ 9 Νομών περιοχής Γ του νόμου 1262/82,
 - 4) το πρόγραμμα παροχής επιδόματος μετεγκατάστασης σε παλιννοστούντες Έλληνες,
 - 5) το πρόγραμμα παροχής κινήτρων για τη διευκόλυνση της γεωγραφικής κινητικότητας εργατικού δυναμικού
 - 6) το πρόγραμμα επιχορήγησης ιδιωτικών επιχειρήσεων για απασχόληση σπουδαστών ΤΕΙ- ΣΕΛΕΤΕ
 - 7) το πρόγραμμα επιχορήγησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για τη διατήρηση θέσεων εργασίας
 - 8) επιχορήγηση επιχειρήσεων για 1500 θέσεις εργασίας για ανέργους που ελίνουν πλησίον του σταδίου της συνταξιοδότησης

9) τη νομιμοποίηση της παραμονής και εργασίας αλλοδαπών που προέρχονται από κράτη που δεν ανήκουν στην ΕΕ σαν προσπάθεια εξορθολογισμού της αγοράς εργασίας με τη χορήγηση σε αυτούς της προσωρινής Κάρτας Εργασίας. Η κάρτα αυτή παρέχει στους αλλοδαπούς που πληρούν τις προϋποθέσεις, τα ίδια εργασιακά δικαιώματα και υποχρεώσεις με του Έλληνες από πλευράς αμοιβής, όρων και συνθηκών εργασίας, ασφαλιστικών δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, ώστε να ενταχθούν ισότιμα στην ελληνική οικονομία.

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται περισσότερο για την αναζήτηση υποψηφίων είναι η έμμεση, ως μέσο δε εφαρμογής είναι η διαφήμιση δια των εφημερίδων ή των διαφόρων επιστημονικών εκδόσεων και περιοδικών. Στις περιπτώσεις αυτές, οι σχετικές ανακοινώσεις πρέπει να είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο ώστε αφενός μεν να προσελκύσουν την προσοχή των ενδιαφερομένων, αφετέρου δε το περιεχόμενο να είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποκλείονται από την αρχή όσοι δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα. Επίσης η ανακοίνωση πρέπει να παρέχει ένα ικανοποιητικό πλαίσιο πληροφοριών για την επιχείρηση και το είδος της εργασίας με την οποία θα ασχοληθεί ο ενδιαφερόμενος.

Πολλές φορές η σωστή επιλογή του προσωπικού εξαρτάται από τη σωστή διαφήμιση της θέσεως και ακόμα περισσότερο από τη σωστή δημοσίευση δηλαδή από τη σωστή χρησιμοποίηση των εντύπων εκείνων τα οποία είναι δυνατόν να προσελκύσουν τους υποψηφίους που αναζητάμε. Κάθε διαφήμιση η οποία έχει ως σκοπό την προσέλκυση υποψηφίων πρέπει να παρέχει απαραίτητως τα εξής στοιχεία : επωνυμία με συνοπτική ανάλυση του οργανισμού στον οποίο θα απασχοληθεί ο υποψήφιος, εργασία και καθήκοντα, τα βασικά σημεία της προδιαγραφής του προσωπικού που επιθυμούμε να προσλάβουμε, προσφερόμενος μισθός και λοιπές λεπτομέρειες

Όσον αφορά την επωνυμία με συνοπτική ανάλυση του οργανισμού, αν η επιχείρηση θέλει να διατηρήσει την ανωνυμία της, τότε θα πρέπει να εξετασθεί η δυνατότητα χρησιμοποίησης άλλων μέσων εκτός του τύπου. Η διαφήμιση που κρύβει την επωνυμία της επιχείρησης, συνήθως κινεί την υποψία του ενδιαφερόμενου για ανειλικρίνεια.

Όσον αφορά την εργασία και τα καθήκοντα είναι φυσικό κάθε υποψήφιος να ενδιαφέρεται να μάθει ποιά είναι η εργασία την οποία θα κάνει. Ο απλός τίτλος της εργασίας π.χ. Διευθυντής προμηθειών μπορεί να δώσει σε αυτόν μια γενική ιδέα για το είδος της εργασίας, στην οποία περικλείεται μια υποκειμενική εκτίμηση της εργασίας αυτής, ποτέ όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητικός. Για το λόγο αυτό, ειδικότερα

όταν απευθυνόμαστε σε ειδικευμένο προσωπικό, μια συνοπτική περιγραφή των καθηκόντων είναι απαραίτητη.

Σχετικά με τα βασικά σημεία της προδιαγραφής του προσωπικού που επιθυμούμε να προσλάβουμε αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναφέρουμε τις βασικές προϋποθέσεις και τα προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος. Άλλα βασικά χαρακτηριστικά στα οποία πρέπει να αναφέρεται η ανακοίνωση, είναι τα προσόντα και η εμπειρία, εφόσον αυτή μπορεί να περιγραφεί με σαφήνεια, όπως π.χ. εργασία σε αντίστοιχη θέση χημικής βιομηχανίας τουλάχιστον πέντε ετών και όχι με υψηλά προσόντα στην ειδικότητα ή ικανοποιητική εμπειρία.

Όσον αφορά τον προσφερόμενο μισθό πολλές φορές οι επιχειρήσεις αποφεύγουν να αναφέρουν ή να προσδιορίσουν με ακρίβεια το μισθό που δίνουν για τη συγκεκριμένη θέση. Σε ορισμένες περιπτώσεις αυτό είναι λογικό, διότι σε γενικές γραμμές οι μισθοί είναι καθορισμένοι και σε μεγάλο βαθμό ανελαστικοί (όπως π.χ. συμβαίνει στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών). Σε άλλες όμως περιπτώσεις και ειδικότερα στις περιπτώσεις των ιδιωτικών επιχειρήσεων, οι επιχειρηματίες δεν ανακοινώνουν τις μισθολογικές τους κλίμακες, διότι τηρούν κάποια μυστικότητα τόσο διότι φοβούνται μήπως απογοητεύσουν τυχόν ενδιαφερόμενους, όσο και διότι πολλές φορές δεν γνωρίζουν ποιές είναι οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων. Η μη ανακοίνωση του προσφερόμενου μισθού έχει ως αποτέλεσμα να περιορίζει τον αριθμό των υποψηφίων, να δίνει τη δυνατότητα υποβολής αιτήσεως και σε ενδιαφερόμενους που δεν έχουν τα προσόντα που απαιτεί η επιχείρηση και να εμποδίζει άλλους με ικανοποιητικά προσόντα να ενδιαφερθούν, διότι θεωρούν την απασχόληση τους αυτή ως άνευ αντικειμένου.

Όσον αφορά τις λοιπές λεπτομέρειες η ανακοίνωση θα πρέπει να δίνει μια σύντομη περιγραφή του τι πρέπει να κάνουν για να γίνουν δεκτοί οι υποψήφιοι. Η έκταση της περιγραφής αυτής ποικίλει ανάλογα με τη φύση της κάθε θέσεως. Συνήθως για το προσωπικό που ασχολείται με χειρωνακτικές εργασίες, ζητείται να απευθυνθούν απευθείας στο τμήμα προσωπικού, ενώ για το προσωπικό που προορίζεται για διευθυντικές θέσεις, ζητείται να γράψουν στην αρμόδια Διεύθυνση, παρέχοντας λεπτομερείς πληροφορίες για τα προσόντα, την εμπειρία και λοιπά στοιχεία τους.

Ένα εξίσου σημαντικό θέμα είναι το πως αντιλαμβάνονται οι υποψήφιοι τη διαδικασία της επιλογής, πως επηρεάζονται, ποιές είναι οι υποχρεώσεις τους και οι δοκιμασίες που περνάνε έτσι ώστε να επιλεγούν από την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των υποψηφίων για αναζήτηση ορισμένης εργασίας είναι: εισηγήσεις φίλων της οικογένειας, εισηγήσεις των Σχολών ή των αρμοδίων γραφείων απασχολήσεως σπουδαστών, προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση, ενδιαφέρον για το είδος του έργου με το οποίο ασχολείται μια συγκεκριμένη επιχείρηση, η φήμη της επιχείρησης και άλλοι λόγοι.

Οι παράγοντες που αναφέρονται συχνότερα στις συνεντεύξεις είναι το ενδιαφέρον για το είδος του έργου που παράγεται από την επιχείρηση και η φήμη της επιχείρησης. Τα στοιχεία που επηρεάζουν περισσότερο την απόφαση του υποψηφίου για την επιλογή μιας εργασίας, είναι οι δυνατότητες που παρέχει η εργασία για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και ανάληψη ευθυνών.

ΑΙΤΗΣΗ

Ο υποψήφιος που πληροφορήθηκε για τη συγκεκριμένη θέση από ανακοινώσεις δια του τύπου, του ραδιοφώνου ή άλλων μέσων και πιστεύει ότι συνδυάζει τις προϋποθέσεις που θέτει η επιχείρηση πρέπει να ενδιαφερθεί και να εκδηλώσει το ενδιαφέρον του, με ένα έμπρακτο τρόπο. Ο συνηθέστερος τρόπος έμπρακτης εκδήλωσης ενδιαφέροντος είναι η υποβολή αιτήσεως. Η αίτηση μπορεί να είναι χειρόγραφη ή έντυπη. Συνήθως όμως οι οργανισμοί για να διευκολύνουν τους υποψηφίους στη συμπλήρωση της αιτήσεως αλλά και για να συγκεντρώνουν τα στοιχεία για τα οποία αυτοί ενδιαφέρονται, προβαίνουν στο σχεδιασμό ειδικών εντύπων αιτήσεως τα οποία είναι ομοιόμορφα για όλους τους υποψηφίους. Η συμπλήρωση του εντύπου απαιτεί από τον ενδιαφερόμενο να δώσει στην υπηρεσία ορισμένα στοιχεία για την οικογενειακή του κατάσταση, το κοινωνικό και το επιστημονικό του υπόβαθρο ή για την εμπειρία του πάνω στην εργασία. Η έντυπη μορφή της αιτήσεως προτιμάται από τη χειρόγραφη, η οποία πρέπει να είναι διαμορφωμένη έτσι ώστε να παρέχει ικανοποιητικά περιθώρια για τη συμπλήρωση και τη καταχώρηση των αναγκαίων πληροφοριών εκ μέρους των υποψηφίων, γιατί οι χειρόγραφες αιτήσεις λόγω της ανομοιομορφίας που παρουσιάζουν προκαλούν ανυπέβλητες δυσκολίες στην επιχείρηση να τις αξιολογήσει κυρίως όταν πρόκειται για μεγάλο αριθμό υποψηφίων.

Εν όψει της ανάγκης συγκέντρωσης εκ μέρους της επιχείρησης των αναγκαίων πληροφοριών, πρέπει το έντυπο της αιτήσεως να παρουσιάζει τα ειδικότερα χαρακτηριστικά:

- να είναι απλό και σύντομο, κατανοητό και εύκολο στη συμπλήρωση
- να εξασφαλίζει την ταξινόμηση των υποψηφίων σε κατηγορίες ανάλογα με τα προσόντα τους
- να δίνει τη δυνατότητα για καλύτερη διεξαγωγή των υποψηφίων
- να δίνει τη δυνατότητα επεξεργασίας των στοιχείων δια του ηλεκτρονικού υπολογιστή.
- να δίνει τη δυνατότητα μιας πρώτης επιλογής των υποψηφίων, έτσι ώστε να καλούνται στα επόμενα στάδια εκείνοι που καταρχήν πληρούν τις προϋποθέσεις της πρόσληψης στη θέση που αφορά η προκήρυξη.
- οι ερωτήσεις που ζητούνται μέσω του εντύπου της αιτήσεως πρέπει να περιορίζονται στα σημεία που θα βοηθήσουν την επιχείρηση στη σωστή αξιολόγηση των υποψηφίων και πάντως πρέπει οπωσδήποτε να αποφεύγονται ερωτήσεις που είναι παράνομες ή προσβλητικές για τον υποψήφιο και τέλος
- πρέπει να αφήνεται στον ενδιαφερόμενο αρκετός χρόνος για τη συμπλήρωση του.

Η αίτηση συνοδεύεται πάντα με ένα βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου, στο οποίο αναφέρονται όλα τα στοιχεία του βίου του και κυρίως τα στοιχεία που αποδεικνύουν την προσωπικότητα και τις ικανότητες του. Η κατάλληλη συμπλήρωδη του εντύπου της αιτήσεως, αποτελεί βασικό μέρος της όλης διαδικασίας της επιλογής. Το έντυπο της αιτήσεως πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στη Διοίκηση να σχηματίσει μία ομοιόμορφη σύνοψη της ιστορίας του κάθε υποψηφίου και να λάβει μια γενική ιδέα για την προσωπικότητα και τις δυνατότητες του. Επίσης το βιογραφικό σημείωμα πρέπει πάντοτε να συνοδεύεται με τα απαραίτητα έγγραφα ή πιστοποιητικά που τεκμηριώνουν τις πληροφορίες που παρέχονται σε αυτό.

ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ

Στη συνέχεια γίνεται η προκαταρκτική εξέταση των υποψηφίων. Σκοπός της προκαταρκτικής εξέτασης, είναι ο αποκλεισμός όλων εκείνων των υποψηφίων, οι οποίοι δεν πληρούν τις στοιχειώδεις προϋποθέσεις πρόσληψης. Η προκαταρκτική αυτή εξέταση μπορεί να γίνει με δύο τρόπους: α) με τη συζήτηση που γίνεται κατά την επίσκεψη των ενδιαφερομένων στο αρμόδιο τμήμα της επιχειρήσεως και β) με την εξέταση των αιτήσεων.

Η πρώτη περίπτωση αφορά τους ενδιαφερομένους που προορίζονται για εργασίες κατώτερου επιπέδου και κυρίως χειρωνακτικές. Σε αυτήν την περίπτωση οι ενδιαφερόμενοι που παρουσιάζονται στην επιχείρηση για τη διαπίστωση τυχόν υπάρξεως κενών θέσεων, υποβάλλονται σε μία πρόχειρη συνέντευξη με ορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν στο παρελθόν του υποψηφίου, στις εμπειρίες του όπως επίσης και στο είδος της εργασίας για το οποίο ενδιαφέρεται.

Η δεύτερη περίπτωση αφορά κυρίως στο ειδικευμένο προσωπικό και ειδικότερα στο προσωπικό ανωτέρων επιπέδων, αποτελεί δε κατά βάση μία διαδικασία που αποβλέπει στον περιορισμό του μεγάλου αριθμού ενδιαφερομένων, σε μια σχετικά μικρή ομάδα υποψηφίων. Θα πρέπει δηλαδή με την προκαταρκτική αυτή επιλογή να περιορισθεί δραστικά ο αριθμός των υποψηφίων που θα φτάσουν στη συνέντευξη. Αυτό βέβαια εξαρτάται και από το είδος των υποψηφίων καθώς και από τον αριθμό των κενών θέσεων που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Η διαδικασία της προκαταρκτικής επιλογής μπορεί να συνοδεύεται και από μια πρόχειρη συνέντευξη. Τη βάση όμως της διαδικασίας αυτής αποτελούν τα στοιχεία των υποψηφίων που έχουν συγκεντρωθεί και η σύγκριση τους με τις προδιαγραφές του προσωπικού που έχει καταρτίσει η επιχείρηση.

Η προκαταρκτική επιλογή μας βοηθά στον αποκλεισμό όλων εκείνων οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ή δεν εκδηλώνουν το ανάλογο ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη εργασία, με αυτό δε τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να ασχοληθεί σοβαρά με τους υποψηφίους που πληρούν τις προϋποθέσεις που βάζει.

Όπως οι επιχειρήσεις επιλέγουν τους υποψηφίους με τους οποίους θα προχωρήσουν στις πιο πέρα διαδικασίες επιλογής, έτσι και οι ενδιαφερόμενοι επιλέγουν μεταξύ επιχειρήσεων και εργασιών, αξιολογώντας τη σχέση που έχει αναπτυχθεί μεταξύ αυτών και της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο αντιδρά η επιχείρηση στην αίτηση τους. Έτσι, ανάλογα με τις διαθέσεις που έχει διαμορφώσει ο ενδιαφερόμενος έναντι της επιχείρησης μπορεί: α) να μη συνεχίσει να ανταποκρίνεται στο ενδιαφέρον της επιχείρησης και στις πιο πέρα διαδικασίες, β) να αποδειχθεί μια άλλη προσφορά και γ) να δεχθεί καταρχήν, αλλά να διαπιστώσει στα μεταξύ στάδια της διαδικασίας και από την αλληλογραφία την οποία διεξάγει με τον οργανισμό, την ύπαρξη ορισμένων αποθαρρυντικών σημείων τα οποία τον υποχρεώνουν να αποσυρθεί.

Ο σκοπός της αλληλογραφίας είναι οι ενδιαφερόμενοι πριν αποφασίσουν να απασχοληθούν στην επιχείρηση, αξιολογούν πολλές πλευρές της, κάνουν κρίσεις και συγκρίσεις και τελικά αποφασίζουν μόνο όταν τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων

τους εξυπηρετούν τα συμφέροντα και τις προσδοκίες τους. Βέβαια το φαινόμενο αυτό παρατηρείται ιδιαίτερα κατά τις περιόδους πλήρους απασχολήσεως ή σε εργασίες υψηλών απαιτήσεων στις οποίες υπάρχει πάντοτε περιορισμένη προσφορά. Για αυτούς τους λόγους, βασικό ρόλο σε όλη τη διαδικασία επιλογής του προσωπικού παίζει η αλληλογραφία που αναπτύσσει η επιχείρηση με τον ενδιαφερόμενο. Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια, ώστε με την επικοινωνία να εξασφαλίζεται ο σεβασμός της προσωπικότητας του ενδιαφερομένου και να αντανακλάται η καλή θέληση της επιχείρησης. Οι γενικές οδηγίες που θα πρέπει να έχουμε υπ όψιν μας είναι οι εξής: α) οι απαντήσεις στις σχετικές αιτήσεις πρέπει να είναι ειλικρινείς, σύντομες, σαφείς και περιεκτικές και β) η επικοινωνία με τον ενδιαφερόμενο πρέπει να γίνεται με βάση τα όσα αυτός επιθυμεί να πληροφορηθεί

ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ (TESTING)

Στη συνέχεια ακολουθεί η δοκιμασία του υποψηφίου (TESTING). Η χρησιμοποίηση των TESTS στη διαδικασία της επιλογής του προσωπικού έχει πολλούς υποστηρικτές όπως και έχει πολλούς επικριτές. Εκείνοι που υποστηρίζουν τη χρησιμοποίηση των tests βασίζονται κυρίως στην αδυναμία που παρουσιάζει η συνέντευξη ως μέσο πρόγνωσης της απόδοσης του υποψηφίου και στη μεγαλύτερη ακρίβεια των δεδομένων που προκύπτουν από τα tests, ενώ εκείνοι που εναντιώνονται στη χρησιμοποίησή τους, έχουν ως επιχείρημα κυρίως την έλλειψη αντικειμενικότητας που περικλείει ένα test.

Παρ όλα αυτά όμως, τα tests εφαρμόζονται σε μεγάλη έκταση. Υποστηρίζεται ότι τα διάφορα ψυχολογικά tests μαζί με τις συνεντεύξεις, με την προϋπόθεση βέβαια ότι θα είναι καλά σχεδιασμένα, μπορούν να συμβάλλουν πάρα πολύ στην ορθή επιλογή του προσωπικού. Τα tests θεωρούνται από πολλούς ως τα πλέον αντικειμενικά και απαλλαγμένα από προκαταλήψεις, μέσα συγκεντρώσεως πληροφοριών για τους υποψήφιους. Επειδή η διεξαγωγή των tests απαιτεί ειδικές γνώσεις σε σύγχρονες μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συστήσει γραφεία ψυχοτεχνικής, επανδρωμένα με βιομηχανικούς ψυχολόγους, τα οποία εφαρμόζουν επιστημονικές μεθόδους επιλογής στις οποίες περιλαμβάνεται και η εφαρμογή των tests. Τα tests διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες ως εξής: α) τα tests νοημοσύνης, β) τα tests προσωπικότητας και γ) τα tests ικανοτήτων.

Σχετικά με τα tests νοημοσύνης, η μεγαλύτερη αντίδραση που εκδηλώνεται εναντίον των tests της κατηγορίας αυτής οφείλεται στο γεγονός ότι οδηγούν σε ακραία συμπεράσματα, διότι μέσω των απαντήσεων που συνήθως δίδονται με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ μπορεί τελικά ένας υποψήφιος να θεωρηθεί έξυπνος ή βλάξ. Για το λόγο αυτό οι υποψήφιοι σε γενικές γραμμές, ανεξάρτητα από την κατηγορία στην οποία μπορεί να καταταγούν, είναι δυνατόν να θεωρούν την εφαρμογή τους ως προσβλητική για τον εαυτό τους ή κατέχονται από τον φόβο ότι το αποτέλεσμα των tests δεν θα είναι τόσο ευνοϊκό για αυτούς. Αυτό που επιδιώκεται με τα tests νοημοσύνης είναι η λήψη ενός δείγματος της διανοητικής ανάπτυξης των υποψηφίων και η ανάλογη μελέτη της διασποράς μέσα σε ένα συγκεκριμένο πληθυσμό υποψηφίων.. Τα ειδικότερα σημεία στα οποία επικεντρώνονται τα tests της κατηγορίας αυτής αναφέρονται: 1) στην ικανότητα αντίληψης του προφορικού λόγου, 2) στην ικανότητα έκφρασης, 3) στην ικανότητα χειρισμού των αριθμών, 4) στην κρίση, 5) στη μνήμη, 6) στην αντίληψη του χώρου και 7) στην ταχύτητα ανάπτυξης.

Αν υπάρχει κάποια αντίδραση στα tests νοημοσύνης, υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη αντίδραση στα tests προσωπικότητας, κυρίως διότι κανείς δεν επιθυμεί να καταστήσει την προσωπικότητα του αντικείμενο μετρήσεως. Η έννοια της προσωπικότητας χρησιμοποιείται για την περιγραφή των γνωσιολογικών ή διανοητικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου, αναφέρεται στη συναισθηματική κατάσταση του συγκεκριμένου προσώπου και αντανακλάται περισσότερο στον τρόπο συμπεριφοράς του παρά στην ποιότητα της απόδοσης του. Η χρησιμοποίηση των tests προσωπικότητας για την επιλογή προσωπικού εξαρτάται από δύο παράγοντες: 1) από την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση στην επιλογή του προσωπικού με την οποία καθορίζεται η ένταξη ή όχι του μέσου αυτού στη διαδικασία επιλογής και 2) από την ύπαρξη ειδικευμένου προσωπικού για τη διεξαγωγή αυτών των tests. Ο πρώτος παράγοντας συναρτάται κυρίως με το πλήθος των υποψηφίων. Εάν υπάρχει μεγάλος αριθμός υποψηφίων για επιλογή σε ορισμένες ειδικής φύσεως εργασίες, τότε είναι σκόπιμη η διεξαγωγή ενός παρόμοιου test, προκειμένου να συγκεντρωθούν αρκετά στοιχεία και να γίνουν ορισμένες συσχετίσεις που θα υποβοηθήσουν στην επιλογή των καταλληλότερων προσώπων. Πάντως πρέπει να τονισθεί ότι είναι πολύ επικίνδυνο να θεωρηθεί ότι είναι δυνατόν να διαμορφωθεί ένας ιδανικός τύπος υπαλλήλου για κάθε συγκεκριμένη θέση, διότι η επιτυχία ή η αποτυχία ενός υπαλλήλου, επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων, οι οποίοι πολλές φορές δεν έχουν καμία σχέση με την προσωπικότητα.

Η μικρότερη αντίδραση παρατηρείται στην εφαρμογή των tests ικανοτήτων, διότι ένας καταρτισμένος υποψήφιος πάνω σε ένα αντικείμενο, δύσκολα αρνείται να εξετασθεί για τη διαπίστωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του πάνω στο αντικείμενο αυτό (π.χ μια έμπειρη δακτυλογράφος δε φοβάται να υποβληθεί σε ένα test ικανότητας στη δακτυλογραφία. Οι υποψήφιοι που έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους αναζητούν οι ίδιοι ευκαιρίες να επιδείξουν τις ικανότητες αυτές και να αναγνωρισθούν από τον εργοδότη. Άλλωστε οι υποψήφιοι αυτοί γνωρίζουν αυτό που κάνουν και ως εκ τούτου ξέρουν αν το κάνουν καλά ή όχι. Τα tests της κατηγορίας αυτής προκειμένου περί προσωπικού γραφείων κατωτέρων βαθμίδων αναφέρονται κυρίως: στην ορθογραφία, στην ικανότητα αντίληψης, στην ικανότητα χειρισμού διάφορων μηχανικών μέσων και σε άλλες δεξιότητες

ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ

Οι συστατικές επιστολές αποτελούν βασικά στοιχεία διαμόρφωσης των απόψεων της επιχείρησης για κάποιον υποψήφιο κυρίως όταν προέρχονται από αναγνωρισμένους εργοδότες. Οι συστατικές επιστολές αναφέρονται σε δύο βασικές πλευρές του υποψηφίου: στην ποσοτική και ποιοτική απόδοση του υποψηφίου στη επιχείρηση και στην προσωπικότητα του γενικώς. Στην περίπτωση οι επιστολές αυτές βεβαιώνουν τα στοιχεία απόδοσης των υποψηφίων σε ένα προηγούμενο εργοδότη, πράγμα το οποίο αφενός μεν δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα αντικειμενικής αξιολόγησης της απόδοσης του υποψηφίου, αφετέρου δε, προλαμβάνει τον υποψήφιο από τον πειρασμό να υπερεκτιμά ή να υποτιμά το παρελθόν του σε μία άλλη επιχείρηση

Στη δεύτερη περίπτωση ο μελλοντικός εργοδότης ζητά τη γνώμη του προηγούμενου πριν από τη συνέντευξη, διότι υποτίθεται ότι στο διάστημα που ο προηγούμενος εργοδότης είχε τον υποψήφιο στην εργασία του, γνώρισε πολύ καλά το χαρακτήρα του και συνεπώς η γνώμη του έχει ιδιαίτερη βαρύτητα. Όλα όμως αυτά μπορεί να έχουν αξία όταν η επικοινωνία είναι ειλικρινής και οι χαρακτηρισμοί ακριβείς και όχι αφηρημένοι, διότι σε αυτή την περίπτωση μπορεί οι συστατικές επιστολές να έχουν και αντίθετα αποτελέσματα.

Οι υποψήφιοι που προσέρχονται στη συνέντευξη, παρουσιάζονται στην επιχείρηση στον καθορισμένο τόπο και χρόνο. Ο υποψήφιος που προσέρχεται στη συνέντευξη, πρέπει να έχει την κατάλληλη εμφάνιση και τη σοβαρότητα που απαιτεί η εργασία την

οποία αναζητά. Πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια ώστε ο υποψήφιος να μην οδηγείται αμέσως στη συνέντευξη αλλά να παραλαμβάνεται από έναν εκπρόσωπο του τμήματος προσωπικού, αν είναι δυνατόν από την είσοδο και να κατευθύνεται στην αίθουσα αναμονής. Επειδή δεν είναι σκόπιμο να αφήνεται ο υποψήφιος να αναμένει για πολύ χρόνο στην αίθουσα αναμονής, πρέπει στη σχετική πρόσκληση να αναφέρεται περίπου ο χρόνος, με προσέγγιση μισής ώρας, κατά τον οποίο θα πρέπει να αναμένεται ότι θα γίνει δεκτός από την επιτροπή συνεντεύξεως. Οι μεγάλες αναμονές εξαντλούν τον υποψήφιο, ενώ από την άλλη πλευρά του δημιουργούν το αίσθημα της αμφιβολίας ως προς την αξιοπιστία των εκπροσώπων της επιχείρησης ή της επιχείρησης γενικότερα. Όμως παρ' όλα αυτά, είναι απαραίτητο να δίνεται στον υποψήφιο ένας ορισμένος χρόνος αναμονής έτσι ώστε να συντονίσει και αυτός ανάλογα τον εαυτό του για την αντιμετώπιση της συνεντεύξεως.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να προχωρήσει κανείς στη φάση της συνεντεύξεως, είναι ότι πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί προηγουμένως όλες οι προπαρασκευαστικές διαδικασίες, όπως η ανάλυση της εργασίας και η διαδικασία αναζήτησης του υποψηφίου. Τα ειδικότερα στοιχεία τα οποία πρέπει να συγκεντρώσει και να μελετήσει αυτός που θα λάβει τη συνέντευξη είναι η περιγραφή εργασίας για κάθε θέση που πρόκειται να συμπληρωθεί, η προδιαγραφή των προσώπων που ζητούνται για κάθε θέση και οι αιτήσεις των υποψηφίων και τα λοιπά στοιχεία που συνυποβάλλουν. Τα στοιχεία αυτά βοηθούν τον εκπρόσωπο της Διοικήσεως ή την αρμόδια επιτροπή να δημιουργήσει με τη σκέψη του την εικόνα του ιδανικού τύπου υπαλλήλου, ο οποίος θα μπορούσε να καταλάβει τη συγκεκριμένη θέση. Η εικόνα αυτή θα τον βοηθήσει να κρατήσει ορισμένες σημειώσεις πριν από την συνέντευξη, ώστε να είναι σε θέση να αναζητά κατά τη διάρκεια της συζήτησης τα στοιχεία εκείνα τα οποία θεωρεί απαραίτητα για να δώσει απαντήσεις στα θέματα που τον απασχολούν. Εάν ο αριθμός των ατόμων που πρόκειται να κληθούν σε συνέντευξη είναι αρκετά μεγάλος, τότε είναι οπωσδήποτε αναγκαίος ένας πιο προσεκτικός προγραμματισμός, τόσο ως προς τη κατανομή του χρόνου που θα διατεθεί για τον κάθε υποψήφιο, όσο και για τη μορφή των ερωτημάτων που θα τεθούν εν όψει του διατεθειμένου χρόνου.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η συνέντευξη αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες φάσεις της διαδικασίας της επιλογής. Με τις συνεντεύξεις επιδιώκεται η συγκέντρωση πρόσθετων πληροφοριών που δεν μπορεί να συνταχθούν από το έντυπο της αιτήσεως, το βιογραφικό σημείωμα ή από άλλα στοιχεία που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείσεως. Η συνέντευξη μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τον καθορισμό του κατά πόσο ο εξεταζόμενος είναι το κατάλληλο πρόσωπο το οποίο μπορεί να προσαρμοσθεί καλύτερα στις συνθήκες μιας εργασιακής ομάδας. Από την άλλη πλευρά, με τη συνέντευξη, δίνεται στον ενδιαφερόμενο η ευκαιρία να αντλήσει περισσότερες πληροφορίες για την επιχείρηση και τη μορφή της εργασίας που πρόκειται να του ανατεθεί. Η συνέντευξη έχει μεγαλύτερη αξία ως προς το αν και κατά πόσο μπορεί να προβλέψει τον τρόπο με τον οποίο ο υποψήφιος θα ανταποκριθεί στη συγκεκριμένη εργασία που θα του ανατεθεί.

Η συνέντευξη ως φάση της διαδικασίας επιλογής προσωπικού έχει υποστεί έντονη κριτική για τους εξής κυρίως λόγους: α) αυτοί που παίρνουν τη συνέντευξη αποφασίζουν αν θα δεχθούν ή θα απορρίψουν έναν υποψήφιο στα πρώτα πέντε λεπτά της συνέντευξης και κατόπιν διαθέτουν τον υπόλοιπο χρόνο αναζητώντας στοιχεία για να επιβεβαιώσουν ότι οι πρώτες εντυπώσεις τους ήταν σωστές, β) η συνέντευξη σπάνια αλλάζει τη γνώμη που σχημάτισε ο εργοδότης ή ο εκπρόσωπος του από τη μελέτη της αιτήσεως, των λοιπών στοιχείων του φακέλου και την εν γένει εμφάνιση του υποψηφίου, γ) κατά τη συνέντευξη ο εργοδότης δίνει μεγαλύτερη σημασία στα δυσμενή στοιχεία που προκύπτουν από ότι δίνει στα ευνοϊκά στοιχεία και δ) όταν εκείνος που παίρνει τη συνέντευξη σχηματίζει από την αρχή μια ιδέα για τον υποψήφιο, η συμπεριφορά που έχει απέναντι σε αυτόν στη συνέχεια, προδίδει την απόφαση του.

Οι συνεντεύξεις ανάλογα με τον σκοπό που επιδιώκουν διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες βασικότερες από τις οποίες είναι: η βιογραφική συνέντευξη, η συνέντευξη υπό ένταση και η συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων.

Η μορφή της βιογραφικής συνέντευξης είναι η πιο θετική και η πιο αξιόπιστη. Διεξάγεται με βάση το γεγονός ότι ο υποψήφιος που υποβάλλεται σε συνέντευξη, κατά την ώρα αυτή είναι προϊόν των διαφόρων παραγόντων και καταστάσεων που συνέβαλαν κατά το παρελθόν στη διαμόρφωση της ζωής. Για να γνωρίσει τον υποψήφιο αυτός που διεξάγει τη συνέντευξη, πρέπει να γνωρίσει το παρελθόν του και για αυτό πρέπει να του υποβάλλει ορισμένες ερωτήσεις ή να συνομιλήσει με τον

υποψήφιο γύρω από τα διάφορα περιστατικά της ζωής του (π.χ. εκπαίδευση, προηγούμενες απασχολήσεις κ.τ.λ.). Πλεονέκτημα της συνέντευξης αυτής είναι ότι οι αντικειμενικοί της σκοποί είναι σαφείς τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον υποψήφιο. Επίσης η μορφή αυτή της συνεντεύξεως είναι ίσως η πιο απλή για ένα μη πεπειραμένο εξεταστή, διότι μπορεί να αναπτύξει τη συζήτηση βασιζόμενος στα στοιχεία που προκύπτουν από την αίτηση του ενδιαφερομένου.

Στην περίπτωση αυτή, εκείνος που διεξάγει τη συνέντευξη, φέρνει εσκεμμένα τον εαυτό του σε κατάσταση νευρικής έντασης, ώστε να δοκιμάσει τις αντιδράσεις του εξεταζομένου. Ο υπεύθυνος της συνέντευξης, υποβάλλει με γρήγορο ρυθμό ερωτήσεις, ασκεί κριτική στις απαντήσεις του υποψηφίου ή τον διακόπτει ενδιάμεσως πριν ολοκληρώσει τη σκέψη του. Η εισαγωγή του είδους αυτού της συνέντευξης στο χώρο των επιχειρήσεων, βασίζεται κυρίως στην άποψη ότι η εργασία, κυρίως στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, είναι πολύ έντονη και για αυτό μια δοκιμασία του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες έντασης, μπορεί να αποβεί καθοριστικός παράγοντας στην κρίση του εξεταστή για το κατά πόσο ένας υποψήφιος θα μπορούσε να ανταποκριθεί στα καθήκοντα μιας τέτοιας θέσης ή όχι.

Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, βρίσκεται στο ότι μπορεί να καλύψει το σθένος του υποψηφίου, το οποίο αποτελεί προαπαιτούμενο για την κατάληψη μιας θέσεως ή μια απορριπτέα δύναμη, η οποία δεν θα μπορούσε να γίνει εμφανής με άλλες μεθόδους.

Μειονέκτημα της μεθόδου είναι το γεγονός ότι η αξιολόγηση μιας συμπεριφοράς κάτω από συνθήκες νευρικής έντασης, μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα, τα οποία μπορεί να θεωρηθούν προβληματικά, ενώ είναι δυνατόν εκείνοι που θα απορριφθούν να έχουν πολύ άσχημες εντυπώσεις για την επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται πολύ σπάνια στις επιχειρήσεις, διότι θεωρείται ότι η όλη διαδικασία επιλογής από μόνη της περικλείει αρκετό ποσοστό έντασης για κάθε υποψήφιο.

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην παρουσίαση στον υποψήφιο ενός προβλήματος και στην μετέπειτα αξιολόγηση της απάντησης που δίνεται στο πρόβλημα. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως σε περιπτώσεις εξέτασης για τη διαπίστωση βασικών γνώσεων όπως (π.χ. τη χρωματική κωδικοποίηση των διαφόρων ηλεκτρικών καλωδίων ή στον καθορισμό της μέγιστης δυνατής δόσης φαρμάκων). Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι μέσω αυτών διαπιστώνεται η ταχύτητα και η ακρίβεια των απαντήσεων, δεν παρέχει όμως εγγύηση ότι πράγματι ο υποψήφιος θα ενεργήσει όπως απαντά.

Υπάρχουν και άλλα είδη συνέντευξης όπως: α) Ομαδική συνέντευξη (η μέθοδος αυτή βασίζεται στη από κοινού εξέταση των υποψηφίων και όχι μεμονωμένων ατόμων), β) η ενώπιον επιτροπής συνέντευξη (μια ομάδα από στελέχη του οργανισμού, αποτελώντας επιτροπή εξετάζει ξεχωριστά κάθε ένα από τους υποψηφίους).

Η συνέντευξη μπορεί να είναι κατευθυνόμενη ή ελεύθερη. Η κατευθυνόμενη συνέντευξη χρησιμοποιείται περισσότερο στη διαδικασία της επιλογής προσωπικού, προσδιορίζεται δε από το βαθμό της οργάνωσης της και από τον τρόπο διεξαγωγής της. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, εκείνος που κατευθύνει τη συνέντευξη μετά την αποκατάσταση της επικοινωνίας με τον υποψήφιο, αρχίζει την υποβολή ερωτήσεων προς αυτόν. Οι ερωτήσεις είναι προετοιμασμένες ή παίρνονται από κάποιο τυποποιημένο έντυπο και υποβάλλονται με συγκεκριμένη τάξη χωρίς να επιτρέπονται παρεκκλίσεις από τη σειρά αυτή.

Ενώ στην περίπτωση της κατευθυνόμενης συνέντευξης, αυτός που κατευθύνει τη συζήτηση ακολουθεί πιστά το ερωτηματολόγιο που περιέχεται στο σχετικό έντυπο, στην περίπτωση της ελεύθερης συνέντευξης, υποβάλλει στον υποψήφιο ορισμένες πολύ γενικές ερωτήσεις και του αφήνει ένα πολύ σημαντικό περιθώριο χρόνου να ανταποκριθεί σε αυτές με όποιο τρόπο θεωρεί εκείνος καλύτερο. Μειονέκτημα του είδους αυτού της συνέντευξης είναι ότι είναι περισσότερο χρονοβόρος από ότι η κατευθυνόμενη συνέντευξη και ότι απαιτεί περισσότερες ικανότητες από την πλευρά εκείνου που την κατευθύνει.

Ανεξάρτητα από την κριτική που ασκείται κατά της συνεντεύξεως, δεν πρέπει να υποτιμάται ο ρόλος που παίζει στη διαδικασία της επιλογής, κυρίως διότι έχει πολλές δυνατότητες οι οποίες αν αξιοποιηθούν σωστά, οδηγούν σε ένα πιο δίκαιο και αντικειμενικό αποτέλεσμα.

Οι δυνατότητες που παρουσιάζει η συνέντευξη είναι οι εξής:

- μπορεί να αποτελέσει το κλειδί στη διαδικασία λήψεως απόφασεως μεταξύ εκπροσώπων της επιχειρήσεως ως προς το ποιος, μεταξύ πολλών υποψηφίων, κρίνεται καταλληλότερος για μια συγκεκριμένη θέση
- συνήθως δε γίνεται δεκτή από μέρους αυτών που διεξάγουν τη συνέντευξη η αντίληψη ότι επηρεάζονται από την πρώτη εντύπωση. εξάλλου οι προϊστάμενοι των ανωτάτων κλιμακίων θεωρούν αναγκαίο να περικλείουν στη διαδικασία πρόσληψης και ορισμένα στοιχεία για τους υποψηφίους που προέρχονται από προσωπική αξιολόγηση

- συνήθως οι υποψήφιοι προτιμούν μια κατά πρόσωπο συνέντευξη και αναζητούν τη δυνατότητα να εκθέσουν τις απόψεις τους παρά να κριθούν σύμφωνα με απρόσωπες μεθόδους
- συνήθως, έστω και στην τελευταία φάση, και τα δύο μέρη αισθάνονται πιεστική την ανάγκη να συναντηθούν μεταξύ τους, πριν προχωρήσουν στην κατάρτιση οποιασδήποτε συμφωνίας, ώστε να συντονισθούν πριν αρχίσει η διαδικασία ενημέρωσης τους
- η συνέντευξη είναι σπουδαία ως μέσο προσδιορισμού της συμπεριφοράς των υποψηφίων, ενώ από την άλλη πλευρά είναι αναγκαία και για τον υποψήφιο, διότι του δίνει τη δυνατότητα να παρουσιάσει τον εαυτό του και να δείξει μέρος των δραστηριοτήτων τους στους εκπροσώπους της επιχείρησης
- επειδή ασκείται έντονη κριτική ως προς τον τρόπο διεξαγωγής της, η συνέντευξη είναι χρήσιμη ως μέσον ορθής κρίσεως όταν διεξάγεται κατάλληλα και βασίζεται σε στοιχεία που προκύπτουν από τη σχετική έρευνα.

Η συνέντευξη αποτελεί ένα ευέλικτο μέσο συγκέντρωσης πληροφοριών, οι οποίες μπορεί να συμπληρώσουν διάφορα κενά ή να τονίσουν διάφορα σημεία που έχουν ιδιαίτερη σπουδαιότητα.

Η εξέταση της φυσικής κατάστασης του υποψηφίου αποτελεί την τελική φάση της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού. Στη φάση αυτή, πέρα από τη γενική κατάσταση της υγείας και των ειδικών χαρακτηριστικών κάθε ατόμου (πχ ύψος, βάρος κ.τ.λ.) εξετάζονται και ορισμένες ειδικές περιπτώσεις που συναρτώνται με την ικανότητα του να ανταποκριθεί σε ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας. Οι απαιτήσεις αυτές εκφράζονται σε αντίστοιχο πλαίσιο ικανοτήτων το οποίο πρέπει να συνδυάζει ο υποψήφιος, προκειμένου να φέρει αποτελεσματικά εις πέρας την εργασία που θα του ανατεθεί (π.χ. ορισμένες εργασίες απαιτούν αυξημένη οξύτητα όρασης ενώ άλλες απαιτούν αυξημένη οξύτητα ακοής ή καταβολή ιδιαίτερης σωματικής προσπάθειας). Ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας οι επιχειρήσεις αξιολογούν και το βαθμό ανταπόκρισης των ικανοτήτων του υποψηφίου.

Η εξέταση αυτή γίνεται από εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό, το οποίο πέρα από τη εξέταση της γενικής κατάστασης της υγείας του υποψηφίου, εξετάζει και τις ειδικότερες πλευρές της φυσικής κατάστασης του, στις οποίες η επιχείρηση δίνει έμφαση, ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας. Η συνήθης πρακτική βασίζεται στη συμπλήρωση ενός ειδικά σχεδιασμένου εντύπου, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις

πλευρές της φυσικής κατάσταση του υποψηφίου για τις οποίες η επιχείρηση ενδιαφέρεται να έχει πλήρη και σαφή πληροφόρηση.

Ο διορισμός αποτελεί τη φυσιολογική κατάληξη της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού. Στην πράξη ο διορισμός εκφράζεται με μια απόφαση του αρμοδίου οργάνου (Διοικητικό Συμβούλιο, Πρόεδρος, Γενικός Διευθυντής ή Προσωπάρχης) με την οποία η επιχείρηση μισθώνει τις υπηρεσίες του προσλαμβανόμενου υπαλλήλου. Νομικά η απόφαση αυτή καταλήγει σε μια σύμβαση εργασίας, η οποία καταρτίζεται μεταξύ του οργανισμού και του υπαλλήλου και καθορίζει το είδος της εργασίας για την οποία προσλαμβάνεται, τη διάρκεια της συμβάσεως, το ύψος της αμοιβής και το γενικότερο πλαίσιο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του προσλαμβανομένου.

Μετά την πρόσληψη, ακολουθεί η τοποθέτηση του υπαλλήλου. Η τοποθέτηση πρέπει να γίνεται στη θέση για την οποία ο υπάλληλος προσλήφθηκε, διότι σε άλλη περίπτωση θα υπάρξουν παρενέργειες. Η τοποθέτηση είναι μία κρίσιμης σημασίας διαδικασία, για την οποία πρέπει να καταβάλλεται ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να ανταποκρίνεται προς την αρχή "ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση". Είναι γεγονός ότι η μη εφαρμογή της αρχής αυτής έχει οπωσδήποτε δυσάρεστες συνέπειες, όχι μόνο για τον υπάλληλο αλλά και για τον οργανισμό γενικότερα. Ένα μεγάλο ποσοστό των αδυναμιών που παρατηρούνται σε όλους τους οργανισμούς του Ιδιωτικού αλλά και του Δημοσίου Τομέα, οφείλονται ακριβώς στο λόγο αυτό. Πολλές φορές οι οργανισμοί δε συνειδητοποιούν και δεν αξιολογούν στις πραγματικές τους διαστάσεις την τακτική αυτή, με συνέπεια πολλοί υπάλληλοι να ασχολούνται με τελείως διαφορετικά καθήκοντα. Η τακτική αυτή όταν παρατείνεται σε χρόνο ή όταν επεκτείνεται σε πολλά τμήματα του οργανισμού έχει ως αναπόφευκτη συνέπεια την πτώση του ηθικού του προσωπικού, την αύξηση της εργασιακής κινητικότητας και φυσικά την κάθετη πτώση της παραγωγικότητας του οργανισμού.

2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το προσωπικό εισέρχεται στην επιχείρηση με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων, το οποίο προσφέρει στην εργασία για την κάλυψη των απαιτήσεων της και αμείβεται για αυτό. Για όσο διάστημα οι γνώσεις και οι ικανότητες του εργαζομένου ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας δεν προκύπτει ανάγκη ανανέωσης τους. Όμως οι εξελίξεις και οι ανάγκες προσαρμογής της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες

απαιτήσεις της καταναλώσεως (η οποία ζητά συνεχώς νέα και βελτιωμένα προϊόντα, ως αποτέλεσμα του σκληρού ανταγωνισμού που υφίσταται στα πλαίσια της σύγχρονης οικονομίας της αγοράς και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, τόσο στον τομέα της παραγωγής όσο και στον τομέα της διανομής), έχουν ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα την γρήγορη απαξίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων, τις οποίες ο εργαζόμενος εισφέρει στην επιχείρηση κατά τη φάση της προσλήψεως του.

Το γεγονός αυτό καθιστά απαραίτητη την ανανέωση των γνώσεων του προσωπικού και μάλιστα με ρυθμούς ανάλογους προς τους ρυθμούς μεταβολής των συνθηκών της αγοράς και της τεχνολογίας, δοθέντος δε ότι τόσο στο πλαίσιο της τεχνολογίας όσο και στο πλαίσιο της αγοράς οι μεταβολές είναι ταχύτατες και επαναστατικές, ταχύτατοι, συνεχείς και επαναστατικοί πρέπει να είναι και οι ρυθμοί ανανέωσης των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού.

Εφόσον η κούρσα του ανταγωνισμού εξακολουθεί και ταυτόχρονα οι τεχνολογικές εξελίξεις προχωρούν ακατάπαυστα, οι ανάγκες της ανανέωσης των γνώσεων και εκσυγχρονισμού των ικανοτήτων του προσωπικού θα παρουσιάζουν μία συνέχεια, η οποία σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να ανακοπεί. Για τους λόγους αυτούς η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του προσωπικού είναι μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων μία συνεχής και αδιάκοπη διαδικασία. Η εκπαίδευση αυτή καλύπτει όλο το φάσμα του προσωπικού τόσο από άποψη ειδικοτήτων όσο και από άποψη ιεραρχίας και για το λόγο αυτό τα προγράμματα εκπαίδευσής, πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στις ειδικότερες απαιτήσεις κάθε εργασίας και στο ειδικότερο πλαίσιο γνώσεων και δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει κάθε κατηγορία προσωπικού

ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση που παρέχεται στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, μπορεί να διακριθεί με διάφορους τρόπους και με τη χρήση ειδικών κριτηρίων σε διάφορες κατηγορίες. Με τα δεδομένα αυτά ανάλογα με το ειδικότερο αντικείμενο και τη μορφή που προσλαμβάνει η εκπαίδευση διακρίνεται σε:

- Επίσημη και ανεπίσημη (Formal & Informal)
- Γενική και ειδική (General & Specialized)
- Εκπαίδευση και κατάρτιση (Education & Training)
- Πρακτική και θεωρητική (Theoretical & Practical)

ΕΠΙΣΗΜΗ ΚΑΙ ΑΝΕΠΙΣΗΜΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσεται η εκπαίδευση η οποία παρέχεται σε αναγνωρισμένα εκπαιδευτικά Ιδρύματα όπως Τεχνικά λύκεια, ΙΕΚ, ΤΕΙ, Πανεπιστήμια κ.λ.π έχει δε ως σκοπό τον εφοδιασμό των εκπαιδευομένων με ένα βασικό πλαίσιο εξειδικευμένων γνώσεων οι οποίες αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση για την υπεύθυνη άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση αυτή καλύπτει μία σειρά ετών ανάλογα με το αντικείμενο, στο τέλος δε απονέμεται στον εκπαιδευόμενο ένας επίσημος τίτλος (ως πτυχίο ή δίπλωμα), ο οποίος επιβεβαιώνει την ύπαρξη στον εκπαιδευθέντα, ενός πλαισίου γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την άσκηση ενός επαγγέλματος όπως π.χ. μηχανικού, χημικού, ιατρού, τεχνολόγου, εργοδηγού κ.λπ.

Η εκπαίδευση αυτή παρέχεται συνήθως κατά τον προ της προσλήψεως του υπαλλήλου (σε συγκεκριμένη απασχόληση) χρόνο, χωρίς βέβαια να αποκλείεται και η μετά την πρόσληψη εκπαίδευση του σε κάποια ειδικότητα. Στο βαθμό που η εκπαίδευση αυτή παρέχεται κατά το προ της προσλήψεως στάδιο, είναι γνωστή ως «βασική ή προεργασιακή εκπαίδευση» (preemployment training). Η μορφή αυτή είναι γενικά ευρύτερη και περισσότερο θεμελιώδης από ότι οι λοιποί τύποι της εκπαίδευσης ενώ έχει περισσότερο θεωρητικό χαρακτήρα σε αντίθεση με τον πρακτικό χαρακτήρα άλλων μορφών εκπαίδευσης. Κύριος σκοπός της εκπαίδευσης αυτής είναι η παροχή ενός βασικού υποβάθρου σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο και η ανάπτυξη της τέχνης του σκέπτεσθαι.

ΑΝΕΠΙΣΗΜΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Είναι εκείνη η οποία αποβλέπει στην απόκτηση των αναγκαίων γνώσεων μέσα από ανεπίσημες διαδικασίες, όπως τα διάφορα σεμινάρια, διαλέξεις, επιδείξεις, κ.λ.π, χωρίς να συνοδεύονται από την απονομή επίσημων τίτλων. Η μορφή αυτή της εκπαίδευσης δίνει έμφαση στην απόκτηση ουσιαστικών γνώσεων, χωρίς να αποβλέπει στην απόκτηση επίσημων τίτλων, είναι ιδιαίτερα γνωστή ως εσωτερική λειτουργία του οργανισμού.

ΓΕΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η Γενική Εκπαίδευση αφορά στη μετάδοση γνώσεων επί ορισμένων γενικής φύσεως θεμάτων, όπως π.χ. στην άσκηση των λειτουργιών του management, του marketing, κ.ο.κ, ενώ η ειδική αποβλέπει στην παροχή εξειδικευμένων γνώσεων σε συγκεκριμένο αντικείμενο, π.χ. λύση, συναρμολόγηση και λειτουργία ενός μηχανήματος.

Συναφής με τη διάκριση αυτή είναι και η διάκριση της εκπαίδευσης σε πρακτική και θεωρητική. Πρακτική είναι η εκπαίδευση που σχετίζεται με την πρακτική αντιμετώπιση ορισμένων θεμάτων και συνδυάζεται με την απόκτηση δεξιοτήτων, ενώ η θεωρητική αποβλέπει στη διεύρυνση της διανοητικής ικανότητας των εκπαιδευομένων. Τέλος η διάκριση μεταξύ της εκπαίδευσης και κατάρτισης επικεντρώνεται στο γεγονός ότι η εκπαίδευση αποβλέπει στη δημιουργία ενός ευρύτερου υποβάθρου γνώσεων και ικανοτήτων και από την πλευρά αυτή ταυτίζεται με τη μορφή της επίσημης εκπαίδευσης, ενώ η κατάρτιση αποβλέπει στη μετάδοση εξειδικευμένων και σε μεγάλο βαθμό πρακτικών γνώσεων σε συγκεκριμένο αντικείμενο. Από άποψη διάρκειας η εκπαίδευση έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα, ενώ η κατάρτιση έχει βραχυχρόνιο χαρακτήρα.

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η έννοια και το περιεχόμενο της εισαγωγικής εκπαίδευσης προκύπτει από το περιεχόμενο του όρου, ο οποίος αφορά στην γενικότερη ενημέρωση του νεοεισερχόμενου στην υπηρεσία υπαλλήλου, ώστε να λάβει μία πληρέστερη εικόνα του οργανισμού και της εργασίας με την οποία θα ασχοληθεί. Σκοπός της εισαγωγικής εκπαίδευσης είναι να δώσει στον νεοεισερχόμενο υπάλληλο την αναγκαία πληροφόρηση για μία πλήρη γνώση και κατανόηση των πρακτικών και των διαδικασιών που ακολουθούνται μέσα στον οργανισμό και ειδικότερα σε ότι αφορά στην εργασία με την οποία θα ασχοληθεί.

Ο υπάλληλος που για πρώτη φορά εισέρχεται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, αντιμετωπίζει ένα πλήθος προβλημάτων τα οποία τον εμποδίζουν να αναπτύξει τις δυνατότητες που έχει.

Τα προβλήματα αυτά, είναι κυρίως προβλήματα που προκύπτουν από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, πράγμα το οποίο τον κάνει να μη μπορεί να προσαρμοσθεί εύκολα και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα καθήκοντα του.

Η προσαρμογή αυτή, αναφέρεται κυρίως στα εξής σημεία:

- α) Προσαρμογή στις απαιτήσεις της εργασίας
- β) Προσαρμογή στους κανόνες της επιχείρησης
- γ) Προσαρμογή στο υφιστάμενο κλίμα συμπεριφοράς

Η προσαρμογή αυτή του προσωπικού, γίνεται με την οργάνωση ορισμένων βραχυχρόνιων προγραμμάτων, τα οποία έχουν ως σκοπό την ενημέρωση του πάνω σε αυτά τα θέματα, ώστε να μπορέσει να εξοικειωθεί όσο το δυνατόν γρηγορότερα με την εργασία και το περιβάλλον της. Τα προγράμματα αυτά, είναι γνωστά ως εισαγωγικά και διαρκούν λίγες μόνο μέρες.

Κατά τη διάρκεια των σεμιναρίων αυτών, παρουσιάζονται στο προσωπικό όλες οι πλευρές της επιχείρησης και γίνεται μία γενική ενημέρωση πάνω στην εργασία, στο προσωπικό και στους κανονισμούς της. Όπως π.χ. στις ώρες της εργασίας, στην πληρωμή των αποδοχών, στις δυνατότητες στάθμευσης των αυτοκινήτων τους, στους κανόνες ασφαλείας, στον τρόπο αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών κ.λ.π.

Έχει διαπιστωθεί ότι οι εντυπώσεις των νεοεισερχομένων υπαλλήλων σχετικά με την επιχείρηση, διαμορφώνονται συνήθως κατά τη διάρκεια των πρώτων ωρών ή ημερών παραμονής τους στη νέα εργασία, ενώ ειδικές συστάσεις και επικοινωνία με τους συναδέλφους με τους οποίους πρόκειται να συνεργαστεί καθώς και με τους προϊσταμένους λοιπών τμημάτων, πρέπει να γίνονται με μέριμνα και ευθύνη του προϊσταμένου στον οποίο υπάγεται ο νεοεισερχόμενος υπάλληλος με κάθε έναν από τους προϊσταμένους χωριστά δοθέντος ότι αυτό προσδίδει στο νέο υπάλληλο μία αίσθηση αξίας και τον βοηθά να σχηματίσει μία σφαιρική εικόνα της επιχείρησης. Από την πείρα έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί καλή πρακτική το να ανατίθεται στο νεοεισερχόμενο υπάλληλο μία εργασία με περιορισμένο βαθμό απαιτήσεων σε κατεύθυνση και εποπτεία και στη συνέχεια να αφήνεται από μόνος του να ασχοληθεί με την εργασία αυτή. Η τακτική αυτή δίνει στον υπάλληλο την δυνατότητα να κατανοήσει πληρέστερα το νέο του περιβάλλον.

Τα ειδικότερα στάδια της διαδικασίας που ακολουθείται στην περίπτωση της εισαγωγικής εκπαίδευσης για προσωπικό κατώτερων βαθμίδων έχουν ως εξής:

Πρώτη ημέρα

- Υποδοχή του υπαλλήλου στην επιχείρηση

- Επίδειξη των χώρων υγιεινής και λοιπών χώρων καθαριότητας
- Επίδειξη του κυλικείου και του εστιατορίου
- Ενημέρωση ως προς τους κανόνες ασφαλείας του κτιρίου
- Επίδειξη του εργασιακού του χώρου
- Ενημέρωση του ως προς τις ώρες εργασίας, τις απουσίες και τον τρόπο που θα κτυπά την κάρτα παρουσίας
- Σύντομη περιγραφή της εργασίας με την οποία ασχολείται το τμήμα στο οποίο θα ενταχθεί
- Ενημέρωση του σχετικά με την εργασία με την οποία θα ασχοληθεί
- Σύντομη περιγραφή των κανόνων χρήσης των μηχανημάτων σύμφωνα με τους υφιστάμενους κανονισμούς ασφαλείας

Δεύτερη ημέρα.

- Ανάλυση της διαδικασίας μισθοδοσίας του προσωπικού
- Συζήτηση πάνω στις διευκολύνσεις που έχει η επιχείρηση για στάθμευση των αυτοκινήτων του προσωπικού
- Επανάληψη των κανόνων ασφαλείας
- Ανάλυση του τρόπου με τον οποίο η εργασία του συνδέεται με την εργασία του τμήματος στο οποίο ανήκει.

Πριν από τη λήξη της εργασίας της ημέρας αυτής, γίνεται έλεγχος της προόδου του υπάλληλου και δίνονται απαντήσεις στις ερωτήσεις του.

Τρίτη ημέρα

Ο υπάλληλος ενημερώνεται πάνω στα οφέλη που θα έχει από την εργασία του π.χ. ασφάλιση, δώρα, σύνταξη, άδειες, δάνεια, δυνατότητα υποβολής προτάσεων στην επιχείρηση κ.λπ. Επίσης, οι νεοεισερχόμενοι στην υπηρεσία υπάλληλοι, οδηγούνται στα διάφορα τμήματα για να δουν από κοντά τις διάφορες δραστηριότητες που ασκούνται μέσα στην επιχείρηση, ώστε να έχουν μία σφαιρική άποψη για το έργο της. Μετά το πέρας της εισαγωγικής εκπαίδευσης, ο υπάλληλος τοποθετείται πλέον στην εργασία του.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝ ΤΗ ΕΝΑΣΚΗΣΕΙ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Πρόκειται για μία εξατομικευμένη μορφή εκπαίδευσης, η οποία αποβλέπει στο να δώσει στον εργαζόμενο το απαραίτητο πλαίσιο δεξιοτήτων που απαιτεί μία

συγκεκριμένη εργασία. Η μέθοδος αυτή, εφαρμόζεται συνήθως στους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους.

Στα πλαίσια της εκπαίδευσης εν τη ενασκήσει του έργου, ο εργαζόμενος τοποθετείται δίπλα σε ένα ικανό και πεπειραμένο υπάλληλο και αναλαμβάνει να εκτελέσει την εργασία αυτή υπό την κατεύθυνση και με τις οδηγίες του υπαλλήλου αυτού. Για την επιτυχία του προγράμματος είναι απαραίτητο ο υπάλληλος αυτός, αφ' ενός μεν να κατέχει πλήρως τις λεπτομέρειες και τα ειδικά tricks της εργασίας, αφ' ετέρου δε να έχει τις αναγκαίες γνώσεις και ικανότητες για τη σωστή κατάρτιση του νέου υπαλλήλου, ο οποίος τοποθετείται δίπλα του.

Τα βήματα που ακολουθεί η εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης κατά την ενάσκηση του έργου είναι τα εξής:

ΒΗΜΑ 1: Προετοιμάστε τον εκπαιδευόμενο

- Δημιουργείστε το κατάλληλο κλίμα ώστε να αισθάνεται άνετα
- Εξασφαλίστε το ενδιαφέρον και την εμπιστοσύνη του
- Εξακριβώστε τι ήδη γνωρίζει
- Ενημερώστε τον για τη σπουδαιότητα της εργασίας και κάντε τον να αισθάνεται υπερήφανος
- Ενημερώστε τον για το ρόλο που παίζει η συγκεκριμένη εργασία στην γενικότερη αποστολή της επιχείρησης

ΒΗΜΑ 2: Παρουσιάστε την εργασία σε βήματα

- Μιλήστε, επιδείξτε και εξηγήστε με υπομονή
- Βεβαιωθείτε ότι κάθε βήμα γίνεται κατανοητό
- Τονίστε ιδιαίτερα τα σημεία κλειδιά.
- Αναφερθείτε στα διάφορα “tricks” και τα μυστικά του επαγγέλματος
- Δεχθείτε με ευχαρίστηση τις ερωτήσεις του εκπαιδευόμενου.

ΒΗΜΑ 3: Αναθέστε στον εκπαιδευόμενο να δοκιμάσει

- Αφήστε τον να εκτελέσει την εργασία μόνος του
- Βοηθήστε τον ανά πάσα στιγμή να αποφύγει τα λάθη
- Κάντε τον να αισθανθεί άνετα, κάνετε την κριτική σας με διπλωματικό τρόπο
- Ζητήστε του να σας εξηγήσει τα διάφορα βήματα της εργασίας καθώς προχωράει.

ΒΗΜΑ 4: Εξετάστε τον και παρακολουθήστε τον

- Αφήστε τον να ασχοληθεί μόνος του με την εκτέλεση της εργασίας
- Ελέγξτε την απόδοσή του μετά από κάποιο διάστημα πρακτικής εξάσκησης

- Ζητείστε να σας επεξηγήσει τα σημεία κλειδιά, τα διάφορα tricks και τα μυστικά του επαγγέλματος.
- Δώστε του να αντιληφθεί ότι είναι ελεύθερος να ζητήσει ανά πάσα στιγμή τη βοήθεια σας, όταν το κρίνει απαραίτητο.
- Περιορίστε την προσοχή σας σε αυτόν στα όρια της συνήθους εποπτείας.

ΛΟΙΠΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όπως είναι φυσικό η μορφή αυτή της εκπαίδευσης, δεν περιορίζεται απλώς σε τεχνικά έργα και σε απόκτηση δεξιοτήτων, αλλά ισχύει και για εργασίες οι οποίες περικλείουν την απόκτηση ειδικών γνώσεων και συμπεριφορών, ενώ μπορεί να επεκτείνεται και σε εργασίες που αφορούν σε μελλοντικές αποστολές, οι οποίες βρίσκονται σε υψηλότερο επίπεδο απαιτήσεων από εκείνο στο οποίο βρίσκεται το συγκεκριμένο πλαίσιο έργων στο οποίο ασχολείται ήδη ο υπάλληλος. Κυρίως αυτό ισχύει στις περιπτώσεις όπου ο υπάλληλος προετοιμάζεται για την προαγωγή σε ανώτερες θέσεις στα πλαίσια των σχεδίων υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού.

Ως εκ τούτου η διαδικασία της εκπαίδευσης εν τη ενασκήσει του έργου παίρνει πολλές μορφές, στις οποίες περιλαμβάνονται οι διαλέξεις επί συγκεκριμένων θεμάτων, πρακτική εξάσκηση σε νέα μηχανήματα, εναλλαγή στην εργασία στην οποία περιλαμβάνονται όλες οι εργασίες μίας συγκεκριμένης ομάδας, ειδικές αποστολές προσωρινής φύσεως, οργάνωση ειδικών σεμιναρίων κ.λπ. Με τα δεδομένα αυτά η εκπαίδευση εν τη ενασκήσει του έργου έχει την έννοια ότι διεξάγεται συνήθως στα πλαίσια της εργασίας και εφαρμόζεται με διάφορες μορφές. Αυτό όμως δεν αποκλείει και την περίπτωση ότι ένα μέρος της μπορεί να καλύπτεται με ειδικά προγράμματα εκτός επιχειρήσεως. Για το λόγο αυτό όλο το πρόγραμμα πρέπει να συντονίζεται με μεγάλη προσοχή.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Μία από τις πλέον σημαντικές μορφές εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη προϊσταμένων. Η μορφή αυτής της εκπαίδευσης εντάσσεται στα προγράμματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα στα προγράμματα υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού (Career Development). Σκοπός των προγραμμάτων αυτών

είναι η κατάλληλη κατάρτιση του προσωπικού που παρουσιάζει δυνατότητες εξέλιξης, ώστε να καταστεί ικανό για ανάληψη ευρύτερου πλαισίου ευθυνών και άσκηση εποπτικών καθηκόντων.

Έχει αποδειχθεί ότι η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάληψη ευθυνών και την άσκηση εποπτείας γενικά, παραμελείται σε σχέση με τα γενικότερα προγράμματα κατάρτισης του προσωπικού. Όμως τελευταία έχει γίνει συνείδηση ότι τα προγράμματα ανάπτυξης προϊσταμένων, μπορεί να είναι το ίδιο παραγωγικά και εύκολα στην οργάνωση και εφαρμογή τους, όπως και τα προγράμματα κατάρτισης του λοιπού προσωπικού.

Κοινό χαρακτηριστικό των προγραμμάτων αυτών, είναι ότι δεν αποβλέπουν στη βελτίωση συγκεκριμένων εργασιακών δεξιοτήτων, άλλα μάλλον στο να καταρτίσουν τους προϊσταμένους ως ηγέτες και ικανά διευθυντικά στελέχη και βέβαια να τους καταστήσουν ικανούς να καθοδηγούν σωστά τούς υφισταμένους τους. Είναι γνωστό ότι πάρα πολλά πρόσωπα μέσα στους οργανισμούς γνωρίζουν άριστα τις τεχνικές διαδικασίες που αφορούν στην εκτέλεση της εργασίας τους αλλά αντιμετωπίζουν σχεδόν ερασιτεχνικά τα μεγάλης σημασίας θέματα, όπως π.χ. το χειρισμό των ανθρώπων, την άσκηση ηγεσίας, το σχεδιασμό και την οργάνωση του ελέγχου και βέβαια τις επικοινωνίες, στοιχεία δηλαδή τα οποία είναι άκρως απαραίτητα, για να ανταποκριθεί ένας προϊστάμενος αποδοτικά στις ευθύνες που συνεπάγεται η εξουσιοδότηση.

Για τους λόγους αυτούς η έμφαση στα προγράμματα αυτά επικεντρώνεται στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και όχι στο χειρισμό συγκεκριμένων θεμάτων. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι τα προγράμματα αυτά πρέπει να επικεντρώνονται απλώς στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προϊσταμένου σε θέματα ανθρωπίνων σχέσεων, διότι έχει αποδειχθεί ότι, ο προϊστάμενος που νομίζει ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις ευθύνες που του ανατίθενται, μόνο με τη συνεχή επιδίωξη του να είναι αγαπητός μεταξύ των υφισταμένων του, ασφαλώς θα έχει τα ίδια αποτελέσματα με τον προϊστάμενο εκείνο που καθημερινά προσπαθεί με την καταπίεση, να εξαναγκάσει τους υφισταμένους του να προσαρμοσθούν στις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές της εργασίας.

Για όλους αυτούς τους λόγους σκοπός των εκπαιδευτικών αυτών προγραμμάτων είναι η ανάπτυξη της ικανότητας από μέρους του προϊσταμένου να εξασφαλίζει την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των έργων και των αποστολών που ανατίθενται στο τμήμα του. Αυτό σημαίνει ότι ο προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να αναλύει το

πλαίσιο της ευθύνης και εξουσίας που του έχει ανατεθεί, όπως επίσης και να είναι σε θέση να γνωρίζει ποιές αρμοδιότητες θα πρέπει να μεταβιβάζει στους υφισταμένους του και ποιές πρέπει να κρατάει για τον εαυτό του.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Υπάρχουν πολλές τυπικές μορφές εκπαίδευσης των προϊσταμένων, αλλά πριν αναφερθούμε στις τυπικές αυτές μορφές, πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν τα άτυπα συστήματα εκπαίδευσης, τα οποία εφαρμόζονται κατά την άσκηση του έργου υπό την κατεύθυνση του manager, όπως επίσης και το παράδειγμα, το οποίο διδάσκει τους υφισταμένους περισσότερο από κάθε άλλο σύστημα. Ειδικότερα το παράδειγμα όταν ακολουθείται πιστά και για μεγάλο χρονικό διάστημα, δημιουργεί παράδοση, η οποία αποτελεί από μόνη της ισχυρό παράγοντα ανάπτυξης μελλοντικών ηγετικών στελεχών. Αναφερόμενοι στα τυπικά συστήματα εκπαίδευσης προϊσταμένων μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

- α) Το παραδοσιακό σύστημα εκπαίδευσης που είναι γνωστό ως «Διοικητική Πρακτική». Κατά το σύστημα αυτό οι εκπαιδευόμενοι εναλλάσσονται στην άσκηση του ρόλου του ηγέτη, ενώ οι λοιποί υποδύονται το ρόλο του υφισταμένου. Το σύστημα αυτό οργανώνεται και κατευθύνεται από ειδικούς σε τακτά χρονικά διαστήματα. Το πρόγραμμα συνήθως αναπτύσσεται μέσα από μία διαδικασία περιπτωσιολογικής μελέτης, της οποίας τα θέματα λαμβάνονται είτε υποθετικά είτε πραγματικά μέσα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στην πράξη ο οργανισμός.
- β) Το δεύτερο σύστημα το οποίο παίρνει μία πιο τυπική μορφή είναι συνήθως γνωστό με το γενικό όρο «Αρχές Διοικήσεως». Το πρόγραμμα αυτό εξελίσσεται μέσα από μία σειρά διαλέξεων και συζητήσεων με τη χρησιμοποίηση οπτικοακουστικών μέσων όπως FILMS, FILMSTRIPS διδακτικές σημειώσεις, εγχειρίδια και άλλα μέσα διδασκαλίας. Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να εξελίσσεται σε μία περίοδο μερικών εβδομάδων με καθορισμένες συναντήσεις κάθε εβδομάδα διάρκειας 1,1/2 ώρας, αποβλέπει δε στην κατάρτιση προϊσταμένων ικανών να χειρίζονται με υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα τα γενικά θέματα που προκύπτουν από τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων που συνεπάγεται η εξουσιοδότηση σε συνδυασμό με τη διοίκηση του προσωπικού.

Το πρόγραμμα αυτό στο οποίο συνήθως διδάσκουν εξειδικευμένα στελέχη της Διοικήσεως, αξιοποιεί όλες τις εκπαιδευτικές μεθόδους, που δίνουν τη δυνατότητα στους υποψηφίους προϊσταμένους να αποκτήσουν τα αναγκαία προσόντα για την άσκηση των νέων καθηκόντων και διεκπεραίωση των νέων ευθυνών που πρόκειται να αναλάβουν ή που έχουν ήδη αναλάβει.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Το πρόγραμμα εξελίσσεται σε τρία στάδια, δηλαδή στο προκαταρκτικό (που αφορά στην κατάρτιση προϊσταμένων και στην ανάπτυξη ηγετικών προσόντων), στο κύριο μέρος που αποβλέπει στην εξέλιξη της εποπτικής εργασίας και στο προχωρημένο μέρος (που αναφέρεται στην άσκηση διευθυντικών καθηκόντων ανώτερου επιπέδου).

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Τα βασικά στοιχεία τα οποία συγκροτούν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι:

- Οι εκπαιδευόμενοι
- Οι εκπαιδευτές
- Η εκπαιδευτική περίοδος
- Το περιεχόμενο του προγράμματος και
- Το εκπαιδευτικό υλικό

Τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι εναρμονισμένα, ώστε να συμβάλλουν άμεσα στην επίτευξη του σκοπού. Ο σκοπός του προγράμματος προκύπτει από την ανάλυση της εργασίας από την οποία συνάγονται οι απαιτήσεις της δηλαδή τα προσόντα τα οποία πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος που θα ασχοληθεί με την εκτέλεση της εργασίας. Το πλαίσιο των προσόντων δηλαδή, των γνώσεων και των δεξιοτήτων τα οποία πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος, για να φέρει έγκαιρα και αποτελεσματικά εις πέρας την αποστολή του, προσδιορίζουν και το γενικότερο πλαίσιο του προγράμματος δηλαδή, τους εκπαιδευόμενους, τους εκπαιδευτές, την εκπαιδευτική περίοδο και το περιεχόμενο του προγράμματος το οποίο αφορά κυρίως τη διδακτέα ύλη.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Όπως είπαμε τα προγράμματα σχεδιάζονται για να καλύπτουν τις απαιτήσεις της εργασίας. Με τα δεδομένα αυτά κάθε πρόγραμμα εστιάζεται σε τρεις βασικούς τομείς ως εξής:

- α) Στη στρατηγική του προγράμματος, η οποία αναφέρεται στις μακροπρόθεσμες επιδιώξεις, οι οποίες ταυτίζονται με την πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός σε συγκεκριμένους τομείς από την οποία προκύπτουν η μορφή, η φύση και η έκταση της εκπαίδευσης σε κάθε συγκεκριμένο τομέα της δραστηριότητας του.
- β) Στους στόχους του προγράμματος, οι οποίοι προσδιορίζουν σαφώς το τι θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος μετά το τέλος του προγράμματος.
- γ) Στην εκπαιδευτική διαδικασία, η οποία περιγράφει τα μέσα τα οποία ο εκπαιδευόμενος ενημερώνεται πάνω στο αντικείμενο της εργασίας στην οποία ειδικεύεται, καθώς και τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς του προγράμματος με έμφαση στις προγραμματισμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Το θέμα αυτό αφορά τόσο στον εκπαιδευτή όσο και στον εκπαιδευόμενο.

Από πλευράς εκπαιδευτή πρέπει να γίνεται ευρύτατη χρήση των σύγχρονων μεθόδων και μέσων που καθιστούν το αντικείμενο του μαθήματος προσιτό στον εκπαιδευόμενο από δε την πλευρά του εκπαιδευόμενου πρέπει να καταβάλλεται προσπάθεια συμμετοχής του σε όλες τις προγραμματισμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες που βελτιώνουν τις δυνατότητες μάθησης, αφού σύμφωνα με πορίσματα σχετικών επιστημονικών ερευνών ο εκπαιδευόμενος συγκρατεί τελικά: το 10% από ότι διαβάζει, το 20% από ότι ακούει, το 30% από ότι βλέπει, το 50% από ότι βλέπει ενώ ταυτόχρονα ακούει, το 70% από ότι λέει και το 90% από ότι λέει καθώς αναπτύσσει ταυτόχρονα κάποια δραστηριότητα συναφή με αυτό που λέει.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το πρόγραμμα αυτό από απόψεως περιεχομένου, πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις ειδικές απαιτήσεις της εργασίας και στο ειδικότερο πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων που διαθέτει το υπό εκπαίδευση προσωπικό. Από την άποψη αυτή το περιεχόμενο του προγράμματος αποβλέπει στην κάλυψη του κενού που υπάρχει μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των προσόντων που διαθέτει το προσωπικό.

Όσο πιο ακριβής είναι ο υπολογισμός των απαιτήσεων της εργασίας (είτε αυτές αναφέρονται σε αυξημένη ποσοτική απόδοση είτε σε βελτίωση της ποιότητας), τόσο πιο ρεαλιστική θα είναι η κατάρτιση του προγράμματος. Πρέπει πάντως να τονισθεί ότι το περιεχόμενο του προγράμματος, πρέπει να είναι αυστηρά περιορισμένο στο σκοπό του, ο οποίος πρέπει σε κάθε περίπτωση να τονίζεται σαφώς στο προοίμιο. Τα θέματα που πρόκειται να διδαχθούν, πρέπει να εντάσσονται μέσα στο πρόγραμμα σε μία λογική σειρά, ώστε να εξασφαλίζεται η σταδιακή ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων στους εκπαιδευόμενους η δε χρονική διάρκεια που θα καλύπτει κάθε θέμα μέσα στο πρόγραμμα, πρέπει να είναι ικανή ώστε να επιτρέπει την εμπέδωση της ύλης από πλευράς εκπαιδευόμενου. Θέματα γενικού περιεχομένου, άσχετα με το αντικείμενο ή ετερόκλητα πρέπει να αποφεύγονται, διότι διασπούν την ενότητα του προγράμματος, προκαλούν συγχύσεις στους εκπαιδευόμενους και περιπλέκουν τη σκέψη τους η οποία πρέπει να είναι συγκεντρωμένη στους συγκεκριμένους σκοπούς του προγράμματος.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ

Η επιλογή των εκπαιδευόμενων συνιστά μια ιδιαίτερης σπουδαιότητας διαδικασία, διότι από την κατάλληλη επιλογή των ανθρώπων αυτών εξαρτάται και το αποτέλεσμα στην εργασία. Κάθε υπάλληλος πρέπει να εκπαιδευείται για το είδος της εργασίας την οποία επιθυμεί ή για την οποία κρίνεται κατάλληλος. Από την άποψη αυτή η εκπαίδευση σχετίζεται στενά με την επιλογή του προσωπικού. Για το λόγο αυτό πρέπει να γίνεται μία πρακτική ανάλυση των γνώσεων και των ικανοτήτων που διαθέτει κάθε υποψήφιος για την παρακολούθηση ενός προγράμματος, σε σχέση με τις ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας. Στην περίπτωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης προϊσταμένων, σκόπιμο είναι στο πρόγραμμα να εντάσσονται όλοι οι προϊστάμενοι, καθώς και όλοι όσοι πρόκειται να προαχθούν σε θέσεις προϊσταμένων. Τυχόν αποκλεισμός προϊσταμένων, οι οποίοι βάσει στοιχείων αποδεικνύεται ότι κατέχουν το αναγκαίο πλαίσιο γνώσεων και δεξιοτήτων, είτε διότι εκτελούν την εργασία τους ικανοποιητικά, θεωρείται ως μάλλον μικρόψυχη πολιτική εκ μέρους των οργανισμών, διότι ακόμα και οι προϊστάμενοι με εξαιρετικές ικανότητες έχουν να ωφεληθούν οπωσδήποτε από ένα άριστα οργανωμένο και κατευθυνόμενο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ενώ από την άλλη πλευρά η παρουσία τους στο πρόγραμμα, είναι βέβαιο

ότι θα ωθήσει με πολλούς τρόπους τους λιγότερο ικανούς για την παρακολούθηση του προγράμματος.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ

Ο εκπαιδευτής σε ένα πρόγραμμα αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη διεξαγωγή του. Οσοδήποτε φιλόδοξο και αν είναι ένα πρόγραμμα είναι αδύνατον να φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αν ο εκπαιδευτής ή οι εκπαιδευτές που επιλέγονται για την εφαρμογή του δεν έχουν τις αναγκαίες ικανότητες για αυτό. Ικανοί εκπαιδευτές μπορεί να επιλέγονται τόσο από το εσωτερικό της επιχειρήσεως όσο και από το εξωτερικό, έχει αποδειχθεί όμως ότι πολλοί υπάλληλοι των ιδίων των οργανισμών, ενώ μπορεί να είναι άριστοι στη διεξαγωγή της εργασίας τους, μπορεί να αποδεικνύονται ακατάλληλοι ως εκπαιδευτές.

Ένας ικανός εκπαιδευτής, πέρα από την άριστη γνώση της εργασίας, πρέπει να συνδυάζει πολλά προσόντα, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται μεταδοτικότητα, η ανοχή, η κατανόηση και η υπομονή. Ένα άλλο βασικό προσόν που πρέπει να συνδυάζει ένας καλός εκπαιδευτής είναι η δυνατότητα της ορθής εκτίμησης της αξίας της εκπαιδευτικής εργασίας, σε σχέση με την επιχείρηση και των προσπαθειών που καταβάλλει ο εκπαιδευόμενος να αποκτήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες για τις οποίες σχεδιάστηκε το πρόγραμμα.

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ

Το μήκος της εκπαιδευτικής περιόδου εξαρτάται:

- α. από το είδος των προσόντων τα οποία επιδιώκεται να αποκτηθούν μέσω του προγράμματος,
- β. από τις ικανότητες του εκπαιδευομένου να απορροφήσει το πλαίσιο των γνώσεων και των ικανοτήτων που προσφέρει το πρόγραμμα και
- γ. από τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή του προγράμματος
π.χ. ένα απλό πρόγραμμα ενημέρωσης του κατωτέρου υπαλληλικού προσωπικού μπορεί να απαιτεί τη διάθεση μίας ώρας την ημέρα για μία εβδομάδα, ενώ ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης του ίδιου προσωπικού σε θέματα επεξεργασίας κειμένου δια του

ηλεκτρονικού υπολογιστή μπορεί να απαιτεί τη διάθεση δύο ωρών ημερησίως για ένα δεκαπενθήμερο.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΩΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

Οι μέθοδοι και τα μέσα διδασκαλίας πρέπει να προσαρμόζονται στις ειδικές απαιτήσεις κάθε μαθήματος, πρέπει δε κάθε φορά να επιλέγονται οι κατάλληλες μέθοδοι και τα μέσα τα οποία προσαρμόζονται στο αντικείμενο και στις ειδικές απαιτήσεις του συγκεκριμένου μαθήματος. Οι βασικές μέθοδοι διδασκαλίας είναι η ομιλία και η επίδειξη.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση για την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχουν ιδιαίτερη σημασία και παίζουν σπουδαιότατο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Τα μέσα και οι τεχνικές προσαρμόζονται κάθε φορά στη φύση του προγράμματος και στους σκοπούς στους οποίους αποβλέπει. Με τις επιφυλάξεις αυτές ως κατάλληλα μέσα και τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να θεωρηθούν τα εξής:

- διδασκαλία υποστηριζόμενη από ηλεκτρονικό υπολογιστή
- η μέθοδος της διάσκεψης ή σύσκεψης
- επίδειξη
- η μέθοδος της κατευθυνόμενης εμπειρίας
- η τεχνική του δίσκου εισερχομένων
- η μελέτη περιπτώσεως
- εναλλαγή στην εργασία
- διάλεξη
- επίλυση προβλημάτων
- προγραμματισμένη διδασκαλία
- μέθοδος του ρόλου.

ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΜΕΝΗ ΑΠΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ

Η μέθοδος αυτή είναι μία από τις νεότερες μεθόδους διδασκαλίας. Στα πλαίσια της μεθόδου αυτής ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί ένα πρόγραμμα προσαρμοσμένο σε Η/Υ στο οποίο αποθηκεύονται οδηγίες, ερωτήσεις και κατευθύνσεις τα οποία παρουσιάζονται στον εκπαιδευόμενο μέσα από τη χρησιμοποίηση ενός τερματικού το οποίο είναι συνδεδεμένο με ένα Η/Υ. Η λειτουργία του συστήματος αυτού είναι εύκολη, διότι ο σπουδαστής παίρνει κατ' αρχήν τις βασικές κατευθύνσεις στο αντικείμενο του μαθήματος και στη συνέχεια εμφανίζεται ένα πλαίσιο ερωτήσεων στις οποίες απαντά ο εκπαιδευόμενος σε κάθε μία χωριστά, προχωρώντας βήμα προς βήμα. Οι απαντήσεις σε κάθε ερώτηση επαληθεύονται από τον Η/Υ και αν είναι εσφαλμένες επαναλαμβάνει την απάντηση, οπότε προχωρεί στην επόμενη ερώτηση. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να προχωρεί μέχρι την ολοκλήρωση του μαθήματος. Στο σύστημα αυτό μπορεί να εκπαιδεύεται ταυτόχρονα ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων.

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΣΚΕΨΕΩΣ

Η μέθοδος αυτή επιβληθεί τους εκπαιδευόμενους στη σφαιρική ανάλυση ενός θέματος μέσα από την ανταλλαγή απόψεων, ενώ ταυτόχρονα παρέχει στον εκπαιδευτή τη δυνατότητα να αξιολογήσει το βαθμό κατανόησης του θέματος από μέρους του εκπαιδευόμενου. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα ελκυστική στις περιπτώσεις εφαρμογής προγραμμάτων κατάρτισης προϊσταμένων. Στις περιπτώσεις αυτές ο εκπαιδευόμενος ενθαρρύνεται να εκφρασθεί ελεύθερα, οπότε μέσα από τη διασταύρωση των απόψεων αποσαφηνίζονται πολλές πλευρές του υπό συζήτηση θέματος, ενώ αναπτύσσεται η αμοιβαία κατεύθυνση και το ομαδικό πνεύμα. Η μέθοδος αυτή μπορεί να καλύψει τις ανάγκες μέχρι είκοσι εκπαιδευομένων, αριθμός ο οποίος θεωρείται ιδανικός για ένα τέτοιο σύστημα.

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΕΙΞΗΣ

Αντικείμενο της επίδειξης είναι η παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο διεξάγεται μία εργασία ή η παρουσίαση νέων τρόπων, με τους οποίους πρέπει να διεξάγεται η εργασία.

Χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής είναι η έμφαση στη μάθηση δια της οράσεως και της ενέργειας παρά δια της ακοής και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιπτώσεις εργασιών οι οποίες απαιτούν την ανάπτυξη φυσικών δεξιοτήτων.

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΟΜΕΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην αξιολόγηση του εκπαιδευομένου, ώστε να αποκαλυφθούν οι αδυναμίες του, να διερευνηθούν τα αίτια που προκαλούν τις αδυναμίες αυτές και στη συνέχεια να σχεδιαστεί το πλαίσιο των αναγκαίων εμπειριών, ώστε να αντιμετωπισθούν οι αδυναμίες αυτές. Στην περίπτωση αυτή καταβάλλεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε να επιλεγούν οι κατάλληλες εργασίες οι οποίες θα βοηθήσουν τον εκπαιδευόμενο να αποβάλει τις παρατηρούμενες αδυναμίες. Οι εργασίες που ανατίθενται στον εκπαιδευόμενο ποικίλουν και καλύπτουν θέματα που ανταποκρίνονται στο πλαίσιο των διαπιστωμένων ως άνω αδυναμιών, όπως είναι η σύνταξη αναφορών, η οργάνωση συσκέψεων, η σύνταξη εγγράφων όπως επίσης και η εργασία καθημερινής φύσεως απασχόλησης. Με τα δεδομένα αυτά η μέθοδος της κατευθυνόμενης εμπειρίας είναι μία αυστηρά εξατομικευμένη μέθοδος διδασκαλίας και καλύπτει τις περιπτώσεις της άτυπης εκπαίδευσης.

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΔΙΣΚΟ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως για την κατάρτιση υπαλλήλων που ασχολούνται με την επεξεργασία εγγράφων και αναφέρεται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων για την αποτελεσματική διεξαγωγή και ολοκλήρωση ορισμένων υπηρεσιακών υποθέσεων. Πρόκειται για μία μέθοδο που προσιδιάζει περισσότερο στη φύση των επιχειρησιακών παιγνίων. Κάθε εκπαιδευόμενος, που παίρνει μέρος στη διεξαγωγή του επιχειρησιακού παιγνίου, κάθεται σε ένα γραφείο στο οποίο υπάρχουν σε αμφοτερές τις πλευρές του δύο δίσκοι, εκ των οποίων ο ένας αφορά στα εισερχόμενα έγγραφα και ο άλλος στα εξερχόμενα, στο γραφείο υπάρχουν επίσης τα απαραίτητα είδη γραφικής ύλης (χαρτί, μολύβι κ.λπ.) για τη διεξαγωγή της εργασίας. Ο εκπαιδευτής τοποθετεί στο φάκελο εισερχομένων όλων όσων συμμετέχουν στο παίγνιο ένα πακέτο από διάφορα έγγραφα. Ένα τυπικό πακέτο μπορεί να περιέχει τρεις επιστολές, πέντε υπηρεσιακά σημειώματα,

ένα τηλεγράφημα, δύο εκθέσεις και τέσσερα τηλεφωνικά μηνύματα. Όλα αυτά τα κείμενα απαιτούν την προσοχή του εκπαιδευόμενου και την κατάλληλη διεκπεραίωση μέσα από την ανάπτυξη σχετικών δραστηριοτήτων. Κάθε εκπαιδευόμενος μελετά το υλικό αυτό και γράφει πια είναι η πλέον ενδεδειγμένη ενέργεια για κάθε ένα από τα εισερχόμενα, συντάσσοντας όπου είναι απαραίτητο και τα ανάλογα έγγραφα. Στη συνέχεια επισυνάπτει το έγγραφο που συνέταξε στο αρχικό εισερχόμενο έγγραφο και το τοποθετεί στο δίσκο των εξερχομένων. Σε ένα τέτοιο παίγνιο μπορεί να συμμετέχουν από δύο έως δεκαπέντε εκπαιδευόμενοι. Στην πράξη η μέθοδος αυτή συνεπάγεται ένα περιορισμένο κόστος, ενώ είναι δυνατόν να περικλείει ένα απεριόριστο αριθμό προβλημάτων και καταστάσεων.

Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια μία συγκεκριμένη πραγματική κατάσταση από την καθημερινή λειτουργία του τμήματος στο οποίο ανήκει ή πρόκειται να εργαστεί ο εκπαιδευόμενος και ζητείται να χειριστεί την περίπτωση αυτή κατά τον καλύτερο κατά την άποψη του τρόπο. Ο εκπαιδευτής δίνει τις αναγκαίες λεπτομέρειες στους εκπαιδευόμενους καθώς και τα στοιχεία τα οποία σχετίζονται με το πρόγραμμα, αλλά μόνο στις περιπτώσεις που αυτό το ζητούν οι εκπαιδευόμενοι. Η μέθοδος αυτή δίνει τη δυνατότητα για την ανάπτυξη συμμετοχικών διαδικασιών, για την ενθάρρυνση της σκέψης των συμμετεχόντων, για την ανάπτυξη της διορατικότητας και την προαγωγή της ομαδικής εργασίας.

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΝΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Πρόκειται για μία σαφώς πρακτική και ταυτόχρονα πολύ χρήσιμη μέθοδο κυρίως για την εκπαίδευση προσώπων, τα οποία προορίζονται για προαγωγή και έχουν ανάγκη να αποκτήσουν μία σαφή αντίληψη για ένα ευρύτερο φάσμα εργασιών, οι οποίες εκτελούνται μέσα στον οργανισμό. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι εναλλάσσονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα στις διάφορες οργανωτικές μονάδες της επιχειρήσεως και παρακολουθείται η απόδοσή τους σε κάθε μία από αυτές. Ο χρόνος παραμονής του εκπαιδευόμενου σε κάθε μία εργασία, εξαρτάται από το σκοπό

του προγράμματος και από τη φύση της εργασίας. Για το λόγο αυτό η απασχόληση σε κάθε μία από τις εργασίες, μπορεί να διαρκεί από μερικές ώρες μέχρι μερικές εβδομάδες.

Η ΔΙΑΛΕΞΗ

Η διάλεξη αποτελεί την πλέον τυπική και καθιερωμένη μέθοδο εκπαίδευσης. Σκοπός της διάλεξης είναι η μετάδοση πληροφοριών δια του προφορικού λόγου. Επειδή η διάλεξη βασίζεται στον προφορικό λόγο, χρειάζεται να είναι πολύ καλά σχεδιασμένη και να ενισχύεται από διάφορα εποπτικά μέσα όπως π.χ. πίνακες, διαγράμματα, σκίτσα, διάφορα μοντέλα, κυρίως δε να παρουσιάζεται από ένα άριστα καταρτισμένο και έμπειρο ομιλητή.

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα αποδοτική στις περιπτώσεις κατά τις οποίες τα προς επίλυση προβλήματα επιλέγονται με προσοχή και βασίζονται σε θέματα που σχετίζονται με την υπό εκτέλεση εργασία. Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η μέθοδος αυτή ανταποκρίνεται σε ειδικές ανάγκες ανάπτυξης του προσωπικού, όπως π.χ. στην ικανότητα ανάλυσης και συσχέτισης δεδομένων, στον προσδιορισμό των προς επίλυση προβλημάτων, στη μελέτη και κριτική αξιολόγηση προτάσεων κ.ο.κ.

Η ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ

Η μέθοδος αυτή αναφέρεται στη δυνατότητα αυτοδιδασκαλίας και στην αξιοποίηση της μεθόδου παρουσίασης στον εκπαιδευόμενο εντός συγκεκριμένων πλαισίων. Κάθε φορά δίνεται στον εκπαιδευόμενο ένα συγκεκριμένο πλαίσιο πληροφοριών, το περιεχόμενο των οποίων μπορεί εύκολα να κατανοηθεί και να απορροφηθεί από αυτόν. Η αυξανόμενη δυσκολία μεταξύ δύο πλαισίων είναι σχετικά περιορισμένη ώστε να εξασφαλίζεται η βαθμιαία πρόοδος του εκπαιδευόμενου. Ο ρυθμός παροχής συνεχώς και πιο περίπλοκης ύλης, εξαρτάται από το κατά πόσο ο εκπαιδευόμενος είναι προπαρασκευασμένος να δεχθεί και να απορροφήσει την ύλη αυτή. Στις περιπτώσεις αυτές ο εκπαιδευόμενος προχωρεί με τους δικούς του ρυθμούς και μαθαίνει με την

ταχύτητα που είναι πλέον κατάλληλη για αυτόν. Για κάθε πλαίσιο πληροφοριών υπάρχει μία σειρά ασκήσεων σχεδιασμένο με τη μέθοδο των ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής από τις οποίες πρέπει να επιλέξει μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών απαντήσεων, την ακρίβεια της οποίας ελέγχει από τον πίνακα των ορθών απαντήσεων που παρατίθεται στο τέλος του μαθήματος εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό ένα άμεσο feedback. Ο εκπαιδευόμενος προχωρεί σε επόμενο θέμα μόνο όταν απαντήσει σωστά στο θέμα που χειρίστηκε. Τα μαθήματα αυτά είναι προσαρμοσμένα, ώστε να δίνονται και από κατάλληλα μαθήματα διδασκαλίας.

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ

Η μέθοδος αυτή περιορίζει το κενό μεταξύ αυτού που πρέπει να γίνει και αυτού που στην πράξη γίνεται, είναι δε ιδιαίτερα υποβοηθητική σε περιπτώσεις που αφορούν στην ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων. Το σύστημα αυτό δίνει τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να υποδυθούν ρόλους ανάλογους με αυτούς που αντιστοιχούν σε πραγματικές καταστάσεις και μέσα από τους ρόλους αυτούς να αποκτήσουν μία αίσθηση συμμετοχής σε διαδικασίες, ώστε να ελέγξουν το πλαίσιο της δικής τους συμπεριφοράς και να εξετάσουν ένα πρόβλημα από άλλες πλευρές.

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΛΗΡΩΣΗΣ

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται ως βοηθός του εκπαιδευτικού τον οποίο αναπληρώνει κατά περιόδους. Μέσα από την αναπλήρωση αυτή έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί τις πρακτικές και τις μεθόδους του εκπαιδευτή, ο οποίος ταυτόχρονα είναι και ανώτερο διευθυντικό στέλεχος.

ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όπως είναι φυσικό η εκπαίδευση περιλαμβάνει σοβαρό κόστος το οποίο διακρίνεται σε θετικό και αποθετικό. Θετικό είναι κατά το μέτρο που αφορά στο κόστος που συνεπάγεται η αμοιβή των εκπαιδευτών, τα μισθώματα των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των διαφόρων εποπτικών μέσων διδασκαλίας και τα πάσης φύσεως λοιπά λειτουργικά έξοδα του προγράμματος.

Στην κατηγορία του αποθετικού κόστους περιλαμβάνονται οι απώλειες τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών είτε ως εκπαιδευομένων. Η συνολική δαπάνη που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος δεν είναι προκαθορισμένη εξαρτάται δε από πολλούς παράγοντες όπως είναι:

- η διάρκεια του προγράμματος
- ο αριθμός των προσώπων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι
- η ειδικότητα
- ο βαθμός
- η προέλευση των εκπαιδευτών και
- το είδος και ο αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος.

Για τους λόγους αυτούς η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη περίσκεψη και σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιείται μόνο μετά από λεπτομερειακή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Πάντως πρέπει να τονιστεί ότι όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια και από όλες τις πλευρές κατάλληλα οργανωμένα και ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει για την πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι το κόστος πρέπει σε κάθε περίπτωση να ελέγχεται.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Επειδή τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιδιώκουν συγκεκριμένους σκοπούς και καλύπτουν βασικές εκπαιδευτικές ανάγκες, είναι απαραίτητο στο τέλος να ελέγχεται με αποδοτικούς τρόπους η αποτελεσματικότητα αυτών. Ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας αφορά στη διαπίστωση του βαθμού στον οποίο ένα πρόγραμμα πέτυχε τους σκοπούς για τους οποίους καταρτίστηκε. Η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων, σε περίπτωση που αυτά αποβλέπουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων, είναι δυνατόν να υπολογισθεί με μετρήσιμα στοιχεία, όπως π.χ. στην περίπτωση της επεξεργασίας κειμένου, με τον αριθμό των σελίδων ή των χτυπημάτων στο πληκτρολόγιο ανά ώρα. Σε περιπτώσεις που η βελτίωση της απόδοσης δεν είναι δυνατόν να μετρηθεί χρησιμοποιούνται άλλες μέθοδοι γενικότερης μορφής όπως π.χ.

κατά πόσο βελτιώθηκε το επίπεδο των δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης ή κατά πόσο μειώθηκαν τα ατυχήματα, οι απουσίες του προσωπικού, τα λάθη κ.ο.κ.

Για την αξιολόγηση των προγραμμάτων καταρτίζονται ειδικά ερωτηματολόγια τα οποία περιστρέφονται κυρίως σε ερωτήματα όπως:

- Ποιά ήταν η συμβολή του προγράμματος στην αύξηση της παραγωγής;
- Υπήρξε περιορισμός των λαθών;
- Υπήρξε περιορισμός της εργασιακής κινητικότητας;
- Υπήρξε περιορισμός των απουσιών, των αιτήσεων για μεταθέσεις και των παραπόνων;
- Υπήρξε βελτίωση στις συμπεριφορές, στο περιβάλλον της εργασίας και στο ηθικό του προσωπικού.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ενός προγράμματος δεν είναι απλή υπόθεση, για αυτό πρέπει να γίνεται υπό ειδικευμένο και ανεξάρτητο από τυχόν δεσμεύσεις προσωπικό, ώστε να αξιολογεί αντικειμενικά όλες τις πλευρές των προγραμμάτων που εφαρμόστηκαν.

3. Η ΔΙΑΔΙΑΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟΥ MARKETING “Ψ”

Το διαφημιστικό γραφείο “xxxxxxx” στην πόλη του Ηρακλείου, αποτελεί θυγατρικό κομμάτι της πολυεθνικής εταιρίας, direct marketing, “Ψ” (πρόσωπο με πρόσωπο διαφήμιση), η οποία διαθέτει γραφεία σε πάνω από 20 χώρες στον κόσμο. Τα έσοδα από όλα τα γραφεία της “Ψ” για λογαριασμό των πελατών-επιχειρήσεων με τους οποίους συνεργάζονται, υπολογίστηκαν σε πάνω από 5 δις € τον περασμένο χρόνο.

Η εταιρία “Ψ”, αναλαμβάνει διάφορες καμπάνιες μεγάλων εταιριών, πχ εταιριών ασφαλείας, τηλεπικοινωνιών και τραπεζών, που επιθυμούν να προωθήσουν στην αγορά νέα προϊόντα και υπηρεσίες η απλά να αυξήσουν τις πωλήσεις τους.

Δηλαδή σκοπός της ύπαρξης της “Ψ” είναι να κάνει αυτό που δεν μπορούν να κάνουν οι παραπάνω εταιρίες για τον εαυτό τους.

Να προωθούν δηλαδή τις υπηρεσίες τους σε όλες τις αγορές και να έρθουν σε επαφή με όλους εκείνους που δεν έχουν τον χρόνο ή την δυνατότητα να φτάσουν ως τα σκαλιά ενός από τα υποκαταστήματα της.

Με ένα μοναδικό και πολύ καλά οργανωμένο σύστημα, το οποίο ακολουθείται αυστηρά από όλους τους συνεργάτες που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας, αλλά και χρησιμοποιώντας καθαρά το direct marketing(face-to-face with the customer), η “Ψ” καταφέρνει όχι μόνο να αυξήσει τις πωλήσεις μιας επιχείρησης-πελάτη της, αλλά και συγχρόνως να την εισχωρήσει στην αγορά κάνοντας πρόσωπο με πρόσωπο διαφήμιση με τους καταναλωτές.

Ο στόχος της είναι δηλαδή να “φέρνει πελάτες στους πελάτες της” και είναι κάτι που το επιτυγχάνει στηριζόμενη 100% και μόνο στους συνεργάτες που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η όλη λειτουργία, ανάπτυξη και επιτυχία της εταιρίας, στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό της και στην σωστή λειτουργία και ανάπτυξη του. Για το λόγο αυτό η “Ψ” έχει αναπτύξει ένα συγκεκριμένο σύστημα επιλογής και ειδικότερα εκπαίδευσης, το οποίο την έχει ανεβάσει στο νούμερο ένα στον κόσμο, για το είδος της. Για τον ίδιο λόγο και εμείς θα αναπτύξουμε τη διαδικασία επιλογής και εκπαίδευσης του συστήματος αυτού.

- **Διαδικασία επιλογής**

Πηγές πληροφόρησης για κενές θέσεις εργασίας:

“ πως μπορώ να μάθω για την εταιρία αυτή;”

Η “xxxxxxx” για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του γραφείου της σε ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους γνωστοποίησης στο ευρύ κοινό των κενών θέσεων εργασίας στο χώρο της.

Μέθοδος της διαφήμισης:

Αρχικά, όπως και οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, χρησιμοποιεί τη γνωστή διαδικασία μέσω αγγελίας σε γνωστές εφημερίδες του Ηρακλείου για την ανακοίνωση της αναζήτησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τοποθετεί δηλαδή μια αγγελία στην εφημερίδα, ανακοινώνοντας τις κενές θέσεις εργασίας τη συγκεκριμένη περίοδο, συμπεριλαμβάνοντας στο κείμενο των προσόντων που απαιτείται να διαθέτει κάποιος, για να μπορέσει να υποβάλει αίτηση πρόσληψης για την συγκεκριμένη θέση.

Internet:

Ένας δεύτερος τρόπος τον οποίο χρησιμοποιεί το γραφείο για την πληροφόρηση του κοινού ότι έχει ξεκινήσει διαδικασία επιλογής νέου προσωπικού, είναι το διαδίκτυο. Το γραφείο διαθέτει μία άψογα οργανωμένη σελίδα στο internet, όπου ο κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να πληροφορηθεί για την εταιρία και το αντικείμενο της, τον τρόπο λειτουργίας της, τους στόχους της αλλά και για τις κενές θέσεις εργασίας.

Ευκαιρίες σταδιοδρομίας:

Η εταιρία επίσης δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για την ανεύρεση νέων πηγών ανθρώπινου δυναμικού και για το λόγο αυτό έχει στραφεί και αυτή προς την κατεύθυνση της Ακαδημαϊκής κοινότητας και των νέων συγκεκριμένα που ακόμη δεν έχουν βγει στον επιχειρηματικό στίβο και δεν έχουν ακόμη ολοκληρώσει τις σπουδές τους.

Το επιτυγχάνει αυτό με τις παρακάτω ενέργειες:

- Με τη διοργάνωση ημερήσιων event σε πανεπιστήμια, σχολές και διάφορους χώρους (ημέρες καριέρας).
- Με τη διανομή Fliers σε Ακαδημαϊκούς χώρους (μικρά έντυπα ενημέρωσης).
- Με παραχώρηση πληροφοριών και διαφόρων στοιχείων, σε σπουδαστές για τις εκπαιδευτικές τους εργασίες.

Εσωτερικές πηγές:

Άλλος τρόπος, αν και λιγότερο διαδεδομένος είναι μέσω του ήδη απασχολούμενου στην επιχείρηση προσωπικού. Με απλά λόγια, μέσω των ατόμων που εργάζονται ήδη στην εταιρία, γίνεται γνωστό στο οικογενειακό και φιλικό τους περιβάλλον ότι η επιχείρηση αναζητάει καινούριο προσωπικό για την στελέχωση του γραφείου της.

Κριτήρια επιλογής προσωπικού:

“Τι προϋποθέσεις πρέπει να πληρώ;”

Ηλικία και εθνικότητα.

Δύο πιο βασικά κριτήρια που τοποθετεί η εταιρία είναι η ηλικία και η άριστη γνώση της γλώσσας στη χώρα εργασίας.

Το είδος της εργασίας στην εταιρία αλλά και το ύφος της εταιρίας είναι τέτοιο, ώστε προϋποθέτει νεαρή ηλικία για να μπορεί κάποιος να μπει στο ρυθμό και να αντεπεξέλθει στις προσδοκίες της εταιρίας. Η ηλικία κυμαίνεται μεταξύ 18 και 30 ετών. Στις βασικές αρμοδιότητες του ατόμου που εργάζεται για τη εταιρία “Ψ” είναι η επικοινωνία με τον πελάτη και η προώθηση ενός προϊόντος η μιας υπηρεσίας που είναι αδύνατον να συμβεί χωρίς την άψογη κατανόηση και ικανότητα ομιλίας της ομιλούμενης γλώσσας στη χώρα εργασίας.

Σε αντίθεση με κάποιες πολυεθνικές εταιρίες οι οποίες επανδρώνουν νέες εγκαταστάσεις σε ξένες χώρες, με νέο η και με εκπαιδευμένο προσωπικό από την μητρική εταιρία χωρίς να απαιτείται η τόσο καλή γνώση της ομιλούμενης γλώσσας στη χώρα αυτή.

Μορφωτικό επίπεδο.

Ενώ γενικότερα για το δημόσιο τομέα και για πολλές επιχειρήσεις το κριτήριο της μόρφωσης είναι αυτό που αξιολογεί σε πρώτη φάση έναν υποψήφιο και του επιτρέπει να προχωρήσει στις επόμενες φάσεις της διαδικασίας πρόσληψης, η εταιρία “Ψ” διαφοροποιεί τη θέση της και ξεχωρίζει.

Το κριτήριο της μόρφωσης όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω εμφανίζει ένα μεγάλο ελάττωμα, ειδικά στα επαγγέλματα που δεν απαιτούν τεχνικές γνώσεις όπως είναι στη συγκεκριμένη περίπτωση το marketing και οι πωλήσεις.

Αποκλείει εκείνους τους υποψήφιους των οποίων η μόρφωση είναι κατώτερη από την απαιτούμενη χωρίς να υπολογίζει την πείρα, τις γνώσεις και τις ικανότητες που μπορεί να διαθέτει το άτομο αυτό, στοιχεία δηλαδή που χρειάζονται έτη για να τα αποκτήσει κανείς.

Για το λόγο αυτό η εταιρία χρησιμοποιεί την παρακάτω τακτική:

Ανά σύντομα χρονικά διαστήματα, η διάρκεια των οποίων τοποθετείται από τον manager του κάθε γραφείου(στη συγκεκριμένη περίπτωση του γραφείου “xxxxxxx”), τα βιογραφικά που εξετάζονται, αξιολογούνται με διαφορετική αυστηρότητα στο θέμα της μόρφωσης και σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες πληροφορίες που περιλαμβάνονται για το πρόσωπο στο βιογραφικό του, περνάνε στην επόμενη φάση άτομα με χαμηλότερο επίπεδο μόρφωση από άλλα..

Γενικότερα το διαφημιστικό marketing, η υπηρεσία δηλαδή που προσφέρει το γραφείο “xxxxxxx”, μπορεί και αφήνει ένα περιθώριο στη μέθοδο στρατολόγησης που χρησιμοποιείται και δεν προδικάζει επιτρέποντας σε μία μεγάλη ποικιλία ανθρώπων διαφορετικού υπόβαθρου να περάσουν στην επόμενη φάση του interview(συνέντευξης)

όπου ο manager μπορεί να αξιολογήσει το άτομο και τις ικανότητες του καλύτερα, ασχέτως με το μορφωτικό επίπεδο.

Προϋπηρεσία

Για την εταιρία η προϋπηρεσία είναι προαιρετική και δεν θεωρείται σημαντικό προσόν. Η εταιρία μέσω της εκπαίδευσης που προσφέρει αντισταθμίζει τα ελαττώματα που εμφανίζονται από την έλλειψη της προϋπηρεσίας και δίνει την ευκαιρία σε νέα, δυναμικά άτομα με όρεξη για εργασία να προσφέρουν και όπως έχει αποδειχθεί πολλές φορές να κάνουν τη διαφορά.

Κοινωνικοί παράγοντες και προσωπικότητα

Το κομμάτι αυτό είναι στο οποίο η εταιρία ‘Ψ’ δίνει μεγάλη σημασία. Τα προσόντα τα οποία ενδιαφέρουν την εταιρία να έχει ο υποψήφιος είναι:
επικοινωνιακές και οργανωτικές ικανότητες,
ικανότητα πρωτοβουλίας,
πνεύμα συνεργασίας
και ενθουσιώδη προσωπικότητα.

Σκοπός της Επιλογής:

(Τι θα μου προσφέρει εμένα αυτό το επάγγελμα;)

Τα κίνητρα που δίνει η εταιρία για να προσελκύσει υποψήφιους εργαζόμενους είναι αρχικά:

Διαρκής εκπαίδευση,

Σύγχρονο και ευχάριστο περιβάλλον,

Ικανοποιητικές αμοιβές,

Προοπτική εξέλιξης.

Στην πορεία, το σύστημα με το οποίο λειτουργεί η εταιρία δίνει έμφαση στη μελέτη του κάθε υποψήφιου ξεχωριστά και όπως και θα αναλύσουμε παρακάτω στη διαδικασία στρατολόγησης, δίνει διαφορετικά κίνητρα στον καθένα ανάλογα με αυτό που ψάχνει και έχει ως στόχο αυτός.

Μέθοδος επιλογής (recruitment procedure)

Βιογραφικά σημειώματα

Το πρώτο βήμα είναι το βιογραφικό σημείωμα. Ο ενδιαφερόμενος ανάλογα, με τη μέθοδο που ανακάλυψε την εταιρία όπως αναφέραμε παραπάνω, αποστέλλει το βιογραφικό του είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η μέσω fax, η το παραδίδει προσωπικά στη γραμματεία του γραφείου "xxxxxx".

Ειδικά για την περίπτωση των fliers που διανέμονται σε ακαδημαϊκούς χώρους, μια mini πρώτη συνέντευξη γίνεται τηλεφωνικά, κατά την οποία ο υπεύθυνος για την αξιολόγηση αυτής, παραπέμπει κατευθείαν τον ενδιαφερόμενο στη δεύτερη φάση της διαδικασίας, η οποία είναι μια προσωπική συνέντευξη με τον manager του "xxxxxx". Αρχικά δηλαδή γίνεται μια πρώτη αξιολόγηση των βιογραφικών με βασικά κριτήρια όπως αναφέραμε την ηλικία και τη γλώσσα και τα υπόλοιπα βιογραφικά παραπέμπονται, από τον υπεύθυνο για την εργασία αυτή, στον manager του γραφείου, ο οποίος σύμφωνα με την εμπειρία και κρίση του κάνει θα λέγαμε το τελικό ξεκαθάρισμα.

Στην συνέχεια τα βιογραφικά που περνάνε τη διαδικασία αξιολόγησης επιτυχώς επιστρέφουν στα χέρια του υπεύθυνου, ο οποίος αναλαμβάνει να ανακοινώσει στον ενδιαφερόμενο ότι πέρασε την πρώτη φάση και να τον καλέσει στη δεύτερη φάση της διαδικασίας, η οποία είναι η συνέντευξη με τον manager.

Συνεντεύξεις

Με την είσοδο του στο γραφείο, ο ενδιαφερόμενος λαμβάνει μία φόρμα την οποία και συμπληρώνει εκείνη τη στιγμή και παραδίδεται στον manager πριν εισέλθει ο ενδιαφερόμενος στο γραφείο στο οποίο θα ξεκινήσει η διαδικασία της συνέντευξης. Η φόρμα περιλαμβάνει διάφορες ερωτήσεις αξιολόγησης με σκοπό να δώσει κάποιες πρώτες πληροφορίες και στοιχεία για το άτομο του ο ενδιαφερόμενος, ώστε ο manager να λάβει μια μικρή πρώτη ιδέα για αυτόν. (έγγραφο 1)

Ση συνέχεια ο manager αρχικά λαμβάνει τη φόρμα που συμπλήρωσε ο υποψήφιος και αναλύει με τον ίδιο τις απαντήσεις στις ερωτήσεις αξιολόγησης που του δόθηκαν, για να κατανοήσει τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και το υπόβαθρο του ενδιαφερόμενου. Αξιολογεί το ενδιαφέρον που δείχνει ο υποψήφιος για το αντικείμενο της εργασίας και παρατηρεί ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, σύμφωνα με την πείρα του. Λύνει επίσης ορισμένες απορίες του υποψήφιου για την εταιρία και γενικότερα

μέσω μίας κατευθυνόμενης συζήτησης, βγάζει μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα του υποψήφιου.

Με το τέλος της συνέντευξης, ο υποψήφιος ενημερώνεται ότι θα ειδοποιηθεί εντός ολίγων ημερών για το αν έχει περάσει στην τρίτη φάση της διαδικασίας.

Orientation day

Η τρίτη φάση της διαδικασίας είναι μια ημέρα καθοδήγησης/παρατήρησης(orientation day), κατά την οποία ο υποψήφιος αρχικά συμπληρώνει μία φόρμα με κάποιες ερωτήσεις αξιολόγησης και στην συνέχεια αναλαμβάνει ένας εκπαιδευτής να τον ενημερώσει για κάποια στοιχεία πάνω στην εργασία για την οποία ενδιαφέρεται.

Ο υποψήφιος ενημερώνεται για όλες τις λεπτομέρειες της θέσης για την οποία ενδιαφέρεται, για την πολιτική της εταιρίας, λύνονται όλες οι τυχόν παραπάνω απορίες που έχει και ακολουθεί τον εκπαιδευτή (trainer), σε ένα δίωρο διάστημα εργασιακού προσανατολισμού, κατά το οποίο παρακολουθεί τον τρόπο εργασίας και τις αρμοδιότητες που περιλαμβάνει η θέση αυτή.

Στο τέλος της ημέρας αυτής ο εκπαιδευτής αξιολογεί τις κινήσεις του υποψηφίου και συζητάει τα αποτελέσματα με τον manager του γραφείου, ο οποίος είχε κάνει την αρχική συνέντευξη ώστε να βγει η τελική απάντηση, για το αν δηλαδή ο υποψήφιος τηρεί τις προϋποθέσεις να γίνει νέο μέλος της ‘οικογένειας’ ‘xxxxxxx’. Με αυτόν τον τρόπο, δηλαδή την διασταύρωση και των δύο απόψεων, η εικόνα του υποψηφίου είναι αντιπροσωπευτικότερη.

Αν ο υποψήφιος περάσει την διαδικασία αυτή και αποφασίσει και αυτός ότι αυτή η θέση έχει πραγματικό νόημα για αυτόν ξεκινάει να εργάζεται δοκιμαστικά στην εταιρία.

Από το σημείο αυτό ξεκινάει η διαδικασία εκπαίδευσης του και τον αναλαμβάνει ο ίδιος εκπαιδευτής ο οποίος ήταν υπεύθυνος για αυτόν και την πρώτη ημέρα προσανατολισμού (orientation day).

- **Διαδικασία εκπαίδευσης**

Το κίνητρο που δίνει η εταιρία είναι, ότι μέσα από συνεχόμενη εκπαίδευση και σταθερότητα στην εργασία και το αποτέλεσμα, ο εργαζόμενος περνώντας με επιτυχία συγκεκριμένα στάδια έχει τη δυνατότητα ξεκινώντας από ένα entry level(αρχικό

στάδιο) ως εκπαιδευόμενος να γίνει εκπαιδευτής και στη συνέχεια να δημιουργήσει το δικό του γραφείο και να γίνει manager, διαθέτοντας το δικό του ανθρώπινο δυναμικό. Η διαδικασία αυτή και η εκπαίδευση στο γραφείο “xxxxxxx” όπως και σε όλα τα γραφεία του οργανισμού είναι συγκεκριμένη και χωρίζεται σε 5 stages (στάδια). Ο εργαζόμενος, αρχικά με τη βοήθεια του εκπαιδευτή του και στη συνέχεια μόνος του αναλαμβάνει να μάθει κάποια βασικά πράγματα και ολοκληρώνοντας ένα στάδιο κάθε φορά περνάει στο επόμενο ανεβαίνοντας σταδιακά στην ιεραρχία. Πιο συγκεκριμένα:

Ανάπτυξη σε **FIELD AGENT REPRESENTATIVE**

Stage 1 (theory and basics)

Το πρώτο στάδιο αποτελείται από 6 δοκιμαστικές μέρες θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευσης του νέου συνεργάτη πλέον, την οποία του παρέχει ο εκπαιδευτής του σε αρχικό επίπεδο.

Στόχος για το στάδιο 1, είναι ο νέος συνεργάτης να μάθει καλά την θεωρία του συστήματος με το οποίο λειτουργεί η εταιρία, που του δίνεται από τον trainer και να κατανοήσει τα βασικά πρώτα βήματα της δουλειάς. Προετοιμάζεται κατ’ επέκταση για την ανάπτυξη του σε διαφημιστή του γραφείου κι εκπρόσωπο της καμπάνιας που έχει αναλάβει το γραφείο.

Οι 3 πρώτες δοκιμαστικές ημέρες (ημέρες εντυπώσεων) είναι στατιστικά και οι πιο σημαντικές για το αν τελικά θα υπάρξει χημεία μεταξύ της εταιρίας και του νέου συνεργάτη και αν θα εισέλθει τελικά ο νέος συνεργάτης σε αυτήν.

Πιο αναλυτικά:

Ημέρα Πρώτη(κατατόπιση)

Την πρώτη μέρα του stage 1, ο εκπαιδευτής του νέου συνεργάτη, ξεκινάει τη εκπαίδευση πάνω στην ενημέρωση για τον πελάτη/καταναλωτή και το προϊόν ή την υπηρεσία που προωθεί η εταιρία. Όπως και σε κάθε στάδιο, κρατάει μαζί του ένα έγγραφο το οποίο αναφέρει πάνω ονομαστικά όλα αυτά πάνω στα οποία πρέπει να εκπαιδευτεί ο νέος συνεργάτης και στο οποίο ο εκπαιδευτής του, σημειώνει την εξέλιξη του και το τι μαθαίνει κάθε φορά.

Ο εκπαιδευτής στο στάδιο αυτό εξηγεί ποια ακριβώς είναι η υπηρεσία που προσφέρει το γραφείο “xxxxxxx” στις άλλες συνεργαζόμενες με αυτήν εταιρίες, ποιο είναι το

προϊόν/υπηρεσία που προωθείται εκείνη την περίοδο, αλλά και πως γίνεται όλη αυτή η διαδικασία μέσω του πρόσωπο-με-πρόσωπο marketing.

Συγχρόνως, ο εκπαιδευτής τον συστήνει στα υπόλοιπα μέλη του γραφείου και τον ενημερώνει για την γενική διαχείριση του γραφείου.(ποιός είναι ποιος και τι είναι τι).

Στη συνέχεια, το υπόλοιπο της ημέρας ακολουθεί ένα μικρό χρονικό διάστημα παρατήρησης, όπου ο trainer(εκπαιδευτής), βγαίνει να εργαστεί κανονικά, προωθώντας το προϊόν/υπηρεσία στην περιοχή που του έχει ανατεθεί και ο εκπαιδευόμενος τον ακολουθεί παρατηρώντας τι κάνει και πως το κάνει.

Ο εκπαιδευτής φροντίζει να μην μένει ο εκπαιδευόμενος μόνος του κατά τη διάρκεια της πρώτης του μέρας, να τον ενθαρρύνει και να του λύνει απορίες. Επιπλέον απαντάει σε ένα μικρό ερωτηματολόγιο το οποίο εντοπίζει τι τύπος είναι, ακουστικός η οπτικός. Το τεστ αυτό βοηθάει στην χρησιμοποίηση του καλύτερου δυνατού τρόπου εκπαίδευσης πάνω στον νέο συνεργάτη.

Ημέρα Δεύτερη

Η δεύτερη ημέρα αποτελεί συνέχεια της πρώτης ως προς την εκπαίδευση που έγινε πάνω στον πελάτη και στο προϊόν. Ο νέος συνεργάτης δεν αντιμετωπίζει ακόμη μόνος του τη διαδικασία της διαφήμισης της υπηρεσίας/προϊόντος σε πελάτες, αλλά ο ρόλος του είναι πιο ενεργός. Κάνει προώθηση μαζί με τον εκπαιδευτή και ο εκπαιδευτής του, χρησιμοποιώντας διάφορα κίνητρα αναπτύσσει την αυτοπεποίθηση του. Συνεχίζονται τα θεωρητικά μαθήματα πάνω στο προϊόν/υπηρεσία και ο εκπαιδευόμενος κάνει εξάσκηση στην προώθηση, και στον τρόπο που θα πρέπει να προωθεί το προϊόν και να συνομιλεί με τους πελάτες, μέσα στο γραφείο με τη βοήθεια του εκπαιδευτή του. Στο σημείο αυτό ο εκπαιδευτής ακολουθεί διαφορετικό τρόπο εκπαίδευσης για άτομα με λιγότερο η περισσότερο αυτοπεποίθηση, στρατηγική η οποία ακολουθείται σε όλη τη μετέπειτα πορεία της εκπαίδευσης του νέου συνεργάτη.

Συγκεκριμένα για το άτομο που έχει αυτοπεποίθηση ακολουθεί τη στρατηγική του BUILD-CHALLENGE-BUILD(χτίζω σχέση, ενθαρρύνω-προκαλώ για βελτίωση-χτίζω σχέση ενθαρρύνω). Εφόσον ο νέος συνεργάτης εφαρμόζει σε πράξη τη θεωρία ιδιαίτερα εύκολα, ο εκπαιδευτής αρχίζει να δουλεύει μαζί του τις λεπτομέρειες.

Για άτομο με χαμηλή αυτοπεποίθηση ο εκπαιδευτής ακολουθεί: BUILD-BUILD-BUILD. Ενθαρρύνει συνεχώς τον νέο συνεργάτη, εντοπίζει ένα θετικό του σημείο και το προάγει και συνεχίζει μαζί του ωσότου τα καταφέρει. Βασικός κανόνας είναι ότι

ανεξάρτητα με το αποτέλεσμα του νέου συνεργάτη, ο εκπαιδευτής ποτέ δεν προχωράει παρακάτω. Ένα πράγμα κάθε φορά.

Ημέρα Τρίτη

Κατά τη διάρκεια της τρίτης ημέρας ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να μπορεί να εφαρμόσει στην πράξη όλα αυτά τα οποία έμαθε και είδε από τον εκπαιδευτή του την προηγούμενη ημέρα. Θα πρέπει να έχει ήδη αναπτύξει την ικανότητα να επικοινωνεί και να προωθεί την καμπάνια στους καταναλωτές, αλλά παρόλα αυτά ο εκπαιδευτής του, έρχεται σε επαφή μαζί του συνεχώς κατά τη διάρκεια εργασίας του στην περιοχή που του έχει ανατεθεί. Συνήθως την ημέρα αυτή, αναλαμβάνει το νέο συνεργάτη και ένας άλλος εκπαιδευτής, ο οποίος θα του δώσει και καινούριες ιδέες. Επιπλέον χτίζεται πιο γρήγορα η αυτοπεποίθηση του νέου συνεργάτη και προετοιμάζεται καλύτερα για τις πρώτες μέρες εργασίας που θα είναι μόνος του.

Το νόημα που βγαίνει από την διαδικασία αυτή είναι ότι η όλη ιδέα της εταιρίας, ο τρόπος λειτουργίας και ανάπτυξης της, αλλά και ο τρόπος που εργάζεται το ανθρώπινο δυναμικό της στηρίζεται στη θεωρία του "people help people". (Ο ένας βοηθάει τον άλλον). Στην εταιρία αυτή κανείς δεν πετυχαίνει μόνος του και αυτό είναι κάτι που θα τεκμηριωθεί μέσα από την ανάλυση των επόμενων σταδίων.

Η υπόλοιπη εβδομάδα συνεχίζεται κανονικά, με τον νέο συνεργάτη να εργάζεται όπως και την Τρίτη ημέρα, να κάνει εξάσκηση μέσα στο γραφείο καθημερινά και να βελτιώνεται κάθε μέρα και περισσότερο.

Ο εκπαιδευτής βοηθάει το νέο συνεργάτη να φέρει τα πρώτα αποτελέσματα, δηλαδή να κάνει τις πρώτες του πωλήσεις, να βελτιώσει τα σημεία στα οποία είναι αδύναμος αλλά και χτίζει σχέση μαζί του. Προσπαθεί επίσης να εντοπίσει ποια είναι αυτά τα κίνητρα που θα τον κάνουν να αγαπήσει αυτή τη δουλειά, γιατί μόνο τότε ένα άτομο δίνει το 100% της προσπάθειας του.

Η προσοχή εστιάζεται στον άνθρωπο, για το λόγο αυτό και το σύστημα της εταιρίας επικεντρώνεται στην ψυχολογία του νέου συνεργάτη, στις φιλοδοξίες του και στην προσωπικότητα του.

Συνοπτικά ακολουθώντας το σύστημα, ο κάθε Trainer θα πρέπει την πρώτη εβδομάδα εργασίας ενός νέου συνεργάτη να κάνει τα εξής:

- Να βοηθάει το νέο συνεργάτη να εστιάσει στους προσωπικούς του στόχους
- Να συνεχίσει να τον διδάσκει και να τον εκπαιδεύει

- Να τον ενθαρρύνει να δίνει τον καλύτερο του εαυτό
- Να τον βοηθήσει στα σημεία τα οποία είναι αδύναμος ώστε να βγάλει γρήγορα αποτέλεσμα
- Να εντοπίσει και να του δώσει τα κατάλληλα κίνητρα
- Να απαντάει στις απορίες του και να είναι ειλικρινής μαζί του
- Να βάλουνε ένα μικρό στόχο μαζί, ώστε να καταλάβει ο νέος συνεργάτης πως λειτουργεί ένα άτομο όταν έχει στόχο, πόσο προσπαθεί να τον πετύχει και πως αισθάνεται όταν έρχεται το αποτέλεσμα.

Κατά τη διάρκεια της πρώτης αυτής εβδομάδας, συνάπτεται και η συνεργασία με την εταιρία Υπογράφεται δηλαδή και η σύμβαση με τους όρους εργασίας από τον νέο συνεργάτη. Με την επίσημη έναρξη της συνεργασίας, ο νέος συνεργάτης γίνεται μέλος και ταυτόχρονα στην ομάδα του εκπαιδευτή του, εργάζεται δηλαδή για να πετύχει όχι μόνο τους δικούς του στόχους, αλλά και τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκει. Αναπτύσσεται το συναίσθημα της ομαδικότητας και του κοινού στόχου.

Ανάπτυξη σε **TRAINER/LEADER**

Stage 2(Marketing & Sales)

Με το τέλος του κάθε σταδίου ο συνεργάτης εξετάζεται με ένα προφορικό τεστ από τον manager του γραφείου , όπου αποδεικνύει ότι έμαθε και κατανόησε τη θεωρία του stage 1(στη συγκεκριμένη περίπτωση) και τα βασικά σημεία της δουλειάς και ότι είναι έτοιμος να περάσει στο επόμενο στάδιο.

Αν δεν περάσει το τεστ συνεχίζει στο ίδιο στάδιο, κάνει επανάληψη στη θεωρία και ξαναδοκιμάζει όταν κρίνει ο trainer του ότι είναι έτοιμος.

Περνώντας με επιτυχία το στάδιο 1 ο συνεργάτης περνάει στο δεύτερο στάδιο όπου είναι πλέον επίσημα διαφημιστής (Field agent)και εκπρόσωπος της καμπάνιας του γραφείου, αλλά και προετοιμάζεται για την ανάπτυξη του σε trainer/leader (εκπαιδευτή). Το αρχικό έγγραφο του stage 1 που είχε δοθεί στον trainer που παρακολουθεί την εξέλιξη του συνεργάτη, τώρα υπογράφεται από τον trainer και από τον manager μετά την ολοκλήρωση του test με επιτυχία και επίσημα ο συνεργάτης περνάει στο επόμενο στάδιο. Με την προαγωγή του ο νέος συνεργάτης παραλαμβάνει το νέο έγγραφο του stage 2, όπου είναι ο ίδιος υπεύθυνος να κρατάει και να συμπληρώνει, ανάλογα με το τι καινούριο μαθαίνει κάθε φορά που ο trainer του, του διδάσκει κάτι. Κάθε φορά που ο συνεργάτης κάνει μία πώληση αποδεικνύοντας την

κατανόηση και εφαρμογή του σταδίου 1, έχει υποχρέωση ο εκπαιδευτής του να του διδάξει ένα κομμάτι από την εκπαίδευση του σταδίου 2. Η εξέλιξη πλέον στηρίζεται στον νέο συνεργάτη.

Στο στάδιο 2, ο νέος συνεργάτης κάνει σε πράξη ότι εκπαιδεύτηκε στο προηγούμενο στάδιο. Ξεκινάει να εργάζεται κανονικά, έχει ήδη παραλάβει το δικό του φάκελο εργασίας με όλη την απαραίτητη γραφειοκρατία (αιτήσεις, φόρμες συμπλήρωσης στοιχείων κτλ) από το στάδιο 1 και αναλαμβάνει πλέον να εργαστεί μόνος του σε μια περιοχή που του αναθέτεται από το γραφείο.

Η δουλειά του νέου συνεργάτη είναι να επισκεφτεί όλες τις επιχειρήσεις της περιοχής που του έχει ανατεθεί και να προωθήσει ένα προϊόν/υπηρεσία εργαζόμενος σύμφωνα με το σύστημα της εταιρίας και ακολουθώντας το παράδειγμα του trainer.

Το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης του θα αρχίσει να φαίνεται και σιγά σιγά θα αρχίσει να κάνει πωλήσεις και να βελτιώνεται συνεχώς. Το κέρδος από κάθε συνεργασία (πώληση) που έχει είναι 75€ για τη συγκεκριμένη καμπάνια. Ο trainer του, συνεχίζει να τον βοηθάει και να έχει άμεση επαφή μαζί του, βοηθώντας τον να ξεπερνάει τις δυσκολίες που συναντάει. Επιπλέον, όπως ισχύει και για κάθε συνεργάτη, τα αποτελέσματα της δουλειάς τους, οι πωλήσεις δηλαδή που ο καθένας τους καταφέρνει καθημερινά ανακοινώνονται κάθε πρωί, δημόσια σε όλους στο γραφείο από τον manager, ο οποίος συγχαρεί τους high roller(καλύτερους σε πωλήσεις) της προηγούμενης ημέρας. Η επιβράβευση είναι από τα βασικότερα κίνητρα για τη βελτίωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Το να δίνεις επίσης ένα παράδειγμα ενός επιτυχημένου ατόμου ξυπνάει το αίσθημα της πρόκλησης σε όλους τους συνεργάτες. Η δίκαιη αυτή δημόσια επιβράβευση των συνεργατών που έκαναν καλά την δουλειά τους την προηγούμενη ημέρα, όχι μόνο ανυψώνει ψυχολογικά τους επιτυχόντες δίνοντας τους κίνητρο για περαιτέρω βελτίωση αλλά δίνει στους νέους συνεργάτες ένα καλό παράδειγμα προς μίμηση και συντελεί στην υποκίνηση τους για την επίτευξη όλο και μεγαλύτερων στόχων.

Από την άλλη πλευρά ο συνεργάτης συνεχίζει την θεωρητική εκπαίδευση, λαμβάνοντας περισσότερες πληροφορίες για την εταιρία ‘Ψ’, τις πωλήσεις και την ηγεσία.

Μαθαίνει το ιστορικό του οργανισμού και σε τι διαφέρει από τις άλλες εταιρίες marketing και τους παραδοσιακούς τρόπους διαφήμισης, η νέα μέθοδος direct marketing και το σύστημα που χρησιμοποιεί η ‘Ψ’. Επίσης την εταιρική δομή της εταιρίας, τις προαγωγές και τα οικονομικά θέματα. Του δημιουργείται σταθερά το συναίσθημα ότι ανήκει σε ένα σύνολο και μία ομάδα.

Ειδικεύετε επίσης περισσότερο στο θέμα των πωλήσεων. Εκπαιδεύεται να προσαρμόζεται στις διάφορες περιοχές, στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και στο πώς να παίρνει τον έλεγχο σε αυτό που κάνει. Μαθαίνει πώς να δουλεύει σωστά την περιοχή του και ότι το να είναι κάποιος οργανωμένος, συνεπής να δίνει το 100% της προσπάθειας του, να έχει θετική διάθεση και να προστατεύει την διάθεση του από τα αρνητικά, τον οδηγεί στο αποτέλεσμα και στην εξέλιξη.

Έρχεται σε πρώτη φάση μέσω της θεωρητικής εκπαίδευσης, σε επαφή με τις ευθύνες που έχει ένας trainer(εκπαιδευτής), ώστε να τις κατανοήσει και να αρχίσει να τις αναπτύσσει με σκοπό να αναπτυχθεί και ο ίδιος σε trainer.

Μαθαίνει ακριβώς για τα κέρδη που θα εισπράξει από τις πωλήσεις του, τον τρόπο πληρωμής και τα οφέλη. Επίσης αναλύονται τα κέρδη και τα bonus που μπορεί να εισπράξει γενικότερα σε κάθε στάδιο ο κάθε συνεργάτης, αν ακολουθήσει το σύστημα της εταιρίας. Το κίνητρο του κέρδους και των απολαβών γίνεται πιο έντονο, σε συνδυασμό επίσης και με τα πρώτα έσοδα που λαμβάνει από τις πωλήσεις που ήδη έχει καταφέρει.

Το σημαντικό που αρχίζει να μπαίνει σε πρώτη φάση στο στάδιο 2 είναι ο σπόρος της επιτυχίας και το management. Η δυνατότητα να προχωρήσει ο συνεργάτης ανεβαίνοντας τα στάδια προς τη διοίκηση και τα οφέλη από αυτό.

Στο στάδιο 2 ο συνεργάτης καλείται να αποδείξει ότι έχει κατανοήσει τη θεωρία του σταδίου 1 και το καταφέρνει αυτό με τη παραγωγή(επίτευξη πωλήσεων).

Απώτερος στόχος είναι για τον συνεργάτη να περάσει στα επόμενα στάδια και να ‘‘κυνηγεί’’ κάθε φορά τα κριτήρια που απαιτούνται, για να το καταφέρει αυτό. Τα κριτήρια, όσο ανεβαίνει η ιεραρχία, γίνονται και πιο απαιτητικά. Στο στάδιο 2 λοιπόν, ο συνεργάτης πρέπει να κάνει παραγωγή και να είναι σταθερός σε αυτό. Με την σταθερότητα πωλήσεων αποδεικνύει ότι μπορεί να αναπτυχθεί

Συγκεκριμένα πρέπει να καταφέρει 6-8 συνεργασίες με πελάτες(πωλήσεις), σε διάρκεια 2 εβδομάδων, πράξη η οποία αποδεικνύει ότι έχει κατανοήσει τη θεωρία του σταδίου 1 και να μάθει τη θεωρία του σταδίου 2 που αναφέρουμε παραπάνω.

Το χρονικό διάστημα που θα παραμείνει ο κάθε συνεργάτης στο κάθε στάδιο, από το στάδιο 2 και πάνω, δεν είναι συγκεκριμένο αλλά υπολογίζεται περίπου για το στάδιο 2 από 2-8 εβδομάδες. Η εξέλιξη εξαρτάται από τον ίδιο το συνεργάτη και μόνο και από το πόσο διατεθειμένος είναι ο ίδιος να προσπαθήσει για να πετύχει τους στόχους του και να ανεβεί στην ιεραρχία.

Όλοι οι συνεργάτες έχουν τις ίδιες ευκαιρίες να πετύχουν, για το λόγο αυτό είναι από τα λίγα συστήματα λειτουργίας επιχείρησης που επικρατεί αξιοκρατία και δεν επηρεάζεται από άλλους παράγοντες(ευρύτερα γνωστό ως ‘μέσο’). Όταν ο συνεργάτης ‘αγγίζει’ τα κριτήρια αυτά και σε συμφωνία πάντα με τον εκπαιδευτή του, έχει το δικαίωμα (με την ίδια διαδικασία εξέτασης όπως και στο stage 1) να δώσει το τεστ του σταδίου 2 για να περάσει στο στάδιο 3.

Ανάπτυξη σε **CREW LEADER**

Stage 3(Teaching)

Με την προαγωγή του συνεργάτη στο στάδιο 3, έχει ήδη αποδείξει ότι έχει τις δυνατότητες να αναπτυχθεί σε έναν ικανότατο εκπαιδευτή. Σημαίνει ότι ο συνεργάτης ήδη είναι ένας επιτυχημένος διαφημιστής με σταθερές πωλήσεις και ότι έχει κατανοήσει τη θεωρία πάνω στο marketing, στις πωλήσεις και γενικότερα στην εταιρία, θεωρία όπως αναφέραμε και παραπάνω των προηγούμενων σταδίων. Κατάσταση βέβαια που δεν αναιρεί το γεγονός ότι ο κάθε συνεργάτης κάνει εξάσκηση κάθε μέρα, ή ότι δεν μπορεί όλες οι μέρες να είναι το ίδιο καλές και αποδοτικές για αυτόν. Στο στάδιο 3 ανοίγει ο ορίζοντας και ξεκαθαρίζει περισσότερο η πορεία προς τα διοίκηση(management) και ο τρόπος να επιτευχθεί κάτι τέτοιο.

Στόχος του σταδίου 3 είναι η ανάπτυξη ικανοτήτων διδασκαλίας, εκπαίδευσης και ηγεσίας. Για το λόγο αυτό το στάδιο χωρίζεται σε stage 3A, στη διάρκεια του οποίου μαθαίνει ο συνεργάτης τον τρόπο να εκπαιδεύει άλλο άτομο και σε stage 3B, όπου αυτό το κάνει στην πράξη. Η διαδικασία βασίζεται σε θεωρία και σε εφαρμογή της θεωρίας στην πράξη.

Στάδιο 3A (theory)

Στο στάδιο 3^A, ο εκπαιδευόμενος εκπαιδευτής πλέον, διδάσκεται από τον δικό του εκπαιδευτή με τον οποίο ξεκίνησε αλλά και από άλλους πιο έμπειρους εκπαιδευτές από αυτόν, τον τρόπο να διδάσκει ο ίδιος.

Συνεχίζει να εργάζεται στους ίδιους ρυθμούς και συγχρόνως τις ώρες που βρίσκεται στο γραφείο διδάσκεται σε θεωρητικό αλλά και πρακτικό επίπεδο τα βασικά στοιχεία που πρέπει να έχει ένας καλός εκπαιδευτής.

Πιο συγκεκριμένα ασχολείται με:

1. Προσωπική ανάπτυξη
2. Πως λειτουργώ στην Ημέρα παρατήρησης(νέου συνεργάτη)
3. Διαδικασίες γραφειοκρατίας
4. Πως βοηθάω κάποιον στο στάδιο 1
5. Πως βοηθάω κάποιον στο στάδιο 2

Όσον αφορά την προσωπική ανάπτυξη στο στάδιο 3^A, ο νέος εκπαιδευτής ανεξαρτητοποιείται από τον δικό του εκπαιδευτή και αρχίζει να είναι ο ίδιος υπεύθυνος για τον τρόπο που θα λειτουργεί, για το αποτέλεσμα της δουλειάς του αλλά και για την εκπαίδευση του.

Είναι ο ίδιος υπεύθυνος για τη συλλογή πληροφοριών για το στάδιο 3^A και οι πιο έμπειροι εκπαιδευτές τον βοηθάνε να συνειδητοποιήσει αλλά και να αφομοιώσει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά που θα τον μετατρέψουν σε ένα δυνατό εκπαιδευτή.

Όταν κάποιος γίνεται trainer οι ευθύνες που έχει είναι σαφέστατα μεγαλύτερες από το να πηγαίνει απλά καλά στις πωλήσεις. Αρχικά πρέπει να είναι υπεύθυνος και σωστός στις καθημερινές υποχρεώσεις του στο γραφείο. Αυτό σημαίνει να είναι στην ώρα του το πρωί στο γραφείο, να μην χάνει μέρες από τη δουλειά χωρίς λόγο, να είναι οργανωμένος και να μην χάνει χρόνο αλλά και να μην καθυστερεί ο ίδιος την εκπαίδευση του. Να είναι σταθερός και επικερδής ώστε να μπορεί να δώσει το παράδειγμα και τα κατάλληλα κίνητρα στον μελλοντικό εκπαιδευόμενο που θα αναλάβει, αλλά και να κάνει ερωτήσεις σε άλλους εκπαιδευτές πιο έμπειρους ώστε να βελτιώνεται συνεχώς. Θα πρέπει να φροντίζει το image του(εικόνα του) και να μάθει να μανατζάρει πρώτα από όλα τον εαυτό του, τη διάθεση του και τον τρόπο που εργάζεται ώστε να μπορέσει στο μέλλον να κάνει το ίδιο με τους εκπαιδευόμενους του. Τελικά αυτό που θα καταφέρει στο τέλος του σταδίου 3^A θα είναι πώς να μάθει να γίνει το παράδειγμα προς μίμηση για τα μελλοντικά μέλη της ομάδας που θα δημιουργήσει.

Σε θεωρητικό επίπεδο διδάσκεται ο νέος εκπαιδευτής τις βασικές αρχές της εκπαίδευσης, τους διάφορους τρόπους αντιμετώπισης του κάθε νέου συνεργάτη, ανάλογα με το χαρακτήρα και την προσωπικότητα του και πολλά άλλα μικρά tips που μπορούν να κάνουν την όλη εκπαίδευση πιο εύκολη και ευχάριστη.

Ο νέος εκπαιδευτής μαθαίνει επίσης τη διαδικασία στρατολόγησης νέου προσωπικού, την οργάνωση της ημέρας παρατήρησης ενός νέου συνεργάτη και την διαδικασία

τελικής αξιολόγησης του. Μέσα στην εκπαίδευση του περιλαμβάνονται επίσης κι οι διαδικασίες γραφειοκρατίας μέσα στο γραφείο.

Τα πιο ενδιαφέροντα σημεία τα οποία αξίζει να αναπτύξουμε είναι το πώς ένας εκπαιδευόμενος trainer μαθαίνει να βοηθάει έναν νέο συνεργάτη που βρίσκεται στο στάδιο 1 και 2, όπως και ο ίδιος υπήρξε στο παρελθόν.

Βοηθώντας κάποιον στο στάδιο 1.

Αρχικά ο νέος εκπαιδευτής μαθαίνει να προγραμματίζει όλα τα **πως** και τα **τι**, της πρώτης ημέρας ενός νέου συνεργάτη. Επιπλέον μαθαίνει να προγραμματίζει όλες τις ενέργειες που γίνονται καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, από την δεύτερη έως και την 6^η ημέρα του σταδίου 1. Μαθαίνει το πώς να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες ενός ατόμου και τα κίνητρα που χρειάζεται για να ενεργοποιηθεί αλλά και τον τρόπο επίλυσης των διαφόρων προβλημάτων που θα προκύψουν στην πορεία της εκπαίδευσης.

Ο νέος εκπαιδευόμενος θα πρέπει να διαθέτει αυτοπεποίθηση ο ίδιος, ώστε να μπορεί να εκπαιδεύσει ένα νέο άτομο στη δουλειά. Για το λόγο αυτό σε κάθε στάδιο τονίζεται η σημαντικότητα του να ξέρει κανείς τα βασικά(βασική θεωρία stage 1), να είναι σταθερός στην απόδοση του και να μην χάνει την διάθεση του. Στο στάδιο 3^A θα πρέπει να μάθει πως να χτίζει όχι μόνο την αυτοπεποίθηση ενός νέου συνεργάτη αλλά και τις προσδοκίες του. Αυτό θα μάθει να το καταφέρνει κάνοντας υπομονή, προάγοντας πάντα τα θετικά σημεία και χρησιμοποιώντας θετικά παραδείγματα για κάποια αρνητική κατάσταση που τυχόν δημιουργείται. Συνεχίζοντας, ο νέος εκπαιδευτής θα μάθει να χρησιμοποιεί έντυπα της εταιρίας τα οποία θα τον βοηθήσουν στην ευκολότερη αλλά και πιο ευχάριστη εκπαίδευση ενός νέου συνεργάτη.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι ο νέος εκπαιδευτής θα βοηθηθεί στο να μάθει το πώς να χτίζει αποτελεσματικές σχέσεις με τα άτομα της ομάδα του είτε αυτές είναι προσωπικές η επαγγελματικές. Το σημαντικό σε αυτή τη διαδικασία είναι ότι για να φτάσει κάποιος στο επίπεδο να γίνει εκπαιδευτής πρέπει να έχει περάσει από όλα τα προηγούμενα επίπεδα, πράγμα που τον κάνει πιο ώριμο από κάποιον άλλον, ο οποίος δεν έχει περάσει από τις ίδιες καταστάσεις και δυσκολίες. Επιπλέον το άτομο που έχει ανεβεί στην ιεραρχία, ενώ ξεκίνησε από το ίδιο επίπεδο όπως όλοι οι συνεργάτες του, εμπνέει σεβασμό και εκτίμηση, σε σχέση με οποιονδήποτε άλλο που απλά μπήκε σε αυτήν τη θέση απευθείας.

Βοηθώντας κάποιον στο στάδιο 2

Ο νέος εκπαιδευτής σε αυτό το κομμάτι της θεωρίας μαθαίνει τον τρόπο να βοηθήσει στην εκπαίδευση ενός συνεργάτη που βρίσκεται στο στάδιο 2. Αρχικά μαθαίνει ο ίδιος από τον εκπαιδευτή του τον τρόπο να εξηγήσει στο άτομο που βρίσκεται στο στάδιο 2, πως θα κάνει στην πράξη τη θεωρία του σταδίου 1. Ένα άτομο που έχει φτάσει στο επίπεδο του trainer έχει ήδη περάσει από τα προηγούμενα στάδια, έχει εκπαιδευτεί και έχει δει την διαδικασία. Το σημαντικό όμως είναι να μάθει το πώς να το δείχνει αυτό σε άλλους λιγότερο έμπειρους από αυτόν. Αρχίζει να μαθαίνει τον τρόπο να προκαλεί τους νέους συνεργάτες ανάλογα με το χαρακτήρα του καθένα, με σκοπό να βγάλει τον καλύτερο τους εαυτό, να τους βοηθήσει να γίνουν πιο ανεξάρτητοι αλλά και να προσδιορίσουν τους στόχους τους. Παίρνει επίσης μια πρώτη ιδέα του τι σημαίνει εκπαιδευτής, παρακολουθώντας τον τρόπο με τον οποίο διδάσκει ένας άλλος πιο έμπειρος εκπαιδευτής έναν νέο συνεργάτη. Συγχρόνως συνεχίζει να εργάζεται κανονικά, καθημερινά όπως και κάθε συνεργάτης του γραφείου ‘‘xxxxxxx’’ και τα έσοδα του εξαρτώνται ακόμη από την απόδοση του στις πωλήσεις και μόνο.

Στάδιο 3B (practice)

Ο συνεργάτης και νέος εκπαιδευτής πλέον, εφόσον κατανοήσει τη θεωρία του σταδίου 3^A και δώσει με επιτυχία το τεστ, περνάει στο στάδιο 3B. Το 3B δεν είναι τίποτα παραπάνω από το πρακτικό κομμάτι του σταδίου 3. Ο νέος εκπαιδευτής, είναι έτοιμος πλέον να κάνει σε πράξη όλη τη θεωρία που έμαθε στο προηγούμενο στάδιο. Αρχίζει σταδιακά να αναλαμβάνει μέρος της εκπαίδευσης κάποιου εκπαιδευόμενου άλλου πιο έμπειρου εκπαιδευτή. Συγχρόνως ο δικός του εκπαιδευτής, ως πιο έμπειρος συνεχίζει να τον βοηθάει στο να βελτιώνεται στα σημεία που είναι ακόμη αδύναμος. Έρχεται η στιγμή επίσης στο στάδιο αυτό, να αποφασίσει ο νέος εκπαιδευτής το όνομα που θα δώσει στη μελλοντική του ομάδα, εφόσον σκοπός όλης της διαδικασίας εκπαίδευσης του είναι σιγά σιγά να αναπτύξει εκπαιδευόμενα νέα πρόσωπα μια δυνατή ομάδα, την οποία θα διοικεί ο ίδιος.

Ο νέος εκπαιδευτής στην πορεία της εξέλιξης του και σε συνεννόηση με τον manager του γραφείου, αναλαμβάνει την εξ ολοκλήρου εκπαίδευση ενός νέου συνεργάτη από την πρώτη του μέρα στην εταιρία. Αυτό το νέο άτομο θα αποτελέσει και το πρώτο μέλος της ομάδας του. Ευθύνη του νέου εκπαιδευτή είναι να μετατρέψει το νέο συνεργάτη σε ικανό διαφημιστή, με δυνατά αποτελέσματα στις πωλήσεις του και μέσα από την εκπαίδευση που θα του παρέχει να τον βοηθήσει να εξελιχθεί και να περάσει

στα επόμενα στάδια. Στη συνέχεια, ανάλογα την πορεία που θα έχει το πρώτο μέλος της ομάδας του, συνεχίζει και στην εκπαίδευση ενός δεύτερου νέου μέλους με σκοπό και την εξέλιξη αυτού του μέλους αλλά και την προσωπική του εξέλιξη από εκπαιδευτή σε crew manager (διοίκηση μίας μικρής ομάδας). Σκοπός είναι να εκπαιδεύσει μία μικρή ομάδα ατόμων ώστε σταδιακά να αφομοιώσει τη διαδικασία και να αποκτήσει γερές βάσεις για την μελλοντική του εξέλιξη σε βοηθό manager (στάδιο 5) και αργότερα στην προαγωγή του σε ανεξάρτητο manager του δικού του γραφείου.

Ανάπτυξη σε **ASSISTANT OWNER**

Stage 4(organize a small champagne)

Τα κριτήρια για να περάσει κάποιος από το στάδιο 3 στο στάδιο 4 αρχικά είναι να κατανοήσει τη θεωρία του σταδίου 3^A. Στη συνέχεια να μετατρέψει τη θεωρία σε πράξη με επιτυχία, (3B) που σημαίνει να εκπαιδεύσει, να αναπτύξει και να διοικήσει επιτυχώς νέους συνεργάτες έως ότου δημιουργήσει μία μικρή ομάδα νέων συνεργατών. Το κριτήριο της ανάπτυξης είναι ο εκπαιδευτής του σταδίου 3B να αναλάβει να εκπαιδεύσει και να αναπτύξει 3 νέους συνεργάτες που θα περάσουν στο στάδιο 3^A. Για να το καταφέρει αυτό σημαίνει ότι ο ίδιος θα πρέπει να είναι το παράδειγμα προς μίμηση για την ομάδα του. Θα πρέπει να είναι ο πρώτος στις πωλήσεις, να προσπαθεί 100% μέσα και έξω από το γραφείο, να μη χάνει τη διάθεση του διαφορετικά πως θα μπορέσει ποτέ να στηρίξει μια ομάδα, να έχει υπομονή και επιμονή. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω θα είναι να πιάσει και το κριτήριο της παραγωγής, το οποίο είναι συνολικά έσοδα 750€, του ίδιου και της ομάδας του για δύο συνεχόμενες εβδομάδες. Αποδεικνύοντας δηλαδή και σταθερότητα στο αποτέλεσμα περνάει στο στάδιο 4, ως επιτυχημένος crew leader(διοίκηση ομάδας) πλέον και προετοιμάζεται για τη θέση του assistant owner(βοηθός manager).

Στο στάδιο 4, ο crew leader διαθέτει στην ομάδα του 3 εκπαιδευτές σταδίου 3^A τους οποίους και θα συνεχίζει να εκπαιδεύει με σκοπό την περαιτέρω εξέλιξη τους. Στο στάδιο λοιπόν αυτό, μαθαίνει πώς να το κάνει αυτό. Αρχικά μαθαίνει τις αρχές του Κύκλου ανάπτυξης 3, τον τρόπο δηλαδή εκπαίδευσης ενός συνεργάτη που βρίσκεται στο στάδιο 3^A. Τη θεωρία που είχε μάθει και ο ίδιος όταν βρισκόταν στο στάδιο 3^A τώρα εκπαιδεύεται να τη διδάσκει στους συνεργάτες που μπαίνουν στο στάδιο αυτό. Στην ουσία ότι διδάχθηκε στα προηγούμενα στάδια μαθαίνει να τα διδάσκει σε άλλους. Εκπαιδεύει τους εκπαιδευτές σταδίου 3^A που έχει στην ομάδα του, τον τρόπο να χτίζουν την εμπιστοσύνη των νέων συνεργατών που κάποια στιγμή θα αναλάβουν και οι ίδιοι

και τον τρόπο να κάνουν την ομάδα τους παραγωγική. Συγχρόνως και η ίδια του η ομάδα γίνεται πιο παραγωγική. Φτάνοντας στο στάδιο 4 ο crew leader αρχίζει να αποκτά κύρος και ο manager τον βοηθάει να χτίσει καταλληλότερη συμπεριφορά απέναντι στην ομάδα του ώστε να αρχίζει να αποκτά και τον κατάλληλο σεβασμό. Επιπλέον αρχίζει και η προώθηση της επιχείρησής του. Η ομάδα αυτή προορίζεται ότι σε κάποια στιγμή στο μέλλον, με την στρατολόγηση και κάποιων παραπάνω ατόμων, να αποκολληθεί και να λειτουργήσει ως ανεξάρτητο γραφείο. Για το λόγο αυτό ο crew leader αρχίζει να προωθεί το όνομα και την ταυτότητα της επιχείρησής του στον οργανισμό, θέτει βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους και ανεβάζει τα στάνταρ της ομάδας του με σκοπό την επιτυχία και εξέλιξη της. Βάζει στόχους στη παραγωγή(πωλήσεις) και σαν υπεύθυνος της ομάδας του, μαθαίνει τον τρόπο να κάνει και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας επιτυχημένους συνεργάτες. Αφιερώνει περισσότερο χρόνο στην εκπαίδευση των συνεργατών της ομάδας του, στο τρόπο να τους κάνει πιο παραγωγικούς και στο να τους δίνει κίνητρα να συνεχίσουν το 100% της προσπάθειας τους κάθε μέρα. Για το χρόνο που αφιερώνει, ο συνεργάτης στο στάδιο 4 λαμβάνει και ένα επιπλέον bonus(δώρο). Για κάθε εβδομάδα που ο ίδιος κάνει πωλήσεις που αριθμούν, αριθμό συνεργασιών με πελάτες από 5 και πάνω, λαμβάνει ένα extra bonus 4^{0v} ευρώ για κάθε αίτηση που κάνει το κάθε μέλος της ομάδας του. Η καλή παραγωγή και των λοιπών συνεργατών της ομάδας του, αρχίζει να έχει πραγματικό νόημα και για αυτόν. Ο manager του γραφείου λοιπόν, διδάσκει στον crew leader στο στάδιο 4, τον τρόπο να διδάξει στην ομάδα του τεχνικές πώλησης της οποίας ο ίδιος έχει αποκτήσει από την εμπειρία του. Ο crew leader διδάσκει επίσης στα μέλη της ομάδας του, που έχουν περάσει στο στάδιο 3^B τον τρόπο να χτίσουν και οι ίδιοι την δικιά τους ομάδα αναλαμβάνοντας και αυτοί εξολοκλήρου την εκπαίδευση ενός νέου συνεργάτη. Γενικότερα μαθαίνει πως αυτά που έχει διδαχθεί μπορεί να τα διδάξει και ο ίδιος στους κατώτερα ιεραρχικά συνεργάτες του γραφείου. Στη θεωρία του stage 4 περιλαμβάνεται και ένα κομμάτι για την κατανόηση των υποχρεώσεων που έχει ένας manager/owner και για την κατανόηση του πρωτοκόλλου και των συστημάτων του γραφείου. Επιπλέον για την ομαλή πορεία προς τη θέση του βοηθού manager, ο crew leader αναλαμβάνει να μάθει πως οργανώνεται ένα road trip.

Παράδειγμα road trip.

“Ο κύριος Παπαδάκης Στέλιος που βρίσκεται στο στάδιο 4, αναλαμβάνει να πηγαίνει με την ομάδα του και τις υπόλοιπες ομάδες του γραφείου, από το ηράκλειο που είναι η βάση του γραφείου “Ψ” στα Χανιά για την προώθηση της καμπάνιας και στην πόλη

αυτή. Σκοπός είναι να πραγματοποιηθούν πωλήσεις στα Χανιά, αγορά στην οποία η μορφή πρόσωπο-με πρόσωπο marketing, που χρησιμοποιεί η εταιρία είναι πρωτόγνωρη. Είναι μια πολύ καλή ευκαιρία για αύξηση των πωλήσεων και για την κάλυψη κριτηρίων παραγωγής από μέλη της ομάδας του, που θέλουν να περάσουν σε επόμενα στάδια.

Αποφασίστηκε να μένουν αυτός και οι συνεργάτες του στα Χανιά κάθε Τρίτη και Πέμπτη και τις υπόλοιπες να επιστρέφουν στο Ηράκλειο. Υπεύθυνος για την διεύθυνση του road trip είναι ο κύριος Παπαδάκης’.

Ο κ Παπαδάκης είναι υπεύθυνος με την καθοδήγηση και βοήθεια του manager να οργανώσει πως θα χωριστούν οι περιοχές της πόλης των Χανίων ανάμεσα στους συνεργάτες, τον τρόπο που θα μεταφέρονται οι συνεργάτες στα Χανιά, που θα μένουν, τι ώρα θα ξεκινάνε τις ημέρες που δεν θα μένουν στα Χανιά, πως θα μοιραστούν τα έξοδα και γενικότερα όλες τις μικρές και μεγάλες λεπτομέρειες για την επιτυχημένη διεκπεραίωση του road trip.

Ο κ Παπαδάκης φυσικά θα μάθει τον τρόπο οργάνωσης του road trip και θα καταφέρει να το φέρει εις πέρας με τη βοήθεια του manager, ο οποίος θα τον καθοδηγεί σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής.

Ο συνεργάτης που βρίσκεται το στάδιο 4, βοηθάει επίσης και το manager του γραφείου στις καθημερινές υποχρεώσεις του για την υποστήριξη της καμπάνιας στο Ηράκλειο.

Παίρνει μέρος λοιπόν στην επικοινωνία με την εταιρία-πελάτη με την οποία συνεργάζεται το γραφείο, έρχεται σε επαφή με άτομα της διοίκησης της ‘Ψ’ σε Ελλάδα και εξωτερικό και γενικότερα προετοιμάζεται, αναλαμβάνοντας διάφορες υποχρεώσεις, για το επόμενο στάδιο(βοηθός manager). Τα κριτήρια για να περάσει κάποιος στο στάδιο 5 είναι να έχει κατανοήσει τη θεωρία του σταδίου 4, να έχει επιτυχημένα φέρει εις πέρας ένα road trip και κάποια καθήκοντα όσον αφορά την οργάνωση της καμπάνιας στην πόλη έδρα του ‘xxxxxx’. Θα πρέπει επίσης ο crew leader να έχει αναπτύξει την ομάδα του από 3 σε 5 και άνω άτομα, των οποίων θα έχει αποκλειστικά αναλάβει την εκπαίδευση τους ο ίδιος(συνεργάτες πρώτης γενιάς). Όσον αφορά την παραγωγή, θα πρέπει το σύνολο των εσόδων του ίδιου και της ομάδας του να αγγίζει τα 1500€ για δύο συνεχόμενες εβδομάδες. Αν εκπληρώσει όλα τα παραπάνω κριτήρια και σε συμφωνία πάντα με τον manager, ο crew leader περνάει στο στάδιο 5, όπου προάγεται σε assistant manager(βοηθό manager) και προετοιμάζεται για την ανεξαρτητοποίηση του και τη δημιουργία δικού του γραφείου.

Ανάπτυξη σε OWNER

Στο στάδιο 5 της ιεραρχίας ως βοηθός manager πλέον, ο συνεργάτης είναι το δεξί χέρι του manager αναλαμβάνοντας μέρος των υποχρεώσεων του και παίρνοντας μια πρώτη γεύση θα λέγαμε από τις ευθύνες τις οποίες συνοδεύουν τη θέση του. Αναλαμβάνει πλέον ανεξάρτητα, μαζί με την ομάδα του την διαχείριση της ίδιας η νέας καμπάνιας μέσα στο γραφείο του δικού του manager και συνεχίζεται η εκπαίδευση του με σκοπό την εξέλιξη του σε ανεξάρτητο manager. Η εκπαίδευση του χωρίζεται σε θεωρία και εφαρμογή.

Τα σημεία πάνω στα οποία βασίζεται η θεωρητική του εκπαίδευση είναι:

1. Η εταιρία ‘Ψ’.

Πιο συγκεκριμένα τις ευθύνες που έχει ένας manager ενός γραφείου απέναντι στην εταιρία αλλά και ποιος ο ρόλος της εταιρίας απέναντι στο manager.

Λαμβάνει επίσης περισσότερες πληροφορίες για τους ανθρώπους που είναι σε ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο από τον ίδιο μέσα στον οργανισμό, εντός και εκτός Ελλάδας.

Επιπλέον μαθαίνει πως μπορεί να χρησιμοποιήσει το network (δίκτυο) της εταιρίας για να πάρει πληροφορίες από άλλους manager άλλων γραφείων σε οποιαδήποτε χώρα που υπάρχει η εταιρία, με σκοπό να βελτιώνει συνεχώς την απόδοση και ανάπτυξη του γραφείου του. Ενημερώνεται σαφώς και για τα νομικά και λογιστικά θέματα που έχει η διαχείριση ενός γραφείου.

2. Διοικητικά θέματα.

Ενημερώνεται πάνω στις καθημερινές αρμοδιότητες που θα έχει ως manager στο μέλλον. Συγκεκριμένα ενημερώνεται για την καθημερινή γραφειοκρατία που θα πρέπει να κρατάει, για τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι πληρωμές στους συνεργάτες και για τη συμπλήρωση των τιμολογίων και λογαριασμών του γραφείου. Οι σχέσεις συνεργασίας, οι στόχοι που πρέπει να θέτονται αλλά και βασικές πληροφορίες πάνω στις προμήθειες και τον εξοπλισμό του γραφείου περιλαμβάνονται επίσης στην θεωρητική του εκπαίδευση.

3. Recruiting (στρατολόγηση)

Ο βοηθός manager διδάσκεται τις μεθόδους με τις οποίες μπορεί να στρατολογήσει νέο προσωπικό και την διαδικασία επιλογής αυτών σύμφωνα με τα στάνταρ της εταιρίας.

Για παράδειγμα τον τρόπο να συντάσσει και να καταχωρεί αγγελίες , την διαδικασία κλεισίματος συνέντευξης με τους υποψήφιους.

Στη συνέχεια παρόλη την πείρα που έχει αποκτήσει μέσα από την εργασία, διδάσκεται τον αποτελεσματικότερο τρόπο αξιολόγησης ενός υποψηφίου. Η όλη διαδικασία συναναστροφής με έναν υποψήφιο είναι συγκεκριμένη στον οργανισμό και αποτελείται:

- Γνωριμία και χαιρετισμός(στην πρώτη συνέντευξη, στην ημέρα παρατήρησης)
- Στάση απέναντι στον υποψήφιο και ερωτήσεις αξιολόγησης κατά τη διάρκεια της πρώτης συνέντευξη.
- Κριτήρια αξιολόγησης ανά περίπτωση.
- Τελική αξιολόγηση.

4. Καθημερινά θέματα

Ο βοηθός manager ενημερώνεται για τις βασικές ενέργειες που πρέπει να κάνει ένας manager για:

- την καλή ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στο γραφείο
- τη διατήρηση ενός εξαιρετικού περιβάλλοντος εργασίας
- την εξασφάλιση του ενθουσιασμού των συνεργατών για την εργασία
- την συνεχή προώθηση της επιθυμίας τους για εξέλιξη
- τη διατήρηση της αυτοεκτίμησής τους

Όλα τα παραπάνω επιτυγχάνονται με την εκπαίδευση του βοηθού manager πάνω:

1. στην οργάνωση meetings(συμβούλιων) με τους top trainers(πιο ανεπτυγμένους εκπαιδευτές)
2. στην οργάνωση meetings με τους trainers (στάδιο 3^A και πάνω)
3. στην διεξαγωγή των καθημερινών πρωινών meeting
4. στη διεξαγωγή ένα προς ένα meeting όποτε θεωρείται απαραίτητο
5. στη δημιουργία ενός καθημερινού προγράμματος ασχολιών
6. στη διατήρηση σωστών επαγγελματικών & προσωπικών σχέσεων με τους συνεργάτες

5. Οικονομικά θέματα

Η αξία κάθε συνεργασίας/πώλησης κοστίζει για την εταιρία που προωθεί η ΨΨΨ 150€. 75€ εισπράττει ως έσοδο ο συνεργάτης και 75€ εισπράττει ο κάθε owner-manager ως κέρδος (owner's profit). Στο στάδιο 5 ο assistant owner λαμβάνει ως έσοδο το σύνολο της αξίας της πώλησης από τις πωλήσεις που κάνει ο ίδιος και όχι το σύνολο ακόμη αλλά κάποια επιπλέον έσοδα τα οποία κρίνονται από την επιτυχία της ομάδα του. Πιο συγκεκριμένα λαμβάνει 150€ από κάθε συνεργασία/πώληση που κάνει ο ίδιος και για κάθε εβδομάδα που το σύνολο των εσόδων από τις πωλήσεις που κάνει η ομάδα του ξεπερνάει το ποσό των 1500€ λαμβάνει το 20% των συνολικών εσόδων ολόκληρου του γραφείου. (20% των συνολικών εσόδων όλων των συνεργατών του γραφείου, όχι μόνο της ομάδας του) Το 20% αυτό δεν εισπράττεται από τον βοηθό manager αλλά εκταμιεύεται με σκοπό τη συγκέντρωση ενός συγκεκριμένου ποσού για τη δημιουργία του δικού του γραφείου, που θα αναφέρουμε αναλυτικότερα στα κριτήρια παρακάτω. Στα οικονομικά θέματα συμπεριλαμβάνονται επίσης πληροφορίες για:

- καταστάσεις κέρδους και ζημιών
- Έξοδα
- Τον προϋπολογισμό
- Κέρδη

Όλες αυτές τις πληροφορίες τις λαμβάνει από τον manager αλλά όπως αναφέραμε και παραπάνω μπορεί να συμβουλευτεί και οποιονδήποτε άλλο ανώτερο του στην εταιρία με σκοπό την πιο γρήγορη εξέλιξη του(δίκτυο εταιρίας).

Ο assistant manager δημιουργεί ένα πλάνο στόχων και σχεδίου δράσης για την επίτευξη αυτών το οποίο θα ακολουθήσει στην πορεία του προς το management. Στο πλάνο αυτό συμπεριλαμβάνονται και διάφορα road trips τα οποία θα οργανώσει ο ίδιος εξολοκλήρου πλέον για την ομάδα του και τα οποία θα βοηθήσουν στην πιο γρήγορη εξέλιξη του ίδιου και των συνεργατών της ομάδας του.

Κάτι βασικό πάνω στο οποίο πρέπει να εκπαιδευθεί ο assistant manager είναι η "διασκέδαση" και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να την έχει μέσα και έξω από το γραφείο του.

Ένας καλός τρόπος που ευνοεί τον συναγωνισμό ανάμεσα στους συνεργάτες είναι οι μικροί διαγωνισμοί που ανά τακτά χρονικά διαστήματα ανακοινώνονται στους συνεργάτες. Οι συνεργάτες συναγωνίζονται μεταξύ τους για το αποτέλεσμα, πολλές φορές βάζουν μικρά στοιχήματα μεταξύ τους και γενικότερα ξυπνάει ο ενθουσιασμός

και το αίσθημα της πρόκλησης με αποτέλεσμα να βγαίνει ο καλύτερος εαυτός του κάθε ατόμου, να επιβραβεύονται οι νικητές και να γίνονται παράδειγμα προς μίμηση για τους υπόλοιπους.

Βασικό κομμάτι της θεωρίας είναι και η εξυπηρέτηση πελατών (customer service). Δίνεται λοιπόν εκπαίδευση πάνω στις ευθύνες που έχει η εταιρία απέναντι στον πελάτη και ο βοηθός manager είναι υπεύθυνος να μεταφέρει τη σημασία αυτής της ευθύνης στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του ώστε να το κάνουν πράξη κατά τη διάρκεια της εργασίας τους έξω από το χώρο του γραφείου.

Ο assistant manager θα πρέπει να κατανοήσει τη θεωρία του σταδίου 5 και συγχρόνως να την εφαρμόζει καθημερινά με σκοπό να προετοιμαστεί πλήρως για την ανεξαρτητοποίηση του από το γραφείο του manager του και τη δημιουργία ενός νέου δικού του γραφείου. Ως αποτέλεσμα της κατανόησης της θεωρίας αλλά και της επιτυχημένης εφαρμογής της είναι και η εκπλήρωση των κριτηρίων για την προαγωγή του σε owner (ιδιοκτήτη γραφείου).

Αρχικά η ομάδα του θα πρέπει να αποτελείται τουλάχιστον από 5 άτομα στο στάδιο 5 (εκπαιδευτές). Όπως αναφέραμε και στα οικονομικά θέματα, κάθε φορά που η ομάδα σημειώνει 1500€ σε μία εβδομάδα το 20% όλων των εσόδων του γραφείου αποταμιεύεται για τη δημιουργία του νέου γραφείου. Όταν το ποσό της αποταμίευσης αγγίξει τα 5000€ ο βοηθός manager προάγεται σε manager. Για να αποχωρήσει όμως από το γραφείο, να γίνει δηλαδή και owner(ιδιοκτήτης) και να προχωρήσει στη δημιουργία του δικού του γραφείου θα πρέπει το ποσό της αποταμίευσης να αυξηθεί στα 20000€, με το οποίο θα καλυφθούν και όλα τα έξοδα για τη δημιουργία του νέου γραφείου.

Με την εκπλήρωση όλων των παραπάνω ο manager είναι έτοιμος να ξεκινήσει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες για την δημιουργία του δικού του γραφείου σε τοποθεσία της επιλογής του εντός των συνόρων της Ελλάδας. Για να το καταφέρει αυτό έχει την υποστήριξη της εταιρίας αλλά και την προσφορά πληροφοριών, βοήθειας και υποστήριξης και από τους υπόλοιπους owners των άλλων γραφείων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σημασία της διαδικασίας της Επιλογής και της Εκπαίδευσης στη Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων

Αρχικά θα αναπτύξουμε το συμπέρασμα που βγήκε από την θεωρητικής πλευράς ανάλυση, για τη σημασία της επιλογής και της εκπαίδευσης στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Σχετικά με την επιλογή του προσωπικού, λανθασμένες αποφάσεις έχουν σοβαρότατες συνέπειες για την λειτουργία και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η προσπάθεια για την εξεύρεση της ορθής και ασφαλούς μεθόδου επιλογής εξακολουθεί να απασχολεί τους υπεύθυνους στις επιχειρήσεις, ενώ ένας μεγάλος αριθμός ειδικών συμβούλων προσφέρει τις υπηρεσίες του στον τομέα αυτό.

Η σωστή εφαρμογή της επιλογής για την πρόσληψη ενός υπαλλήλου/εργάτη δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εξασφαλίσει πρόσθετες πληροφορίες για την ικανότητα των υποψηφίων και μια αντιπροσωπευτικότερη εικόνα για την καταλληλότητα του υποψηφίου.

Για το λόγο αυτό η λάθος και μη αποτελεσματική τήρηση όλων των σταδίων και διαδικασιών της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού έχει μεγάλα μειονεκτήματα για την επιχείρηση. Τα βασικότερα μειονεκτήματα περιλαμβάνουν:

- ***Επιβάρυνσης της επιχείρησης/οργανισμού με άσκοπες δαπάνες και έξοδα από τη λάθος επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού.***

Αρχικά η διαπίστωση μιας λάθους πρόσληψης ενός υποψηφίου διαπιστώνεται μετά από κάποιο χρονικό διάστημα που διαρκεί συνήθως κάποιους μήνες. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει ήδη δαπανήσει χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωση του, την εκπαίδευση του αλλά και τη μισθοδοσία του. Συγχρόνως η απόδοση του υπαλλήλου ως νέου μέλους της επιχείρησης είναι σημαντικά χαμηλότερη από τους ήδη εργαζομένους και το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι η εκτίμηση ενός κόστους της επιχείρησης για τον υπάλληλο που αντιστοιχεί στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης.

- ***Συνέπειες μια λανθασμένης πρόσληψης για το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό.***

Δηλαδή εκτός από το οικονομικό κόστος σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος για το ανθρώπινο δυναμικό. Μια υποχρεωτική αναχώρηση υπαλλήλου μετά από σύντομη παραμονή του στην επιχείρηση λόγω ακαταλληλότητας οδηγεί στην μείωση του ηθικού και των φιλοδοξιών των υπόλοιπων εργαζομένων.

- ***Μη εξασφάλιση ομαλής ροής στη διεξαγωγή της εργασίας.***

Επειδή σε μία επιχείρηση απαιτείται να έχουμε συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της, για να επιτυγχάνουμε τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα και πολλές φορές το ένα τμήμα επηρεάζεται ή εξαρτάται από τις αποφάσεις και τις ενέργειες του άλλου, αν σε ένα από τα τμήματα αυτά έχει γίνει κακή επιλογή προσωπικού μπορεί να επηρεαστεί προς το χειρότερο ολόκληρη η λειτουργία της επιχείρησης.

- ***Αύξηση της εργασιακής κινητικότητας λόγω κακής επιλογής προσωπικού***

Δηλαδή η αύξηση του αριθμού των ατόμων που εγκαταλείπουν την εργασία συν τον αριθμό των νεοπροσληφθέντων. Οπότε αν δεν έχουμε κάνει σωστή επιλογή προσωπικού θα διαπιστώσουμε στη πορεία ότι οι εργαζόμενοι αυτοί δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας για την οποία προσελήφθησαν και έτσι μπαίνουμε στη διαδικασία είτε να τους απολύσουμε είτε να τους μετακινήσουμε σε μία άλλη θέση

Θα απλοποιήσουμε το παραπάνω πόρισμα με ένα παράδειγμα:

Από παλαιότερες έρευνες που έγιναν στις ΗΠΑ υπολογίστηκε ότι το κόστος της εργασιακής κινητικότητας ανήλθε σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις σε 400 δολάρια κατά άτομο. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η κινητικότητα αυξήθηκε κατά το έτος που έγινε η έρευνα από 10 σε 40, η συνολική επιβάρυνση της επιχείρησης σε ετήσια βάση ανήλθε στο ποσό των 16.000 δολαρίων. Η επιβάρυνση αυτή αποτελεί το κόστος της προσαρμογής και των καθυστερήσεων, οι οποίες προκαλούνται από την αυξημένη κινητικότητα του προσωπικού. Από την έρευνα αυτή αποδείχθηκε ότι μόνο δύο στους τρεις νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους κάλυπταν τα ελάχιστα standards αποδόσεως, ενώ ένας στους τρεις αποδείχθηκε τελείως ακατάλληλος. Με τη βελτίωση των διαδικασιών επιλογής, η συγκεκριμένη υπό έρευνα επιχείρηση, αύξησε τα κέρδη της κατά τρεις χιλιάδες δολάρια το μήνα.

- ***Μία εξίσου σημαντική συνέπεια της κακής επιλογής είναι ότι δεν γίνεται η καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού σε συνδυασμό με την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας***

Όταν δηλαδή σε μία επιχείρηση βάση των μελετών που κάναμε αποφασίσαμε να αντικαταστήσουμε τα παλαιά μηχανήματα που είχαμε με καινούρια, ακριβότερα και τελευταίας τεχνολογίας, γιατί καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι με αυτόν τον τρόπο θα αυξηθεί η παραγωγή μας κατά 20%, όμως λόγω της κακής επιλογής προσωπικού οι υπάλληλοι που προσλάβουμε δεν έχουν την τεχνογνωσία και την εμπειρία να χειριστούν αυτά τα μηχανήματα. Τότε υπάρχει σοβαρό πρόβλημα γιατί δεν εκμεταλλευόμαστε τις δυνατότητες που μας παρέχουν τα μηχανήματα αυτά.

- ***Μειωμένη ποσοτική και ποιοτική βελτίωση του προσωπικού.***

Δηλαδή όταν μία επιχείρηση θέλει να επεκτείνει τις δραστηριότητες της ή να αυξήσει την παραγωγή της, αν πρόκειται για επιχείρηση παραγωγής εμπορευμάτων, πρέπει να αυξήσει ποσοτικά το προσωπικό της. Θα πρέπει επομένως να προσλάβει μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων που θα πληρούν τις προδιαγραφές της ανάλογης εργασίας έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει π.χ. ο κάθε νέος εργαζόμενος να παράγει 50 κομμάτια παραπάνω από το συγκεκριμένο προϊόν την ημέρα. Χρειάζεται όμως προσοχή γιατί αν οι εργαζόμενοι που θα προσληφθούν δεν έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες, η επιχείρηση θα αποκτήσει παραπάνω προσωπικό που ή θα υποαπασχολείται, ή θα χρειαστεί μεγάλο χρονικό διάστημα για να προσαρμοσθεί στη φύση της συγκεκριμένης εργασίας.

Όσον αφορά την ποιοτική βελτίωση του προσωπικού, όταν για παράδειγμα έχουμε μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών και θέλει να διατηρήσει τον ίδιο αριθμό πελατών αλλά συγχρόνως να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών που τους προσφέρει, πρέπει να προσλάβει καινούριο προσωπικό που θα είναι πιο εργατικό, με μεγαλύτερη εμπειρία που να παίρνει αποφάσεις και να αναλαμβάνει τις πρωτοβουλίες που πρέπει με μεγαλύτερη ταχύτητα.

Η σημασία της εκπαίδευσης για την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης είναι εμφανής για τους παρακάτω προφανείς λόγους. Το συμπέρασμα είναι ότι η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική εκπαίδευση και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

Η συστηματική **εκπαίδευση του προσωπικού** οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφ' όσον η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού.

Σε οργανισμούς που δεν παρέχουν σωστή εκπαίδευση, δεν υπάρχει ευελιξία και προσαρμοστικότητα και το προσωπικό δεν μαθαίνει πως να αντιδρά και να αντιμετωπίζει τις αλλαγές που συμβαίνουν ή τείνουν να συμβούν και δεν προσαρμόζεται ανάλογα στις ανάγκες του περιβάλλοντος.

Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες. Σήμερα που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε μεγέθους επιχείρηση, πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών.

- Ένα μειονέκτημα της ελλιπούς εκπαίδευσης είναι η **μειωμένη παραγωγικότητα**. Όταν δεν γίνεται εμπλουτισμός των γνώσεων οδηγούμαστε σε μείωση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας, καθώς και σε αύξηση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Έτσι χειροτερεύει η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Επίσης δεν αξιοποιούνται οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία είναι βασικό όργανο στις μέρες μας για την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Άλλο ένα μειονέκτημα είναι η **πτώση του ηθικού**. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η μη παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού.
- Ένα εξίσου σημαντικό μειονέκτημα είναι η **αυξημένη επίβλεψη**. Ο εργαζόμενος που δεν έχει εκπαιδευτεί δεν μπορεί να εκτελέσει χωρίς αυξημένη επίβλεψη, γεγονός που είναι αρνητικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση γιατί δεν μπορεί να αναλάβει πρωτοβουλίες και αυξάνεται το κόστος επίβλεψης για την επιχείρηση.

- Ακόμα ένα μειονέκτημα που προκύπτει είναι η **αύξηση των ατυχημάτων**. Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφαλείας.
- Άλλο ένα μειονέκτημα είναι η **ανυπαρξία οργανωτικής σταθερότητας και ευελιξίας**. Η σταθερότητα, δηλαδή η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, δεν μπορεί να ενισχυθεί αν δεν υπάρχει η κατάλληλη εκπαίδευση έτσι ώστε οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Η ευελιξία, δηλαδή η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις.
- Άλλο ένα μειονέκτημα είναι η **μειωμένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη**. Όταν δεν εφαρμόζεται ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων, μία επιχείρηση δεν προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι κρατούν αρνητική στάση στο γεγονός ότι η επιχείρηση δεν τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, μειώνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους και δεν εμπλουτίζει τις ικανότητές τους. Αυτό δεν τους επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να προοδεύσουν μέσα στην οργάνωση ή να αυξήσουν την ικανότητά τους να απασχοληθούν αλλού σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη.
Συγκρίνοντας τα παραπάνω μειονεκτήματα μιας λανθασμένης επιλογής και μιας ανύπαρκτης ή ελλιπής εκπαίδευσης με το σύστημα επιλογής που χρησιμοποιεί το γραφείο ‘‘xxxxxx’’ παρατηρούμε διαφορές τις οποίες και θα αναπτύξουμε παρακάτω. Το πρωτοποριακό σύστημα της εταιρίας της δίνει την ελευθερία να μειώσει κατά πολύ την σημασία της επιλογής δίνοντας έμφαση στην εκπαίδευση και την εξέλιξη μέσω αυτής.
- η εταιρία συνάπτει με τον κάθε νέο συνεργάτη σύμβαση ανεξάρτητης συνεργασίας και ο τρόπος πληρωμής του είναι commission (προμήθεια) επί των πωλήσεων. Όπως είχαμε αναφέρει παραπάνω το ποσό πληρωμής είναι 75€ ανά συνεργασία. Με τον τρόπο αυτό και η εταιρία δεν επιβαρύνεται με έξοδα μισθοδοσίας, εφόσον αυτό εξαρτάται αποκλειστικά από τα αποτελέσματα που θα έχει ο κάθε συνεργάτης στις πωλήσεις του και το εισόδημα του συνεργάτη δεν είναι σταθερό και

περιορισμένο συγκριτικά με τις πωλήσεις τις οποίες κάνει. Το ύψος των αποδοχών του εξαρτάται από τον ίδιο.

- Όσον αφορά το ψυχολογικό κόστος πάνω στους υπόλοιπους συνεργάτες από μία λάθος τοποθέτηση και αναχώρηση ενός συνεργάτη, για άλλη μία φορά το σύστημα της εταιρίας δίνει τη λύση. Πιο συγκεκριμένα όπως αναφέραμε παραπάνω η συνεργασία με το γραφείο είναι ανεξάρτητη, που σημαίνει ότι ο κάθε συνεργάτης είναι υπεύθυνος για το εισόδημα του, για το χρόνο που θα του πάρει να κατανοεί τη θεωρία του σταδίου που βρίσκεται κάθε φορά και γενικότερα για την εξέλιξη του. Αυτό του δίνει και την ευθύνη της αποχώρησης του, πράγμα που δεν επηρεάζει ούτε το ηθικό ούτε τις φιλοδοξίες των υπολοίπων συνεργατών της επιχείρησης.
 - Για την εξασφάλιση ομαλής ροής της εργασίας ο κάθε συνεργάτης οφείλει με την είσοδο του στην επιχείρηση να ακολουθήσει και ένα συγκεκριμένο σύστημα εργασίας. Το σύστημα αυτό του εξηγείται πριν ξεκινήσει τη συνεργασία του με την επιχείρηση και γενικότερα λόγω της ειλικρινής στάσης της εταιρίας απέναντι στον κάθε συνεργάτη, είναι σπάνιο να ξεκινήσει κάποιος, να περάσει στο 2^ο στάδιο και παραπέρα και μετά να δημιουργηθεί πρόβλημα είτε από τον συνεργάτη είτε από το γραφείο. Αυτό συμβαίνει και για το λόγο ότι συνεχώς ο κάθε συνεργάτης βλέπει στην εταιρία κάποιον (manager, assistant manager, crew leader) ο οποίος έχει ακολουθήσει το ίδιο σύστημα να είναι ανώτερος από τον ίδιο που σημαίνει ότι ακολουθώντας απλά ένα σύστημα ο καθένας μπορεί να αναπτυχθεί, η διαφορά είναι μόνο στη διάρκεια που θα χρειαστεί για να συμβεί αυτό. Και συνεργασία υπάρχει και επηρεάζονται σε ορισμένο βαθμό οι συνεργάτες μεταξύ τους, όμως δεν εξαρτώνται για κανένα λόγο από κανένα και αυτό δεν επηρεάζει την ομαλή ροή της εργασίας.
 - Επειδή το σύστημα αποτελεί αλυσίδα, ο κάθε συνεργάτης εισέρχεται στο πρώτο και αρχικό στάδιο του οποίου οι απαιτήσεις είναι ίδιες για όλους χωρισμένες σε βήματα για περισσότερη ευκολία. Η κινητικότητα λόγω της μορφής της συνεργασίας(ανεξάρτητη με commission) στο πρώτο στάδιο δεν επηρεάζει την υπόλοιπη αλυσίδα και η συνεχόμενη εξέλιξη καταρρίπτει κάθε αρνητική έννοια εργασιακής κινητικότητας μέσα στην επιχείρηση. Οι συνεργάτες αλλάζουν θέση εργασίες και αρμοδιότητες συνεχώς.
 - Ως εταιρία παροχής υπηρεσιών το πρόβλημα που αντιμετωπίζει με την τεχνογνωσία αφορά μόνο κάποιο προϊόν το οποίο προωθεί. Φέρνοντας όμως άμεσα και μετρήσιμα αποτελέσματα στις εταιρίες πελάτες της, κοστίζοντας για την εταιρία/πελάτη πολύ λιγότερα από κάθε άλλη μορφή διαφήμισης αλλά και συγκεκριμενοποιώντας το

κόστος της μόνο ανά αποτέλεσμα δίνει τη δυνατότητα στην “Ψ” να κάνει σκληρές διαπραγματεύσεις και να αναλαμβάνει την καμπάνια μόνο των πιο εξελιγμένων και ολοκληρωμένων προϊόντων /υπηρεσιών.

- Με το να έχει βάλει η εταιρία το κριτήριο της μόρφωσης στην άκρη και να έχει δώσει έμφαση στον ενθουσιασμό για δουλειά και τη θετική διάθεση το πεδίο στρατολόγησης είναι ευρύτερο. Οι καμπάνιες που περιμένουν να τις αναλάβει κάποιο γραφείο της “Ψ” είναι πολλές άρα ευνοείται η ανάπτυξη. Πολλά άτομα καταφθάνουν για συνέντευξη και ανάλογα τις ανάγκες κάθε φορά περνάνε και στην πρώτη φάση εκπαίδευσης. Δεν υπάρχει φόβος έλλειψης ικανοτήτων για το λόγο της εκπαίδευσης που σου παρέχει η επιχείρηση αλλά και την ποικιλία κίνητρων για να ακολουθήσει κάποιος την εκπαίδευση αυτή.

Το **σύστημα εκπαίδευσης** είναι και το βασικό πλεονέκτημα για το οποίο η εταιρία “Ψ” υπερτερεί έναντι κάθε επιχείρησης. Ο κάθε συνεργάτης ακολουθεί το ακριβώς ίδιο σύστημα που ακολούθησε και ο manager του γραφείου στο παρελθόν. Αρχικά αυτό φανερώνει ξεκάθαρα το πόσο αξιοκρατικό είναι το σύστημα, ξυπνάει φιλοδοξίες στους συνεργάτες και είναι σημαντικό κίνητρο για να δίνουν όλοι οι συνεργάτες το 100% κάθε μέρα στη δουλειά τους. Επιπλέον η εταιρία δεν χάνει ούτε χρόνο ούτε χρήμα όπως αναφέραμε παραπάνω για την εκπαίδευση του, επειδή κάποιος συνεργάτης με σκοπό να εξελιχθεί θα αναλάβει την όλη διαδικασία και θα το κάνει με ενθουσιασμό. Η εκπαίδευση επίσης δεν βασίζεται μόνο σε θεωρία αλλά και πράξη, είναι χωρισμένη σε στάδια, είναι αλληλένδετη με τη εξέλιξη και η κατανόηση της γίνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η συστηματοποιημένη αυτή διαδικασία εκπαίδευσης **αυξάνει και την παραγωγικότητα**. Όπως αναφέραμε και στην ανάλυση της εταιρίας από το 2^ο στάδιο και μετά υπεύθυνος για την εξέλιξη του, είναι ο ίδιος ο συνεργάτης. Έχει δηλαδή στα χέρια του την δυνατότητα επιλογής του πότε και πόσες πληροφορίες θέλει να πάρει και το κατά πόσο γρήγορα θέλει να εξελιχθεί. Για να λαμβάνει επιπλέον εκπαίδευση δηλαδή θα πρέπει να έχει αποτέλεσμα στις πωλήσεις του. Αυτό είναι και το κίνητρο το οποίο τον οδηγεί στο να δίνει το 100% της προσπάθειας του και να αυξάνει συνεχώς την παραγωγή του.

Συγχρόνως ανυψώνεται το ηθικό του συνεργάτη που βελτιώνεται, εφόσον η εξέλιξη έρχεται πιο σύντομα αλλά και το αίσθημα του συναγωνισμού με τους υπόλοιπους συνεργάτες που αποζητούν κάτι αντίστοιχο. Υποστηρίζεται η ευελιξία με τη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη αλλά και η οργανωτική σταθερότητα η οποία είναι αποτέλεσμα εφαρμογής του συστήματος.

Το αυστηρό αλλά αποτελεσματικό αυτό σύστημα λειτουργίας και εκπαίδευσης το οποίο είναι το ίδιο για όλα τα γραφεία της ‘Ψ’ στον κόσμο, σε συνδυασμό με τις υψηλές αποδοχές, τη δυνατότητα εξέλιξης με δημιουργία σε αρκετά σύντομο διάστημα γραφείου αλλά και το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους αλλά και χαρακτηρίζει την εταιρία για την αυξημένη ελκυστικότητα της ως εργοδότη.

Σαφέστατα δεν μπορεί κάθε εταιρία να ακολουθήσει το ίδιο σύστημα. Από την άλλη πλευρά αν αφιερώσει συγκεκριμένο χρόνο και χρήμα, επενδύσει δηλαδή στην προσαρμογή ενός παρομοίου συστήματος στην δικιά της λειτουργία, θα της κοστίσει πολύ λιγότερο από τις επιπλέον δαπάνες που έχει από την λάθος επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού της την παρούσα περίοδο

Η σωστή λοιπόν επιλογή και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σημαίνει κέρδος για τον συνεργάτη, σημαίνει υψηλή παραγωγή και προσωπική ανάπτυξη του , που σημαίνουν κέρδος για την εταιρία και την ανάπτυξη της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΕΛΛΗΝ"
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, Σ.ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ,
Γ.ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗ, INTERBOOKS
ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΘΟΔΟΙ-ΤΕΧΝΙΚΕΣ-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ,
ΝΙΚΟΥ ΒΙΤΑΝΤΖΑΚΗ, CHRISTINE DESCOINS, ΕΚΔΟΣΕΙΣ
"ΕΛΛΗΝ"
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, Π.ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ
Α.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ,
ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Γ.ΜΠΕΝΟΥ

INTERNET

www.asep.gr

www.oaed.gr

www.EKEΠ.gr

www.forthnet.gr