

Η χρήση ψυχομετρικών τεστ στις τουριστικές επιχειρήσεις

Τσαγκαράκη, Σταυρούλα- Μηλάκη-Ιουλία

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1** ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ HUMAN RESOURCES
- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2** Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3** ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4** ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5** ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6** ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΑ ΤΕΣΤ
- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7** ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ
- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8** ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΩΝ ΤΕΣΤ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ
- ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ
ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
ΕΝΑΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας αυτής. Θα πρέπει να έχει επιλεχθεί σωστά και να έχει αφιερωθεί αρκετός χρόνος στην εκπαίδευσή του. Συνεπώς πρέπει να βρούμε τις κατάλληλες μεθόδους προσέλευσης, επιλογής, αξιολόγησης και προαγωγής του προσωπικού.

Ποιες όμως είναι οι κατάλληλες μέθοδοι; Ποια επιχείρηση τις εφαρμόζει; Τι αποτελέσματα έχουμε; Είναι όλοι ικανοποιημένοι με αυτές τις μεθόδους; Όλα τα παραπάνω ερωτήματα θα προσπαθήσουμε να τα απαντήσουμε και να τα αναλύσουμε στις επόμενες σελίδες.

Με την εργασία αυτή έχουμε σκοπό να ενημερωθούμε για τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού, κάνοντας μια εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του. Θα προσπαθήσουμε να καταλάβουμε τον τρόπο λειτουργίας και τη χρήση των διαφόρων μεθόδων, στοχεύοντας έτσι στην βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης, στην αύξηση του αριθμού των πελατών, στην αύξηση των κερδών και πάνω από όλα στις καλύτερες εργασιακές σχέσεις.

Ένα από αυτά τα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η εφαρμογή των ψυχομετρικών τεστ στις τουριστικές επιχειρήσεις. Στα πλαίσια της έρευνας αυτής θα διαπιστώσουμε αν η εφαρμογή των ψυχομετρικών τεστ στις τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί κατάλληλη μέθοδο προσέλευσης, επιλογής, αξιολόγησης και προαγωγής του προσωπικού. Τέλος θα διαπιστώσουμε αν και κατά πόσο τα ψυχομετρικά τεστ μπορούν να κρίνουν αντικειμενικά έναν υποψήφιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ HUMAN RESOURCES

Είναι αλήθεια ότι η εργασία σε επιχειρήσεις και για λογαριασμό αυτών έχει αλλάξει ριζικά τα τελευταία 30 χρόνια. Έννοιες όπως η πείρα, η καριέρα, η ιεραρχία και η απασχόληση έχουν αλλάξει ουσιαστικά, για να αντικατασταθούν από τις επικρατούσες σχέσεις του εισοδήματος, της εργολαβίας, της ομαδικότητας καθώς και

του κύριου και περιφερειακού εργατικού δυναμικού. Βάση αυτής της αλλαγής καθώς επίσης και του ανταγωνισμού της αγοράς, ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις καταφεύγουν στην δημιουργία μιας σειράς βασικών κανόνων διοίκησης και ανάπτυξης του προσωπικού. Σήμερα, ο όρος διοίκηση προσωπικού έχει αντικατασταθεί από ευρύτερα γνωστό στον χώρο των επιχειρήσεων όρο του Human Resource Management (HRM).

Τα χαρακτηριστικά αυτού του τομέα είναι αρκετά δύσκολο να εντοπιστούν και να αναλυθούν καθώς υπάρχουν πολλές και διαφορετικές αντιλήψεις πάνω στο θέμα.

Παρόλα αυτά ο τομέας των HRM :

1. Είναι ένα βασικό σύστημα λειτουργίας με σκοπό την εκπαίδευση της καλύτερης διαχείρισης του προσωπικού μιας επιχείρησης.
2. Έχει σαν αντικειμενικό σκοπό του να μεγιστοποιήσει την επένδυση της επιχείρησης σε ανθρώπινο κεφάλαιο και να μειώσει το οικονομικό ρίσκο.
3. Δημιουργεί μια ευρύτερη αντίληψη των εργασιακών σχέσεων, ενσωματώνοντας τον κάθε εργαζόμενο στην ανάπτυξη μιας ικανής επιχείρησης.
4. Μετατρέπει τις άλλοτε βιομηχανικές σχέσεις σε σχέσεις προσωπικού και την μονότονη εκπαίδευση σε ενδιαφέρουσα προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου.
5. Αποτελεί μια στρατηγική τεχνοκρατικής λειτουργίας που αποσκοπεί στην ανάπτυξη της βιομηχανικής πολιτικής της επιχείρησης, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο στην εμπορική βιομηχανία.

Σε πρόσφατη έρευνα στο επίσημο website της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στην Ελλάδα, το 55% των ερωτηθέντων απάντησε ότι βλέπει με αρκετή αισιοδοξία την ανάπτυξη του επαγγέλματος HR στην Ελλάδα, το 19% το βλέπει με αρκετή αισιοδοξία ενώ ένα 11% είχαν ουδέτερη στάση(<http://hrm-ingreece.blogspot.com>).

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο τομέας των HRM αντιμετωπίζει το προσωπικό περισσότερο σαν πηγή παρά σαν κόστος, την

ανάλωση σε εκπαίδευση προσωπικού σαν μελλοντική επένδυση της ίδιας της επιχείρησης, στοιχεία τα οποία ενδυναμώνουν την επιχείρηση που χρησιμοποιεί το HRM στην ανάπτυξη της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Κάθε επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων, οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρωπίνων, γνώσης κ.α. Η καλύτερη αξιοποίηση των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της διοίκησης της επιχείρησης. Ξεχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας επιχείρησης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για την επιτυχία της. Όπως άλλωστε διαπιστώνει ο γενικός διευθυντής μιας βρετανικής αλυσίδας φαρμακείων : « είναι εύκολο να βρεις χρηματοδότηση αλλά δύσκολο να βρεις καλό προσωπικό»(Armstrong& Long, 1994). Μια παρατήρηση που ολοένα κερδίζει έδαφος στον τομέα των επιχειρήσεων.

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα δίνουν μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στοχεύουν πολύ ψηλά στις απαιτήσεις τους. Έτσι, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό οργανωτικό τομέα στις επιχειρήσεις.

Ορισμένες από τις βασικές λειτουργίες του τομέα αυτού θεωρούνται:

1. Η οργάνωση, ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.
2. Η στελέχωση των θέσεων. Αυτό περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών καθώς και την επιλογή του προσωπικού.
3. Η διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού, δηλαδή η παρακολούθηση, η αξιολόγηση και η βελτίωση της.
4. Η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της παροχής κινήτρων.

5. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού, από τους χαμηλόβαθμους μέχρι τους πιο υψηλόβαθμους.
6. Η ανάπτυξη και διατήρηση των καλύτερων εργασιακών σχέσεων.
7. Η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Μέσω των ανωτέρω λειτουργιών η επιχείρηση που βασίζεται στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θέτει υψηλούς στόχους με αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα.

Κύριοι στόχοι είναι:

1. Η επιλογή και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του οποίου οι γνώσεις και οι δεξιότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης και αποτελούν για αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
2. Η προώθηση των κατάλληλων οργανωτικών ρυθμίσεων και των σωστών κινήτρων προς όλους τους εργαζόμενους.
3. Η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος τα οποία είναι αμοιβαία αποδεκτά και ευνοούν την απόδοση.
4. Η ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης να λειτουργεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
5. Να βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις, παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε θέματα που αφορά τους εργαζόμενους της.

Πέρα από τις λειτουργίες και τους στόχους που θέτει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για μια επιχείρηση, υπάρχει και μια σειρά από αυστηρούς κανόνες δεοντολογίας τους οποίους πρέπει να τηρεί για την ομαλότερη και ασφαλέστερη λειτουργία της. Έτσι, σύμφωνα με την Χατζηπαντελή(1999), θα πρέπει να φροντίζει ώστε τα στοιχεία, τα οποία χρησιμοποιούνται για την λήψη κρίσιμων και σημαντικών αποφάσεων της επιχείρησης, να είναι ακριβή και πλήρη. Θα πρέπει να περιγράφει τις καταστάσεις με αντικειμενικότητα και αμεροληψία. Να δίνει ιδιαίτερη σημασία στον εμπιστευτικό χειρισμό των υποθέσεων του προσωπικού. Να προωθεί πολιτική ίσων

ευκαιριών και να δίνει έμφαση στην αποφυγή διακρίσεων, τηρώντας υψηλά ηθικά και επαγγελματικά πρότυπα. Θα πρέπει να προσφέρει το παράδειγμα της διαρκούς αναζήτησης της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, παρακολουθώντας από κοντά τις επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα της, τηρώντας την αρχή της συνεχούς βελτίωσης.

Ορισμένες φορές ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν περιορίζεται σε όσα έχουμε ήδη αναφέρει αλλά επεκτείνεται ακόμα πιο πέρα. Πρέπει συχνά να συμβιβάζει αντικρουόμενες αρχές και στόχους. Αναμένεται να επιδεικνύει πρωτοβουλία και αυτενέργεια και ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της ανώτατης διοίκησης. Θα πρέπει να καινοτομεί και να πειραματίζεται με νέες ιδέες χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τους στόχους της επιχείρησης. Πρέπει να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της επιχείρησης χωρίς να αδικεί τον μεμονωμένο εργαζόμενο.

Αρκετές φορές η τήρηση των ισορροπιών γίνεται ακόμα πιο δύσκολη. Η συνεχής μεταβολή των εξωτερικών παραγόντων και του γενικού περιβάλλοντος επιβάλλουν περιορισμούς στην επιχείρηση. Οι συνθήκες εργασίας, το αυξανόμενο ποσοστό ανεργίας και η οικονομική κρίση φέρνουν σε δυσμενή θέση τους εργαζόμενους. Γι' αυτό λοιπόν, τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα όχι μόνο με επαρκείς γνώσεις αλλά και με ιδιαίτερες ικανότητες και αρετές (εφευρετικότητα, ακεραιότητα, υπομονή, αντοχή, διαπροσωπικές σχέσεις).

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για την εύρεση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις και η εκπαίδευση αυτών. Απώτερος σκοπός είναι η καλύτερη απόδοση των εργαζομένων που έχει σαν αποτέλεσμα την επιδίωξη των στόχων της διεύθυνσης.

Είναι όμως αλήθεια ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν μπορεί να προσαρμόζεται η ίδια στις ανάγκες των ανθρώπων της. Έτσι, χρησιμοποιεί την δυνατότητα που έχει να ασκεί πίεση στα μέλη της ώστε να οδηγήσει την συμπεριφορά τους προς ορισμένη κατεύθυνση. Ο φόβος του καινούριου, η αβεβαιότητα για το μέλλον της απασχόλησης, η απειλή διατάραξης των προσωπικών σχέσεων, η απειλή εναντίον του κύρους και του γοήτρου της θέσης και η αμφιβολία για την ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή είναι ορισμένοι από τους παράγοντες που κάνουν τη δουλειά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ευκολότερη.

Μην ξεχνάμε όμως ότι μια επιχείρηση είναι ένας χώρος όπου συνυπάρχουν πολλοί διαφορετικοί άνθρωποι, με πολλά διαφορετικά ενδιαφέροντα και προβλήματα. Συνεπώς, η απρόσκοπτη εργασία προς τον κοινό σκοπό είναι κάτι που δεν είναι πάντα αυτονόητο ή εύκολο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Έννοια και περιεχόμενο

Όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς της. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή όπως ονομάσαμε Human Resource Management ((HRM) έχει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση. Την προσέλκυση, την οργάνωση, την επιλογή, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και την φροντίδα των εργαζομένων σε αυτή. Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε λοιπόν να προσδιορίσουμε τους τρόπους προσέλκυσης προσωπικού.

Η προσέλκυση των υποψηφίων αποτελεί μια σπουδαία φάση της σχετικής διαδικασίας. 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 οποίους θα έρθει 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.

Συστήματα προσέλκυσης υποψηφίων

Οι Beardwell, I – Holden, L. (2003) θεωρούν ότι υπάρχουν δύο συστήματα προσέλκυσης υποψηφίων, το συγκεντρωτικό και το αποκεντρωτικό.

A. Συγκεντρωτικό Σύστημα Προσέλκυσης Υποψηφίων.

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, ολόκληρη η διαδικασία προσέλκυσης των υποψηφίων γίνεται από μια κεντρική υπηρεσία, με σκοπό την αποφυγή λανθασμένων ενεργειών, επικαλύψεων ή παραλείψεων.

Άλλωστε η προαγωγή ή η πρόσληψη νέου προσωπικού, είναι μια δραστηριότητα η οποία έχει στρατηγική σημασία για την επιχείρηση και για το λόγο αυτό η ευθύνη συγκεντρώνεται στη Κεντρική Διοίκηση του οργανισμού, κυρίως όταν πρόκειται για ειδικευμένο προσωπικό ή για προσωπικό ανωτέρων βαθμίδων.

Η εφαρμογή του συστήματος αυτού παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

1. Εξασφαλίζει την ύπαρξη ενός κεντρικού σημείου πληροφόρησης, τόσο της διοίκησης όσο και των ενδιαφερομένων σχετικά με τις ανάγκες σε προσωπικό.

2. 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 απασχόλησή τους στην επιχείρηση.

3. Παρέχει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ περισσότερων υποψηφίων, ώστε να βρεθεί τελικά εκείνος ο υποψήφιος ο οποίος προσαρμόζεται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας σε σχέση με κάποιον άλλον.

4. Παρέχει τη δυνατότητα συγκριτικού ελέγχου της αποδοτικότητας διαφόρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τη προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων.

5. Διευκολύνει τη διαπραγμάτευση των όρων με τα διάφορα διαφημιστικά γραφεία, όσον αφορά στα μέσα, στο είδος και στην έκταση της διαφήμισης και στην ανάπτυξη μιας ενιαίας στρατηγικής επί των διαφημίσεων.

B. Το Αποκεντρωτικό Σύστημα

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό η αρμοδιότητα προσέλκυσης υποψηφίων ανατίθεται στα επιμέρους τμήματα, ώστε να μην 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 τους και αφορά μόνο σε προσωπικό κατωτέρων

επιπέδων, το οποίο προσλαμβάνεται για μια συγκεκριμένη εργασία και για περιορισμένο χρόνο.

Πηγές Προσέλκυσης Προσωπικού.

Οι βασικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τις εσωτερικές και τις εξωτερικές. Η χρησιμοποίηση της πρώτης κατηγορίας πηγών, συναρτάται με τις δυνατότητες της επιχείρησης να καλύψει τις ανάγκες της με την αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού της, ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά κυρίως στην αξιοποίηση των προσφερόμενων δυνατοτήτων άντλησης του προσωπικού από την αγορά εργασίας.

Αναλυτικότερα οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού:

1. Το ήδη υπάρχον προσωπικό.
 - i. Σύσταση συγκεκριμένου προσώπου από κάποιο προϊστάμενο ή διευθυντή.
 - ii. Αυτό-υποψήφιοι, εργαζόμενοι που έχουν ενημερωθεί για τη θέση.
 - iii. Διαδοχή θέσεως βάση εκπαίδευσης και πείρας.
2. Χρησιμοποιώντας τις υπάρχουσες επαφές.
 - i. Προηγούμενοι υποψήφιοι που έχουν αποτύχει σε κάποια άλλη θέση.
 - ii. Παλαιότεροι εργαζόμενοι. Κυρίως όσοι έχουν αποσυρθεί ή παραιτηθεί κατά καιρούς για συμμετοχή σε εργασία «αμισθί».
 - iii. Επαφές ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση. Ενθαρρύνουν το φιλικό και οικογενειακό περιβάλλον να κάνει αίτηση.

Όλες οι πηγές που δεν ανήκουν στη κατηγορία των εσωτερικών πηγών, θεωρούνται εξωτερικές και ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες:

1. Παραπομπές από συνδικάτα και ενώσεις.
2. Κρατικοί οργανισμοί εύρεσης εργασίας σε συνεργασία με το υπουργείο απασχόλησης.
3. Σύμβουλοι έρευνας – Κυνηγοί κεφαλών.
4. Προγράμματα επαγγελματικού προσανατολισμού σε σχολεία με απώτερο σκοπό την εύρεση πιθανών υποψηφίων.
5. Κολέγια.
6. Ιδρύματα ανώτερης, ανώτατης, ιδιωτικής και δημόσιας εκπαίδευσης.
7. Προσωρινά γραφεία εύρεσης εργασίας.
8. Η χρησιμοποίηση του Τύπου στη Προσέλκυση Υποψηφίων
9. Η χρήση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης γίνεται με:
10. Έντυπα μέσα, κυρίως εφημερίδες και περιοδικά τοπικής και εθνικής εμβέλειας.
11. Τηλεοπτικά κανάλια, τοπικά, αλλά κυριότερα εθνικά. Πλεονέκτημα σε αυτή τη μέθοδο αποτελεί η ταυτόχρονη χρήση ήχου και εικόνας προς τον ενδιαφερόμενο.
12. Ραδιοφωνικοί σταθμοί που έχουν το προνόμιο να είναι φθηνότεροι από τη τηλεόραση.
13. Προβολή διαφημιστικών σποτ.
14. Δημιουργία αφισών.
15. Διοργάνωση ημέρας καριέρας.
16. Διοργάνωση συνεδρίων.

Πολλές φορές η σωστή επιλογή του προσωπικού εξαρτάται από τη σωστή διαφήμιση της θέσης και ακόμη περισσότερες φορές από τη σωστή δημοσίευση, δηλαδή από τη χρησιμοποίηση των εντύπων εκείνων τα οποία είναι δυνατόν να προσελκύσουν τους υποψήφιους που αναζητάμε. Κάθε διαφήμιση η οποία έχει ως σκοπό την προσέλκυση υποψηφίων, πρέπει να παρέχει απαραίτητως τα πιο κάτω στοιχεία:

A. Επωνυμία με συνοπτική ανάλυση του οργανισμού στον οποίο θα απασχοληθεί ο υποψήφιος.

Αν η επιχείρηση θέλει να διατηρήσει την ανωνυμία της, τότε θα πρέπει να εξεταστεί η δυνατότητα χρησιμοποίησης άλλων μέσων εκτός του τύπου. Η διαφήμιση που κρύβει την επωνυμία της επιχείρησης, συνήθως κινεί την υποψία του ενδιαφερόμενου για ανειλικρίνεια.

B. Εργασία και Καθήκοντα

Κάθε υποψήφιος είναι φυσικό να ενδιαφέρεται να μάθει ποια εργασία θα κάνει. Οπότε όταν απευθυνόμαστε σε ειδικευμένο προσωπικό, μια συνοπτική περιγραφή της εργασίας είναι απαραίτητη.

Γ. 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. Άλλο ένα βασικό χαρακτηριστικό στο οποίο πρέπει να αναφέρεται η ανακοίνωση είναι η εμπειρία, εφ' όσον αυτή μπορεί να περιγραφεί με σαφήνεια.

Δ. Προσφερόμενος Μισθός.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις αποφεύγουν να αναφέρουν ή να προσδιορίσουν με ακρίβεια το μισθό που δίνουν για τη συγκεκριμένη θέση. Ανεξάρτητα πάντως από τους λόγους που επιβάλλουν τη μη ανακοίνωση του μισθού που προσφέρει η επιχείρηση, το αποτέλεσμα είναι ότι η μη ανακοίνωση του προσφερόμενου μισθού:

- i. Περιορίζει τον αριθμό των υποψηφίων.
- ii. Δίνει τη δυνατότητα υποβολής αιτήσεως και σε υποψηφίους που δεν έχουν τα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση.
- iii. Εμποδίζει άλλους με ικανοποιητικά προσόντα να ενδιαφερθούν, διότι θεωρούν την απασχόλησή τους αυτή ως άνευ αντικειμένου.

E. Λοιπές Λεπτομέρειες.

Τελικώς η ανακοίνωση θα πρέπει να δίνει μια συνοπτική περιγραφή του τι πρέπει να κάνουν για να γίνουν δεκτοί οι υποψήφιοι. Η

έκταση της περιγραφής αυτής ποικίλει ανάλογα με τη φύση της κάθε θέσης.

Το σημαντικότερο εργαλείο για την επιτυχία σε αυτά τα μέσα είναι το είδος της διαφήμισης. Εξαιτίας του βομβαρδισμού των μέσων από διαφημίσεις, συχνά οι επιχειρήσεις αναθέτουν σε εξειδικευμένες εταιρείες την δημιουργία του διαφημιστικού σποτ βάση του οποίου θα γίνει η προσέλκυση των υποψηφίων. Σκοπός του σποτ είναι να ενθαρρύνει τους κατάλληλους υποψηφίους αλλά ταυτόχρονα να αποθαρρύνει εκείνους που δεν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα να θέσουν υποψηφιότητα για την θέση.

Οι υποψήφιοι που έχουν ενημερωθεί για την υπάρχουσα θέση, έχουν εντυπωσιαστεί από οποιοδήποτε μέσω διαφήμισης και θεωρούν τον εαυτό τους ικανό υποψήφιο για την πλήρωση της κενής θέσης, θα προβούν στις κατάλληλες ενέργειες για την συνέχιση της διαδικασίας. Το σωστό είναι να ενημερωθούν οι υποψήφιοι που δεν έχουν καταφέρει να περάσουν στην επόμενη φάση όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Οι ενδεχομένως ικανοί υποψήφιοι θα προβούν στην επόμενη φάση, την φάση της επιλογής προσωπικού.

Μέθοδοι Αξιοποίησης των Πηγών

Οι μέθοδοι οι οποίες ακολουθούνται για τη πλήρωση των κενών θέσεων προσωπικού, ανάλογα με το είδος των θέσεων που επιθυμούμε να καλύψουμε, ανάλογα με τις προδιαγραφές του προσωπικού που αναζητούμε, ανάλογα με τις υπάρχουσες δυνατότητες της επιχείρησης κ. ο. κ.

Στα πλαίσια αυτά προκειμένου να επιλέξουμε την κατάλληλη πηγή και τη μέθοδο αξιοποίησής της πρέπει:

- Να διακρίνουμε τις θέσεις που επιθυμούμε να καλύψουμε
- Να εξαντλήσουμε όλες τις οργανωτικές δυνατότητες, στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης του οργανισμού, ώστε να εξασφαλιστεί κάθε περιττή και χρονοβόρα διαδικασία, η οποία προκαλεί άσκοπη απασχόληση προσωπικού και
- Να υπολογίσουμε το κόστος και την ωφέλεια που θα προκύψει από οποιαδήποτε σχετική προσπάθεια.

Με τα δεδομένα αυτά μπορούμε να διακρίνουμε τις μεθόδους αξιοποίησης των πηγών σε δύο κατηγορίες:

A. Στη μέθοδο της εσωτερικής εξέλιξης του προσωπικού, μέσω των μεταθέσεων, της αναβάθμισης των προσόντων του και της προαγωγής και

B. Στη μέθοδο αναζήτησης από την αγορά εργασίας.

Μέθοδοι Αξιοποίησης των Εξωτερικών πηγών

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της κάλυψης των αναγκών τους με την αξιοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πηγών, δηλαδή της αγοράς εργασίας.

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 έχει ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός θα επιλέξει, θα προσεγγίσει και θα αξιοποιήσει τις πηγές αυτές.

Οι ειδικότερες μέθοδοι προσέγγισης των πηγών προσέλκυσης προσωπικού, διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- ❖ Την άμεση
- ❖ Την έμμεση και
- ❖ Την ανεξάρτητη μέθοδο

Άμεση Μέθοδος Προσέλκυσης Υποψηφίων

Στη περίπτωση αυτή υπάγονται οι πιο κάτω κατηγορίες:

- Η μέθοδος της αξιοποίησης των εξωτερικών πηγών, η οποία αναφέρεται στην ανάλυση των δυνατοτήτων κάλυψης των αναγκών της επιχείρησης, μέσα από την αξιοποίηση των προσόντων και των ικανοτήτων του προσωπικού που διαθέτει η επιχείρηση.

- Η μέθοδος αναζήτησης νέων στελεχών, μέσω της αποστολής εκπροσώπων της επιχείρησης σε εξειδικευμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα για την εξακρίβωση των δυνατοτήτων κάλυψης των αναγκών της επιχείρησης, με την απ' ευθείας επαφή με τους αποφοίτους των σχολών αυτών.

- Η μέθοδος της απ' ευθείας επαφής με τις ενδιαφερόμενες τάξεις, μέσω των επιμελητηρίων και των επαγγελματικών ενώσεων και

- Η μέθοδος της οργάνωσης των ειδικών εκθέσεων, στις οποίες προβάλλονται τα στοιχεία τα οποία μπορεί να ελκύσουν τους ενδιαφερόμενους.

Κάθε μια από τις μεθόδους αυτές, συνδυάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα οποία ανάλογα με τις περιπτώσεις μπορεί να υπαγορεύουν την εφαρμογή της μιας ή της άλλης μεθόδου.

Έμμεση Μέθοδος

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται περισσότερο για τη προσέλκυση υποψηφίων είναι η έμμεση, ως μέσο δε εφαρμογής είναι η διαφήμιση μέσω των εφημερίδων ή μέσω των διαφόρων επιστημονικών εκδόσεων και περιοδικών.

Στις περιπτώσεις αυτές, οι σχετικές ανακοινώσεις πρέπει να είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο, ώστε αφ' ενός μεν να προσελκύουν τη προσοχή των ενδιαφερομένων με τη χρησιμοποίηση κειμένων σε κατάλληλες διαστάσεις, με κατάλληλη μορφή και κατάλληλη τυπογραφικά στοιχεία, αφ' ετέρου δε το περιεχόμενο να είναι διατυπωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποκλείονται από την αρχή όσοι δε διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα. Εκτός απ' αυτά η ανακοίνωση πρέπει να παρέχει ένα ικανοποιητικό πλαίσιο πληροφοριών για την επιχείρηση γενικά, καθώς και το είδος της εργασίας με την οποία θα ασχοληθεί ο ενδιαφερόμενος.

Ανεξάρτητη Μέθοδος (Third Party)

Η ανεξάρτητη μέθοδος, αναφέρεται κυρίως στην χρησιμοποίηση ειδικών γραφείων εξειδικευμένων στην αναζήτηση προσωπικού ή γραφείων απασχόλησης εργατικού δυναμικού (Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα).

Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- i. Εξασφαλίζει την ανωνυμία της επιχείρησης στις επαφές της με τους διάφορους υποψηφίους.

ii. Παρέχει τη δυνατότητα για την εκμετάλλευση των ειδικών γνώσεων των Συμβούλων.

iii. Εξασφαλίζει την άμεση πρόσληψη των ατόμων για τα οποία ενδιαφέρεται η επιχείρηση.

Τα βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι τα εξής:

i. Η επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού εξαρτάται από τις δυνατότητες και τις διαθέσεις του Συμβούλου, απέναντι στην επιχείρηση, διότι είναι δυνατόν να μη θέτει υπ' όψιν της επιχειρήσεως όλο το φάσμα των υποψηφίων και να περιορίζει τις δυνατότητες επιλογής στα πρόσωπα που υποδεικνύει ο ειδικός και

ii. Αποκλείονται πιθανοί υποψήφιοι, οι οποίοι μέσα στο δίκτυο του ειδικού, και κυρίως αποκλείεται το προσωπικό της ίδιας της επιχείρησης.

iii. Η ανεξάρτητη μέθοδος έχει ευρεία εφαρμογή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Έννοια και περιεχόμενο

Η έννοια της επιλογής συνδυάζεται με τη διαλογή και τη προτίμηση ενός αντικειμένου ως περισσότερο κατάλληλο για ορισμένη περίπτωση. Έτσι για το προσωπικό που χρειάζεται η επιχείρηση, 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 η επιχείρηση. Ο βαθμός επιτυχίας της επιλογής είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων, μεταξύ των οποίων βασικότεροι είναι:

i. Οι ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας και η ανάγκες της επιχείρησης.

- ii. Οι δυνατότητες άντλησης του αναγκαίου προσωπικού από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές.
- iii. Το γενικό υπόβαθρο γνώσεων και ικανοτήτων που υπάρχει μέσα στο κοινωνικό σύνολο, από το οποίο αντλείται το προσωπικό.
- iv. Η ελκυστικότητα της προσφερόμενης εργασίας και
- v. Οι διαδικασίες αναζήτησης υποψηφίων επιλογής προσωπικού που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση.

Σημασία της επιλογής του προσωπικού για τη λειτουργία της επιχείρησης

Η επιλογή του αναγκαίου προσωπικού μπορεί να εξασφαλιστεί με δύο τρόπους. Αυτοί είναι:

1. Με τη προαγωγή υφιστάμενου ήδη προσωπικού.
2. Με τη πρόσληψη νέου.

Ανεξάρτητα όμως από αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι ένας από τους βασικότερους παράγοντες που συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής κινητικότητας στο χώρο των επιχειρήσεων είναι εκείνος που ταυτίζεται με τις διαδικασίες της επιλογής και της τοποθέτησης του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις.

Οι διαδικασίες αυτές όταν είναι κατάλληλα οργανωμένες και διεξάγονται με τη δέουσα προσοχή, οδηγούν ασφαλώς στη τελική επιλογή των καλύτερων υποψηφίων και όπως είναι φυσικό όταν αυτοί οι υπάλληλοι τοποθετούνται στην κατάλληλη θέση, απολαμβάνουν την αναγκαία ικανοποίηση από την εργασία τους και ασφαλώς θα είναι παραγωγικότεροι για την επιχείρηση. Έχει αποδειχθεί ότι κύρια επιδίωξη των εργαζομένων δεν είναι τόσο οι υψηλές αποδοχές ή ο περιορισμός των ωρών εργασίας, όσο η αίσθηση ότι η προσφορά τους αναγνωρίζεται ως έχουσα κάποια σπουδαιότητα για την όλη επιχείρηση και ότι αποτελούν αναπόσπαστους κρίκους στην αλυσίδα παραγωγής και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Οι ειδικότερες αυτές ανάγκες των εργαζομένων και των επιχειρήσεων μπορεί να αντιμετωπιστούν με την εφαρμογή των πιο βασικών κανόνων οι οποίοι αφορούν:

- i. Στη τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις (The right man in the right place.)
- ii. Στη παρακολούθηση και επιβεβαίωση της ορθότητας της τοποθέτησης.

iii. Στην εξασφάλιση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης, ώστε κάθε εργαζόμενος να καταστεί αναπόσπαστο τμήμα του συνόλου.

iv. Στην επαρκή εκπαίδευση της ομάδας με σκοπό την αποφυγή τριβών και εντάσεων μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης και τέλος

v. Στη δημιουργία συνθηκών και αισθήματος συμμετοχής των εργαζομένων στη πρόοδο της επιχείρησης.

Πλεονεκτήματα της ορθής επιλογής

Ο Κανελλόπουλος (1983) πιστεύει ότι το κόστος της εργασίας αντιπροσωπεύει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της συνολικής δαπάνης των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου μια κακή επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού, μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις, τόσο για την επιχείρηση όσο και για την επιβίωση της ίδιας της επιχείρησης. Μια άμεση, ουσιαστική και ιδιαίτερα σοβαρή συνέπεια της κακής επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού είναι το κόστος που προκύπτει από την αναντιστοιχία μεταξύ απαιτήσεων της εργασίας και προσόντων του προσωπικού από την εσφαλμένη τοποθέτηση, η οποία προκαλεί μια δικαιολογημένη δυσφορία η οποία εξελίσσεται σε αδιαφορία με όλες τις παρεπόμενες συνέπειες, όπως π. χ. συχνές απουσίες, παράπονα, καθυστερήσεις στη ροή της εργασίας και αυξημένους ρυθμούς εργασιακής κινητικότητας.

Τα ειδικότερα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ορθή επιλογή του προσωπικού είναι τα εξής:

1. Το αυξημένο επίπεδο ηθικού και φιλοδοξίας του προσωπικού
2. Η εξασφάλιση ομαλής ροής στη διεξαγωγή.
3. Η μείωση της εργασιακής κινητικότητας.
4. Η καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού σε συνδυασμό με την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας και
5. Η αυξημένη ποσοτική και ποιοτική βελτίωση του προσωπικού.

Η διαδικασία της επιλογής περιλαμβάνει ορισμένα στάδια κατά τη διάρκεια των οποίων γίνεται δυνατή η εξασφάλιση πρόσθετων πληροφοριών για την ικανότητα

των υποψηφίων. Σε κάθε στάδιο μπορεί να αποκαλυφθούν στοιχεία τα οποία μπορεί να συντελέσουν στην απόρριψη του υποψηφίου.

Συμπλήρωση και υποβολή της αίτησης

Όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι βασικές πηγές προσέλκυσης του προσωπικού για τη κάλυψη των αναγκών μιας επιχείρησης, κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες: τις εσωτερικές και τις εξωτερικές.

Όταν η εκάστοτε επιχείρηση επιθυμεί να προσλάβει προσωπικό, γνωστοποιεί με ανακοίνωση μέσω του τύπου, του ραδιοφώνου, ή οποιουδήποτε άλλου μέσου την πρόθεσή της. Σκοπός των ανακοινώσεων μέσω του τύπου, του ραδιοφώνου ή άλλων μέσων είναι η υποκίνηση του προσώπου ή των προσώπων που συνδυάζουν τις προϋποθέσεις και τα προσόντα που θέτει η εκάστοτε επιχείρηση, να ενδιαφερθούν και να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους 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 επιχειρήσεις για να διευκολύνουν τους υποψηφίους στη συμπλήρωση της αίτησης, αλλά και για να συγκεντρώσουν 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 επιστημονικό του υπόβαθρο, ή για την εμπειρία του πάνω στην εργασία και ειδικότερα στη θέση για την οποία ενδιαφέρεται.

Η χειρόγραφη αίτηση δίνει στους υποψήφιους τη δυνατότητα να παρουσιάσουν και να εκθέσουν τα στοιχεία που νομίζουν ότι τους προβάλλουν περισσότερο, πλην όμως λόγω της ανομοιομορφίας που παρουσιάζουν, προκαλούν ανυπέβλητες δυσκολίες στη πρώτη από μέρους της επιχείρησης, προσπάθεια αξιολόγησης των υποψηφίων, κυρίως όταν πρόκειται για μεγάλο αριθμό υποψηφίων.

Για το λόγο αυτό προτιμάται σχεδόν πάντοτε η έντυπη μορφή της αίτησης, η οποία όμως πρέπει να είναι διαμορφωμένη έτσι ώστε να παρέχει ικανοποιητικά περιθώρια για τη συμπλήρωση και την καταχώρηση των αναγκαίων πληροφοριών εκ μέρους των υποψηφίων.

Ειδικά Χαρακτηριστικά Του Έντυπου Της Αιτήσεως

Το έντυπο της αίτησης θα πρέπει να παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- 1) Να είναι απλό, σύντομο, κατανοητό και εύκολο στη συμπλήρωση.
- 2) Να εξασφαλίζει την ταξινόμηση των υποψηφίων, ανάλογα με τα προσόντα τους.
- 3) Να δίνει τη δυνατότητα για τη καλύτερη διεξαγωγή της συνέντευξης.
- 4) Να δίνει τη δυνατότητα επεξεργασίας των στοιχείων μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή.
- 5) Να δίνει τη δυνατότητα μιας πρώτης επιλογής των υποψηφίων, ώστε στα επόμενα στάδια να καλούνται εκείνοι που κατ' αρχήν πληρούν τις προϋποθέσεις της πρόσληψης που αφορά η προκήρυξη.
- 6) Οι ερωτήσεις που ζητούνται στο έντυπο της αιτήσεως, πρέπει να περιορίζονται στα σημεία που θα βοηθήσουν την επιχείρηση στη σωστή αξιολόγηση των υποψηφίων. Να σημειωθεί ότι πρέπει να αποφεύγονται ερωτήσεις που είναι προσβλητικές ή παράνομες για τον υποψήφιο.
- 7) Πρέπει να αφήνεται αρκετός χρόνος στον υποψήφιο για τη συμπλήρωσή του.

Η κατάλληλη συμπλήρωση του εντύπου της αιτήσεως, αποτελεί βασικό μέρος στη διαδικασία της επιλογής προσωπικού για την επιχείρηση. Το έντυπο της αιτήσεως πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε, να μας δίνει ένα ικανοποιητικό πλαίσιο πληροφοριών, διότι μέσα από την πληροφόρηση αυτή μπορεί η επιχείρηση να αποφασίσει από τη πρώτη φάση της διαδικασίας, αν ο υποψήφιος έχει πιθανότητες να προσληφθεί και συνεπώς να προωθηθεί στα επόμενα στάδια. Το έντυπο της αιτήσεως, πρέπει να περιέχει τόσα στοιχεία όσα χρειάζονται στην επιχείρηση για να συγκρίνει τον υποψήφιο με άλλους επιτυχημένους υπαλλήλους της, πράγμα το οποίο σημαίνει εάν ο συγκεκριμένος υποψήφιος θα προχωρήσει ή όχι στα επόμενα στάδια. Τέλος το έντυπο της αιτήσεως θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να δίνει τη δυνατότητα στη Διοίκηση να σχηματίσει μια ομοιόμορφη σύνοψη της ιστορίας του κάθε υποψηφίου και να λάβει μια γενική ιδέα για την προσωπικότητα και τις δυνατότητές του.

Άλλο ένα έντυπο που πρέπει να καταθέτει ο υποψήφιος είναι το Βιογραφικό Σημείωμα. Το συγκεκριμένο έντυπο πρέπει να συνοδεύεται με τα απαραίτητα έγγραφα ή πιστοποιητικά που τεκμηριώνουν τις πληροφορίες που παρέχονται σε αυτό.

Προκαταρκτική Εξέταση Των υποψηφίων

Σκοπός της προκαταρκτικής εξέτασης των υποψηφίων, είναι ο αποκλεισμός όλων εκείνων των υποψηφίων που δεν πληρούν τις στοιχειώδεις προϋποθέσεις πρόσληψης.

Η προκαταρκτική αυτή εξέταση μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

- ❖ Με τη συζήτηση που γίνεται κατά την επίσκεψη των ενδιαφερομένων στο αρμόδιο τμήμα της επιχείρησης και
- ❖ Με την εξέταση των αιτήσεων.

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

Η δεύτερη περίπτωση αφορά κυρίως στο ειδικευμένο προσωπικό και ειδικότερα στο προσωπικό ανωτέρων επιπέδων, αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία που αποβλέπει στον περιορισμό του μεγάλου αριθμού ενδιαφερομένων, σε μια μικρή ομάδα υποψηφίων. Αν υποθέσουμε ότι η συνέντευξη είναι το κρισιμότερο σημείο μέσα στη διαδικασία επιλογής, θα πρέπει με τη προκαταρκτική αυτή εξέταση θα πρέπει να περιοριστεί δραστικά ο αριθμός αυτών που θα φτάσουν στη συνέντευξη. Η διαδικασία της προκαταρκτικής επιλογής μπορεί να συνοδεύεται και από μια πρόχειρη συνέντευξη. Πρέπει να σημειωθεί ότι η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που έχουμε πληθώρα ενδιαφερομένων.

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, μ' αυτό δε το τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να ασχοληθεί σοβαρά με τους υποψηφίους που πληρούν τις προϋποθέσεις που βάζει.

Δοκιμασία Του Υποψηφίου (TESTING)

Το επόμενο στάδιο για την επιλογή προσωπικού είναι η δοκιμασία του υποψηφίου με τη χρήση κάποιων tests (ψυχομετρικά, νοημοσύνης, προσωπικότητας, κ. λ. π). Η χρησιμοποίηση των tests στη διαδικασία της επιλογής του προσωπικού, έχει πολλούς υποστηρικτές όπως έχει και πολλούς επικριτές. Εκείνοι οι οποίοι υποστηρίζουν τη χρησιμοποίηση των tests βασίζονται κυρίως στην αδυναμία που παρουσιάζει η συνέντευξη ως μέσο προγνώσεως της απόδοσης του υποψήφιου, όπως επίσης και στη μεγαλύτερη ακρίβεια των δεδομένων που προκύπτουν από τα tests. Ενώ εκείνοι που εναντιώνονται στη χρήση τους, έχουν ως επιχείρημα κυρίως «την έλλειψη αντικειμενικότητας που περικλείει ένα test, καθώς και τη δυσκολία ενσωμάτωσης των στοιχείων που προκύπτουν, στο σύνολο των στοιχείων που συγκεντρώνονται για το ίδιο πρόσωπο από άλλες πηγές»(Φαναριώτης 1997).

Παρ' όλα αυτά 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 καλά στην ορθή επιλογή του προσωπικού. Επειδή η διεξαγωγή των tests απαιτεί ειδικές γνώσεις, οι 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:

- 1) Τα tests Νοημοσύνης (INTELLIGENCE TESTS)**
- 2) Τα tests προσωπικότητας (PERSONALITY TESTS)**
- 3) Τα tests ικανοτήτων (SKILLS TESTS and APTITUDE TESTS)**

Περαιτέρω ανάλυση των τεστ θα γίνει σε επόμενο κεφάλαιο.

Έλεγχος των Συστατικών Επιστολών

Οι συστατικές επιλογές αποτελούν βασικά στοιχεία διαμόρφωσης των απόψεων της επιχείρησης για κάποιον υποψήφιο κυρίως όταν προέρχονται από αναγνωρισμένους εργοδότες.

Οι συστατικές επιστολές αναφέρονται σε δύο πλευρές του υποψηφίου:

- Στην ποσοτική και ποιοτική απόδοση του υποψηφίου στην επιχείρηση και
- Στη προσωπικότητά του γενικότερα.

Στη πρώτη περίπτωση οι επιστολές αυτές βεβαιώνουν τα στοιχεία απόδοσης των υποψηφίων σ' έναν προηγούμενο εργοδότη. Αυτό δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα αντικειμενικής αξιολόγησης της απόδοσης του υποψηφίου. Επίσης προλαμβάνει τον υποψήφιο από τον πειρασμό να υπερεκτιμά ή να υποτιμά τον εαυτό του σε μια άλλη επιχείρηση.

Στη δεύτερη περίπτωση ο μελλοντικός εργοδότης ζητά 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 αυτά όμως έχουν αξία όταν οι επικοινωνία είναι ειλικρινής και οι χαρακτηρισμοί ακριβείς, διότι στην αντίθετη περίπτωση μπορεί οι συστατικές επιστολές να έχουν αντίθετα αποτελέσματα.

Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες φάσεις της διαδικασίας επιλογής. «Με τις συνεντεύξεις επιδιώκεται η συγκέντρωση πρόσθετων πληροφοριών που δεν μπορούν να συναχθούν από το έντυπο της αιτήσεως, το βιογραφικό σημείωμα ή από άλλα στοιχεία που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης»(Edenborough 1999). Η συνέντευξη μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για το 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. Έχει αποδειχθεί ότι 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 λόγους:

- 1) Αυτοί που παίρνουν τη συνέντευξη αποφασίζουν αν θα δεχθούν ή αν θα απορρίψουν έναν υποψήφιο μέσα σε 5 λεπτά της συνέντευξης και κατόπιν διαθέτουν τον υπόλοιπο χρόνο αναζητώντας στοιχεία που θα επιβεβαιώσουν ότι οι πρώτες εντυπώσεις τους ήταν σωστές.

- 2) Η συνέντευξη σπάνια αλλάζει τη γνώμη που σχημάτισε ο εργοδότης.
- 3) Κατά τη συνέντευξη, ο εργοδότης δίνει μεγαλύτερη σημασία στα δυσμενή στοιχεία που προκύπτουν απ' ότι δίνει στα ευνοϊκά στοιχεία και
- 4) Όταν εκείνος που παίρνει τη συνέντευξη σχηματίζει από την αρχή μια ιδέα για τον υποψήφιο, η συμπεριφορά που έχει απέναντι σ' αυτόν στη συνέχεια, προδίδει την απόφασή του.

Σπουδαιότητα της Συνέντευξης

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

Οι δυνατότητες που παρουσιάζει η συνέντευξη είναι οι εξής:

1. Μπορεί να αποτελέσει το κλειδί στη διαδικασία λήψεως αποφάσεως μεταξύ εκπροσώπων της επιχειρήσεως ως προς το ποιος, μεταξύ πολλών υποψηφίων, κρίνεται καταλληλότερος για μια συγκεκριμένη θέση.
2. Συνήθως δεν γίνεται δεκτή από μέρους αυτών που διεξάγουν τη συνέντευξη η αντίληψη ότι επηρεάζονται από την πρώτη εντύπωση.
3. Συνήθως οι υποψήφιοι προτιμούν μια κατά πρόσωπο συνέντευξη και αναζητούν τη δυνατότητα να εκθέσουν τις απόψεις τους παρά να κριθούν σύμφωνα με απρόσωπες μεθόδους, οι οποίες τους στερούν την ευκαιρία να προβάλλουν τον εαυτό τους.
4. Συνήθως έστω και στη τελευταία φάση, και τα δύο μέρη αισθάνονται πειστική την ανάγκη να συναντηθούν μεταξύ τους, πριν προχωρήσουν στην κατάρτιση οποιασδήποτε συμφωνίας, ώστε να συντονισθούν πριν αρχίσει η διαδικασία ενημέρωσής τους.
5. Η συνέντευξη είναι σπουδαία ως μέσον 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 του. Στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στον προσδιορισμό της συμπεριφοράς και στη δημιουργία σχετικών εντυπώσεων, είναι η γενικότερη στάση του υποψηφίου, η οποία προσδιορίζεται από το αν θα χαιρετίσει με χειραψία ή όχι, από το πως θα είναι ντυμένος, αν θα στέκεται όρθιος ή αν θα είναι καθιστός, από το πόσο τυπική θα είναι η στάση του κλπ.

6. Τέλος 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.

Μορφές Συνέντευξης

Οι συνεντεύξεις ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκουν, διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες, όπως:

- η βιογραφική συνέντευξη,
- η συνέντευξη υπό ένταση και
- η συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων.

Βιογραφική Συνέντευξη

Η βιογραφική συνέντευξη 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 του.

Πλεονέκτημα αυτής της συνέντευξης, είναι ότι οι αντικειμενικοί της σκοποί είναι σαφείς και για τα δύο μέρη.

Η μορφή αυτής της συνέντευξης είναι ίσως η πιο απλή για ένα μη έμπειρο εξεταστή, διότι μπορεί να αναπτύξει τη συζήτηση βασιζόμενος στα στοιχεία που προκύπτουν από την αίτηση του ενδιαφερομένου.

Συνέντευξη Υπό Ένταση

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

Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, βρίσκεται στο ότι μπορεί να αποκαλύψει το σθένος του υποψηφίου, το οποίο αποτελεί προαπαιτούμενο για την κατάληψη μιας θέσεως ή μια απορριπτέα αδυναμία, η οποία δε 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 πολύ σπάνια εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις, διότι θεωρείται ότι όλη η διαδικασία επιλογής από μόνη της περικλείει αρκετό ποσοστό έντασης για κάθε υποψήφιο.

Συνέντευξη Επίλυσης Προβλημάτων

Η συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων, βασίζεται στη παρουσίαση στον υποψήφιο ενός προβλήματος και στη μετέπειτα αξιολόγησης τη απάντησης που δίνεται στο πρόβλημα. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως σε περιπτώσεις εξέτασης για τη διαπίστωση βασικών γνώσεων. Έχει το πλεονέκτημα ότι μέσω αυτών διαπιστώνεται η ταχύτητα και η ακρίβεια των απαντήσεων, δεν παρέχει όμως την εγγύηση ότι πράγματι ο υποψήφιος θα ενεργήσει όπως απαντά. Στις περιπτώσεις

αυτές υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να προτιμηθεί εκείνος που μπορεί να απαντήσει γρήγορα σε αινίγματα από εκείνον που μπορεί να ενεργεί πιο αποδοτικά στη πράξη.

Λοιπά Είδη Συνέντευξης

Πέρα από τις ανωτέρω ειδικές κατηγορίες συνεντεύξεων, υπάρχουν και άλλοι τρόποι οι οποίοι χρησιμοποιούνται συνήθως για τη διαπίστωση της καταλληλότητας των υποψηφίων. Οι ειδικότερες αυτές μέθοδοι συνεντεύξεων είναι οι εξής:

A. Ομαδική συνέντευξη

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην από κοινού εξέταση ομάδας υποψηφίων και όχι μεμονωμένων ανθρώπων. Στις ομάδες αυτές, δίνεται ένα θέμα πάνω στο οποίο οι υποψήφιοι συζητούν και ανταλλάσσουν απόψεις. Οι εκπρόσωποι της επιχείρησης θέτουν τα θέματα, συντονίζουν τις συζητήσεις και αξιολογούν τις αντιδράσεις και τις απόψεις που αναπτύσσει κάθε άτομο.

B. Η Ενώπιον Επιτροπής Συνέντευξη

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, μια ομάδα από στελέχη της επιχείρησης, αποτελώντας μια επιτροπή, εξετάζει ξεχωριστά καθένα από τους υποψήφιους. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ελεύθερη ή κατευθυνόμενη.

Η μορφή της κατευθυνόμενης συνέντευξης χρησιμοποιείται περισσότερο στη διαδικασία επιλογής του προσωπικού. Προσδιορίζεται από το βαθμό της οργάνωσής της και από το τρόπο διεξαγωγής της. Αυτός που κατευθύνει τη συνέντευξη αρχίζει τις ερωτήσεις στον υποψήφιο. Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι προετοιμασμένες ή να προέρχονται από κάποιο τυποποιημένο έντυπο. Υποβάλλονται με συγκεκριμένη τάξη χωρίς να επιτρέπονται παρεκκλίσεις από τη σειρά αυτή. Κατά την εφαρμογή της μεθόδου αυτής ο εκπρόσωπος της επιχείρησης μπορεί να αντλήσει ορισμένες πληροφορίες ως προς την προσωπικότητα του υποψηφίου.

Στη περίπτωση της ελεύθερης ή μη κατευθυνόμενης συνέντευξης, αυτός που κατευθύνει τη συζήτηση υποβάλλει στον υποψήφιο ορισμένες πολύ γενικές ερωτήσεις και του αφήνει ένα πολύ σημαντικό περιθώριο χρόνου ν' ανταποκριθεί σ' αυτές με όποιον τρόπο θεωρεί εκείνος καλύτερο. Μειονέκτημα αυτού του είδους της συνέντευξης είναι ότι είναι περισσότερο χρονοβόρος απ' ότι η κατευθυνόμενη συνέντευξη και ότι απαιτεί περισσότερες ικανότητες από την πλευρά εκείνου που την κατευθύνει.

Απαραίτητη προϋπόθεση για να προχωρήσει κάποιος στη φάση της συνέντευξης, είναι ότι πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί προηγουμένως όλες οι

προπαρασκευαστικές διαδικασίες, όπως η ανάλυση της εργασίας και η διαδικασία προσέλκυσης 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 επιχείρησης 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.

Παρουσία και Χειρισμός των Υποψηφίων πριν από τη Συνέντευξη

Οι υποψήφιοι που προσέρχονται στη συνέντευξη παρουσιάζονται στην επιχείρηση, στον προκαθορισμένο τόπο και χρόνο. Θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη εμφάνιση και τη σοβαρότητα που απαιτεί η εργασία που αναζητούν. Η συνέντευξη λειτουργεί αμφίδρομα. Αυτό σημαίνει ότι, όπως η επιχείρηση επιδιώκει να συγκεντρώσει μια πλήρη εικόνα για τον υποψήφιο, έτσι και ο υποψήφιος προσπαθεί να βγάλει τα δικά του συμπεράσματα για την επιχείρηση.

Για το λόγο αυτό, πρέπει η πρώτη εικόνα που θα παρουσιάσει η επιχείρηση στον υποψήφιο να είναι ενθαρρυντική. Πρέπει να καταβάλλεται προς[άθεια ώστε ο υποψήφιος να μην οδηγείται αμέσως στη συνέντευξη αλλά να παραλαμβάνεται από 'να εκπρόσωπο του τμήματος προσωπικού, αν είναι δυνατόν από την είσοδο, και να κατευθύνεται στην αίθουσα αναμονής. Είναι απαραίτητο να δίνεται στον υποψήφιο ένας ορισμένος χρόνος αναμονής έτσι ώστε να συντονίσει ανάλογα τον εαυτό του για την αντιμετώπιση της συνέντευξης.

Τα συμπεράσματα της συνέντευξης, συγκεντρώνονται μαζί με τα αποτελέσματα των λοιπών φάσεων της διαδικασίας επιλογής και διαμορφώνουν το

φάκελο του υποψηφίου, ο οποίος τίθεται υπ' όψιν του αρμόδιου για τη πρόσληψη οργάνου.

Εξέταση τη Φυσικής Κατάστασης των Υποψηφίων

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας για την επιλογή του προσωπικού είναι η εξέταση της φυσικής κατάστασης των υποψηφίων. Στη φάση αυτή, πέρα από τη γενική κατάσταση της υγείας και των ειδικών χαρακτηριστικών κάθε ατόμου (π.χ. ύψος, βάρος κλπ) εξετάζονται και ορισμένες ειδικές περιπτώσεις που συναρτώνται με την ικανότητά του να ανταποκριθεί στις 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. 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 την εξέταση της γενικής κατάστασης της υγείας του υποψηφίου, εξετάζει και τις ειδικότερες πλευρές της φυσικής κατάστασής 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 κατάστασης του υποψηφίου για τις οποίες η επιχείρηση ενδιαφέρεται να έχει πλήρη και σαφή πληροφόρηση.

Διορισμός και Τοποθέτηση του Προσωπικού

Ο διορισμός αποτελεί τη φυσιολογική κατάληξη της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού. Στη πράξη ο διορισμός εκφράζεται με μια απόφαση του αρμοδίου οργάνου (Διοικητικό Συμβούλιο, Πρόεδρος, Γεν. Διευθυντής ή Προσωπάρχης) με την οποία η επιχείρηση μισθώνει τις υπηρεσίες του υπαλλήλου που επιθυμεί να προσλάβει.

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 μια 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 όπως τονίσθηκε και σε άλλο σημείο του κεφαλαίου, ότι η μη εφαρμογή της αρχής αυτής έχει οπωσδήποτε δυσάρεστες συνέπειες, όχι μόνο για τον υπάλληλο αλλά και για την επιχείρηση γενικότερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

A. Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού

Τόσο η αξιολόγηση των έργων όσο και η αξιολόγηση του προσωπικού είναι δύο δραστηριότητες που συνδέονται άμεσα μεταξύ τους. Συνδέονται με την έννοια ότι η πρώτη δραστηριότητα δηλαδή η αξιολόγηση των έργων αποτελεί προϋπόθεση για την κατάλληλη επιλογή, αξιολόγηση και αμοιβή του προσωπικού.

Για το λόγο αυτό η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους.

Στη πράξη η αξιολόγηση του προσωπικού, είναι μια διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας.

Σκοπός της Αξιολόγησης του Προσωπικού

Σκοπός της αξιολόγησης του προσωπικού, είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της Διοίκησης σε θέματα που αφορούν:

- Στις προσλήψεις
- Στη μισθοδοσία
- Στις προαγωγές και μεταθέσεις
- Σε ειδικές αποζημιώσεις
- Στην εκπαίδευση και κατάρτιση και
- Στη λύση της υπαλληλικής σχέσεως.

Στοιχεία Αξιολόγησης του Προσωπικού

Τα στοιχεία τα οποία λαμβάνονται υπ' όψιν για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις πιο κάτω κατηγορίες:

1. Προσωπικά στοιχεία στα οποία περιλαμβάνονται:
 - Η προσωπική και η οικογενειακή κατάσταση,
 - Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο,
 - Η εμπειρία,
 - Η κατάσταση υγείας του προσωπικού και
 - Η πρόοδος του υπαλλήλου εντός της υπηρεσίας
2. Στοιχεία συμβολής του προσωπικού στη παραγωγή, δηλαδή:
 - Η ποιότητα εργασίας
 - Οι φθορές και οι σπατάλες που προκαλούνται εξ' αιτίας των υπαλλήλων,
 - Οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη
 - Οι αμοιβές και
 - Τα ατυχήματα
3. Αποτελέσματα ειδικών δοκιμασιών (tests)
 - Οι κλίσεις,
 - Τα ενδιαφέροντα και
 - Προσωπικά χαρακτηριστικά

Με την αξιολόγηση του προσωπικού, επιδιώκουμε τη διαπίστωση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων, απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία.

Τα στοιχεία αυτά συνδυαζόμενα μεταξύ τους, διαμορφώνουν την γενική εικόνα του υπαλλήλου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες.

Ειδικότερες επιδιώξεις της Αξιολόγησης Προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού πέρα από τους γενικούς επιδιώκει και ειδικότερους στόχους, τόσο των επιμέρους προϊσταμένων όσο και της επιχείρησης γενικότερα. Άλλωστε είναι προφανές ότι δεν είναι δυνατόν ο οποιοσδήποτε προϊστάμενος να προγραμματίζει ή να αποφασίζει κάτι, αν δεν έχει μια σαφή ιδέα των δυνατοτήτων του προσωπικού, στο οποίο σκοπεύει να αναθέσει το συγκεκριμένο έργο. Η ιδέα αυτή αποκτάται μεν μέσα από το πλαίσιο της διαπροσωπικής συνεργασίας, πλην όμως δε μπορεί να είναι συστηματοποιημένη και κυρίως δε μπορεί να παρέχει σαφή, τεκμηριωμένα και πλήρως αξιοποιήσιμα στοιχεία. Για να είναι σε θέση οι προϊστάμενοι να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα αυτά με συστηματικό τρόπο, πρέπει να ακολουθούν ορισμένους κανόνες και σχέδια, τα οποία χρησιμεύουν ως γενικές κατευθύνσεις. Τα σχέδια αυτά διαμορφώνουν τη γενική μεθοδολογία η οποία χρησιμοποιείται στη περίπτωση της αξιολόγησης του προσωπικού.

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του προσωπικού είναι οι ακόλουθοι:

- i. Η μέθοδος της ατομικής αξιολόγησης, με βάση πίνακα παραγόντων (check list)*
- ii. Η μέθοδος της αξιολόγησης του προσωπικού κατά ζεύγη*
- iii. Η μέθοδος της αξιολόγησης μέσω της μετρήσεως των αποδόσεων και τέλος*
- iv. Η περιγραφική μέθοδος της αξιολόγησης.*

Μέθοδος της Ατομικής Αξιολόγησης με βάση Πίνακα Παραγόντων (check list)

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, επιλέγονται και προσδιορίζονται με σαφήνεια, ορισμένοι παράγοντες απόδοσης, όπως εκπαιδευτικό υπόβαθρο, ποσοτική απόδοση, ποιοτική απόδοση, συνεργασία, πρωτοβουλία και ανάλυση ευθυνών, προθυμία, ζήλος, υπευθυνότητα, διοικητική ικανότητα, κλπ. Εν συνεχεία συγκεντρώνονται οι πληροφορίες για την απόδοση του υπαλλήλου ως προς καθένα από τους παράγοντες αυτούς, από τις οποίες προκύπτει μια διαβάθμιση της απόδοσης του υπαλλήλου, κατά παράγοντα. Συνήθως η διαβάθμιση αυτή ακολουθεί την εξής κλίμακα: κακός, μέτριος, Καλός, πολύ καλός, άριστος.

Στη περίπτωση της αξιολόγησης του προσωπικού, εξάγεται ένα τελικό συμπέρασμα, ως προς την γενική εικόνα του υπαλλήλου. Συνήθως στις περιπτώσεις ατομικής αξιολόγησης, οι υπάλληλοι συγκρίνονται με ένα συγκεκριμένο πρότυπο. Το πρότυπο αυτό περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια με κριτήριο τις απαιτήσεις κάθε μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Με βάση τα δεδομένα αυτά, μπορεί η διοίκηση να διευκολύνεται στο έργο της τοποθέτησης του προσωπικού στην εργασία ή στις μεταθέσεις, με κριτήριο την αρχή "Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση".

Μέθοδος της Σύγκρισης του Προσωπικού κατά Ζεύγη(Man to man Comparison)

Η μέθοδος αυτή είναι όμοια με τη μέθοδο της σύγκρισης των εργασιών κατά ζεύγη. Στη περίπτωση αυτή, οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για ένα υπάλληλο, συγκρίνονται με τις αντίστοιχες πληροφορίες που υπάρχουν για καθένα από τους λοιπούς υπαλλήλους που απασχολούνται στην ίδια εργασιακή ομάδα.(συνεργείο, γραφείο, τμήμα κλπ). Εξυπακούεται ότι αυτή η σύγκριση γίνεται κατά παράγοντες αλλά και συνολικά.

Με βάση τις αξιολογήσεις αυτές, καταρτίζεται ένας αξιολογικός πίνακας, ο οποίος όταν βασίζεται σε ακριβή, ελεγμένα και αντικειμενικά στοιχεία, μπορεί να αποτελέσει σπουδαία βάση για τις αποφάσεις της Διοίκησης σε ότι αφορά στην υπηρεσιακή κατάσταση και στην μετέπειτα εξέλιξη του προσωπικού.

Μέθοδος της Μετρήσεως των Αποδόσεων(Performance Measurement)

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη πραγματική μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου. Η μέθοδος της μετρήσεως των αποδόσεων, η οποία μπορεί να αποδώσει ποσοτικώς μετρήσιμο και γενικά αποδεκτά στοιχεία, θεωρείται ως ιδανική. Συμβαίνει όμως και κυρίως στις περιπτώσεις εργασιών γραφείου, οι αποδόσεις αυτές να μην

είναι επιδεικτικές μετρήσεως, με ποσοτικά στοιχεία, ενώ πολλές φορές οι αποδόσεις που επιτυγχάνονται είναι αποτέλεσμα συμμετοχής και συνεργασίας, περισσότερων προσώπων, των οποίων οι συμμετοχή δεν μπορεί να υπολογισθεί με ακρίβεια.

Από την άλλη πλευρά και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν μεταβάλλει τον τρόπο συμβολής του ανθρώπου στην επίτευξη των αποτελεσμάτων, ώστε και από τη πλευρά αυτή να μην είναι ακριβής ο ποσοτικός υπολογισμός της συμμετοχής του υπαλλήλου και της μηχανής.

Για τους λόγους αυτούς η μέθοδος της μετρήσεως των αποδόσεων, σπανίως χρησιμοποιείται ως μέθοδος της αξιολόγησης του προσωπικού, και για τον πρόσθετο λόγο ότι η απόδοση από μόνη της δεν μας δίνει την πραγματική εικόνα του υπαλλήλου από άποψη συμπεριφοράς και γενικότερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του.

Η Περιγραφική Μέθοδος της Αξιολόγησης

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή προσδιορίζονται ορισμένοι γενικής φύσεως τομείς, όπως π.χ. υπηρεσιακή κατάρτιση, απόδοση, προσωπικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορά κ.α. και δίνεται η ευχέρεια στο προϊστάμενο να περιγράψει από μόνος του με δικά του λόγια, τη ποιότητα του υπαλλήλου.

Η μέθοδος αυτή αφήνει όλη τη πρωτοβουλία στο προϊστάμενο, ο οποίος συνήθως επιλέγει ορισμένους γενικούς χαρακτηρισμούς για κάθε τομέα, με τους οποίους προσπαθεί να αξιολογήσει και να περιγράψει τη γενική εικόνα του υπαλλήλου.

Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι δίνει απεριόριστη εμπιστοσύνη στη κρίση του προϊσταμένου, ο οποίος στη πράξη είναι υπεύθυνος και για το τμήμα και για το προσωπικό του, έχει όμως το βασικό μειονέκτημα της ανομοιομορφίας, διότι πέρα από το γεγονός ότι πολλές φορές διαφέρουν τα κριτήρια στα οποία βασίζεται η κρίση του προϊσταμένου, υπάρχει και διαφορά ως προς του όρους και το συγκεκριμένο λεξιλόγιο που χρησιμοποιούν οι διάφοροι προϊστάμενοι. Αποτέλεσμα της ανομοιομορφίας αυτής είναι και η δυσχέρεια την οποία αντιμετωπίζουν τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν στην εξέλιξη του προσωπικού.

Φύλλα Αξιολογήσεως του Προσωπικού

Οι κρίσεις των προϊσταμένων για το προσωπικό, καταχωρούνται σε ειδικά φυλλάδια αξιολογήσεως, τα οποία είναι γνωστά ως φύλλα ποιότητας ή εκθέσεις υπηρεσιακής ικανότητας.

Στα φύλλα αυτά καταχωρούνται όλοι οι παράγοντες οι οποίοι από τη διοίκηση κρίσιμοι για την απεικόνιση τόσο της συμπεριφοράς, όσο και της υπηρεσιακής ικανότητας του υπαλλήλου που κρίνεται.

Παραπλεύρως των συγκεκριμένων παραγόντων, καταχωρούνται οι διάφορες διαβαθμίσεις, τις οποίες ακολουθεί κάθε παράγοντας χωριστά. Η περιγραφή των διαβαθμίσεων αυτών γίνεται με τη χρησιμοποίηση διαφόρων χαρακτηρισμών όπως π.χ. κακός, μέτριος. Καλός, πολύ καλός, άριστος, ή με την αναγραφή ειδικής βαθμολογίας για κάθε παράγοντα.

Συνήθως η βαθμολογία αυτή κυμαίνεται μεταξύ του 1 και του 20. Υπάρχει βέβαια και η μορφή της περιγραφικής ανάπτυξης κάθε μιας αξιολογήσεως, έτσι ώστε για κάθε περίπτωση να αιτιολογείται η κρίση του προϊστάμενου. Συνήθως όμως η περιγραφή των αξιολογήσεων είναι τυποποιημένη ώστε να μην παρέχεται η δυνατότητα στους προϊστάμενους να περιγράψουν τις κρίσεις τους όπως αυτοί νομίζουν, αλλά να κρίνουν βάσει της προτυποποιημένης περιγραφής. Στις περιπτώσεις αυτές ο προϊστάμενος δεν έχει παρά να θέσει ένα X στην αντίστοιχη αξιολόγηση κατά παράγοντα. Πρόσθετες πληροφορίες όχι μόνο δεν αποκλείονται αλλά και επιβάλλονται. Αλλά οι πληροφορίες αυτές καταχωρούνται σε ειδικά σχεδιασμένο χώρο, που προβλέπει το φύλλο αξιολόγησης.

Για την εξασφάλιση μεγαλύτερης αντικειμενικότητας στη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού, οι κριτές πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο (δηλαδή ο άμεσος προϊστάμενος και ο άμεσως επόμενος). Το σύνολο των κρίσεων συγκεντρώνεται στο τέλος και βάσει αυτών εξάγεται ένα συμπέρασμα ως προς την εικόνα του υπαλλήλου.

Ως προς τη συχνότητα της σύνταξης των φύλλων αυτών, δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι χρονικοί περιορισμοί, διότι η διοίκηση μπορεί να ζητά όποτε επιθυμεί τη σύνταξη τέτοιων ατομικών εκθέσεων. Στο τέλος όμως κάθε έτους πρέπει υποχρεωτικώς να συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης για το προσωπικό.

Δυσχέρειες κατά την εφαρμογή της Αξιολόγησης του Προσωπικού

Οι δυσχέρειες που παρατηρούνται στη προσπάθεια αξιολόγησης του προσωπικού, εκτός βέβαια από το γεγονός ότι οι άνθρωποι πρέπει να κρίνουν ανθρώπους είναι οι εξής:

- Δυσχέρεια στη σαφή περιγραφή των διαφόρων δραστηριοτήτων των εργαζομένων.
- Ψυχολογικός επηρεασμός της αξιολόγησης.
- Δυσχέρεια εκτίμησης της συμπεριφοράς κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου.
- Ανακριβής εξαγωγή συμπερασμάτων.
- Δυσχέρεια εκτίμησης της συμβολής του ατόμου στην ομαδική εργασία.
- Αντιθέσεις των εργατικών ενώσεων, διότι τα αποτελέσματα αξιολόγησης του προσωπικού, μειώνουν την επίδρασή τους, πάνω στα ζητήματα διοικήσεως των απεργιών, των προαγωγών, των απολύσεων κλπ.

Ειδικές Περιπτώσεις Αξιολόγησης του Προσωπικού

Πέρα από τις συνήθεις αξιολογήσεις, οι οποίες γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση του αρχείου της επιχείρησης, από το οποίο αντλούνται τα αναγκαία στοιχεία για την υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού, υπάρχουν και έκτακτες αξιολογήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή συγκεκριμένων προγραμμάτων, όπως είναι η παροχή μισθολογικών αυξήσεων, οι αλλαγές βάρδιας, οι μεταθέσεις κλπ.

Για τις περιπτώσεις αυτές, χρησιμοποιούνται συνήθως συνοπτικά στοιχεία περί της όλης εικόνας του υπαλλήλου που κρίνεται, τα οποία απεικονίζονται σε ειδικά έντυπα, τα οποία συντάσσονται ατομικά για κάθε κρινόμενο υπάλληλο και συνοδεύονται από σχετικές προτάσεις του προϊστάμενου. Τα στοιχεία που περιέχονται στις εκθέσεις αυτές, χρησιμεύουν για την υποβοήθηση της υπεύθυνης αρχής –συνήθως του Γενικού Διευθυντού ή του Υπηρεσιακού Συμβουλίου – για τη λήψη σχετικής απόφασης.

Υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού (Career Development) – Προαγωγή

Η έννοια της υπηρεσιακής εξέλιξης είναι μια πολύ ευρεία έννοια και δεν περιορίζεται μόνο στη προαγωγή. Στη πράξη υπηρεσιακή εξέλιξη θεωρείται και η αναβάθμιση των προσόντων, η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και άλλες μορφές υπηρεσιακής αναπροσαρμογής του προσωπικού, χωρίς αυτές να συνοδεύονται από κάποια μορφή προαγωγικής εξέλιξης.

Το σύστημα που αφορά στην με οποιονδήποτε τρόπο αναβάθμιση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού, είναι γνωστό ως σύστημα υπηρεσιακής εξέλιξης ή σύστημα σταδιοδρομίας και προσδιορίζει τους κανόνες και τις τακτικές που πρέπει να ακολουθούνται στο θέμα αυτό. Η εξέλιξη του προσωπικού περικλείει ένα πλήθος μέτρων τα οποία υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν από τα πρώτα τους βήματα στην επιχείρηση τις ικανότητές τους.

Αντικειμενικοί Σκοποί της Υπηρεσιακής Εξέλιξης του Προσωπικού

Το προσωπικό το οποίο απασχολείται μέσα στις επιχειρήσεις, αποβλέπει πέρα από την οικονομική αμοιβή και στην ικανοποίηση ορισμένων φιλοδοξιών, οι οποίες προκύπτουν από τη ψυχολογία των ατόμων και συναρτώνται με τη κοινωνική διαστρωμάτωση των ατόμων μέσα στην επιχείρηση. Οι φιλοδοξίες αυτές δεν έχουν πάντοτε οικονομικό περιεχόμενο ή εν πάση περιπτώσει δεν έχουν μόνο οικονομικό περιεχόμενο, αλλά αποβλέπουν στην ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου, όπως η ανάγκη της αποδοχής, η ανάγκη της προβολής, η ανάγκη για αναγνώριση κλπ. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών συμβάλλει στην ικανοποίηση των φιλοδοξιών των ατόμων, μέσα δε από την ικανοποίηση των φιλοδοξιών αυτών εξασφαλίζεται και η επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα που συμβάλλουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, είναι εκείνα που έχουν φιλοδοξίες και επιδιώκουν την εκπλήρωσή τους μέσα από το περιβάλλον της εργασίας. Φιλόδοξα δε είναι τα άτομα εκείνα που συνδυάζουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τη θέληση να συμβάλλουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Σκοπός του συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού είναι η προγραμματισμένη επιλογή κατάλληλων προσώπων τα οποία συνδυάζουν το απαραίτητο πλαίσιο γνώσεων, εμπειριών, φιλοδοξιών και δυνατοτήτων ώστε τα

άτομα αυτά να καταστούν ικανά να αναλάβουν μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ένα ευρύτερο πλαίσιο αρμοδιοτήτων σε ένα ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο.

Επομένως η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση ικανού στελεχικού δυναμικού, το οποίο συμβάλλει στην αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων της. Ο στόχος αυτός εξασφαλίζεται μέσα από την κατάρτιση και την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου, ευέλικτου και αποτελεσματικού συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού.

Οι εργαζόμενοι μαζί με την εργασία τους προσφέρουν στον οργανισμό ένα ευρύτερο φάσμα διαθέσεων, συμπεριφορών και αξιών τα οποία δεν επηρεάζουν μόνο τη τρέχουσα απόδοσή τους, αλλά και τις προτιμήσεις τους ως προς τη σταδιοδρομία τους μέσα στην επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει μέσα στα πλαίσια του συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού, να αξιολογεί και να συνδυάζει όλους αυτούς τους παράγοντες, ώστε να διαμορφώνει τις γενικές κατευθύνσεις στις οποίες αποβλέπει η προσπάθεια κατάρτισης και εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος. Για να γίνει δυνατή η κατάρτιση ενός αποδοτικού συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού, πρέπει η επιχείρηση να προσδιορίζει με σαφή τρόπο τις εργασίες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν στο μέλλον και τη σταδιακή εξέλιξη των εργασιών αυτών. Για το λόγο αυτό το σύστημα ανάπτυξης και εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να αξιοποιεί τις σύγχρονες τεχνικές πρόβλεψης, ώστε να μπορεί να προσδιορίζει με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια τις εξελίξεις, οι οποίες προβλέπεται να επηρεάσουν την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο μέλλον. Οι προβλέψεις αυτές, αφορούν στους ειδικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχείρησης και ταυτόχρονα την εξέλιξη του προσωπικού. Οι βασικότεροι από αυτούς τους παράγοντες είναι:

- ❖ Οι τεχνολογικές εξελίξεις.
- ❖ Η ζήτηση των προϊόντων.
- ❖ Οι ανάγκες του προσωπικού και οι τρόποι αντιμετώπισής τους.
- ❖ Τα συστήματα υποκίνησης κλπ.

Με τα δεδομένα αυτά ένα σχέδιο υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να βασίζεται πάνω σε αξιόπιστα στοιχεία που

προκύπτουν από τις προβλέψεις αυτές και να ανταποκρίνεται στους πιο κάτω ειδικότερους αντικειμενικούς σκοπούς, οι οποίοι συνοπτικά περιγράφονται ως εξής:

- Να εντοπίζει τα πρόσωπα που επιδεικνύουν από τα πρώτα βήματα της σταδιοδρομίας τους ένα εξαιρετικό πλαίσιο ικανοτήτων.
- Να παρέχει από πολύ νωρίς μια εντατική και πολλαπλών κατευθύνσεων κατάρτιση, ώστε να βελτιώνουν και να συστηματοποιούν τις ικανότητές τους.
- Να παρέχει δυνατότητες αντικειμενικής και αξιόπιστης μέτρησης των αποδόσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα και
- Να δημιουργεί τις προϋποθέσεις απασχόλησης των προσώπων αυτών σε κατάλληλες εργασίες, ώστε να τους δίνεται η δυνατότητα της πλήρους αξιοποίησης των ικανοτήτων τους σ' όλο το διάστημα της σταδιοδρομίας τους.

Προσδιορισμός των Δυνατοτήτων των εργαζομένων

Η διαδικασία προσδιορισμού των δυνατοτήτων του προσωπικού είναι ένα θέμα με στρατηγική σημασία για το μέλλον και την ανάπτυξη της επιχείρησης και για το λόγο αυτό αποτελεί μία από τις πιο βασικές αποστολές του management. Προκειμένου να γίνει δυνατός ο προσδιορισμός των δυνατοτήτων του προσωπικού, ενόψει του προγραμματισμού της υπηρεσιακής τους εξέλιξης, είναι απαραίτητο η επιχείρηση να προβεί σε περιοδικές αξιολογήσεις των αποδόσεων, οι οποίες πρέπει να εστιάζονται περισσότερο στο ευρύτερο φάσμα των δυνατοτήτων του προσωπικού, παρά στη στενή αξιολόγηση της τρέχουσας απόδοσής του.

Οι Υφιστάμενες Δυνατότητες εξέλιξης του Προσωπικού στην Πράξη

Οι δυνατότητες άνετης σταδιοδρομίας του προσωπικού στο χώρο των σύγχρονων επιχειρήσεων, είναι ιδιαίτερα περιορισμένες. Ο περιορισμός αυτός επιτείνεται ακόμα περισσότερο και από το γεγονός ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις στα πλαίσια των σύγχρονων τάσεων της γενικής και εκ βάθρων αναδιάταξης των οργανωτικών τους δομών και της ισοπέδωσης της Ιεραρχικής κλίμακας, έχουν

ελάχιστες δυνατότητες προώθησης του προσωπικού τους, σε ανώτερα Ιεραρχικά επίπεδα, τουλάχιστον με τις παραδοσιακά καθιερωμένες μεθόδους.

Για τους λόγους αυτούς το προσωπικό αντιμετωπίζει τη πρόκληση της αναβάθμισης στον ανώτατο δυνατό βαθμό των προσόντων του, με τη μορφή των γνώσεων και των ικανοτήτων του, προκειμένου να επιβιώσει και να εξελιχθεί μέσα στο δημιουργούμενο νέο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στα πλαίσια αυτά το προσωπικό για να αποκτήσει δυνατότητες εξέλιξης μέσα στις σύγχρονες επιχειρήσεις, πρέπει να συνδυάζει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία του προσδίδουν την ιδιαιτερότητα η οποία θα το βοηθήσει να εξελιχθεί στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Τα χαρακτηριστικά αυτά τα οποία προδιαγράφουν τη γενικότερη στάση και συμπεριφορά του προσωπικού έναντι της εργασίας, είναι τα εξής:

- Αγαπά αυτό που κάνει
- Διευρύνει συνεχώς τις γνώσεις του γύρω από τις νέες τεχνολογίες και τα νέα Διευθυντικά προσόντα
- Επιδιώκει την απόκτηση εμπειριών με διεθνή ακτινοβολία και εφαρμογή
- Διακρίνεται για τη δημιουργική φαντασία σε ότι αφορά στην ανάπτυξη της επιχείρησης και τη βελτίωση των αποδόσεων
- Είναι πράγματι ασυναγώνιστος από πλευράς ικανοτήτων και γίνεται γενικά αποδεκτός γι' αυτό και
- Αναπτύσσει την κατάλληλη συμπεριφορά τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό σε σχέση με τους πελάτες και το κοινό με το οποίο συναλλάσσεται η επιχείρηση.

Αξιολόγηση του Προσωπικού για Προαγωγική Εξέλιξη

Για την υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού, οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην ανάπτυξη όλων των αναγκαίων δραστηριοτήτων και διαδικασιών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν την προώθηση εκείνων οι οποίοι πράγματι συνδυάζουν τις προϋποθέσεις για προαγωγική εξέλιξη.

Η αξιολόγηση αυτή γίνεται ατομικά για κάθε εργαζόμενο με ευθύνη του προϊσταμένου, ο οποίος μπορεί ενδεχομένως να υποβοηθείται από ένα πρόσωπο εξειδικευμένο σε θέματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Το έργο της αξιολόγησης των δυνατοτήτων του προσωπικού εντάσσεται στα πλαίσια της γενικότερης ευθύνης των επιμέρους προϊσταμένων, οι οποίοι είναι σε θέση να παρακολουθούν καθημερινά τη συμπεριφορά και την απόδοση των υφισταμένων τους και να προβαίνουν στις απαραίτητες εκτιμήσεις.

Στα πλαίσια αυτά ο προϊστάμενος να επικεντρώνει τη προσοχή του κατά κύριο λόγο στο τρόπο με το οποίον εργάζεται το προσωπικό και δευτερευόντως στα προσωρινά αποτελέσματα που προκύπτουν από τη τρέχουσα εργασία του. Τα τρέχοντα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος, μπορεί από μια πλευρά να συνιστούν λογικούς δείκτες της μελλοντικής του απόδοσης, η χρησιμοποίηση όμως των προσωρινών αποτελεσμάτων ως αποκλειστικού κριτηρίου για το προσδιορισμό των δυνατοτήτων του προσωπικού, μπορεί να αποδειχθεί παραπλανητική και εν πάση περιπτώσει αποτελεί έναν πολύ περιορισμένης αξίας παράγοντα για το σκοπό αυτό.

Με τα δεδομένα αυτά είναι δυνατόν ένα άτομο, να παρουσιάζει αδυναμία κάλυψης των αντικειμενικών του σκοπών, για λόγους που βρίσκονται πάνω και πέρα από τον έλεγχό του, όπως επίσης είναι δυνατόν ένα άλλο άτομο να παρουσιάζει μια πολύ υψηλή απόδοση σε μία συγκεκριμένη θέση, αλλά να αποδεικνύεται ανίκανο να καλύψει τα standards απόδοσής του όταν μετατίθεται σε μία άλλη. Οι λόγοι που προκαλούν τις διακυμάνσεις αυτές, μπορεί κατά ένα μέρος να οφείλονται και σε παράγοντες οι οποίοι συναρτώνται με την όλη στάση και συμπεριφορά της Διοίκησης απέναντι στο προσωπικό, όπως για παράδειγμα η ασαφής περιγραφή του ρόλου κάθε ατόμου, η μη αναγνώριση της συμβολής του στο έργο της επιχείρησης, η μη ύπαρξη δυνατοτήτων εξέλιξης και λοιπά στοιχεία τα οποία προκαλούν έντονες ψυχολογικές αντιδράσεις.

Στοιχεία Προσδιορισμού των Δυνατοτήτων Υπηρεσιακής Εξέλιξης του Προσωπικού

Τα στοιχεία βάση των οποίων αξιολογείται το προσωπικό ως προς τις δυνατότητές του, κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες:

- i. Στα προσωπικά στοιχεία και
- ii. Στα εργασιακά στοιχεία

Προσωπικά Στοιχεία

Στη κατηγορία των στοιχείων αυτών ανήκουν:

- Τα προσόντα και οι ικανότητες του προσωπικού
- Οι διαθέσεις του
- Η εν γένει συμπεριφορά του
- Οι πρωτοβουλίες που Αναπτύσσει και οι ευθύνες που αναλαμβάνει και τέλος
- Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ως συνέπεια των αποτελεσμάτων αυτών.

Στα πλαίσια του ελέγχου των προσωπικών χαρακτηριστικών, ιδιαίτερο ρόλο παίζει η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών και ανάληψης ευθυνών οι οποίες σε συνδυασμό με το πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων, αποτελούν τις βασικές κινητήριες δυνάμεις, μέσα από τις οποίες πραγματοποιούνται όλες οι δυνατότητες του προσωπικού.

Η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών και ανάληψης ευθυνών όπως επίσης και το πλαίσιο των γνώσεων και ικανοτήτων, αποτελούν βασικά κριτήρια προσδιορισμού των δυνατοτήτων του κάθε εργαζόμενου. Είναι προφανές επίσης ότι το επίπεδο των γνώσεων και δεξιοτήτων που επιδεικνύει ένα άτομο σε σχέση με μία εργασία, αποτελεί οπωσδήποτε έναν δείκτη σε ότι αφορά στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων του σε μία άλλη εργασία, όμως εκείνο το οποίο έχει σπουδαιότητα στη προκειμένη περίπτωση, είναι η ικανότητα για γρήγορη εξοικείωση του με νέες εργασίες και απόκτηση νέων γνώσεων. Άλλωστε όπως είναι γνωστό οι ρυθμοί με τους οποίους η γνώση υφίσταται μια σχετική ή και απόλυτη απαξίωση είναι πάρα πολύ γρήγοροι και για το λόγο αυτό τα άτομα που έχουν τη δυνατότητα να ανανεώνουν τις γνώσεις τους και το πλαίσιο των δεξιοτήτων τους γρήγορα, είναι εκείνα τα οποία έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να προοδεύσουν σε σύγκριση με τα πρόσωπα τα οποία βασίζονται στο υπόβαθρο γνώσεων και εμπειριών που ήδη κατέχουν.

Στα πλαίσια αυτά ένα σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχει τα αναγκαία στοιχεία

σε ότι αφορά στις δυνατότητες, στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στην απόδοση καθενός από τα μέλη του προσωπικού και να δίνει τις αναγκαίες κατευθύνσεις για τη περαιτέρω ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, σε σχέση με τις εργασίες με τις οποίες πρόκειται να ασχοληθούν.

Κατά την εξέταση των μελλοντικών εργασιών, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα μεταβαλλόμενα μοντέλα συμπεριφοράς σε συνδυασμό με το πλαίσιο των απαιτήσεών τους σε διάφορα εργασιακά επίπεδα. Ανεξάρτητα πάντως από το εάν ένα άτομο εξελίσσεται σε μία εργασία ή μετακινείται σε άλλες εργασίες, οι απαιτήσεις της εργασίας μπορεί από πολλές πλευρές να γίνουν πιο έντονες, καθώς ο εργαζόμενος προωθείται από το ένα επίπεδο της επιχείρησης στο άλλο.

Εργασιακά Στοιχεία

Στη κατηγορία των στοιχείων αυτών περιλαμβάνονται κυρίως τα χαρακτηριστικά του ατόμου σε ότι αφορά στη συμβολή του στην εξέλιξη της εργασίας. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται ειδικότερα:

- i. Στο τρόπο αξιοποίησης του χρόνου.
- ii. Στο τρόπο οργάνωσης της εργασίας.
- iii. Στο σύστημα λήψεως των αποφάσεων.
- iv. Στις διαπροσωπικές σχέσεις.
- v. Στην ικανότητα επικοινωνίας και τέλος
- vi. Στη δημιουργικότητα και στην ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.

A. Αξιοποίηση του Χρόνου

Καθώς το άτομο εξελίσσεται μέσα στην επιχείρηση και καθώς το επίπεδο των γνώσεών του διευρύνεται, είναι προφανές ότι ο χρόνος απασχόλησής του μέσα στην επιχείρηση αποκτά μεγαλύτερη αξία. Είναι επίσης πολύ πιθανόν το άτομο στα τελευταία στάδια της εξέλιξής του να ασχολείται μ' ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζει γρήγορα διάφορα σχέδια και προγράμματα υπό το φως νέων εξελίξεων σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο η επιχείρηση να έχει μια πλήρη και πολύπλευρη πληροφόρηση ως προς το τρόπο με τον οποίο κάθε άτομο αξιοποιεί το χρόνο του στη τρέχουσα εργασία, σε συνδυασμό βέβαια με την εν γένει απόδοσή του.

B. Ο Τρόπος Οργάνωσης της Εταιρείας

Είναι βέβαιο ότι η εξέλιξη του ατόμου μέσα στην επιχείρηση, συνεπάγεται την ενασχόλησή του μ' ένα ευρύτερο φάσμα έργων. Αν και μπορεί να είναι πλήρως απασχολημένος με μια συγκεκριμένη εργασία, πρέπει ταυτόχρονα να είναι σε θέση να εξασφαλίζει τη συνεργασία και άλλων ανθρώπων για την αποτελεσματική διεκπεραίωση του έργου του. Το γεγονός αυτό αποκτά συνεχώς και αυξημένη σπουδαιότητα στις περιπτώσεις κατά τις οποίες το άτομο στα πλαίσια της εξέλιξης του αναλαμβάνει διευθυντικούς ρόλους.

Γ. Το Σύστημα Λήψης των Αποφάσεων

Είναι βέβαιο ότι καθώς ένα άτομο εξελίσσεται από ένα επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας σε άλλο, βρίσκεται στην ανάγκη να λαμβάνει συνεχώς και πιο περίπλοκες αποφάσεις. Στα πλαίσια αυτά, η ικανότητα της ορθής αξιολόγησης των πηγών πληροφόρησης στις οποίες βασίζει τις αποφάσεις του, η επιλογή του κατάλληλου χρόνου λήψεως των αποφάσεων (timing) και ο τρόπος με τον οποίο αξιολογεί τις αποφάσεις, αποτελούν παράγοντες, οι οποίοι αποκτούν συνεχώς μεγαλύτερη σπουδαιότητα καθώς το άτομο εξελίσσεται συνεχώς μέσα στην επιχείρηση.

Δ. Το Πλαίσιο των Διαπροσωπικών Σχέσεων

Ο τρόπος με τον οποίο το άτομο χρησιμοποιεί την εξουσία και αντιδρά έναντι αυτής, οι επιδράσεις της συμπεριφοράς του απέναντι στους άλλους και ο βαθμός με τον οποίο εργάζεται ως μέλος μιας ομάδας, αποτελούν μια άλλη σειρά παραγόντων, οι οποίοι προσδιορίζουν το δυναμικό των ατόμων.

Ε. Η Ικανότητα Επικοινωνίας

Η ικανότητα έκφρασης και διατύπωσης των απόψεων του ατόμου με σαφήνεια και χωρίς αμφισβητήσεις, αποτελεί βασικό προαπαιτούμενο για όλες τις εργασίες που βασίζονται στη γνώση. Καθώς ένα άτομο εξελίσσεται, η ανάγκη για αποδοτική επικοινωνία, καθίστανται συνεχώς και πιο κρίσιμη για τη βελτίωση της απόδοσης όλων όσων αναφέρονται σ' αυτόν.

ΣΤ. Η Δημιουργικότητα και η Ικανότητα Επίλυσης Προβλημάτων

Ένας εργαζόμενος που αξιοποιεί επαρκώς τις γνώσεις του πρέπει κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του να επιδεικνύει υψηλό βαθμό δημιουργικότητας, η οποία συνδυάζεται με την ικανότητα της ανάπτυξης πρωτοβουλιών και της ανάληψης ευθυνών. Η επίδειξη των ικανοτήτων αυτών από τα πρώτα βήματα της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου, αποτελούν βασικά στοιχεία προσδιορισμού των ικανοτήτων του.

Μέθοδος Ελέγχου των Δυνατοτήτων του Προσωπικού

Πέρα από τους πιο πάνω βασικούς παράγοντες, που διαμορφώνουν το πλαίσιο των δυνατοτήτων του προσωπικού υπάρχουν και άλλοι, οι οποίοι συσχετίζονται με συγκεκριμένες κατηγορίες έργων, οι οποίοι θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη φάση αξιολόγησης του προσωπικού από τα πρώιμα στάδια της υπηρεσιακής του εξέλιξης.

Για την εκτίμηση των δυνατοτήτων του προσωπικού ακολουθείται η μέθοδος της καταγραφής τους σε πίνακα με προκαθορισμένα σημεία ελέγχου. Αν από τον έλεγχο των στοιχείων του πίνακα διαπιστωθεί ότι το άτομο που εξετάζεται ακολουθεί ένα από αυτά τα μοντέλα συμπεριφοράς, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι το άτομο αυτό παρουσιάζει σοβαρές ενδείξεις για μια περαιτέρω εξέλιξη.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

(Να σημειώσετε με το σημείο + κάθε ένα από τους παρακάτω παράγοντες που ανταποκρίνονται στο συγκεκριμένο άτομο. Σε περίπτωση αμφιβολίας να βάλετε λευκή γραμμή.)

1. Αξιοποίηση του χρόνου
1.1 Ο τρόπος εργασίας του συμβάλλει στη μέγιστη δυνατή εξοικονόμηση χρόνου.
1.2 Δεν αποφεύγει περιπτώσεις κατά τις οποίες διάφορες δραστηριότητες και υποχρεώσεις επικαλύπτονται χρονικά.
1.3 Άμεσα και με δική του πρωτοβουλία προσαρμόζει τα σχέδια εργασίας του ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες.
2. Οργάνωση της εργασίας.
2.1 Συμβάλλει πάντοτε προσωπικά στη διεκπεραίωση του έργου που έχει αναλάβει.
2.2 Δεν δίνει προτεραιότητα σε έργα τα οποία θεωρεί ως ιδιαίτερα ευχάριστα.
2.3 Είναι ενήμερος του συστήματος με το οποίο έχει κατανείμει τις εργασίες και ασκεί αποδοτικό έλεγχο σ' αυτές.
2.4 Είναι σε θέση να βλέπει την εργασία του από ένα κεντρικό σημείο ενώ η εργασία του πράγματι κατευθύνεται κάτω από

μία γενικότερη θεώρηση.
2.5 Οι απόψεις του για το εγγύς μέλλον, δείχνουν ότι είναι ρεαλιστής.
2.6 Η γενική εικόνα του έχει βασικό προσανατολισμό προς το μέλλον.
2.7 Η αξιολόγηση των προσδοκιών του είναι ρεαλιστικά συνδεδεμένη με τις ικανότητες και τις δυνατότητές του.
3. Λήψη αποφάσεων.
3.1 Δεν δείχνει τάσεις αποφυγής ευθυνών ή καθυστέρησης στη λήψη των αποφάσεων.
3.2 Έχει αίσθηση της επιλογής του κατάλληλου χρόνου λήψεως αποφάσεων και ανάπτυξης δραστηριοτήτων όπως επίσης γνωρίζει πότε πρέπει να περιμένει.
3.3 Ο τρόπος αξιολόγησης των πηγών και ερμηνείας των πληροφοριών δίνουν σ' αυτόν τη δυνατότητα της διατήρησης μιας συνεχούς και ρεαλιστικής αξιολόγησης των καταστάσεων.
3.4 Ο τρόπος που σκέπτεται σπανίως κινείται σε ακραία επίπεδα Άσπρο - Μαύρο.
4. Διαπροσωπικές σχέσεις.
4.1 Αντιδρά ήρεμα σε περιπτώσεις δυσμενούς εξέλιξης των πραγμάτων, ενώ ο λόγος και η συμπεριφορά του συμβάλλουν στον περιορισμό των εντάσεων.
4.2 Η παρουσία του και η συμπεριφορά του είναι ενθαρρυντική για τα πρόσωπα με τα οποία συναλλάσσεται.
4.3 Η ικανότητα υποκίνησης και η κρίση του, βρίσκονται σε ικανοποιητικό σημείο ισορροπίας.
4.4 Δεν χαρακτηρίζεται από σχολαστικότητα που παρεμποδίζει την ομαλή και έγκαιρη εξέλιξη των δραστηριοτήτων του ίδιου και των συναδέλφων του.
4.5 Συμβάλλει ουσιαστικά στην απόδοση της ομάδας χωρίς να χάνει την ατομικότητά του.
4.6 Βλέπει το υφιστάμενο πλαίσιο εξουσίας και οργάνωσης ως

πηγή ευκαιριών με τη δημιουργική παρά περιοριστική έννοια.
4.7 Είναι σε θέση να υπερασπίζεται τις απόψεις του με έμφαση, ακόμη και σε αντίθεση με τις απόψεις τις πλειοψηφίας ή των προσώπων που εκπροσωπούν την εξουσία της επιχείρησης.
5. Ικανότητα επικοινωνίας.
5.1 Εκφράζεται με σαφήνεια και χωρίς αμφιλεγόμενες έννοιες και εκδηλώνει αυθόρμητο ενδιαφέρον όταν συνομιλεί πρόσωπο με πρόσωπο.
5.2 Η γραπτή επικοινωνία του είναι σαφής και κατανοητή.
5.3 Προάγει ευνοϊκά το κλίμα της ομάδας του μ' ένα άμεσο σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών και απόψεων.
5.4 Αποδεικνύεται πλήρως πληροφορημένος σε ότι αφορά στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του.
5.5 Είναι έτοιμος να δεχθεί πάντοτε κάθε εξωτερικό στοιχείο το οποίο μπορεί κάποια μέρα να αποδειχθεί σπουδαίο.
6. Δημιουργικότητα και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.
6.1 Έχει πάντοτε δημιουργικές ιδέες.
6.2 Με πρωτοβουλία του αναλαμβάνει νέες εργασίες και Αναπτύσσει το δικό του πλαίσιο ευθυνών.
6.3 Γνωρίζει πως να αναλύει, να αναμορφώνει και να προσαρμόζει μέσα σε αποδοτικά πλαίσια, ένα εμφανώς περίπλοκο πρόβλημα.
6.4 Είναι σε θέση να κατανοεί και να αποδέχεται τις περιπτώσεις που τον υποχρεώνουν να εγκαταλείψει τα σχέδιά του και να προσαρμόζεται ολοκληρωτικά στις νέες συνθήκες.
6.5 Μπορεί αμέσως να διακρίνει κάθε κενό, λάθος, ή αδυναμία σε κάθε πρόταση.

Κατά τη φάση της αξιολόγησης των ατόμων μέσα στο πλαίσιο της εργασίας με βάση τον προαναφερθέντα πίνακα ελέγχου, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα πρόσωπα που συνδυάζουν ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων μέσα στην επιχείρηση.

Τα άτομα αυτά αποτελούν σημαντικό απόθεμα στη δεξαμενή από την οποία αντλείται το στελεχικό δυναμικό της επιχείρησης.

Ανάπτυξη του Συστήματος Υπηρεσιακής Εξέλιξης του Προσωπικού.

Όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να καλύψουν τα υφιστάμενα κενά στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα μέσα από τη κατάλληλη αξιολόγηση και αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Στα πλαίσια της επιδίωξης αυτής, είναι φυσικό να ακολουθούν δικούς τους τρόπους και τεχνικές, ανάλογα με την ιδιομορφία κάθε επιχείρησης και τις ειδικότερες συνθήκες. Πέρα όμως από αυτά υπάρχουν και ορισμένα θέματα που αντιμετωπίζονται ομοιόμορφα απ' όλες τις επιχειρήσεις που ακολουθούν καθιερωμένες μεθόδους οργανωτικής διάρθρωσης και ανάπτυξης. Τα θέματα αυτά αναφέρονται κυρίως στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, στα συστήματα εποπτείας του υπό εξέλιξη προσωπικού και κυρίως στους μηχανισμούς που αναλαμβάνουν την εφαρμογή των συστημάτων της υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού. 'όσον αφορά στο τελευταίο αυτό σημείο, τονίζεται ότι ο μηχανισμός αυτός, πρέπει να είναι ανεξάρτητος και αποκλειστικά αρμόδιος για το έργο αυτό, ώστε να έχει τη γενική ευθύνη και εποπτεία του συστήματος.

Επιτροπή Αξιολόγησης και Εφαρμογής του Συστήματος

Για την αξιολόγηση των υποψηφίων και την ανάπτυξη του συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού κυρίως στις περιπτώσεις των μεγάλων επιχειρήσεων, συγκροτείται υπό την εποπτεία του Διευθύνοντος Συμβούλου, μια ολιγομελής επιτροπή, στην οποία μετέχουν οι προϊστάμενοι των βασικών οργανωτικών μονάδων. Η επιτροπή αυτή η οποία είναι γνωστή και σαν υπηρεσιακό συμβούλιο αναλαμβάνει στη πράξη το έργο της ανάπτυξης και εφαρμογής του συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού. Η επιτυχία της επιτροπής στο έργο αυτό, εξαρτάται από το αν και σε ποιο βαθμό τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης γνωρίζουν σε βάθος τη προσωπικότητα, τη συμπεριφορά και τις δυνατότητες του προσωπικού στο οποίο προϊστανται.

Σοβαρό ρόλο παίζει επίσης και ο βαθμός παρακολούθησης και εφαρμογής ενός αποτελεσματικού προγράμματος διεύρυνσης των γνώσεων και των εμπειριών των προσώπων αυτών, μέσα από την κατάλληλη αξιοποίηση των μεθόδων εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Ομαδοποίηση του Υπό Εξέλιξη Προσωπικού

Μια από τις κύριες ευθύνες της επιτροπής, είναι η κατάταξη του προσωπικού βάσει ορισμένων κατηγοριών ως εξής:

Ομάδα 1^η: ομάδα στην οποία εντάσσονται εργαζόμενοι κάτω των 27 ετών, με εμπειρία στην επιχείρηση τουλάχιστον 2 ετών.

Ομάδα 2^η: ομάδα στην οποία εντάσσονται εργαζόμενοι ηλικίας μεταξύ 27 και 32 ετών, με εμπειρία στην επιχείρηση μεγαλύτερη των 2 ετών.

Ομάδα 3^η: ομάδα στην οποία εντάσσονται εργαζόμενοι ηλικίας μεταξύ 32 και 35 ετών, με εμπειρία στην επιχείρηση μεγαλύτερη των 2 ετών.

Ομάδα 4^η: ομάδα στην οποία εντάσσονται εργαζόμενοι μεταξύ 35 και 40 ετών, με εμπειρία στην επιχείρηση μεγαλύτερη των 2 ετών.

Οι λόγοι που συνηγορούν για την ομαδοποίηση των ατόμων αυτών ανάλογα με την ηλικία και την εμπειρία, αναζητούνται στο γεγονός ότι το σχέδιο διαδοχής του προσωπικού θα βασίζεται κατά ένα μέρος και στο σύστημα της εξόδου λόγω ορίου ηλικίας, οπότε είναι σχετικά εύκολο να προσδιορισθεί ο χρόνος κατά τον οποίο οι νέοι υπάλληλοι θα πρέπει να ενταχθούν στις εργασίες αυτές.

Αν και δεν υπάρχουν σαφή κριτήρια για τον ακριβή προσδιορισμό των προσώπων που εντάσσονται σε κάθε ομάδα, εν τούτοις μια αναλογία 1:3 κρίνεται λογική και αποδεκτή για τη διαμόρφωση του μεγέθους των ομάδων. Η έννοια της αναλογίας αυτής είναι ότι για κάθε θέση που πρόκειται να κενωθεί μέσα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (5ετία ή 10ετία), θα πρέπει να επιλέγονται και να εντάσσονται στις αντίστοιχες ομάδες τρεις υποψήφιοι. Προκειμένου να γίνει πιο δυνατή η τελική επιλογή για μια πιο τυπική διαδικασία εξέλιξης του προσωπικού και με σκοπό τον περιορισμό των προσώπων τα οποία προωθούνται στο πρόγραμμα, είναι λογικό να υπάρξει ένας αναλογικός περιορισμός του αριθμού των μελών κάθε ομάδας. Ο περιορισμός αυτός πρέπει να βρίσκεται σε αναλογία με τον αριθμό των θέσεων, που πρόκειται να πληρωθούν κατά το χρονικό διάστημα των επόμενων 5 ή 10 ετών.

Με τα δεδομένα αυτά τα πιθανά μεγέθη των ομάδων μπορεί να έχουν ως εξής:

- Ομάδα Νο 1 με μέγιστο αριθμό 15
- Ομάδα Νο 2 με μέγιστο αριθμό 10
- Ομάδα Νο 3 με μέγιστο αριθμό 5

➤ Ομάδα Νο 4 με μέγιστο αριθμό 3

Για κάθε άτομο το οποίο εντάσσεται στις ομάδες αυτές, πρέπει να τηρείται πλήρης φάκελος με όλα τα στοιχεία τα οποία αφορούν στις αποδόσεις, στις προοπτικές, στα μοντέλα συμπεριφοράς και στο σύστημα αξιών.

Απόσπαση Υποψηφίων και Ανάθεση Αποστολών

Η επιτροπή αξιολόγησης θα πρέπει να μελετά τα στοιχεία των προτεινόμενων και να προβαίνει στις τελικές επιλογές των υποψηφίων για κάθε ομάδα, ενώ στη συνέχεια θα πρέπει να καταρτίζονται σχέδια εναλλακτικής εξάσκησης των υποψηφίων στην εργασία καθώς και προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης και ανάπτυξης για κάθε ομάδα ατόμων με εξειδίκευση στις ειδικότερες ανάγκες κάθε ατόμου, όπου αυτό είναι δυνατόν. Τα προγράμματα εναλλακτικής εξάσκησης των υποψηφίων πραγματοποιούνται με το σύστημα των αποσπάσεων στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, στα οποία παραμένουν για ορισμένη χρονική περίοδο. Η χρονική αυτή περίοδος προσδιορίζεται από τη φύση και τις ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας κάθε τμήματος. Τα προγράμματα εναλλακτικής άσκησης της εργασίας πρέπει να περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια τις ειδικότερες αποστολές που ανατίθενται στα πρόσωπα αυτά μέσα στα τμήματα που αποσπώνται. Ταυτόχρονα πρέπει να υπάρχει μια διαρκής και αμοιβαία επικοινωνία και πληροφόρηση μεταξύ της επιτροπής και των επί μέρους προϊστάμενων τμημάτων, αφ' ενός μεν για την αποδοχή των υποψηφίων, αφ' ετέρου δε για την παρακολούθηση της συμπεριφοράς και της απόδοσής του κατά την άσκηση των εργασιών, που τους ανατίθεται σε κάθε τμήμα.

Εποπτεία Αποσπώμενων Υποψηφίων

Οι αποστολές που ανατίθενται στους υποψήφιους στα πλαίσια των προγραμμάτων υπηρεσιακής εξέλιξης, αφορούν σε προσχεδιασμένες και ελεγχόμενες εμπειρίες, οι οποίες αποβλέπουν στην ανάγκη σύγχρονων και αναγκαίων για την επιχείρηση ικανοτήτων, οι οποίες θα συμβάλλουν στο αμοιβαίο όφελος, τόσο της επιχείρησης όσο και των επί μέρους ατόμων. Οι αποστολές αυτές πραγματοποιούνται στα αντίστοιχα τμήματα της επιχείρησης, στα οποία αποσπώνται οι υποψήφιοι. Οι αποσπώμενοι τίθενται υπό την εποπτεία του προϊσταμένου του αρμοδίου τμήματος, ο οποίος κατά την άσκηση της εποπτικής του δραστηριότητας, πρέπει να κινείται στα πλαίσια των οδηγιών που δίνονται από την αρμόδια επιτροπή αξιολόγησης.

Για να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του αυτά ο προϊστάμενος του τμήματος, πρέπει να διαθέτει ένα ελάχιστο πλαίσιο προσόντων το οποίο περιλαμβάνει:

- i. Ένα σαφές και ικανοποιητικό υπόβαθρο
- ii. Ένα πλαίσιο εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων, συναφές με το διευθυντικό του έργο και
- iii. Μια επαρκώς αναπτυγμένη και έμπειρη προσωπικότητα.

Τα δύο πρώτα στοιχεία είναι σε μεγάλο βαθμό επιδεκτικά μιας τυπικής αξιολόγησης και μέτρησης, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να αναθέτει το έργο αυτό σε κατάλληλο διευθυντικό προσωπικό, το οποίο να διαθέτει την απαραίτητη κατάρτιση και το αναγκαίο υπόβαθρο γνώσεων και δεξιοτήτων, για την αποτελεσματική διεκπεραίωση του έργου αυτού.

Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση των Υποψηφίων

Πέρα από την εξάσκηση στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του τμήματος στο οποίο αποσπάται, ο υποψήφιος πρέπει να παρακολουθεί ταυτόχρονα και ένα κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσαρμοσμένο στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις της εργασίας για την οποία προορίζεται. Τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα πραγματοποιούνται μέσα στην ίδια την επιχείρηση ή εάν δεν υπάρχουν οι κατάλληλες διευκολύνσεις, σε ειδικευμένα εκπαιδευτικά κέντρα. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν θέματα συναφή με την ειδικότητα και το πλαίσιο των καθηκόντων, που πρόκειται να ασκήσει ο υποψήφιος στα πλαίσια της προγραμματιζόμενης υπηρεσιακής του εξέλιξης. Διαρκούν από μερικές ημέρες έως μερικούς μήνες και καλύπτουν τη μελέτη και την ανάλυση συγκεκριμένων θεμάτων.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση βοηθούν σε μεγάλο βαθμό την υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού. Άλλωστε είναι γνωστό ότι οι διαδικασίες αυτές όσο σπουδαίες και αν είναι, δεν μπορούν να θεωρηθούν ότι καταλήγουν οπωσδήποτε και αναγκαστικά στη δημιουργία ενός επιτυχημένου προϊσταμένου, παρά στην επιτυχημένη άσκηση διευθυντικών καθηκόντων και πέραν του εκπαιδευτικού υποβάθρου, υπάρχουν και άλλα στοιχεία τα οποία παίζουν κρίσιμο ρόλο στην ανάπτυξη και την επιτυχή λειτουργία ενός σύγχρονου manager και τα οποία αποκτώνται μέσα από την εμπειρία. Η έκταση στην οποία ένα σχέδιο ελεγχόμενης και προγραμματισμένης εμπειρίας μπορεί να πραγματοποιηθεί, μέσα

από την εκπαίδευση, εξαρτάται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων, όπως είναι το μέγεθος, η φύση καθώς και η διάρθρωση της επιχείρησης.

Δικαιολογημένα δημιουργείται το ερώτημα αν στις περιπτώσεις απουσίας των κατάλληλων προϋποθέσεων, είναι δυνατόν η επιχείρηση να εφαρμόσει ένα ικανοποιητικό πρόγραμμα υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού της με τις προδιαγραφές που περιγράψαμε ήδη.

Το δίλημμα αυτό μπορεί θεωρητικά να αντιμετωπισθεί με δυο διαφορετικές προσεγγίσεις:

- 1) Με την αξιοποίηση παραδοσιακών μεθόδων, οι οποίες προϋποθέτουν την αποφυγή δημιουργίας ειδικού οργανωτικού πλαισίου εντός της επιχειρήσεως, εφ' όσον η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να προσφέρει την προγραμματισμένη εμπειρία που απαιτείται για την ικανοποιητική ανάπτυξη των μελλοντικών Διευθυντικών στελεχών και
- 2) Με τον σχεδιασμό ενός ικανοποιητικού συστήματος αναζήτησης Διευθυντικής εμπειρίας από εξωτερικές πηγές, εφ' όσον το σύστημα αυτό μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των εσωτερικών δυσκολιών που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση.

Η πρώτη προσέγγιση μπορεί να έχει πιθανότητες επιτυχίας μόνο σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, όπου υπάρχει αναπτυγμένη εμπειρία και μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης του προσωπικού. Η δεύτερη προσέγγιση δεν μπορεί να θεωρηθεί ως η πλέον αποδοτική και ασφαλής λύση του προβλήματος, διότι η επιτυχία της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις υφιστάμενες ιδιομορφίες της αγοράς εργασίας. Τα κατάλληλα βήματα για την υπερπήδηση των προβλημάτων αυτών επιβάλλουν στην επιχείρηση:

- Να προβλέπει με ακρίβεια τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό, τόσο από ποιοτικής όσο και από ποσοτικής πλευράς.
- Να εφαρμόζει ένα ικανοποιητικό σύστημα αξιολόγησης των αποδόσεων, το οποίο θα αναδεικνύει τα ισχυρά σημεία και τις ανάγκες του προσωπικού σε σχέση με τις τρέχουσες και μελλοντικές φιλοδοξίες του.
- Να διατηρεί ένα σύστημα ανάπτυξης του προσωπικού, ικανό να παρέχει είτε στο εσωτερικό, είτε στο εξωτερικό το αναγκαίο

υπόβαθρο εκπαίδευσης και κατάρτισης, το οποίο μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της αποδόσεως και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων του προσωπικού και

- Να είναι σε θέση να δημιουργεί ευκαιρίες για απόκτηση προγραμματισμένων και ελεγχόμενων εμπειριών, σε μια ποικιλία περιπτώσεων άσκησης διευθυντικών δραστηριοτήτων.

Η Προγραμματισμένη Εμπειρία

Λέγεται ότι, προκειμένου ένα άτομο να φτάσει στο σημείο πλήρους ωρίμανσης πρέπει να αντιμετωπίσει και να υπερνικήσει ένα σημαντικό αριθμό από αντιξοότητες και εμπόδια. Η φύση και η έκταση των εμποδίων αυτών ποικίλουν από άτομο σε άτομο. Όμως το άτομο που δεν αντιμετώπισε εμπόδια, ποτέ δεν αντιμετώπισε τη ζωή στη πράξη και ως εκ τούτου πρόκειται για ένα ανώριμο άτομο σε μια υπανάπτυκτη προσωπικότητα. Το ίδιο ισχύει με την ανάπτυξη των managers. Η ανάγκη έκθεσης του ατόμου σ' αυτό που είναι γνωστό ως «Πανεπιστήμιο της εμπειρίας» αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στη ζωή του ανθρώπου. Η τυπική εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση μπορεί να διευρύνει τη γνώση, να δώσει βάθος στη διορατικότητα και να αναπτύξει δεξιότητες, όμως μόνο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον μπορεί κανείς να διαπιστώσει αν μπορεί να εφαρμόσει αυτές τις γνώσεις και τις δεξιότητες. Εξ' άλλου η αντιμετώπιση δυσχερειών και η υπερνίκηση εμποδίων είναι μερικά από τα βασικά ποιοτικά στοιχεία, τα οποία πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα σύγχρονο και δυναμικό manager και τα οποία είναι τόσο δύσκολο να προσαρμόσει κανείς μέσα στα περιορισμένα όρια μιας επιχείρησης. Ωστόσο έχει αποδειχθεί ότι στους ταχύτατα αναπτυσσόμενους κλάδους της βιομηχανίας, τα Ανώτερα Διευθυντικά στελέχη για να θεωρηθούν ότι εξασφαλίζουν προϋποθέσεις επιτυχίας, είναι απαραίτητο να συνδυάζουν εμπειρίες από τρεις τουλάχιστον διαφορετικές επιχειρήσεις.

Η προγραμματισμένη εμπειρία, ανεξάρτητα από το αν προέρχεται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, πρέπει να είναι ρεαλιστική και να καταλήγει σε μια άμεση συμβολή στην αποδοτικότητα της επιχείρησης στην οποία λαμβάνει χώρα. Εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία δεν σχεδιάζονται σε σχέση με το όλο σύστημα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι πολύ πιθανόν

να αποδειχθούν άχρηστα και σε τελική ανάλυση απογοητευτικά για τα άτομα στα οποία αφορούν.

Προαγωγές

Όπως ήδη τονίσαμε, η υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού δεν περιορίζεται μόνο στη προαγωγή, αλλά περιλαμβάνει και άλλα στοιχεία ποιοτικής εξέλιξης του έργου και της αποστολής του όπως π.χ. η ανάθεση εργασιών με μεγαλύτερο κύρος. Όμως η προαγωγή, αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο μέσα στη σταδιοδρομία του προσωπικού και όπως είναι φυσικό αντιμετωπίζεται με μεγαλύτερη προσοχή και σοβαρότητα.

Σκοπός των Προαγωγών

Το σύστημα των προαγωγών παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιολογήσει με τρόπο αποτελεσματικό, τα προσόντα και τις ικανότητες τα οποία το προσωπικό απέκτησε κατά τη διάρκεια της εργασίας του στην επιχείρηση.

Η δυνατότητα που παρέχει η επιχείρηση στο προσωπικό να προαχθεί, αποτελεί βασικό κίνητρο, διότι ανεβάζει το επίπεδο της φιλοδοξίας του και το υποκινεί να εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο. Επίσης, η προαγωγή αποτελεί ένα είδος επιβράβευσης του προσωπικού για ότι έχει επιτύχει στο παρελθόν.

Εάν το σύστημα των προαγωγών λειτουργεί σωστά, μπορεί να συμβάλλει άμεσα στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού, στην εξύψωση του ηθικού του και στην προσέλκυση νέων ικανών υπαλλήλων στην επιχείρηση.

Κατά το παρελθόν, συνδυαζόταν πάντοτε με την άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου, σήμερα όμως δε θεωρείται αυτό ως απαραίτητος όρος, διότι οι διάφορες επιχειρήσεις προσπαθούν να καθιερώσουν εναλλακτικές μεθόδους, ώστε να μην συνδυάζεται απαραίτητα η προαγωγή με την άσκηση καθηκόντων προϊσταμένου π.χ. οικονομική προαγωγή ή τοποθέτηση σε θέση Συμβούλων.

Διαδικασία της Προαγωγής

Βασικό στοιχείο για την θεμελίωση της κρίσεως του αρμοδίου για την διενέργεια των προαγωγών οργάνου, αποτελεί ο φάκελος του υπαλλήλου που εξετάζεται.

Στο φάκελο αυτό τοποθετούνται ταξινομημένα κατά κατηγορίες όλα τα ατομικά στοιχεία του υπαλλήλου, όπως π.χ. εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση,

ξένες γλώσσες, όπως επίσης και οι εκθέσεις των εκάστοτε προϊσταμένων του μαζί με τις κρίσεις και τις αξιολογήσεις τους.

Τα στοιχεία των υπό κρίσιν υπαλλήλων πριν εισαχθούν στο υπηρεσιακό συμβούλιο για συζήτηση και λήψη αποφάσεων, υφίστανται μια επεξεργασία στο τμήμα προσωπικού, ώστε να είναι δυνατή η εκ μέρους των μελών του συμβουλίου σύγκριση των υποψηφίων για προαγωγή και λήψη σχετικών αποφάσεων.

Συνήθως το συμβούλιο ορίζει ένα εκ των μελών του ως εισηγητή, ο οποίος αναλαμβάνει να μελετήσει σε βάθος όλους τους φακέλους και τα στοιχεία και να παρουσιάσει απολύτως θεμελιωμένες προτάσεις.

Εννοείται ότι η άποψη του εισηγητού δεν δεσμεύει τα λοιπά μέλη του συμβουλίου, τα οποία είναι ελεύθερα να διατυπώσουν τις δικές του κρίσεις και σε τελική ανάλυση να αποφασίσουν διαφορετικά.

Στοιχεία Θεμελίωσης των Προαγωγών

Πριν από τη τυπική διαδικασία της προαγωγής, πρέπει η επιχείρηση να καθορίσει τη πολιτική που θα ακολουθήσει στο θέμα αυτό. Στο σημείο αυτό υπάρχουν δύο βασικές πολιτικές που ακολουθούνται στο θέμα των προαγωγών, εκ των οποίων η μια δίνει έμφαση στην αρχαιότητα (seniority) και η άλλη δίνει έμφαση στην αξία (merit).

Η αρχαιότητα αναφέρεται στο χρόνο υπηρεσίας του υπαλλήλου. Αν και η αρχαιότητα εμφανίζεται τις πιο πολλές φορές σαν το πιο αντικειμενικό κριτήριο, εν τούτοις η προτίμηση μόνο της αρχαιότητας ως βάση για προαγωγή, μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα, όπως π.χ. προώθηση των ανίκανων ή αδιάφορων, σε ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας.

Αντίθετα η αξία, προσδιορίζεται από τη συνεκτίμηση των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και της απόδοσης των υπαλλήλων κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας τους.

Πρέπει πάντως να σημειωθεί ότι η αρχαιότητα καθ' εαυτή αποτελεί ένα σοβαρό στοιχείο που βαρύνει τη κρίση για προαγωγή όταν συνοδεύεται και από τα λοιπά στοιχεία, διότι αντιπροσωπεύει την εμπειρία και τη γνώση των ειδικών συνθηκών και φυσικά μια σοβαρή επένδυση χρόνου στην επιχείρηση.

Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό και τα δύο αυτά στοιχεία, ώστε να εξασφαλίζεται η όσο το δυνατό αντικειμενικότερη αξιολόγηση του προσωπικού για τις ανώτερες θέσεις, γίνεται δε δεκτό ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις που υπάρχουν για προαγωγή δύο ή περισσότεροι υπάλληλοι με τα ίδια τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, προτιμάται ο αρχαιότερος.

Μεταθέσεις

Η μετάθεση αποτελεί μια μορφή μεταβολής της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού και ασκεί σημαντική επίδραση στην υπηρεσιακή του εξέλιξη.

Όταν λέμε μετάθεση εννοούμε την μετακίνηση του προσωπικού από ένα τμήμα της επιχείρησης σε άλλο ή τη μετακίνησή του από μια θέση σε άλλη. Η μετάθεση πέρα από την αλλαγή της εργασίας, συνεπάγεται συνήθως αλλαγή της ομάδας μέσα στην οποία εργάζεται το προσωπικό, την αλλαγή βάρδιας, την αλλαγή χώρου εργασίας ή ακόμη και την αλλαγή οργανωτικής μονάδας.

Η μετάθεση γίνεται για πολλούς λόγους μεταξύ των οποίων είναι:

- Η ενίσχυση ενός τομέα που αντιμετωπίζει μόνιμα ή προσωρινά μεγαλύτερη ανάγκη για εργασία.
- Η ικανοποίηση της επιθυμίας του προσωπικού να ασχοληθεί με μια εργασία που θεωρεί ότι είναι καταλληλότερη γι' αυτό ή που θεωρεί ότι εκεί θα αποδώσει καλύτερα.
- Η παροχή δυνατότητας για εξειδίκευση σε άλλο αντικείμενο της υπηρεσίας.
- Η αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος για καλύτερη προσαρμογή του προσωπικού.

Ανεξάρτητα πάντως από τους πιο πάνω λόγους, η προαγωγή του προσωπικού συνεπάγεται πάντοτε και μετάθεση σε άλλη θέση ή και άλλη μονάδα.

Επειδή η μετάθεση συνεπάγεται αλλαγές στις συνήθειες του προσωπικού, συναντά οπωσδήποτε αντιδράσεις. Αντίδραση προκαλείται επίσης και από τους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων, οι οποίοι μεταξύ άλλων προβάλλουν και τον ισχυρισμό ότι στερούνται της συνεργασίας του προσωπικού με το οποίο συνεργάζονται για πολύ χρόνο. Για τους ίδιους λόγους μπορεί και σε περιπτώσεις μεταθέσεως προϊσταμένων, να εμφανίζονται αντιδράσεις εκ μέρους του προσωπικού.

Επειδή η μετάθεση συνεπάγεται την αλλαγή του περιβάλλοντος προσωπικού, πρέπει να εξετάζεται και να αποφασίζεται με μεγάλη περίσκεψη και εν πάση περιπτώσει να εξασφαλίζεται κατά το δυνατόν η συναίνεση του εργαζομένου, μετά βέβαια από πλήρη ανάλυση των λόγων που επέβαλαν τη μετάθεση.

Η μετάθεση διακρίνεται σε ευμενή και δυσμενή. Στη πρώτη κατηγορία ανήκουν οι μορφές εκείνες των μεταθέσεων οι οποίες προκύπτουν από προαγωγή ή από αναβάθμιση των καθηκόντων του υπαλλήλου και συνοδεύονται από αύξηση των αμοιβών, ενώ στη δεύτερη κατηγορία υπάγεται η μετάθεση η οποία επιβάλλεται αναγκαστικά στον υπάλληλο ως ποινή που συνεπάγεται την υποχρεωτική αλλαγή του εργασιακού περιβάλλοντος, είτε για λόγους μειωμένης απόδοσης, είτε για λόγους συμπεριφοράς. Οι μεταθέσεις της τελευταίας κατηγορίας πρέπει να αποφεύγονται κατά το δυνατόν, διότι επιτείνουν τις απογοητεύσεις και πιθανώς χειροτερεύουν το πλαίσιο συμπεριφοράς του υπαλλήλου.

Για το λόγο αυτό οι περιπτώσεις που οι μεταθέσεις αντιμετωπίζονται ως στοιχείο πειθαρχικής δίωξης του υπαλλήλου, πρέπει να αντικαθίστανται με την επιλογή άλλων τρόπων προσαρμογής του, στα πλαίσια των ανθρωπίνων σχέσεων και της πειθαρχίας του.

Πάντως σε κάθε περίπτωση η υπηρεσιακή εξέλιξη πρέπει να είναι προγραμματισμένοι, ώστε να επιλέγονται οι άριστοι, ενώ ταυτόχρονα από την επιλογή αυτή πρέπει να προκύπτει η μέγιστη δυνατή ωφέλεια για την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΑ ΤΕΣΤ

Φανταστείτε την εικόνα ενός υποψηφίου που συμπληρώνει μια σειρά από ερωτήσεις σχετικά με την προτίμηση που έχει σε διάφορα είδη εργατικής

δραστηριότητας. Μελλοντικούς πτυχιούχους οποιασδήποτε ειδικότητας, να βρίσκονται καθισμένοι σε μια τεράστια αίθουσα και να λύνουν προβλήματα μαθηματικής φύσεως. Ένας επιστήμονας να μελετάει μια μεγάλη ακολουθία αριθμών και να προσπαθεί να την αναπαράγει με την αντίστροφη σειρά. Όλοι αυτοί υφίστανται ένα είδος αξιολόγησης. Οι περισσότεροι από μας έχουμε υποστεί ένα παρόμοιο τεστ κάποια στιγμή, ευρύτερα γνωστό σαν ψυχομετρικό τεστ. **Η ψυχομετρία κυριολεκτικά σημαίνει την νοητική μέτρηση και τα ψυχομετρικά τεστ είναι ένας μηχανισμός μέτρησης.** Η μέτρηση αυτή γίνεται για να μπορέσουμε να καταλάβουμε καλύτερα τους ανθρώπους έτσι ώστε να είμαστε ικανοί να προβλέψουμε συμπεριφορές και να παρέχουμε μια βάση για μελλοντική δράση. Τα οφέλη που προκύπτουν από την χρήση των ψυχομετρικών τεστ είναι:

- Μεγιστοποίηση της απόδοσης μιας επιχείρησης βελτιώνοντας την ορθότητα της επιλογής.
- Βελτίωση της διατήρησης των εργαζομένων αντιστοιχώντας καλύτερα τα άτομα με τις θέσεις εργασίας.
- Αποφυγή του οικονομικού και προσωπικού κόστους που σχετίζεται με αδύναμες αποφάσεις στρατολόγησης.
- Χρησιμοποίηση των ανθρώπινων δυνατοτήτων με θετικό τρόπο εστιάζοντας στην αναπτυξιακή δραστηριότητα.
- Επιδίωξη της καλύτερης διαχείρισης καριέρας αντιστοιχώντας τις ατομικές φιλοδοξίες σε επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Σε όλες τις περιπτώσεις τα ψυχομετρικά τεστ λειτουργούν σαν παροχή μιας μεθόδου η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί με συστηματικό τρόπο από διάφορους επαγγελματίες. Στην ουσία δίνουν τη δυνατότητα στον υποψήφιο να απαντήσει σε μια σειρά από αντικείμενα ή γεγονότα τα οποία σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με ένα συγκεκριμένο τομέα ή συμπεριφορά. Τα πιο γνωστά και δημοφιλή τεστ είναι αυτά που αποτελούνται από μια σειρά ερωτήσεων με εναλλακτικές απαντήσεις. Οι ερωτήσεις μπορεί να αποτελούν προτάσεις ή δηλώσεις ή ακόμα να έχουν τη μορφή της αναγνώρισης ενός γεωμετρικού σχήματος που ταιριάζει καλύτερα σε μια σειρά άλλων παρόμοιων σχημάτων. Οι απαντήσεις των τεστ ποικίλουν ανάλογα το είδος της ερώτησης και μπορεί να έχουν ακόμα και την μορφή μιας εικόνας η οποία πρέπει να αναλυθεί.

Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΤΕΣΤ ΣΗΜΕΡΑ

Τα ψυχομετρικά τεστ είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στην αναζήτηση και την πρόσληψη προσωπικού σε μια επιχείρηση. Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι ένα σωστά επιλεγμένο και δομημένο τεστ έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να μας υποδείξει τον καταλληλότερο εργαζόμενο για την ανάλογη θέση. Το συγκεκριμένο «εργαλείο» κερδίζει όλο και περισσότερο την εμπιστοσύνη των τμημάτων διοίκησης προσωπικού των επιχειρήσεων.

Συνεπώς τα τεστ μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν ένα πρώιμο μέσο στρατολόγησης και επιλογής νέου προσωπικού στην επιχείρηση. Η ιδέα είναι να προωθηθούν εκείνοι που θεωρούνται ότι θα έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας σε εκτενέστερη εξέταση. Τα τεστ μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ανάμεσα στο ήδη υπάρχον προσωπικό με απώτερο σκοπό την πιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή ενός τομέα. Χρησιμοποιούνται συχνά στην συμβουλή εργαζομένων που είναι πιθανότατα αργόσχολοι. Τους ενθαρρύνουν να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένους τομείς που μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με το είδος εργασίας τους. Παρόλα αυτά τους δίνει την ευκαιρία να δείξουν την αξία τους ακόμα και σε κάποιο άλλο τομέα.

Σύμφωνα με μελέτη της εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων Price Waterhouse Coopers και του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΟΠΑ), το 2003 το 21% των ελληνικών εταιρειών χρησιμοποιούσε ψυχομετρικά τεστ, όταν το 2002 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν μόλις 13%. Κύριοι χρήστες τους στη χώρα μας, σε ποσοστό που ξεπερνάει το 75% του συνόλου, αποτελούν οι θυγατρικές μεγάλων πολυεθνικών ομίλων. ΧΡ. ΑΠΑΡΤΟΓΛΟΥ,(2004) ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.

Τα αποτελέσματα των συγκεκριμένων τεστ χρησιμοποιούνται σαν πληροφορίες τις οποίες χρησιμοποιεί η εσωτερική διοίκηση στη λήψη αποφάσεων ως προς την καταλληλότητα ενός διοριζόμενου. Επιδρούν επίσης στο αναπτυξιακό πρόγραμμα της επιχείρησης και ενισχύουν τους εργαζομένους με μεγαλύτερη διορατικότητα.

Υπάρχουν, όμως, ακόμα μεγάλα περιθώρια αύξησης της διείσδυσης των ψυχομετρικών tests στην ελληνική αγορά, υποστηρίζει ο κ. Ιωάννης Νικολάου, λέκτορας Οργανωσιακής Συμπεριφοράς του ΟΠΑ, καθώς το ποσοστό χρήσης τους στην Ευρώπη αγγίζει το 35% και στις ΗΠΑ το 30%. Σε μερικές χώρες μάλιστα, όπως

στην Αγγλία, την Ισπανία και τη Σουηδία, περισσότερες από τις μισές εταιρείες χρησιμοποιούν αντίστοιχα τεστ.

Η χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου μπορεί να κάνει ευκολότερο το έργο του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μίας εταιρείας. Ενώ τα βιογραφικά προσφέρουν γνώσεις μόνο αναφορικά με τις γνώσεις και την επαγγελματική εμπειρία των υποψήφιων, τα ψυχομετρικά τεστ «χαρτογραφούν» έναν υποψήφιο αποκαλύπτοντας τόσο τις δεξιότητες όσο και διάφορα σημαντικά στοιχεία του χαρακτήρα του, προσφέροντας έτσι πολύτιμες πληροφορίες στον υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού μίας εταιρείας. Ο Σ. Τριβόλης, managing partner της εταιρείας συμβούλων ανθρώπινου δυναμικού STA -Insights Greece, πιστεύει πως η χρήση των ψυχομετρικών τεστ προσδίδει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού. Τα ψυχομετρικά τεστ είναι απαλλαγμένα από την υποκειμενικότητα του αξιολογητή και δεν επηρεάζονται ούτε από τα προσωπικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (π. χ. ηλικία, φύλο), αλλά ούτε και από διαφορές στη διατύπωση των ερωτήσεων, που είναι κοινή για όλους τους συμμετέχοντες .ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ(2004).

ΕΙΔΗ ΤΩΝ ΤΕΣΤ

Παρόλο που υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία σε είδη ψυχομετρικών τεστ , υπάρχουν δυο βασικοί τύποι οι οποίοι χρησιμοποιούνται στην επιλογή προσωπικού. Τα τεστ ικανοτήτων και τα τεστ προσωπικότητας. Τα τεστ ικανοτήτων μας δίνουν πληροφορίες για το πώς ο εργαζόμενος λαμβάνει αποφάσεις, αναλύει καταστάσεις και λύνει προβλήματα. Τα τεστ προσωπικότητας αποκαλούνται επίσης τεστ τυπικής συμπεριφοράς μιας και επιδεικνύουν τι είναι πιθανό ή τι θα προτιμούσε να κάνει ένας εργαζόμενος. Άλλωστε πολλοί είναι εκείνοι που πιστεύουν ότι η σωστή προσωπικότητα είναι κατάλληλη για συγκεκριμένες θέσεις. Εκεί που διαφωνούν είναι ποια είναι αυτή η προσωπικότητα.

ΤΕΣΤ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Όταν λέμε τεστ ικανοτήτων στην ουσία εννοούμε τεστ νοημοσύνης. Οι περισσότεροι συμφωνούν ότι ένα μεγάλο μέρος του νοητικού δυναμικού του ανθρώπου δεν κληρονομείται αλλά αναπτύσσεται, ανάλογα με τα εμπειρίες και το κοινωνικό του περιβάλλον. Τα τεστ αυτά διαπιστώνουν κατά πόσο το άτομο διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες, τη δυνατότητα που έχει να παρουσιάσει τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά στο μέλλον, καθώς και γενικά τη δυνατότητά του για εξελικτική πορεία και για βελτίωση της προσωπικότητάς του. Επομένως, αυτό που εξετάζουμε με τα τεστ ικανοτήτων-δεξιοτήτων είναι κατά πόσο το άτομο είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που απορρέουν από συγκεκριμένα εργασιακά περιβάλλοντα, τη μνήμη και τη χωροαντιληπτική του.

Τα δυο πιο γνωστά είδη τεστ ικανοτήτων είναι το Διαφορικό Τεστ Ικανοτήτων (Differential Aptitude Test, DAT) και η Συστοιχία Τεστ Γενικών Ικανοτήτων (General Aptitude Test Battery, GATB).

Το Διαφορικό Τεστ Ικανοτήτων (DAT) προορίζεται κυρίως για τη σχολική συμβουλευτική και μετράει τις εξής επιμέρους διαστάσεις: λεκτική λογική σκέψη, αριθμητική ικανότητα, υπαλληλική ταχύτητα και ικανότητα, μηχανική λογική σκέψη, κατανόηση του χώρου, ορθογραφία και γραμματική.

Η Συστοιχία Τεστ Γενικών Ικανοτήτων (GATB) απευθύνεται κυρίως σε ενήλικες που ψάχνουν δουλειά. Αποτελείται από οκτώ γραπτά και τέσσερα επιμέρους τεστ που μετρούν εννιά παράγοντες: λεκτική ικανότητα, αριθμητική ικανότητα, χωροαντιληπτική ικανότητα, αντίληψη και ταίριασμα μορφών(π. χ με ποιο εργαλείο ξεβιδώνεται μια συγκεκριμένη βίδα), υπαλληλική αντίληψη, συντονισμό κινήσεων, επιδεξιότητα των δακτύλων, επιδεξιότητα των χεριών. Ο ένατος παράγοντας, η γενική νοητική ικανότητα, υπολογίζεται από συνδυασμό των τριών πρώτων κλιμάκων(λεκτική, αριθμητική, χωροαντιληπτική).

Στην κατηγορία των GATB(Συστοιχία Τεστ Γενικών Ικανοτήτων) ανήκει και το τεστ ικανοτήτων CAB(Comprehensive Ability Battery). Τα τεστ ικανοτήτων CAB μετρούν την ιδιαίτερη έμφυτη ικανότητα ενός ατόμου στην εκτέλεση όλων των βασικών λειτουργιών που απαιτούνται στην επαγγελματική ζωή. Τα CAB χρησιμοποιούνται εκτεταμένα για να βοηθήσουν τους ανθρώπους να αποκτήσουν μεγαλύτερη κατανόηση των δυνατοτήτων τους προκειμένου να αυξήσουν την αυτογνωσία τους, να διευκολυνθούν στο σχεδιασμό της καριέρας τους και στη λήψη σχετικών αποφάσεων. Εξετάζουν όλες τις βασικές ικανότητες οι οποίες καθορίζουν την ευχέρεια που έχει κάποιος στην εκμάθηση ή στην εκτέλεση συγκεκριμένων

εργασιών. Οι μετρήσεις των ικανοτήτων συνεισφέρουν σημαντικά τόσο στο χώρο του επαγγελματικού προσανατολισμού όσο και στο χώρο της ανάπτυξης και της οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα. Σχετικά με τις ικανότητες που απαιτεί κάθε ειδικότητα, εκείνο που θα πρέπει να τονισθεί είναι ότι οι περισσότερες προϋποθέτουν ένα συνδυασμό ικανοτήτων και όχι αποκλειστικά μια και μόνη ικανότητα. Τα Τεστ Ικανοτήτων CAB αποτελούν μια ολοκληρωμένη, αξιόπιστη συστοιχία, ελεγμένη και σταθμισμένη στον ελληνικό πληθυσμό. Εφαρμόζεται ευρύτατα στον χώρο του επαγγελματικού προσανατολισμού καθώς και στο χώρο της ανάπτυξης και της οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού διότι μετράει με ακρίβεια και προσδιορίζει με σαφήνεια τις συγκεκριμένες ικανότητες που διαθέτει το κάθε άτομο. Η μέτρηση και ο προσδιορισμός των ικανοτήτων του ατόμου το βοηθάει να ανακαλύψει τα δυνατά και τα αδύνατά του σημεία με σκοπό την βελτίωση και ανάπτυξή του. Η συστοιχία αυτή χορηγείται με χρονομέτρηση, με χαρτί και μολύβι. Τα φύλλα απαντήσεων διορθώνονται με κλειδες και ειδικό λογισμικό στον υπολογιστή παράγει το διάγραμμα και την έκθεση αποτελεσμάτων.

ΤΕΣΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μπορούν τα τεστ μέτρησης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας να έχουν άμεση σχέση με την επαγγελματική συμβουλευτική; Η απάντηση είναι αμφισβητούμενη παρόλο που γνωρίζουμε πολύ καλά ότι η προσωπικότητα έχει μεγάλη σημασία στην επιτυχία ενός ατόμου στη δουλειά. Το σίγουρο είναι πως η μέτρηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας μπορεί να βοηθήσει έναν εργαζόμενο να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις ενός επαγγελματικού ρόλου. Τα τεστ προσωπικότητας, τα οποία χρησιμοποιούνται από ειδικά εκπαιδευμένους συμβούλους, ερευνούν τους χαρακτηριστικούς τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται τόσο από μόνοι τους όσο και σε σχέση με το περιβάλλον εργασίας τους. Δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο ένας προϊστάμενος μπορεί να βοηθήσει, να υποστηρίξει και να παρακινήσει έναν εργαζόμενο.

Ένα από τα πιο γνωστά τεστ προσωπικότητας είναι το **16PF Personality in Depth** του **Heather Birkett Cattell**. Διερευνά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και χρησιμοποιείται στην επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού,

στον επαγγελματικό προσανατολισμό καθώς και στη συμβουλευτική όλων των τύπων. Το 16PF είναι ένα από τα ελάχιστα επιστημονικά τεστ προσωπικότητας που υπάρχουν στον κόσμο για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς. Έχει διαδοθεί παγκοσμίως και αποτελεί μέτρο αναφοράς, διότι έχει αποδειχθεί ικανό να προσδιορίζει τις παραμέτρους που διαμορφώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά ανεξάρτητα από πολιτισμικές διαφορές, σε όλο τον κόσμο. Η πλήρης κάλυψη των πτυχών της προσωπικότητας επιτυγχάνεται μέσω 16 λειτουργικά ανεξάρτητων και ψυχολογικά κατανοητών διαστάσεων που είναι οι εξής : Εξωστρέφεια, Ικανότητα αφαιρετικής σκέψης, Συναισθηματική σταθερότητα, Κυριαρχικότητα, Διαχυτικότητα, Συμμόρφωση με τους κανόνες , Τόλμη, Ρεαλισμός, Εμπιστοσύνη στους άλλους, Επινοητικότητα, Κοινωνική επιδεξιότητα, Αυτοπεποίθηση, Ριζοσπαστικότητα, Αυτάρκεια, Πειθαρχία, Επίπεδο έντασης. Εκτός από τους 16 πρωτογενείς παράγοντες μετράει και 5 δευτερογενείς παράγοντες, οι οποίοι προέκυψαν από το συνδυασμό πρωτογενών παραγόντων (Τάση προς εσωστρέφεια ή εξωστρέφεια, Επίπεδο άγχους, Συναισθηματική αντιμετώπιση των καταστάσεων ή έλλειψη συναισθήματος, Ανεξαρτησία και Υποταγή, Επίπεδο Αυτοέλεγχου). Επίσης, το 16PF περιλαμβάνει και 2 κλίμακες εγκυρότητας και μια κλίμακα συνέπειας των απαντήσεων. Υπάρχουν νόρμες για τον ελληνικό πληθυσμό στο σύνολό του, όπως και ξεχωριστές για παιδιά και για ενήλικους καθώς επίσης ξεχωριστές για άνδρες και γυναίκες. Στην Ελλάδα το τεστ έχει χορηγηθεί σε χιλιάδες εξεταζομένων.

Η βαθμολόγηση του τεστ προσωπικότητας 16PF γίνεται με τη χρήση υπολογιστή. Τα φύλλα απαντήσεων περνούν από scanner σε ειδικευμένο software στον υπολογιστή από όπου προκύπτει το διάγραμμα και η αναλυτική έκθεση προσωπικότητας.

Όταν αποφασίζουμε να χρησιμοποιήσουμε κάποιο είδος τεστ πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι δεν γίνεται όλα τα τεστ να είναι εξίσου αποτελεσματικά στο να προβλέπουν την επιτυχία στην εργασία. Συνήθως οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στην χρήση των τεστ προσωπικότητας για την πρόσληψη του προσωπικού θεωρώντας τα πιο αξιόπιστα. Θεωρούν πως έχουν καλύτερη εγκυρότητα προσώπου, ότι θα καταφέρουν να μάθουν περισσότερα σχετικά με τις εργασιακές προτιμήσεις και το διαπροσωπικό ύφος των εργαζομένων. Παρόλα αυτά, τα τεστ ικανοτήτων είναι εκείνα που δείχνουν καλύτερα τις δυνατότητες των εργαζομένων.

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΩΝ ΤΕΣΤ

«Για να είναι ένα τεστ αξιόπιστο πρέπει να μετράει με ακρίβεια αυτό που υποτίθεται ότι μετράει. Ακόμα όμως κι αν δώσουμε δυο φορές το ίδιο τεστ στα ίδια άτομα τα αποτελέσματα που περιμένουμε δεν θα είναι ακριβώς τα ίδια αλλά παρεμφερή»(Κάντας,1991). Κι αυτό επειδή στα αποτελέσματα υπεισέρχεται το σφάλμα της μέτρησης που πηγάζει από πολλούς παράγοντες, όπως τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων(κίνητρα, κούραση, αδυναμία συγκέντρωσης, συναισθηματικές αντιδράσεις κτλ), τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος(συνθήκες θερμοκρασίας, ποιος χορηγεί το τεστ, σε ποιο πλαίσιο γίνεται κτλ), καθώς και η ίδια η κατασκευή του τεστ. Οι παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό ή μεμονωμένοι κάνουν τον άνθρωπο να μην απαντάει με τον ίδιο τρόπο στα ίδια ερωτήματα. Ελέγχοντας την αξιοπιστία ενός τεστ ελέγχουμε τον βαθμό στον οποίο επιτρέπονται να παρεισφύρουν αυτοί οι παράγοντες. Επομένως, *η αξιοπιστία ενός τεστ(reliability) αναφέρεται στην ακρίβεια μέτρησης που έχουμε όταν χρησιμοποιούμε ένα τεστ.*

1. Αξιοπιστία δοκιμασία –επαναδοκιμασίας (test- retest reliability).

Ο δείκτης αξιοπιστίας εδώ είναι ο δείκτης συνάφειας των βαθμολογιών που παίρνουμε από δυο διαφορετικές χορηγήσεις του ίδιου τεστ. Οι βαθμολογίες αποκλείεται να είναι απόλυτα ταυτόσημες και οι διαφορές θα οφείλονται σε μερικούς από τους παραπάνω παράγοντες ή στην κατασκευή του τεστ. Εφόσον ελέγχουμε τους παράγοντες του περιβάλλοντος και των ατομικών διαφορών, το σφάλμα μέτρησης θα οφείλεται στις ερωτήσεις του τεστ και προς αυτή την κατεύθυνση πρέπει να βελτιωθεί. Η διπλή χορήγηση δεν πρέπει να γίνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα για να αποφευχθεί ο παράγοντας μνήμη (θυμούνται τις απαντήσεις και δίνουν μηχανικά τις ίδιες).

2. Αξιοπιστία εναλλακτικού τύπου (alternate form reliability).

Σε αυτή τη μέθοδο χορηγούμε στους ίδιους υποψηφίους μια εναλλακτική μορφή του ίδιου τεστ και βρίσκουμε πάλι το δείκτη συνάφειας μεταξύ των δυο μορφών του ίδιου τεστ. Προσέχουμε όμως να υπάρχει πλήρης αντιστοιχία μεταξύ των ερωτήσεων των δυο μορφών τεστ. Αν έχουν διαφορετικό βαθμό δυσκολίας ή

διαφορετικές συναισθηματικές αντιδράσεις τότε στην ουσία έχουμε δυο διαφορετικά τεστ. Επίσης δεν πρέπει οι ερωτήσεις να είναι εντελώς όμοιες ώστε ο υποψήφιος να μην μεταφέρει την ίδια απάντηση με την προηγούμενη μορφή τεστ.

3. Αξιοπιστία των δυο ημίσεων (split- half reliability).

Στην περίπτωση αυτή το τεστ χορηγείται μόνο μια φορά αλλά υπολογίζονται δυο βαθμολογίες για κάθε άτομο. Το τεστ κατά την βαθμολόγηση χωρίζεται σε «μονές» και «ζυγές» ερωτήσεις. Κι αυτό γιατί δυο γειτονικές ερωτήσεις αναμένεται να έχουν τον ίδιο βαθμό δυσκολίας, έτσι το άτομο έχει μια βαθμολογία για τις «μονές» και μια για τις «ζυγές» ερωτήσεις. Οι δυο βαθμολογίες συσχετίζονται μεταξύ τους(δείκτης συνάφειας) κι έτσι έχουμε άλλη μια μορφή μέτρησης της αξιοπιστίας.

ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΤΕΣΤ

«Η εγκυρότητα ενός τεστ(Validity) αναφέρεται στο βαθμό που το τεστ αυτό μετράει πραγματικά αυτό που επιδιώκει να μετρήσει» (Χαντζή,1991). Όταν κατασκευάζουμε ένα τεστ νοημοσύνης δεν υπάρχει αντικειμενική εγγύηση ότι αυτό που μετράμε είναι νοημοσύνη κι όχι κάτι άλλο(π.χ σχολικές γνώσεις). Κι αυτό γιατί αυτό που ονομάζουμε νοημοσύνη δεν υπάρχει αυτούσιο στην φύση όπως το βάρος, το ύψος και το μήκος ώστε να το αναγνωρίσουμε. Απλά υποθέτουμε ότι υπάρχει έτσι κι όπως εμείς το ορίζουμε. Η αξιοπιστία αναφέρεται στην ακρίβεια της μέτρησης ενώ η εγκυρότητα αναφέρεται στη σχέση ανάμεσα στην μη παρατηρούμενη υπό μέτρηση έννοια(νοημοσύνη) και την παρατηρήσιμη και μετρήσιμη συμπεριφορά(π.χ σχολική επίδοση). Συνήθως χρησιμοποιούμε τρία κριτήρια ελέγχου της εγκυρότητας.

1. Εγκυρότητα περιεχομένου (content validity).

Αυτό το είδος εγκυρότητας μετράει κατά πόσο το τεστ καλύπτει ικανοποιητικά και αντιπροσωπευτικά την υπό μέτρηση συμπεριφορά. Αν θέλουμε να μετρήσουμε ικανότητες τότε το τεστ δεν θα πρέπει να περιλαμβάνει ερωτήσεις που αναφέρονται τις γνώσεις. Η ικανότητα μπορεί να υπάρχει ακόμα κι αν δεν υπάρχουν οι γνώσεις επομένως για να είναι έγκυρο το τεστ πρέπει οι ερωτήσεις να είναι προσεκτικά επιλεγμένες έτσι ώστε να μην υπεισέρχεται ο παράγοντας «γνώσεις» που

θα μας δώσει διαφορετικά αποτελέσματα. Επιπλέον πρέπει να αντιπροσωπεύουν όλο το φάσμα της υπό μέτρηση συμπεριφοράς. Μια παραλλαγή της εγκυρότητας περιεχομένου είναι η φαινομενική εγκυρότητα(face validity) που αναφέρεται στον τρόπο και το σκηνικό κάτω από το οποίο διεξάγεται η όλη διαδικασία. Επομένως ο επαγγελματικός τρόπος χορήγησης των τεστ επαυξάνει τη φαινομενική εγκυρότητα.

2. Εγκυρότητα σε σχέση με το κριτήριο(criterion related validity).

Το κριτήριο σε αυτή τη μορφή είναι η συμπεριφορά που θέλουμε να προβλέψουμε. Ο σκοπός ενός τεστ είναι να διαπιστώσουμε με πιο αντικειμενικό και ακριβή τρόπο αυτό που βλέπουμε στην καθημερινή μας ζωή. Διακρίνουμε δυο είδη εγκυρότητας ως προς το κριτήριο, τη συγχρονική και την προγνωστική εγκυρότητα.

i. Η συγχρονική εγκυρότητα(concurrent validity) είναι η σχέση των μετρήσεων που μας δίνει το τεστ με την πραγματική συμπεριφορά που έχουμε στη διάθεσή μας τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Μας δείχνει αν τα αποτελέσματα του τεστ μπορούν να διαφοροποιήσουν τους υποψήφιους σε σχέση με ένα συγκεκριμένο κριτήριο ή μια αναμενόμενη επίδοση στο τεστ. Με λίγα λόγια μπορούμε να συγκρίνουμε τις αξιολογήσεις των εργαζόμενων από τους επόπτες σχετικά με τις ικανότητες τους με τα αποτελέσματα των τεστ. Είναι μια διαδικασία που πρέπει να διασταυρωθεί και να επιβεβαιωθεί με κάθε δυνατό τρόπο, αλλιώς το τεστ δεν είναι έγκυρο.

ii. Η προγνωστική εγκυρότητα(predictive validity) αναφέρεται στο κατά πόσο το τεστ μπορεί να προβλέψει μια συμπεριφορά που θα εμφανιστεί στο μέλλον. Συχνά τα τεστ χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν να προσδιοριστεί η καταλληλότητα για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Το πρόβλημα σε αυτή τη μορφή είναι ότι πρέπει να ορίσουμε το κριτήριο. Συνδέεται η νοημοσύνη άμεσα με την σχολική επίδοση; Ποιο είναι το κριτήριο για το ποιος είναι «καλός» εργαζόμενος; Είναι φανερό ότι υπάρχουν ασάφειες με τον καθορισμό του κριτηρίου και επομένως προβλήματα στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων!

3. Εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής(construct validity).

Δείχνει το βαθμό στον οποίο ένα τεστ μετράει συγκεκριμένες έννοιες ή χαρακτηριστικά. Ουσιαστικά αναφέρεται στο τεστ αυτό καθαυτό. Γνωρίζουμε ότι η ψυχολογία χρησιμοποιεί εννοιολογικά κατασκευάσματα(constructs), έννοιες που

υποθέτουμε ότι υπάρχουν. Πως γνωρίζουμε ότι πραγματικά υπάρχει μια έννοια που εμείς ορίζουμε; Και με ποιο τρόπο μπορεί να μετρηθεί; Οι ερωτήσεις που θα κατασκευάσουμε πρέπει να στηρίζονται στην γενικότερη ψυχολογική θεωρία σχετικά με το θέμα που θέλουμε να αναπτύξουμε και οι μετρήσεις να έχουν υψηλό βαθμό συνάφειας με τις μετρήσεις που γίνονται με άλλους τρόπους(π.χ άλλα τεστ ή διαγνώσεις ειδικών). Είναι φανερό ότι αυτός ο τύπος εγκυρότητας είναι πιο σημαντικός και δυσκολότερος να καταδειχθεί, επειδή αναφέρεται σε αυτή καθεαυτή τη θεωρία. Ουσιαστικά πρέπει να διαμορφώσουμε ορισμένες υποθέσεις ως προς τι σημαίνουν τα αποτελέσματα του τεστ.

Είναι φανερό ότι η χρήση και η ερμηνεία ενός τεστ δεν είναι κάτι που μπορεί να γίνει επιπόλαια. Και χωρίς προηγούμενη μελέτη. Οι κατασκευαστές των τεστ παρουσιάζουν τα πράγματα με ωραιοποιημένο τρόπο και πολλές φορές αποσιωπούν ορισμένα πράγματα. Παρόλα αυτά ένα έγκυρο και αξιόπιστο τεστ μπορεί να προσφέρει πολλά στην αξιολόγηση και τη συμβουλευτική των επιχειρήσεων φτάνει να ξέρουμε πότε και για ποιο λόγο το χρησιμοποιούμε.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΤΕΣΤ

Πέρα από τα θεωρητικά υπάρχουν και πρακτικά προβλήματα στην χορήγηση των τεστ. Σήμερα είναι δεκτό ότι ένα τεστ πρέπει να είναι τυποποιημένο και σταθμισμένο(standardized). Πρέπει ο κατασκευαστής να περιγράφει με ακρίβεια τη διαδικασία χορήγησης του τεστ, τις οδηγίες που πρέπει να δίνονται στους υποψηφίους και το χρόνο που απαιτείται για την συμπλήρωση του ώστε να μην υπεισέρχονται παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα. Ως προς την ερμηνεία του τεστ πρέπει να γίνεται κατανοητό τι ακριβώς σημαίνει η βαθμολογία σε ένα τεστ. Τα τεστ είναι σταθμισμένα ως προς ένα συγκεκριμένο πληθυσμό με τον οποίο θα γίνει η σύγκριση των αποτελεσμάτων του συγκεκριμένου υποκειμένου. Αυτό σημαίνει ότι το τεστ έχει δοθεί σε μεγάλα αντιπροσωπευτικά δείγματα υποκειμένων από συγκεκριμένες κατηγορίες και έχουν καταγραφεί τα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά κατατάσσονται σε πίνακες που μας βοηθούν στην καλύτερη σύγκριση των αποτελεσμάτων. Οι πίνακες αυτοί είναι οι γνωστές **νόρμες** και κάθε

αποτέλεσμα ερμηνεύεται μόνο με βάση τα αποτελέσματα που είχε στο ίδιο τεστ ένα αντίστοιχο δείγμα πληθυσμού. Επομένως για να μπορέσουμε να χρησιμοποιήσουμε ένα τεστ πρέπει να το σταθμίσουμε στον πληθυσμό που απευθυνόμαστε. Στην Ελλάδα τα τεστ που έχουν σταθμιστεί σε ελληνικό πληθυσμό είναι ελάχιστα οπότε αν χρησιμοποιούμε ξένες νόρμες πρέπει να έχουμε σοβαρές επιφυλάξεις για τα αποτελέσματα.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΤΕΣΤ

Τα προβλήματα που προκύπτουν στην ερμηνεία έχουν σχέση με τα κίνητρα των υποκειμένων κατά την διάρκεια της χορήγησης του τεστ. Είμαστε σίγουροι ότι το υποκείμενο θέλει να συμπληρώσει το συγκεκριμένο τεστ; Θέλει πραγματικά να μάθει τα αποτελέσματά του; Αν κάποιος ξεκινήσει με απροθυμία να συμπληρώσει το τεστ ή χάσει το ενδιαφέρον του τότε είναι προτιμότερο να αποφύγουμε την χορήγηση ή την ερμηνεία του τεστ. Συχνά οι υποψήφιοι φοβούνται να μάθουν τα αποτελέσματα επειδή θεωρούν ότι τους βάζουν μια «σφραγίδα». Γι' αυτό δεν είναι σωστό να δίνουμε ένα τεστ χωρίς να λέμε περί τίνος πρόκειται και τι είδους τεστ είναι. Αποτελούν παραβίαση του ιδιωτικού χώρου και θα πρέπει να δίνονται με συμφωνία του υποκειμένου. Ακόμα ένα σημαντικό ρόλο στην ερμηνεία των τεστ παίζει ο σύμβουλος, ο οποίος μπορεί να δώσει λάθος ερμηνεία. Μπορεί να μην καταφέρει να δώσει τον πελάτη να καταλάβει τι ακριβώς σημαίνουν τα αποτελέσματα των τεστ. Αν για παράδειγμα ερμηνεύουμε ένα τεστ ενδιαφερόντων και ο πελάτης φύγει με την εντύπωση ότι ένα συγκεκριμένο είδος ενδιαφερόντων αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη ικανότητα, τότε έχει γίνει κάποια παρερμηνεία.

Οι λόγοι χορήγησης των τεστ κατά τον Hopson(1968) είναι οι εξής:

1. Συλλογή διαγνωστικών πληροφοριών πριν από τη συμβουλευτική παρέμβαση. Αυτές οι πληροφορίες βοηθάνε τον σύμβουλο αποφασίσει αν μπορεί να προσφέρει βοήθεια στον υποψήφιο.
2. Συλλογή πληροφοριών που θα χρησιμοποιηθούν κατά την συμβουλευτική παρέμβαση. Αν δεν έχουμε καταφέρει να συλλέξουμε όλες τις

απαραίτητες πληροφορίες χωρίς τεστ, μπορούμε να χορηγήσουμε ένα τεστ που θα μας δώσει αυτές τις πληροφορίες.

3. Παροχή πληροφοριών που θα βοηθήσουν τον υποψήφιο στη λήψη αποφάσεων μετά τη συνάντηση με το σύμβουλο.

4. Δημιουργία ενδιαφερόντων για θέματα στα οποία ο υποψήφιος δεν έδειχνε ιδιαίτερο ενδιαφέρον πριν.

5. Θεμελίωση του υπόβαθρου για μεταγενέστερη συμβουλευτική. Οι πληροφορίες που θα δοθούν τώρα θα φανούν χρήσιμες στον υποψήφιο στο μέλλον.

6. Έκθεση σε εμπειρίες λήψης αποφάσεων. Συχνά ένας υποψήφιος προτιμάει να πάρει ο σύμβουλος κάποια απόφαση για αυτόν. Μέσω του τεστ, στην ουσία ο σύμβουλος αναγκάζει τον υποψήφιο να πάρει αποφάσεις σχετικά με το τι θεωρεί σημαντικό στη ζωή του.

ΤΕΣΤ ΚΑΙ STRESS

Όπως αναφερθήκαμε και παραπάνω η εγκυρότητα και η αξιοπιστία ενός τεστ βασίζεται σε πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες. Ένας από αυτούς είναι και το περιβάλλον. Για να μπορέσουμε να χορηγήσουμε ένα τεστ έχουμε αρχικά ελέγξει και προσαρμόσει όλους τους παράγοντες στις συνθήκες που εμείς επιθυμούμε. Τι γίνεται όμως αν αυτοί οι παράγοντες επηρεάζονται από το εξωγενές stress; Τι γίνεται αν το περιβάλλον στο οποίο διεξάγεται το τεστ είναι ασταθές και με φασαρία; Σε αυτή την περίπτωση τα αποτελέσματα μας είναι αμφισβητούμενα. Επομένως θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τον σημαντικό παράγοντα stress κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

**ΜΠΟΡΟΥΝ ΤΑ ΤΕΣΤ ΝΑ ΜΑΣ ΠΟΥΝ ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΒΕΛΤΙΩΘΕΙ;**

Η βελτίωση υπονοεί αλλαγή και ορισμένες αλλαγές μπορεί να επέλθουν σε οποιαδήποτε περίπτωση, καθώς οι άνθρωποι μεγαλώνουν. Σύμφωνα με τον (Edenborough,1999) υπάρχει η πιθανότητα να δούμε αλλαγές στην συμπεριφορά των ανθρώπων η οποία δεν ανταποκρίνεται στην προσωπικότητα τους. Μπορεί παράδειγμα ένας ντροπαλός άνθρωπος να αναπτύξει τεχνικές που θα του προσδώσουν ένα πιο ισχυρό προφίλ. Χρησιμοποιώντας λοιπόν τα αποτελέσματα των τεστ μπορούμε να ισορροπήσουμε και να ισοσταθμίσουμε δυο διαφορετικούς παράγοντες. Τα τεστ μπορούν επίσης να μας πουν ποιος είναι ο πιο άνετος και σωστός δρόμος ανάπτυξης ενός υποψηφίου. «Αντί λοιπόν να χρησιμοποιούμε μόνο τα δυνατά σημεία ενός υποψηφίου για την ανάπτυξη του μπορούμε να τον κάνουμε να χρησιμοποιήσει εναλλακτικές μεθόδους απλά περιορίζοντας τα δυνατά σημεία του» (Edenborough,1999) .Όταν ένας υποψήφιος κοιτάει το χάρτη των ικανοτήτων του χρειάζεται να αποφασίσει αν πρέπει να συγκεντρωθεί στα δυνατά σημεία, αν πρέπει να βελτιώσει τις σχετικές αδυναμίες του, αν μπορεί να χρησιμοποιήσει την δύναμη για να καταπολεμήσει την αδυναμία ή να οργανωθεί μαζί με άλλους στην καταπολέμηση των αδυναμιών του. Πολλές φορές έχουμε συναντήσει ανοργάνωτους μάνατζερ να έχουν μια ικανότατη και οργανωτική γραμματέα. Τα αποτελέσματα λοιπόν των τεστ μπορούν μας δείξουν τις δυνατότητες- ικανότητες αλλά και τις αδυναμίες μας.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε σε ένα θετικό πρώτο συμπέρασμα για τα ψυχομετρικά τεστ. Είναι σημαντικά εργαλεία διοίκησης τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση και πρόβλεψη του πιο σύνθετου φαινομένου, της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Παρά τις αντιδράσεις ορισμένων, τα ψυχομετρικά τεστ και συνάμα η συλλογή πληροφοριών αποτελούν επιστήμη κι όχι μαγεία. Ο σχεδιασμός και η χρήση τους εναπόκειται σε σύστημα, τάξη και λογική σκέψη, όχι σε ιδιοτροπίες ή μαγικές ικανότητες.

Υπάρχουν ακόμα πολλά που μπορούν να γίνουν για την βελτίωση των τεστ έτσι ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα. Αυτό όμως που χρειαζόμαστε πάνω από όλα και περισσότερο εμείς οι έλληνες είναι να διευρυνθούν οι ορίζοντες και να ανοίξουν τα μυαλά μας έτσι ώστε να μπορούμε να υποδεχτούμε νέες μεθόδους στον τομέα της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για να μπορέσουμε να μελετήσουμε καλύτερα τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, απευθυνθήκαμε στα ξενοδοχεία της περιοχής που μελετάμε.

Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίων τόσο στον τομέα των εργοδοτών όσο και στον τομέα των εργαζομένων. Δημιουργήθηκαν δυο διαφορετικά ερωτηματολόγια με διαφορετικές ερωτήσεις οι οποίες στόχευαν στη συλλογή πληροφοριών για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Η επιλογή του δείγματος, τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων, ήταν τυχαία. Αναζητήσαμε τα υποψήφια ξενοδοχεία στον ειδικό κατάλογο επιχειρήσεων της περιοχής μας. Τα χωρίσαμε σε πίνακες των 10 ξενοδοχείων και σε κάθε ξενοδοχείο δώσαμε έναν αριθμό. Μετά από κλήρωση βγήκαν οι αριθμοί οι οποίοι αντιστοιχούσαν στα ξενοδοχεία που απευθυνθήκαμε. Αν κάποιος από τα παραπάνω αδυνατούσαν να απαντήσουν απευθυνόμασταν στο αμέσως επόμενο στη σειρά. Έτσι τα ξενοδοχεία που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν: ***Lato Boutique Hotel, Atlantis Hotel, Astoria Capsis, Agia Pelagia Capsis, Malia Beach, Royal Belvedere, Sirens Beach, Alexander Beach, Nana Beach, Kernos Beach, Star Beach Village, Creta Maris, Anthoussa Resort, Cactus Beach, Cretan Malia Park, Phaedra Beach, Royal Mare Village, Serita Beach, Ikaros Village, Imperial Belvedere, Bella Maris, Eri Beach.***

Προσπαθήσαμε να συλλέξουμε πληροφορίες από όλα τα είδη των ξενοδοχείων, εποχιακά και μη, πόλεως και μη, μικρά και μεγάλα.

Η ανάλυση των δεδομένων μας έγινε στο EXCEL.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΩΝ ΤΕΣΤ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Όπως αναφερθήκαμε παραπάνω η εκπόνηση των ερωτηματολογίων έγινε σε δυο διαφορετικούς τομείς, εργαζόμενους και εργοδότες. Το 64% των εργαζομένων που εργάζονται στις επιχειρήσεις που μελετήσαμε έχουν ανώτερες γνώσεις σε εκπαίδευση και σε ξένες γλώσσες. Οι απαιτήσεις των εργοδοτών έχουν αλλάξει με συνέπεια οι περισσότεροι εργαζόμενοι να αναζητούν τρόπους συνεχούς αναβάθμισης των γνώσεων και των ξένων γλωσσών τους. Η γνώση μόνο μιας ξένης γλώσσας πλέον δεν είναι αρκετή. Γι' αυτό και το ποσοστό εκείνων που γνωρίζουν τρεις ξένες γλώσσες είναι στο 24% και συνεχώς αυξάνεται ενώ το 34% των εργαζομένων μιλάει δυο ξένες γλώσσες.

Πίνακας 8.1 Γνώσεις των εργαζομένων στα ξενοδοχεία.

ΓΝΩΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Απόφοιτος ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	64%
Απόφοιτος Λυκείου	28%
Απόφοιτος Γυμνασίου	8%
Απόφοιτος Δημοτικού	0%
ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ	
1 Ξένη Γλώσσα	26%
2 Ξένες Γλώσσες	34%
3 Ξένες Γλώσσες	24%
4 Ξένες Γλώσσες	16%

Οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα είχαν προϋπηρεσία σε μεγάλα και μικρά ξενοδοχεία. Το 54% ανήκει στην προϋπηρεσία σε μεγάλα ξενοδοχεία και το 38% στα μεσαία ξενοδοχεία. Οι αλυσίδες ξενοδοχείων κατέχουν το 50% της προϋπηρεσίας των εργαζομένων και το 28% των εργαζομένων έχει προϋπηρεσία σε μικρά ξενοδοχεία.

Γράφημα 8.1 προϋπηρεσία εργαζομένων.



Στην ερώτηση «παίζει ρόλο η προϋπηρεσία για την πρόσληψη στην επιχείρηση που δουλεύετε αυτή την περίοδο;» η συντριπτική πλειοψηφία , 64% , απάντησε θετικά και μόνο το 32% απάντησε αρνητικά.

Όταν ρωτήθηκαν οι υποψήφιοι αν έχουν υποβληθεί σε ψυχομετρικό τεστ ή οποιοδήποτε άλλο τεστ με σκοπό την πρόσληψη, μόνο το 16% μας απάντησε θετικά. Παρόλο που το 84% δεν έχει υποβληθεί σε τέτοια τεστ η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι δεν μετράνε αυτά τα τεστ περισσότερο από κάποια άλλη μέθοδο στην πρόσληψη. Συνεπώς το 62% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι τα ψυχομετρικά τεστ δίνουν ακριβή αποτελέσματα κατά 50-70% , το 24% πιστεύει σε λιγότερο από 50% και το 14% θεωρούν ότι δίνουν κατά 70-90% ακριβή αποτελέσματα.

Γράφημα 8.2 Αποτελέσματα ψυχομετρικών τεστ.



Η προαγωγή κατά την άποψη των εργαζομένων έχει πολλές και διαφορετικές πτυχές. Υπήρξαν κάποιοι που απάντησαν πως το πιο σημαντικό πράγμα που χρειάζεται να έχει κάποιος για να προαχθεί είναι το «μέσο», παρόλο που ο συγκεκριμένος παράγοντας κατέλαβε την τελευταία θέση στην σημαντικότητα με ποσοστό μικρότερο του 13%. Πρώτος και σημαντικότερος παράγοντας κατά την

άποψη των εργαζομένων, με ποσοστό 17%, θεωρείται η εμπειρία και ακολουθεί η προϋπηρεσία με 16%. Την τρίτη σημαντικότερη θέση καταλαμβάνει η παλαιότητα του ατόμου στην επιχείρηση με ποσοστό 15%, ενώ το ίδιο ποσοστό, 14%, μοιράζονται η προσωπική εκτίμηση και η αξιοκρατία του εργοδότη.

Η τελευταία ερώτηση στην οποία υποβλήθηκαν οι υποψήφιοι σχετιζόταν με την αξιολόγηση του προσωπικού στην επιχείρηση που εργάζονται την παρούσα στιγμή και αν η αξιολόγηση κρίνει σωστά τον εργαζόμενο. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποβάλλονται σε αξιολόγηση όμως δεν θεωρούν ότι κρίνει πάντα σωστά έναν εργαζόμενο.

Πίνακας 8.2 Αξιολόγηση προσωπικού.

Υποβάλλεστε σε αξιολόγηση στον χώρο εργασίας σας;	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	72%
ΌΧΙ	28%
Η αξιολόγηση κρίνει πάντα σωστά έναν εργαζόμενο;	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	26%
ΌΧΙ	34%

ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΕΝΑΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σύμφωνα με όσα έχουμε αναφέρει στα προηγούμενα κεφάλαια ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού είναι ίσως ο πιο σημαντικός τομέας σε μια επιχείρηση. Αν δεν υπάρχουν κατάλληλα άτομα η δουλειά μας δεν γίνεται σωστά.

Σκοπός της χρήσης των ερωτηματολογίων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ήταν να δούμε αν μοιράζονται την ίδια άποψη με μας και τι κινήσεις κάνουν για την ανάπτυξη του συγκεκριμένου τομέα. Η έρευνα μας έδειξε ότι το 95% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων θεωρούν πολύ σημαντικό τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και το υπόλοιπο 5% τον θεωρούν σχετικά σημαντικό. Συνεπώς μοιραζόμαστε τις ίδιες απόψεις για αρχή. Στις επιχειρήσεις που ρωτήσαμε το 48%

εκείνων που μας απάντησαν ήταν οι γενικοί διευθυντές (general manager), το 17% ήταν υποδιευθυντές, το 27% ανήκαν σε κάποιο άλλο τομέα ενώ μόλις το 9% ήταν το Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού(HRM).

Το 70% των επιχειρήσεων ανήκαν στην κατηγορία των 500-1000 κλινών, το 18% σε 200-500 κλίνες και μόνο το 12% σε 50-200 κλίνες. Αναζητήσαμε επίσης την κατηγορία των επιχειρήσεων και η έρευνα έδειξε ότι το 44% ανήκει στην κατηγορία 4*, το 39% στα 5*, το 9% στα 3* και το υπόλοιπο 8% μοιράζονται οι επιχειρήσεις των 2* και 5*+.

Η πληρότητα των ξενοδοχείων ποικίλει ανάλογα τη season και φυσικά την τοποθεσία στην οποία βρίσκεται το ξενοδοχείο. Τα εποχιακά ξενοδοχεία σπάνια πέφτουν κάτω από 70% σε πληρότητα, ούτε καν στη low season. Επίσης στην high season, πολλά ήταν τα ξενοδοχεία που βρίσκονται πάνω από το 100% της πληρότητας τους. Οι τιμές που ακολουθούν είναι ορισμένα από τα συνολικά αποτελέσματα της έρευνας.

Πίνακας 8.3 Πληρότητα ξενοδοχείων ανάλογα την περίοδο.

High season	Πληρότητα	Ποσοστό
	90%	31%
	100%	31%
	100+%	22%

Medium season	Πληρότητα	Ποσοστό
	70%	26%
	80%	31%
	90%	35%

Low season	Πληρότητα	Ποσοστό
	60%	26%
	70%	31%
	80%	35%

Ρωτήσαμε τους υπεύθυνους να μας πουν ποιον θεωρούν σημαντικότερο τρόπο προσέλκυσης προσωπικού στην επιχείρηση που εργάζονται και ποιον λιγότερο σημαντικό. Βάση αποτελεσμάτων, πρώτη θέση με 17% είναι οι συστάσεις από άλλους εργαζόμενους και ακολουθούν οι συστάσεις από άλλα πρόσωπα με 16%. Με

ποσοστό 15% ακολουθούν η αγγελία και το γραφείο επιλογής προσωπικού. Μόνο ένα 12% των εργαζομένων πηγαίνουν μόνοι τους στις επιχειρήσεις και τελευταίο με 11% έρχεται το πολιτικό γραφείο μέσω του οποίου ορισμένες φορές γίνονται προσλήψεις σε επιχειρήσεις.

Θελήσαμε να μάθουμε ποια είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος για να έχει πιθανότητες πρόσληψης. Έτσι λοιπόν, το 16% των επιχειρήσεων δίνει μεγαλύτερη σημασία στην προϋπηρεσία η οποία όμως έχει διαφορά μιας μονάδας από την εμπειρία(15%). Άρα η προϋπηρεσία και η εμπειρία μαζί με ένα καλό βιογραφικό που κατέχει άλλο ένα 15% είναι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά. Οι σπουδές έχουν το ποσοστό του 14%, η εξωτερική εμφάνιση και ι συστάσεις λαμβάνουν ένα 13% έκαστος. Ισχυρίζονται λοιπόν ότι η εξωτερική εμφάνιση δεν μετράει όμως δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που η πραγματικότητα μας διαψεύδει.

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι εξίσου σημαντική για τις επιχειρήσεις. Ελάχιστες είναι οι επιχειρήσεις, οι οποίες δεν αξιολογούν τους εργαζομένους τους.

Πίνακας 8.4 Αξιολόγηση προσωπικού.

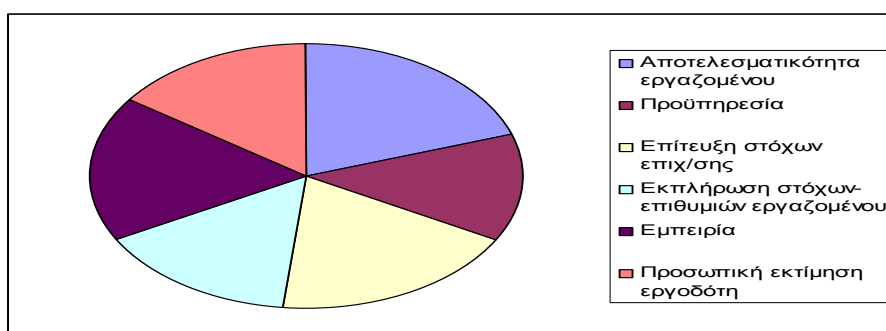
Γίνεται αξιολόγηση στο προσωπικό χρόνο;	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	91%
ΌΧΙ	9%
ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ	
1 ΦΟΡΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	57%
2 ΦΟΡΕΣ ΤΟ ΧΡΟΝΟ	35%

Για την αξιολόγηση λαμβάνονται υπόψη πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες. Ποιος όμως είναι ο σημαντικότερος; Σε ποιο πράγμα δεν δίνουν και τόσο μεγάλη σημασία οι προϊστάμενοι- υπεύθυνοι; Η έρευνα μας έδειξε ότι η ποιότητα εργασίας του προσωπικού(έπαινοι, λάθη) καταλαμβάνει το 17% , η συμβολή του προσωπικό στην επιχείρηση(πωλήσεις) το 16% και η πρόοδος του εργαζόμενου το 15%. Αυτοί

είναι και οι τρεις σημαντικότεροι παράγοντες για την αξιολόγηση του προσωπικού. Οι τρεις λιγότερο σημαντικοί παράγοντες είναι η εμπειρία με 14%, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου(υγιεινή, συνέπεια, εμφάνιση) με 13% και τελευταίος με 12% ο παράγοντας που έχει σχέση με τα προσωπικά στοιχεία, την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων.

Ένας τομέας που έχει μεγάλη σημασία ακόμα και για τους ίδιους τους εργαζόμενους είναι η προαγωγή του προσωπικού και ο τρόπος με τον οποίο αυτή γίνεται σε μια επιχείρηση υπάρχουν οι συμπάθειες, οι αντιπάθειες, οι λάθος και οι σωστές εκτιμήσεις στις εργασιακές σχέσεις. Κι όμως το 17% των ερωτηθέντων θέτει σαν σημαντικότερο κριτήριο την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου για την προαγωγή του. Ακολουθούν η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης από τον εργαζόμενο και η εμπειρία με ποσοστά 16% και 15% αντίστοιχα. Η εκπλήρωση των στόχων –επιθυμιών του εργαζομένου λαμβάνει μόνο 13% και το ίδιο ποσοστό λαμβάνει η προσωπική εκτίμηση του εργοδότη για τον υποψήφιο που σκοπεύει να προαχθεί. Το λιγότερο σημαντικό κριτήριο για την προαγωγή φαίνεται να είναι η προϋπηρεσία με ποσοστό 11%. Αυτό σημαίνει ότι τελικά τη θέση δεν την παίρνει ο παλαιότερος αλλά ο καταλληλότερος.

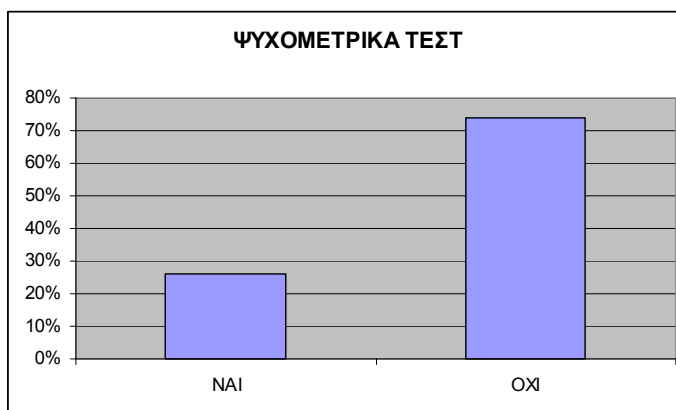
Γράφημα 8.3 Τρόποι προαγωγής προσωπικού.



Κατά την διάρκεια της εργασίας μας σκοπός ήταν να μάθουμε περισσότερα για τα ψυχομετρικά τεστ και κατά πόσο αυτά εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις της περιοχής μας. Αφού μάθαμε τι ακριβώς ήταν αυτά, ρωτήσαμε τους υπεύθυνους στις επιχειρήσεις αν υποβάλλουν το προσωπικό τους σε ψυχομετρικά τεστ. Μετά λύσης

ανακαλύψαμε ότι το 74% των επιχειρήσεων δεν χρησιμοποιεί καθόλου τέτοιου είδους τεστ ενώ το 26% αυτών που τα χρησιμοποιούν απευθύνονται κυρίως στο μόνιμο προσωπικό και συνήθως στα ανώτερα και ανώτατα στελέχη. Μετά από την προσωπική μας εμπειρία και τις γνώσεις μας πάνω σε αυτά τα τεστ πιστεύουμε πως θα ήταν καλό να χρησιμοποιούσαν περισσότερες επιχειρήσεις ψυχομετρικά τεστ για την πρόσληψη του προσωπικού.

Γράφημα 8.4 Ψυχομετρικά τεστ σε εργαζόμενους.



Θελήσαμε να μάθουμε τους τρόπους που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ανακαλύψαμε ότι το 78% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί σεμινάρια, εκμάθηση ξένων γλωσσών και Η/Υ για την ενημέρωση του προσωπικού της. Επίσης το 74% των ίδιων επιχειρήσεων δίνει μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση του νέου προσωπικού. Παρατηρήσαμε στα αποτελέσματα ότι το 70% των επιχειρήσεων επιδιώκει να παραμένουν στην επιχείρηση οι παλαιότεροι εργαζόμενοι που θεωρούνται άξιοι ενώ μόνο το 52% αναβαθμίζει το προσωπικό της με την πρόσληψη νέων εργαζομένων. Προφανώς η ποιότητα εργασίας ξεπερνά την ποσότητα. Τέλος, μόνο ένα 26% βασίζεται στην πρόσληψη προσωπικού που έχει εμπειρία σε παλιά ξενοδοχεία και χρησιμοποιεί τον παλιό τρόπο εργασίας.

Σαν τελικό σκοπό μας, επιδιώξαμε να μάθουμε τη σχέση των επιχειρήσεων με διάφορα αναπτυξιακά προγράμματα και τις πιστοποιήσεις ποιότητας στους χώρους της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα μας έδειξαν πολλά πράγματα που δεν πιστεύαμε ότι θα συναντούσαμε. Συναντήσαμε επιχειρήσεις 2* με υψηλές πιστοποιήσεις και επιχειρήσεις 4* χωρίς πιστοποιήσεις. Επίσης είδαμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν αρκούνται σε μια μόνο πιστοποίηση αλλά επιδιώκουν και παραπάνω. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τα στοιχεία που αφορούν στα αναπτυξιακά προγράμματα

και στις πιστοποιήσεις. Στην απάντηση «Άλλο» οι υπεύθυνοι μας εξήγησαν ότι οι πιστοποιήσεις αυτές αναφέρονται σε ενδοεταιρικά προγράμματα.

Πίνακας 8.5 Αναπτυξιακά προγράμματα – Πιστοποιήσεις ποιότητας

Έχει μπει το ξενοδοχείο σε κάποιο αναπτυξιακό πρόγραμμα	
	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	57%
ΟΧΙ	43%

Υπάρχουν πιστοποιήσεις ποιότητας στο ξενοδοχείο;	
	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΝΑΙ	87%
ΟΧΙ	13%

Αν ναι, ποιες;	ΠΟΣΟΣΤΟ
ISO 2001	48%
HACCP/ ISO 2200	74%
ISO 14001	26%
Άλλο	9%

Σύμφωνα με όσα μάθαμε από τη θεωρία(βιβλία) αλλά και από την πράξη(έρευνα) ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας σε μια επιχείρηση. Μπορεί ορισμένες επιχειρήσεις να βρίσκονται ακόμα σε αρχικό στάδιο αξιοποίησης των τρόπων εφαρμογής και ανάπτυξης του. Υπάρχουν και κάποιες άλλες οι οποίες έχουν βρει τον τρόπο να εκμεταλλεύονται το ανθρώπινο δυναμικό σε όλες του τις μορφές. Αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι ότι δεν μένει απαρατήρητος και τα στοιχεία που αφορούν σε αυτόν συνεχώς κερδίζουν έδαφος. Άλλωστε όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα την καλύτερη λειτουργία μιας επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ) παρατηρούμε μια συνεχή αύξηση του αριθμού των ανθρώπων που επιλέγουν να εργαστούν σε

τουριστικές επιχειρήσεις .Κατά συνέπεια οι τουριστικές επιχειρήσεις βρίσκονται στις πρώτες θέσεις των προτιμήσεων ανθρώπων ανεξαρτήτου φύλου, ηλικίας και μόρφωσης

Όσα αναφέραμε στις προηγούμενες σελίδες συμβάλουν στο να αποκτήσει η επιχείρηση μια καλύτερη εικόνα για το προσωπικό της αλλά και να εντοπίσει τους κατάλληλους υποψήφιους για την εκάστοτε θέση. Παρά τα οφέλη όμως που προκύπτουν από τη χρήση των ψυχομετρικών τεστ, σύμφωνα με την έρευνά μας, τα τεστ αυτά δεν χρησιμοποιούνται ευρέως στις τουριστικές επιχειρήσεις. Είναι ελάχιστες οι επιχειρήσεις οι οποίες κρίνουν απαραίτητη την εφαρμογή τους για την προσέλκυση, την επιλογή, την αξιολόγηση και την προαγωγή του προσωπικού τους. Επίσης οι ίδιες επιχειρήσεις θεωρούν ότι τα συγκεκριμένα τεστ δίνουν ακριβή αποτελέσματα και μπορούν να κρίνουν αντικειμενικά έναν υποψήφιο.

Ολοκληρώνοντας αξίζει να σημειωθεί ότι: δεν έχει αποδειχθεί εάν η χρήση των ψυχομετρικών τεστ συμβάλλει στην καλύτερη και πιο επικερδή λειτουργία της επιχείρησης. Το βέβαιο όμως είναι ότι μπορεί να συμβάλλει στην επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Κανελλόπουλος, Χ. (1983). Αξιολόγηση Προσωπικού, Θεωρία και Παρουσίαση. Αθήνα:Σταμούλης.
- Φαναριώτης, Π. (1997). Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα:Σταμούλης.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα:Μεταίχμιο.
- Κάντας, Α.- Χαντζή, Α. (1991). Ψυχολογία της Εργασίας, Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Απάρτογλου, Χ. (2004) Οι Ψυχομετρικές ερωταπαντήσεις κερδίζουν την προτίμηση όλο και περισσότερων επιχειρήσεων. Εφημερίδα Οικονομία [online].
- www.ison.gr
- www.stadiodromia.eu

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Beardwell, I – Holden, L. (2003). Human Resource Management, a Contemporary Perspective. Pitman Publishing.
- Edenborough, R. (1999). Using Psychometrics. Kogan Page.
- Bakker, S. (2000). Psychometric Tests for Personnel Selection. Workplace Today newspaper [online].
- www.hrmguide.net
- www.unesco.gr
- www.ilo.gr
- www.laborsta.ilo.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Γεια σας! Ονομαζόμαστε Τσαγκαράκη Σταυρούλα και Μηλάκη Ιουλία. Είμαστε φοιτήτριες στη σχολή Τουριστικών Επιχειρήσεων στο ΤΕΙ Κρήτης και στα πλαίσια των σπουδών μας, με βάση την πτυχιακή εργασία μας, κάνουμε μια έρευνα σχετικά με την χρήση των ψυχομετρικών τεστ σε τουριστικές επιχειρήσεις του Νομού Ηρακλείου. Θα σας παρακαλούσαμε να αφιερώνατε λίγο χρόνο για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο.

1) Γνώσεις

Γνώσεις	[x]
Απόφοιτος ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	
Απόφοιτος Λυκείου	

Απόφοιτος Γυμνασίου	
Απόφοιτος Δημοτικού	
1 Ξένη Γλώσσα	
2 Ξένες Γλώσσες	
3 Ξένες Γλώσσες	
4 Ξένες Γλώσσες	

2) Προϋπηρεσία

Προϋπηρεσία	Έτη εργασίας
Αλυσίδες ξεν/ χειών	
Μεγάλα ξεν/ χεία (500-1000)	
Μεσαία ξεν/ χεία (200-500)	
Μικρά ξεν/ χεία (50-200)	

3) Παίζει ρόλο η Προϋπηρεσία για την πρόσληψη στην επιχείρηση που δουλεύετε αυτή την περίοδο;

Ναι Όχι

4) Έχετε υποβληθεί σε ψυχομετρικά test ή σε οποιοδήποτε άλλο test (π. χ αριθμητικά test) με σκοπό την πρόσληψη στην επιχείρηση;

(Ψυχομετρικά test είναι τα test που ασχολούνται με την προσωπικότητα, το συναίσθημα, την αντίληψη, την κοινή λογική. Γενικότερα με τους ανθρώπινους παράγοντες.)

Ναι Όχι

5) Θεωρείτε ότι η χρήση των ψυχομετρικών test μετράει περισσότερο από κάποια άλλη μέθοδο στην πρόσληψη;

Ναι Όχι

6) Θεωρείτε ότι τα ψυχομετρικά test δίνουν ακριβή αποτελέσματα;

Αν ναι, σε τι ποσοστό;

Ποσοστό	[x]
90-100%	
70-90%	
50-70%	
Λιγότερο από 50%	

7) Η προαγωγή προσωπικού σε μια επιχείρηση γίνεται βάσει:

(Σημειώστε με κλίμακα από 1 έως 6 , 1 σημαντικότερος, 6 λιγότερο σημαντικός)

	1-6
Προϋπηρεσίας	
Προσωπικής εκτίμησης	
Αξιοκρατίας	
Παλαιότητας στην επιχ/ ση	
Εμπειρίας	
Μη αξιοκρατικών κριτηρίων (μέσο)	

8) Υποβάλλετε σε αξιολόγηση στον χώρο εργασίας σας;

Ναι Όχι

- 9) Η αξιολόγηση κρίνει πάντα σωστά έναν εργαζόμενο;
Ναι Όχι

Γεια σας! Ονομαζόμαστε Τσαγκαράκη Σταυρούλα και Μηλάκη Ιουλία. Είμαστε φοιτήτριες στη σχολή Τουριστικών Επιχειρήσεων στο ΤΕΙ Κρήτης και στα πλαίσια των σπουδών μας, με βάση την πτυχιακή εργασία μας, κάνουμε μια έρευνα σχετικά με την χρήση των ψυχομετρικών τεστ σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του Νομού Ηρακλείου. Θα σας παρακαλούσαμε να αφιερώνατε λίγο χρόνο για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο.

Όνομα ξενοδοχείου	
Περιοχή	

Ιδιότητα	[x]
Ιδιοκτήτης	
Διευθυντής (general manager)	
Υποδιευθυντής	
Γραφείο Δημοσίων Σχέσεων (PR)	
Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)	
Άλλο	

- 1) Ποια είναι η δυναμικότητα του ξενοδοχείου;

Δυναμικότητα	[x]	Αστέρια	[x]
500-1000		2*	
200-500		3*	
50-200		4*	
Άλλο		5*	
		5* +	

- 2) Τι πληρότητα έχει το ξενοδοχείο;

Season	60%	70%	80%	90%	100%	100%+
High						
Medium						
Low						

Στοιχεία	1-6
Προσωπικά στοιχεία(προσωπική- οικογενειακή κατάσταση)	
Συμβολή προσωπικού στην επιχ/ση (π.χ. πωλήσεις)	
Ποιότητα εργασίας προσωπικού (έπαινοι, λάθη)	
Εμπειρία	
Πρόοδος εργαζομένου	
Προσωπικά χαρακτηριστικά (υγιεινή, συνέπεια, εμφάνιση)	

8) Με ποια κριτήρια γίνεται η προαγωγή των εργαζομένων;
(Σημειώστε με κλίμακα από 1 έως 6 , 1 σημαντικότερος, 6 λιγότερο σημαντικός)

Κριτήρια	1-6
Αποτελεσματικότητα εργαζομένου	
Προϋπηρεσία (ο παλαιότερος παίρνει τη θέση)	
Επίτευξη στόχων επιχ/σης	
Εκπλήρωση στόχων- επιθυμιών εργαζομένου	
Εμπειρία	
Προσωπική εκτίμηση εργοδότη	

9) Ποιους τρόπους εφαρμόζεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού;

Τρόποι	[x]
Συνεχής αναβάθμιση προσωπικού με πρόσληψη νέων εργαζομένων	
Εκπαίδευση νέου προσωπικού	
Ενημέρωση προσωπικού (σεμινάρια, ξένες γλώσσες, Η/Υ)	
Παραμονή παλαιότερων εργαζομένων που θεωρούνται «άξιοι»	
Πρόσληψη προσωπικού με εμπειρία σε παλιά ξεν/χεία - παλιός τρόπος εργασίας	

10) Υποβάλλετε το προσωπικό σε ψυχομετρικά test;
(Ψυχομετρικά test είναι τα test που ασχολούνται με την προσωπικότητα, το συναίσθημα, την αντίληψη, την κοινή λογική. Γενικότερα με τους ανθρώπινους παράγοντες.)

Ναι Όχι

11) Έχει μπει το ξενοδοχείο σε κάποιο αναπτυξιακό πρόγραμμα;

Ναι Όχι

Αν ναι, σε ποιο;.....

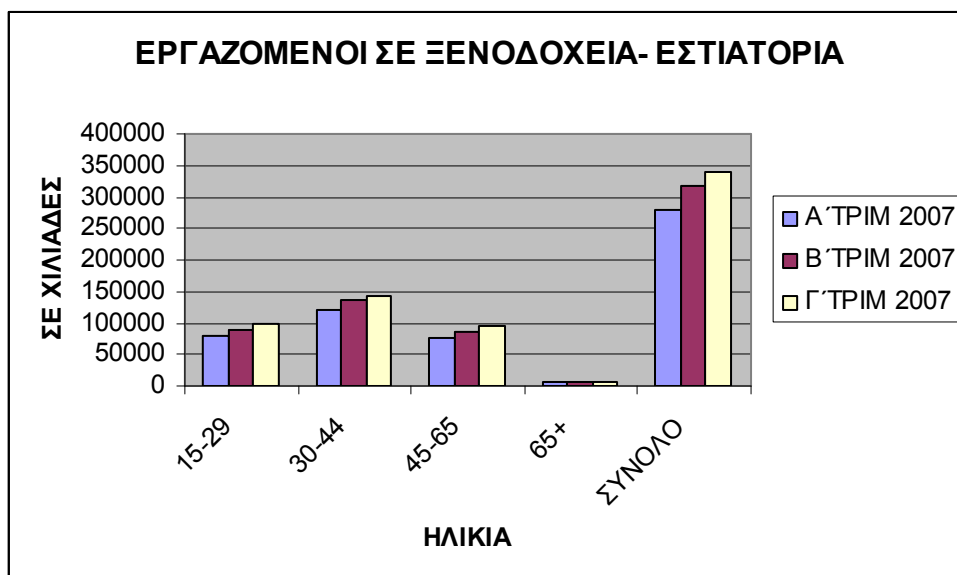
12) Υπάρχουν πιστοποιήσεις ποιότητας στο ξενοδοχείο;

Ναι Όχι

Αν ναι, ποια ή ποιες;

	[x]
ISO 2001	
HACCP/ ISO 2200	
ISO 14001	
Άλλο	

ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ



ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ- ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ					
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟΝ ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΗΘΥΣΜΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ					
ΗΛΙΚΙΑ	15-29	30-44	45-65	65+	ΣΥΝΟΛΟ
Α΄ΤΡΙΜ 2007	78100	120300	76900	5600	280900
Β΄ΤΡΙΜ 2007	89900	136400	85900	5800	318000
Γ΄ΤΡΙΜ 2007	98600	141900	94300	5600	340400

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΝΕΡΓΙΑΣ ΣΕ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

