



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Νέες Τεχνικές Επιλογής Προσωπικού

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής: Σαλούστρου Μαρία Δέσποινα, 2707
Ραπτάκη Στυλιανή, 3070

Επιβλέπων: Κουκάκης Γεώργιος

ΜΑΙΟΣ 2012

Εισαγωγή

Στην σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εργασία των υπαλλήλων τους, προκειμένου να επιτύχουν μια καλύτερη λειτουργία εντός της αγοράς που δραστηριοποιούνται και να υλοποιήσουν τους σκοπούς τους. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ίσως τον πιο σημαντικό τομέα που έχει απασχολήσει την σύγχρονη επιστήμη διοίκησης επιχειρήσεων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Όσοι εξειδικεύονται στον συγκεκριμένο τομέα καλούνται να εμβαθύνουν σε διάφορους τομείς διοίκησης ανθρώπων που περιέχουν την παρακίνηση και την υποκίνηση των υπαλλήλων, τον τρόπο πρόσληψής τους, τα συστήματα αμοιβών καθώς και την συνεχή εκπαίδευσή τους. Ο συγκεκριμένος τομέας εμπεριέχει έντονα και στοιχεία από την επιστήμη της ψυχολογίας και οι εργασίες στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων οφείλουν να συνδυάζουν τη διοίκηση επιχειρήσεων με εκείνη των ανθρώπων.

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις κάνουν οι άνθρωποι, αλλά και επιχειρήσεις που κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι σε αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν, ούτε απεργούν και ούτε ζητούν ανταμοιβές. Αλλά και δεν παρακινούνται, δεν δρουν συλλογικά και δεν έχουν προσδοκίες και ανάγκες να ικανοποιήσουν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση και εξηγούν την σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις.

Για αυτό η διοίκηση των εργαζομένων, στο ιδιαίτερο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης, αποτελεί έργο δύσκολο, πολύπτυχο και απαιτεί γνώση και τέχνη, από όσους είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση τους είτε αυτοί αποτελούν τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είτε είναι τα γραμμικά (κυρίως) αλλά και επιτελικά στελέχη.

Η πτυχιακή αυτή γράφτηκε για να εξετάσει και παρουσιάσει τα βασικά θέματα που αφορούν την σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, εξετάζοντας θέματα στελέχωσης της επιχείρησης και θέματα πρόσληψης και αξιολόγησης του προσωπικού της. Τα θέματα αυτά δεν είναι η πρώτη φορά που εξετάζονται στη βιβλιογραφία, ούτε φυσικά η πρώτη φορά που αντιμετωπίζονται στην πράξη. Αντιθέτως, απαιτήθηκε συλλογική εργασία και προσπάθεια μέχρις ότου τα θέματα αυτά διερευνήθηκαν, μελετήθηκαν και αντιμετωπίστηκαν, ώστε σήμερα να υπάρχει αρκετή και συγκεκριμένη τεχνογνωσία, για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο, που πάντα γράφεται τελευταίο αλλά ευτυχώς εμφανίζεται πρώτο, νιώθουμε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας, κ. Κουκάκη Γεώργιο για την ενθάρρυνση, την καθοδήγηση και τη βοήθειά του σε όλα τα στάδια εκπόνησης αυτής της εργασίας.

Κλείνοντας τον κύκλο των ευχαριστιών θα θέλαμε να εκφράσουμε τις θερμότερες ευχαριστίες στους γονείς μας. Η ανεκτίμητη βοήθεια και η αγάπη τους, θεωρούμε ότι είναι βασικοί παράγοντες που μας στήριξαν στην επίτευξη των στόχων μας. Τους ευχαριστούμε πολύ για την εμπιστοσύνη που μας δείχνουν όλα αυτά τα χρόνια.

Αφιερώσεις

Στους Γονείς μας

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	2
Κεφάλαιο 1^ο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	7
1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	7
1.2 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως Επιστήμη	9
1.3 Σημασία, Στόχοι και Αρμοδιότητες της Λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	10
1.3.1 Σπουδαιότητα	10
1.3.2 Ρόλος.....	12
1.3.3 Στόχοι	12
1.3.4 Αρμοδιότητες Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων	12
1.4 Οργάνωση και Στελέχωση του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων	14
1.4.1 Υπεύθυνος Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων.....	15
1.5 Έννοια και περιεχόμενο Εκπαίδευσης - Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	16
1.5.1 Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης.....	18
Κεφάλαιο 2^ο Στελέχωση Επιχείρησης	22
2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	23
2.1.1 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού	24
2.2 Προσέλκυση Εργαζομένων	26
2.3 Στόχος και Φιλοσοφία Προσέλκυσης.....	28
2.4 Τρόποι Προσέλκυσης.....	31
2.4.1 Εσωτερική Προσέλκυση.....	31
2.4.2 Εξωτερική Προσέλκυση	32
Κεφάλαιο 3^ο Πρόσληψη Προσωπικού	34
3.1 Επιλογή Προσωπικού	34
3.2 Τεχνικές Επιλογής Προσωπικού	37
3.2.1 Αίτηση Πρόσληψης	37
3.2.2 Συστάσεις.....	38
3.2.3 Συνέντευξη.....	39
3.2.4 Test Επιλογής Προσωπικού	44
3.2.5 Βιογραφικό Σημείωμα	45

3.2.6 Πρακτική Άσκηση.....	46
3.2.7 Κέντρα Αξιολόγησης	46
Κεφάλαιο 4^ο Επιλογή Προσωπικού με Πληροφοριακά Συστήματα	
Ανθρωπίνων Πόρων	48
4.1 Ορισμός των HRIS Συστημάτων	48
4.2 Χαρακτηριστικά Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρωπίνων Πόρων ...	50
4.3 Επιλογή του Κατάλληλου Πληροφοριακού Συστήματος HRIS.....	53
4.4 Η Χρήση του Πληροφοριακού Συστήματος HRIS στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	54
4.4.1 Ανάλυση Θέσης Εργασίας	55
4.4.2 Επιλογή Προσωπικού.....	55
4.4.3 Πρόσληψη Προσωπικού	56
4.4.4 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και Σχεδιασμός Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας	57
4.4.5 Αξιολόγηση Απόδοσης	58
4.4.6 Αμοιβές και Πρόσθετες Εργατικές Παροχές	60
4.4.7 Υγιεινή και Ασφάλεια.....	62
4.5 Οι Νέες Τάσεις στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	62
4.5.1 Μείωση Μεγέθους Επιχειρήσεων	63
4.5.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	66
Κεφάλαιο 5^ο Έρευνα για την Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Κλάδο.....	68
5.1 Στόχος και Περιεχόμενο της Έρευνας.....	69
5.2 Μεθοδολογία της Έρευνας.....	64
5.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων της Έρευνας.....	70
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	81
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	82

Κεφάλαιο 1^ο

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Κατά την διάρκεια των χρόνων έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Στην συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένοι οι οποίοι παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις :

- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού ονομάζεται «η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης». Με βάση τον συγκεκριμένο ορισμό, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θεωρείται ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.
- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει «την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων». Η προσέγγιση αυτή εστιάζεται στο περιεχόμενο ή στις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς που προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.
- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα εξής :

1. Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη διαρκούς ανταγωνιστικού αποτελέσματος
2. Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να είναι σε πλήρη ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή στρατηγική
3. Οι υπεύθυνοι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να βοηθούν την ανώτερη διεύθυνση να ανταποκρίνεται στους στόχους αποτελεσματικά.

Ο ορισμός αυτός τονίζει τις σύγχρονες τάσεις της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως βασικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική και το διπλό ρόλο που πρέπει να πετύχουν τα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αφού πρέπει να πετύχουν συχνά αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, δηλαδή να εξυπηρετούν συγχρόνως τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Από την εξέταση των παραπάνω ορισμών, παρατηρούμε ότι και οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή τους στα πλαίσια της επιχείρησης, της εύρυθμης λειτουργίας της, της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επιτυχίας των στόχων. Ως γενικό ορισμό, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως «την διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης». (Παπαλεξανδρή Ν.-Μπουραντάς Δ., 2003)

1.2 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως Επιστήμη

Παρόλο που τόσο η Διοίκηση όσο και η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων υφίστανται πάρα πολλά χρόνια, άρχισαν να οργανώνονται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Οι πρώτες επιστημονικές εργασίες ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Ο Taylor, στο έργο του «Αρχές της επιστημονικής Διοίκησης» περιέγραψε τις μετρήσεις χρόνου-κίνησης που τον οδήγησαν στο σχεδιασμό της άριστης γραμμής παραγωγής. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε μείωση του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας, γεγονός που απέφερε οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζομένους. Από τους θεμελιωτές, επίσης, της Επιστημονικής Διοίκησης, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του management που αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών, όπως σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός, αναφορά και προϋπολογισμός. (Φαναριώτης, 1990)

Ο Herbert Simon (1949) αμφισβήτησε την επιστημονική επάρκεια της σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης και έθεσε τις προδιαγραφές μιας πιο αυστηρής προσέγγισης, δηλαδή ότι θα έπρεπε πρώτα να αναπτυχθεί ένα σύνολο εννοιών που επιτρέπουν την επιστημονική περιγραφή των διοικητικών καταστάσεων, δηλαδή εννοιών που ανταποκρίνονται σε εμπειρικά γεγονότα ή καταστάσεις που έχουν παρατηρηθεί. Στη συνέχεια, θα έπρεπε να εντοπιστούν οι παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Τέλος, με τη βοήθεια της μεθοδολογίας των θετικών επιστημών, δηλαδή με την έρευνα και τον πειραματισμό, οι Διοικητικοί Επιστήμονες θα μπορούσαν να σταθμίσουν τη βαρύτητα του κάθε παράγοντα και να καταλήξουν στις βέλτιστες οργανωτικές ρυθμίσεις. (Χατζηπαντελής, 1990) Η καταλληλότητα της θετικής μεθόδου για τις κοινωνικές επιστήμες δέχθηκε πολλές αμφισβητήσεις. Αυτό που κυρίως αμφισβητήθηκε είναι η δυνατότητα ουδέτερης περιγραφής των κοινωνικών φαινομένων. (Μπουραντάς, 2009)

Γενικότερα, η πολυπλοκότητα και μη επαναληψιμότητα των κοινωνικών φαινομένων είναι η αιτία που δεν έχει επιτρέψει ποτέ στις κοινωνικές επιστήμες να διατυπώσουν κανόνες καθολικής ισχύος, ανάλογους με τους νόμους της Φυσικής. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι είναι αδύνατη κάθε γενίκευση και ότι η έρευνα των τελευταίων δεκαετιών δεν εμπλούτισε τις γνώσεις μας. Η Διοικητική Επιστήμη μπορεί βάσιμα να ισχυριστεί ότι σήμερα είναι σε θέση να ερμηνεύσει ένα ευρύ φάσμα φαινομένων. Ακόμη, μπορεί να ισχυριστεί ότι χειρίζεται το αντικείμενο της με μεθοδολογική αυστηρότητα, έχει θέσει καθορισμένους όρους εγκυρότητας, δίνει μεγάλη προσοχή στην ακρίβεια, επιζητά τον εξωτερικό έλεγχο και εξετάζει σοβαρά τα αντεπιχειρήματα άρχουν κάθε φορά χρησιμοποιώντας ως αφετηρία διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως την Οικονομική Επιστήμη, την Κοινωνική Ψυχολογία, την Εργασιακή Ψυχολογία, την Οργανωτική Θεωρία κ.α.

1.3 Σημασία, Στόχοι και Αρμοδιότητες της Λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

1.3.1 Σπουδαιότητα

Το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα οι επιχειρήσεις απαιτεί την ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Οι πιέσεις αυτές αφορούν την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, τη διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, τις πολιτικές ανακατατάξεις και απαντούν αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής. Η διαφορετικότητα των επιχειρήσεων ξεκινάει από το να «σκέπτονται» και να λειτουργούν διαφορετικά, με στόχο την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα στελέχη της επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον, εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέπτονται» όχι στο «πώς να εκτελούν κάτι». Αυτό σημαίνει ότι αναθεωρούν τις απόψεις τους και σκέπτονται διαφορετικά και με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον

ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης.
(G.Hamel και C.K.Prahalad)

Στη νέα αυτή επιχειρηματική πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνη που μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία, σύμφωνα με τις νέες ανάγκες και τάσεις της αγοράς και την ένταση του ανταγωνισμού. Άρα, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη λόγω της ιδιαιτερότητας της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών.

Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας διοίκησης. Για το σκοπό αυτό διαμορφώνεται η βασική φιλοσοφία στην οποία θα βασιστεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα βασικά θέματα τα οποία θα περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορούν:

- Την ευελιξία των όρων εργασίας
 1. Λειτουργική ευελιξία
 2. Αριθμητική ευελιξία
 3. Ευελιξία ωραρίου
 4. Ευελιξία αμοιβής
- Την ποιότητα
- Την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση
- Τη συνεχή μάθηση

1.3.2 Ρόλος

Στη σύγχρονη επιχείρηση, το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων. Συγκεκριμένα :

- Συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική
- Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους
- Καινοτομεί

Ο βαθμός στον οποίο το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα ανταποκριθεί στους παραπάνω ρόλους, εξαρτάται από τον τρόπο που θα οργανωθεί και το πώς θα στελεχωθεί.

1.3.3 Στόχοι

Κύριοι στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται οι παρακάτω :
(Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001, Μουζά-Λαζαρίδη, 2006)

- Βελτίωση παραγωγικότητας
- Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Ευελιξία εργατικού δυναμικού

1.3.4 Αρμοδιότητες Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι:

- η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας.
- η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων.

- η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.
 - η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.
 - η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.
2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού. Συγκεκριμένα απαιτείται:
- διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις.
 - δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.
 - πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης.
 - διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους.
3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού. Συγκεκριμένα ασχολείται με:
- τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης.
 - τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης.
 - τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων.
4. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα:
- καθορίζει τους αξιολογητές.
 - διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο.
 - σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης.
 - αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη.
5. Αμοιβή. Στην περίπτωση αυτή οι αρμοδιότητες του τμήματος συνοψίζονται στα παρακάτω:
- σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει, καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας.
 - οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος
 - διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές.
 - καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης.

- σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους.

6. Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια. Συγκεκριμένα:

- πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν.
- οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες.
- διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας.
- εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. (Μπουραντάς, Ξυροτύρη-Κουφίδου, Μουζά-Λαζαρίδη)

1.4 Οργάνωση και Στελέχωση του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

Τρεις είναι οι κρίσιμες ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν για την οργάνωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων:

- Ποια η δομή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων;
- Ποιος είναι στην ουσία υπεύθυνος για τη λήψη αυτών των αποφάσεων;
- Που θα λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού;

Από την στιγμή που ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων απαιτεί σύνδεση της πολιτικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης, εύλογα τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο στην κορυφή ή και σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης. Η επιλογή της μιας ή της άλλης μορφής εξαρτάται όχι μόνο από τη φιλοσοφία διοίκησης και την

οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και από τη δομή, το μέγεθος και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

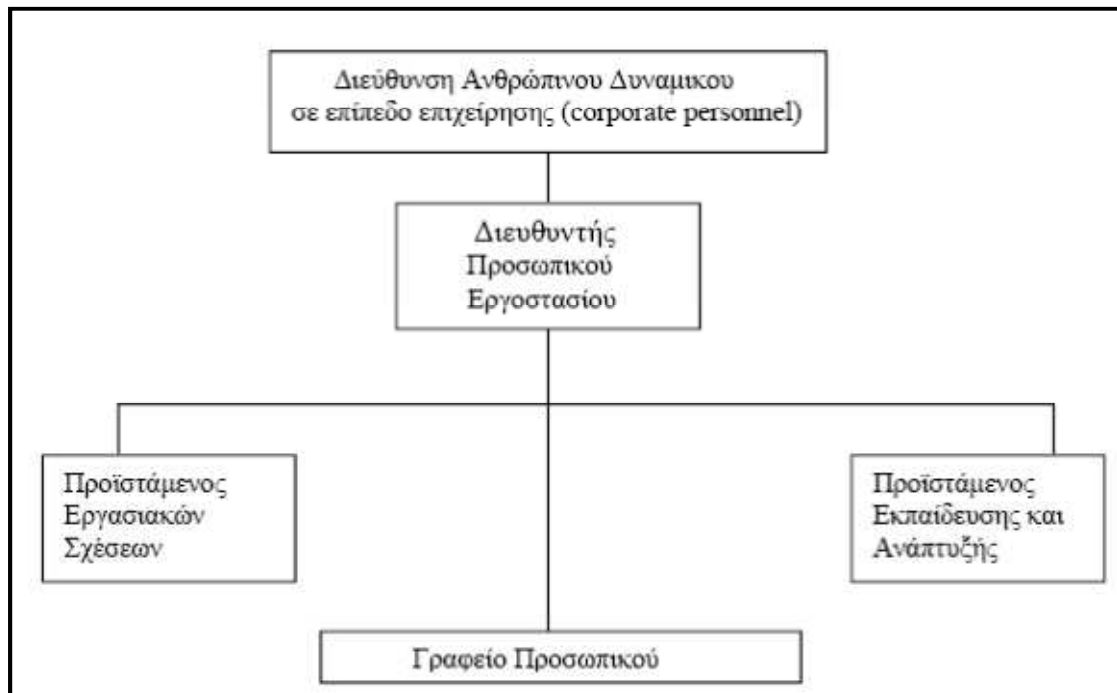
Στα πλαίσια όμως του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των ραγδαίων εξελίξεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, η επικρατούσα τάση είναι αυτή της αποκέντρωσης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Ωστόσο, τόσο ο ρόλος του διευθυντή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων που αναδεικνύεται στον «εισηγητή των οργανωσιακών αλλαγών» μέσα στην επιχείρηση όσο και η απαιτούμενη ευελιξία του εργατικού δυναμικού, αλλά και η υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διοίκησης, που απαιτούν άμεση συνεργασία με τον πελάτη, επιτάσσουν για κάτι τέτοιο.

1.4.1 Υπεύθυνος Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μέριμνα όλων μέσα σε μία επιχείρηση δεδομένου ότι συνιστά τους τρόπους αξιοποίησης του έμψυχου υλικού της. Συγκεκριμένα αφορά και αποτελεί αρμοδιότητα:

- του συγκεκριμένου αρμόδιου τμήματος που για το λόγο αυτό στελεχώνεται με στελέχη που έχουν εξειδικευμένες γνώσεις
- των στελεχών γραμμής τα οποία διοικούν ανθρώπους. Εφόσον κάποιο στέλεχος καθοδηγεί, επιβλέπει άλλους, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι σε θέση να τους επιλέξει, να εκτιμήσει την επίδοσή τους, να τους ανταμείψει, να τους εμπνεύσει και υποκινήσει, να τους διδάξει αλλά και να επικοινωνήσει, ακούγοντας τις ιδέες τους ή τα προβλήματά τους.
- των στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Είναι εξειδικευμένα στελέχη ή μέλη ομάδων και ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων ή μελών της ομάδας τους.
- των συνδικαλιστών στελεχών τα οποία ενδεχομένως μετέχουν στις διάφορες διαδικασίες διοίκησης προσωπικού.
- όλων των εργαζομένων οι οποίοι στη σύγχρονη επιχείρηση έχουν γνώμη για τον αποτελεσματικότερο τρόπο οργάνωσης της εργασίας,

συμμετέχουν υπεύθυνα στη λήψη αποφάσεων, κάνουν προτάσεις για επίλυση προβλημάτων και βελτίωση της παραγωγικότητας.



Εικόνα 1 : Παράδειγμα δομής τμήματος προσωπικού επιχειρηματικής μονάδας

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης, οι δραστηριότητες που συνθέτουν τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων εκτελούνται σε κάθε επιχείρηση. Στην πολύ μικρή επιχείρηση συντονίζουν τις δραστηριότητες ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο συντάιρος του. Στη μικρή ορίζεται ένα στέλεχος υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των σχετικών πολιτικών που αφορούν το προσωπικό. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα. Ο αριθμός των ατόμων του τμήματος αυτού εξαρτάται από το μέγεθος και την έκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

1.5 Έννοια και Περιεχόμενο Εκπαίδευσης - Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους καινούργιους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους.

Η εκπαίδευση, λοιπόν, παίζει ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη. Σύμφωνα με ένα εκπαιδευτή: «Δεν επικεντρώνουμε πια την προσοχή μας στους παραδοσιακούς εκπαιδευτικούς στόχους. Συνεργαζόμαστε με τους μάντζερ και τους βοηθάμε να εντοπίσουν τους στρατηγικούς στόχους τους, καθώς επίσης τις δεξιότητες και τη γνώση που απαιτεί η επίτευξη των στόχων αυτών. Στη συνέχεια συνεργαζόμαστε για να διαπιστώσουμε αν το προσωπικό μας διαθέτει πράγματι αυτές τις δεξιότητες και τη γνώση, και εάν αυτό δεν συμβαίνει, τότε συζητάμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες». Ομοίως, η εκπαίδευση σήμερα παίζει σημαντικό ρόλο και για τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Έτσι οι εργοδότες εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται πράγματι με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Τερζίδης Κ.-Τζωρτζάκης Κ., 2004)

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να ορίσουμε τη διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας και στην εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας. Αυτό, διότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται για κάθε περίπτωση εξαρτώνται, εν μέρει, από τον τόπο της εκπαίδευσης. (Decker P., 2001)

Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας

Πρόκειται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον συνήθη χώρο εργασίας του εργαζομένου, και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία κ.λπ. που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος. Όταν μια θέση εργασίας συνεπάγεται ποικιλία καθηκόντων, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει οδηγίες για ένα απλό καθήκον και, όταν το εκτελέσει, του ανατίθενται ολοένα και πιο δύσκολα έργα, έως ότου γίνει ικανός να φέρνει σε πέρας την εργασία χωρίς εποπτεία.

Εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας

Το είδος αυτό της εκπαίδευσης πραγματοποιείται εκτός του συνήθους χώρου εργασίας. Τέτοια σημεία, στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, είναι ειδικοί χώροι εκπαίδευσης που διαθέτουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου,

αίθουσες διδασκαλίας ειδικά για εκπαίδευση, ένα γραφείο ή αίθουσα συνεδριάσεων. Μερικές φορές αυτού του είδους η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εκτός της επιχείρησης, σε ξενοδοχεία, κολέγια, εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν δυνατότητα ενδιαίτησης. (Τερζίδης Κ.-Τζωρτζάκης Κ., 2004)

1.5.1 Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης

Μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις στις μέρες μας. Οι συνηθέστερες από τις οποίες είναι οι εξής: (Froiland P., 2001)

- Σεμινάριο

Τα σεμινάρια συνδυάζουν διάφορες ομαδικές μεθόδους, όπως διαλέξεις, συζητήσεις, διασκέψεις, επιδείξεις. Τα μέλη της ομάδας συμπεριλαμβάνονται στην εκπαίδευση. Ο εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες ομαδικές μεθόδους ως κομμάτι του σεμιναρίου. Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός είναι χρονοβόρος. Ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι ικανός και άνετος στη παρουσίαση ενός σεμιναρίου. Το σεμινάριο απαιτεί τον περισσότερο χρόνο σε σχέση με τις υπόλοιπες μεθόδους.

- Παραδόσεις και ομιλίες

Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια εισήγηση που έχει ετοιμάσει εκ των προτέρων για ένα δεδομένο θέμα, π.χ., την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Αυτή η μέθοδος της ομιλίας αποτελεί χρήσιμο εργαλείο όταν η ομάδα των εκπαιδευομένων χρειάζεται ακριβείς πληροφορίες για ένα καινούργιο θέμα, το οποίο είναι δυνατόν να παρουσιαστεί σχετικά εύκολα. Αλλά –και πρόκειται για πολύ σημαντικό «αλλά»- η ομιλία απαιτεί πολύ προσεκτικό προγραμματισμό, πρέπει να ακολουθεί μια απλή λογική σειρά, να γίνεται εύκολα κατανοητή από τους εκπαιδευόμενους και να υποστηρίζεται από οπτικοακουστικά μέσα ιδανικά, δε, θα πρέπει να διαρκεί το πολύ μισή ώρα. Ειδικά όταν απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους που δεν έχουν συνηθίσει

να κρατούν σημειώσεις, θα πρέπει να διανέμονται φωτοτυπίες όπου θα συνοψίζονται τα βασικά σημεία της ομιλίας.

- Διάσκεψη

Η μέθοδος της διάσκεψης είναι ένας καλός τρόπος για την επίλυση προβλημάτων. Μια ομάδα εξετάζει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή ένα ζήτημα και προσπαθεί μέσω διαλόγου και δηλώσεων να καταλήξει σε μία συμφωνία και σε ένα συμπέρασμα. Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν αρκετά στην όλη διαδικασία της διάσκεψης, αποκτούν συνείδηση και ο εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους (διάλεξη, επιτροπή, σεμινάριο) για να διατηρήσει την διάσκεψη ενδιαφέρουσα.

- Μελέτες Περιπτώσεων

Μια περιπτωσιολογική μελέτη είναι μια περιγραφή μιας πραγματικής ή υποθετικής κατάστασης που περιέχει τις πληροφορίες που οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αναλύσουν τι έχει εμφανιστεί και γιατί. Οι εκπαιδευόμενοι συστήνουν τις λύσεις βασισμένες στο περιεχόμενο της κατάστασης. Αποτελεί εξαιρετική μέθοδο για την διδασκαλία των δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων. Μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι. Εάν έχουμε ομάδες, υπάρχουν και παράπλευρα οφέλη, όπως η εκπαίδευση για το ρόλο του προέδρου, πρακτική στη λήψη σημειώσεων, και εμπειρία στην παρουσίαση εκθέσεων. Οι περιπτώσεις μπορεί να είναι δύσκολο να γραφθούν και χρονοβόρο να συζητηθούν. Ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι δημιουργικός και πολύ ειδικευμένος στις κύριες συζητήσεις, θίγοντας τα θέματα, και κρατώντας τους εκπαιδευόμενους σχετικά με τη διαδρομή της συζήτησης προσέχοντας να μην παρεκκλίνουν από το κυρίως θέμα.

- Παιχνίδια ρόλων

Πρόκειται για επεκτάσεις της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων και για εξάσκηση δεξιοτήτων. Εκτός από την ανάλυση μιας κατάστασης, οι συμμετέχοντες πρέπει να «παίξουν» συγκεκριμένους ρόλους, όπως, για παράδειγμα, συνέντευξη για πρόσληψη, διαπραγμάτευση με τους αντιπροσώπους των συνδικάτων. Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να μάθουν τα αποτελέσματα από συγκεκριμένες συμπεριφορές μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια. Είναι δυνατό να πειραματιστεί με πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις σε μια κατάσταση χωρίς αλλοτρίωση οποιωνδήποτε πραγματικών πελατών. Απαιτείται πολύς χρόνος θίγοντας ένα ενιαίο θέμα. Οι εκπαιδευτές πρέπει να είναι ειδικευμένοι και δημιουργικοί καθώς και προσιτοί ώστε να δώσουν βοήθεια στους εκπαιδευόμενους αν χρειαστεί ώστε να μπορέσουν να μπουν στο ρόλο της κατάστασης. Σε μερικές περιπτώσεις παιχνιδιού ρόλου, μόνο μερικοί άνθρωποι φτάνουν στο σημείο να κατανοήσουν το ρόλο και να περάσουν και στο πρακτικό κομμάτι.

- Εκμάθηση πάνω στη δουλειά (on the job training)

Αυτό είναι η πιο κοινή μέθοδος εκπαίδευσης. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται στην εργασία και ο διευθυντής ή ο σύμβουλος παρουσιάζει στον εκπαιδευόμενο πώς να κάνει την εργασία. Για να είναι επιτυχής, η κατάρτιση πρέπει να γίνει σύμφωνα με ένα δομημένο πρόγραμμα που χρησιμοποιεί στους καταλόγους στόχου, τις διακοπές εργασίας και τα πρότυπα απόδοσης με βάση το πλάνο μάθησης. Η κατάρτιση μπορεί να γίνει εξαιρετικά συγκεκριμένη για τις ανάγκες του υπαλλήλου. Είναι ιδιαίτερα πρακτικό και βασισμένο στην πραγματικότητα. Βοηθά επίσης τον υπάλληλο να καθιερώσει τις σημαντικές σχέσεις με τον επόπτη ή το σύμβουλό του/της. Η κατάρτιση δεν είναι τυποποιημένη για τους υπαλλήλους. Υπάρχει συχνά η τάση ο εκπαιδευόμενος να μάθει να κάνει απλά την εργασία χωρίς όμως καμία πραγματική κατάρτιση.

- Εναλλαγή θέσεων (job rotation)

Σε αυτό το είδος εκπαίδευσης η επιχείρηση μεταθέτει στελέχη της σε αντίστοιχες θέσεις άλλων τμημάτων για διάστημα περίπου 3-6 μηνών με στόχο την απόκτηση διαφορετικών εμπειριών και ικανοτήτων αντιμετώπισης ποικιλίας προβλημάτων.

Κατά την επιλογή μεταξύ των παραπάνω μεθόδων, ο εκπαιδευτής πρέπει να αποφασίσει ποιο ταιριάζει καλύτερα στους εκπαιδευόμενους σύμφωνα με το περιβάλλον τις επενδύσεις που διαθέτει. Πολλοί εκπαιδευτές θα επιλέξουν να συνδυάσουν τις μεθόδους ή μια ποικιλία από αυτές. Άλλοι θα επιλέξουν μια ενιαία μέθοδο που λειτουργεί καλύτερα και θα αποφύγουν να δοκιμάσουν συμπληρωματικά και άλλες μεθόδους. Με τόσες πολλές επιλογές, ένας εκπαιδευτής μπορεί να περιοριστεί μόνο από τη δημιουργικότητά του/της. (Τζωρτζάκης Κ.- Τερζίδης Κ., 2004, Σαρμανιώτης Χ., 2005, ιστότοπος:www.essortment.com)

Κεφάλαιο 2^ο

Στελέχωση Επιχείρησης

Η διοίκηση μιας επιχείρησης, πολλές φορές, περιμένει και επιθυμεί από τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων να «τα έχουν όλα», δηλαδή να είναι καλοί σύμβουλοι, καλοί διοικητικοί, ειδικευμένοι στον τομέα τους, αλλά και να μπορούν να επιλύουν προβλήματα σε όλη την επιχείρηση. Στις σημερινές ευέλικτες οργανώσεις αποκτούν ιδιαίτερη αξία τα στελέχη που γνωρίζουν πώς να επιλύουν προβλήματα και παίζουν το ρόλο του συμβούλου ώστε να υποστηρίζουν αποτελεσματικά τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Επιπροσθέτως, η σύνδεση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης και το στρατηγικό σχεδιασμό απαιτεί στελέχη που κατέχουν βέβαια εξειδικευμένη γνώση των διαδικασιών αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων, αλλά που όμως ταυτόχρονα γνωρίζουν πολύ καλά τη λειτουργία και τα προβλήματα της επιχείρησης.

Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας την τεχνική της «εναλλαγής σε διάφορες θέσεις εργασίας» εκπαιδεύουν τα στελέχη που θα στελεχώσουν το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ώστε αυτά να έχουν εξοικειωθεί και με τα προβλήματα της γραμμής στις διάφορες λειτουργίες. Η τακτική αυτή βοηθά και εξομαλύνει κατόπιν τη συνεργασία των στελεχών γραμμής με τα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.

Μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι και η δρομολόγηση των απαραίτητων διαδικασιών για την σωστή στελέχωση της επιχείρησης με τα κατάλληλα άτομα, δηλαδή τα άτομα που θα πληρούν τις προϋποθέσεις ώστε να μπορούν να εργαστούν στην επιχείρηση και να την βοηθήσουν να βελτιστοποιήσει την ανταγωνιστικότητα, την παραγωγικότητα, και την ποιότητα των υπηρεσιών της. Για να επιτευχθεί η σωστή στελέχωση της επιχείρησης θα πρέπει να ακολουθηθούν, κατά σειρά, οι εξής διαδικασίες :

- Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προσέλκυση των Εργαζομένων
- Επιλογή Προσωπικού

2.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί «τη διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προγραμματίζει ώστε να εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος».

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων έχει αφενός ποσοτικό χαρακτήρα, αφετέρου όμως και ποιοτικό. Παράλληλα εξετάζει και θέματα ορθής κατανομής και τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων, με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίησή τους, ενώ σημαντικός είναι και ο οικονομικός παράγοντας, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν από τα σοβαρότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση. Βασικές δραστηριότητες - λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρωπίνου δυναμικού είναι :

- η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρωπίνου δυναμικού στην αγορά εργασίας
- η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρωπινό δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης
- η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρωπίνου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο
- η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερεπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την εκπλήρωση των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των

προσόντων των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση. Ακόμη, να παρακολουθεί τις εξελίξεις στο εξωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή την αγορά εργασίας, προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά σε διάφορες ειδικότητες. Τέλος, να προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, προχωρώντας σε γρήγορη κάλυψη αναγκών ή σε μείωση προσωπικού όταν οι ανάγκες το απαιτούν.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται και εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και το πλαίσιο δραστηριοτήτων της προσδιορίζουν και τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Για αυτό απαιτείται άμεση συνεργασία ανάμεσα στους υπεύθυνους διαμόρφωσης στρατηγικής και τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

2.1.1 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για διαφορετικές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός μπορεί να δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες, ενώ δεν υπάρχει μια κοινώς αποδεκτή βέλτιστη πρακτική προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων.

Είναι απαραίτητο ο προγραμματιστής στην συγκεκριμένη θέση να βασισθεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη την διάρθρωση και λειτουργία της επιχείρησης, να επεξεργαστεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από :

- τη μελέτη στρατηγικής της επιχείρησης
- τη μελέτη και το σχεδιασμό της επιχείρησης

- τη μελέτη της διάρθρωσης και κατανομής του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση
- την ανάλυση και τον σχεδιασμό των έργων κ.τ.λ.

Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και τη μελλοντική διάρθρωση της επιχείρησης, αφού ληφθούν υπόψη οι μεταβλητές οι οποίες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν την εξέλιξή της όπως είναι οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους της απασχόλησης, οι τεχνολογικές μεταβολές ή οι μεταβολές στη ζήτηση κτλ, και οι οποίες έχουν επιπτώσεις στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και στις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Σε γενικές γραμμές, ο προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ακολουθήσει τα ακόλουθα βήματα (Armstrong):

1. Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης
 - Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας
 - Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων
 - Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης
2. Πρόβλεψη Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό
3. Προσδιορισμός Αναγκών
4. Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων
5. Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες που τροποποιούν το Σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.

Ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα καταλήγουμε στον προσδιορισμό των αναγκών που οδηγούν στο σχεδιασμό του προγράμματος, ο οποίος μπορεί να περιλαμβάνει εναλλακτικές πολιτικές και σχέδια για προσλήψεις, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, αύξηση της παραγωγικότητας, εσωτερικές μετακινήσεις, μειώσεις προσωπικού και ευέλικτες μορφές απασχόλησης.

Μετά από όλα τα παραπάνω και έχοντας καταρτιστεί σαφής κατάλογος για τις ελλείψεις - απαιτήσεις της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, η διαδικασία της στελέχωσης συνεχίζεται περνώντας στο δεύτερο στάδιο. Την προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων.

2.2 Προσέλκυση Εργαζομένων

Η διαδικασία προσέλκυσης εργαζομένων, όσο και να φαίνεται απλή και εύκολη, στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει τελικά να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση. Επιπλέον, η προσέλκυση ενός εργαζομένου μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή. Στα έξοδα προσέλκυσης περιλαμβάνονται τα έξοδα διαφήμισης, οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης (αν υπάρξουν), οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου, οι αμοιβές των υπευθύνων πρόσληψης, το κόστος εισαγωγής και το κόστος λάθους επιλογής.

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι φυσικό να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση, σύμφωνα με το μέγεθος της, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση.

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε την προσέλκυση εργαζομένων ως «τη διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας». Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Τα πρώτα βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης είναι ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας και η ανάλυση της θέσης εργασίας.

Οι αποφάσεις που αφορούν το στάδιο αυτό πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ενδεχόμενες αλλαγές στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, στην οικονομική κατάσταση, στις κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες καθώς επίσης και τη δραστηριότητα των ανταγωνιστών. Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα :

- γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στην επιχείρηση
- πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
- γνώση του τύπου ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση της επιχείρησης και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και
- αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εξωτερικές ή εσωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Ουσιαστικά, οι τρεις πρώτες προϋποθέσεις καλύπτονται από τις διαδικασίες του προηγούμενου σταδίου (Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού) της διαδικασίας της στελέχωσης.

Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους εσωτερικά, δηλαδή από τους ίδιους τους υπαλλήλους της που επιθυμούν προαγωγή ή μετάθεση, ή εξωτερικά, από την αγορά εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση εξετάζει και κατατάσσει τους υποψηφίους, αποτιμά κάποιους από αυτούς πιο προσεκτικά και προσφέρει στον καλύτερο ή στον πιο κατάλληλο τη θέση. Αν δεν μπορεί η θέση να καλυφθεί εσωτερικά από τους ήδη εργαζόμενους, η επιχείρηση στρέφεται στην εξωτερική αγορά εργασίας για υποψηφίους. Κατά την φάση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλει τον εαυτό της ως εργοδότη στους περισσότερα υποσχόμενους υποψηφίους, δηλαδή να τους πείσει ότι είναι καλός εργοδότης, που προσφέρει αξιόλογες υλικές και ηθικές αμοιβές.

Κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων, οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης και του υποψηφίου μπορεί να συγκρούονται. Η επιχείρηση προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου, ενώ από την πλευρά του ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλλει μόνο τα δυνατά του σημεία. Αντίστοιχα, παρόλο που ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις κακές και τις καλές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη, η επιχείρηση προτιμά να αποκαλύψει μόνο τις θετικές της πλευρές.

Ακόμα και οι αντικειμενικοί στόχοι της κάθε πλευράς μπορεί να είναι αντικρουόμενοι. Η επιχείρηση θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο για να αυξήσει τις πιθανότητες της αποδοχής της προσφοράς θέσης εργασίας, αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υποψήφιο μπορεί να υπαγορεύει τη χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν τις πιθανότητες αποδοχής, όπως εξέταση των συστάσεων του υποψηφίου και συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης. Αντίστοιχα, ο υποψήφιος θέλει να φανεί ευγενικός και ενθουσιώδης για την επιχείρηση, ώστε να βελτιώσει την πιθανότητα να του προσφέρουν εργασία, αλλά επίσης θέλει να κάνει διεισδυτικές ερωτήσεις για την αμοιβή, τις δυνατότητες προαγωγής, την χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης και τη μελλοντική της πορεία.

2.3 Στόχος και Φιλοσοφία Προσέλκυσης

Ένα καλό πρόγραμμα προσέλκυσης χρειάζεται να προωθεί πολλούς και μερικές φορές αντικρουόμενους στόχους. Ένας δημοφιλής στόχος είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων, αλλά αν οι υποψήφιοι είναι πολλοί, αυτό συνεπάγεται μεγάλο κόστος για την επεξεργασία των δεδομένων. Επίσης, η προσέλκυση στοχεύει σε υποψηφίους που ταιριάζουν πλήρως με τις απαιτήσεις της θέσης και της επιχείρησης και ενδιαφέρονται πραγματικά για την θέση εργασίας. Επιπλέον, η διαδικασία προσέλκυσης πρέπει να υποστηρίζει και να προωθεί τους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση που είναι αποδεδειγμένα καλοί στη δουλειά τους, οπότε είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης η παράταση της συνεργασίας μαζί τους. Ένας

ακόμη στόχος της προσέλκυσης είναι οι προσπάθειες να έχουν ευεργετικά αποτελέσματα στην ενίσχυση της γενικής εικόνας της επιχείρησης και αν είναι δυνατό, ακόμη και οι επιτυχημένοι υποψήφιοι να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι στην επιχείρηση και τα προϊόντα της. Τέλος, όλοι οι παραπάνω στόχοι πρέπει να επιτευχθούν με τη μέγιστη δυνατή ταχύτητα και το ελάχιστο δυνατό κόστος για την επιχείρηση.

Προφανώς, οι στόχοι και οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής είναι άμεσα συνδεδεμένοι και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα γενικά σχέδια και τη στρατηγική της επιχείρησης. Αναφορικά με τη φιλοσοφία της προσέλκυσης, μια σειρά από θέματα παίζουν καθοριστικό ρόλο, όπως :

- η απόφαση να υιοθετηθεί η εσωτερική ή εσωτερική κάλυψη των κενών θέσεων της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο. Μερικές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των υπαλλήλων εντός της επιχείρησης. Άλλες επιχειρήσεις προτιμούν να προσλαμβάνουν αποδεδειγμένα ικανούς ανθρώπους εκτός της επιχείρησης.
- η έμφαση είτε στη βραχυπρόθεσμη κάλυψη των ελλείψεων είτε στην πρόσληψη για μακροπρόθεσμη συνεργασία. Η επιχείρηση ψάχνει για ανθρώπους με προσόντα επαρκή για τις τρέχουσες ελλείψεις ή προσπαθεί να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους που θα μπορέσουν να στελεχώσουν τις διοικητικές θέσεις της επιχείρησης στο μέλλον; Μια βραχυπρόθεσμη αντιμετώπιση μπορεί να ενδιαφέρεται για άμεση κάλυψη των ελλείψεων, θυσιάζοντας ίσως την ποιότητα του υποψηφίου, ενώ μια μακροπρόθεσμη αντιμετώπιση μπορεί να ανεχθεί μια καθυστέρηση με την προοπτική να βρει τους κατάλληλους ανθρώπους για να εδραιώσει μια πιο μακροχρόνια συνεργασία.
- η αντιμετώπιση των υποψηφίων από την επιχείρηση είτε «ως φορείς υπηρεσιών, τις οποίες πρέπει να αγοράσει» ή ως «πελάτες που προσπαθεί να κερδίσει». Επιχειρήσεις που υιοθετούν το δεύτερο προσανατολισμό εκτιμούν ιδιαίτερα την εικόνα που θα δώσουν στον υποψήφιο υπάλληλο και δαπανούν ουσιαστικό χρόνο και χρήμα για να καθορίσουν τι θέλουν οι πελάτες τους (πιθανοί υποψήφιοι) και να

σχεδιάσουν τις πρακτικές προσέλκυσης και τα μηνύματά τους ανάλογα με το τμήμα της αγοράς εργασίας στο οποίο απευθύνονται. Αρκετές επιχειρήσεις στο εξωτερικό φτάνουν στο σημείο να προσλαμβάνουν εταιρείες έρευνας αγοράς για να μάθουν τι επιθυμεί από τη δουλειά της η ομάδα υποψηφίων στην οποία θα απευθυνθούν, ούτως ώστε να μπορέσουν να ενσωματώσουν αυτά τα χαρακτηριστικά στη διαφημιστική τους καμπάνια. Φυσικά μια τέτοια προσέγγιση είναι σκόπιμη όταν η καμπάνια προσέλκυσης χρειάζεται να αποδώσει μεγάλο αριθμό υποψηφίων, ή όταν η ομάδα εργαζομένων στην οποία απευθύνεται αντιμετωπίζει υψηλή ζήτηση και χαμηλή προσφορά στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ανταγωνισμός μεταξύ των εργοδοτών για την απόκτηση εργαζομένων.

- Οι ηθικές προεκτάσεις της προσέλκυσης και η τήρηση όρων δικαίου, ίσης μεταχείρισης και διαφάνειας κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Η βασικότερη προϋπόθεση επιτυχούς προσέλκυσης υποψηφίων και επιτυχούς επιλογής είναι ο σαφής προσδιορισμός του προφίλ των προσόντων, των ικανοτήτων και των άλλων χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαθέτει ο ιδανικός άνθρωπος για την κάλυψη της θέσης.

Ο ιδανικός υπάλληλος για πρόσληψη είναι αυτός του οποίου το προφίλ ταιριάζει καλύτερα, πρώτων με τις απαιτήσεις της θέσης και δεύτερον με τις υπόλοιπες γενικές απαιτήσεις που προκύπτουν από την κουλτούρα, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της επιχείρησης. Συνεπώς, η επιδίωξη τόσο της προσέλκυσης όσο και της επιλογής είναι η επίτευξη του καλύτερου δυνατού ταιριάσματος μεταξύ ατόμου και θέσης, καθώς και μεταξύ ατόμου και επιχείρησης. Η επίτευξη αυτού του ταιριάσματος ασφαλώς προϋποθέτει το σαφή προσδιορισμό του προφίλ του «ιδανικού ατόμου». Το περιεχόμενο αυτού του προφίλ συνήθως συνίσταται σε :

- Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες που προκύπτουν από τις προδιαγραφές της θέσης, τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση.

- Ειδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως, κίνητρα, στάση ως προς τον κίνδυνο, προσωπικοί στόχοι, εξωστρέφεια κ.τ.λ., καθώς και δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία προκύπτουν επίσης από τις προδιαγραφές της θέσης, τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας που συνδέονται με τη συγκεκριμένη θέση.
- Γενικές ικανότητες και γενικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας (π.χ. δημιουργικότητα, πνεύμα συνεργασίας, πρωτοβουλία, ακεραιότητα), τα οποία προκύπτουν από την κουλτούρα, τις πολιτικές και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Ο προσδιορισμός των ειδικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που απαιτεί η θέση γίνεται από τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων σε συνεργασία με τα άλλα στελέχη, τα οποία έχουν την ευθύνη της ιδιοκτησίας της θέσης και γνωρίζουν το περιεχόμενό της, ενώ ο προσδιορισμός των γενικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών γίνεται από στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τα οποία οφείλουν να έχουν κατανοήσει πλήρως τη φιλοσοφία, τις πολιτικές και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

2.4 Τρόποι Προσέλκυσης

Όπως αναφέρθηκε ήδη, υπάρχουν δυο τρόποι προσέλκυσης εργαζομένων για την πλήρωση μιας θέσης εργασίας. Η εσωτερική και η εξωτερική προσέλκυση. Παρακάτω αναφέρονται οι πρακτικές και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε κάθε έναν από τους προαναφερόμενους τρόπους προσέλκυσης.

2.4.1 Εσωτερική Προσέλκυση

Οι περισσότερες εταιρείες καλύπτουν τις κενές θέσεις εσωτερικά, όποτε αυτό είναι δυνατό. Διαφορετικές μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων χρησιμοποιούνται για συγκεκριμένα επίπεδα απασχόλησης. Για παράδειγμα σε μια επιχείρηση μπορεί να υπάρχουν θέσεις με καθήκοντα χειρωνακτικά που αμείβονται με το βασικό μισθό και τις υπερωριακές

παροχές, σε αντιδιαστολή με υψηλότερου επιπέδου διοικητικά, ηγετικά και επαγγελματικά στελέχη που απολαμβάνουν υψηλών αποδοχών αλλά εξαιρούνται από υπερωριακές παροχές. Για τις δύο αυτές ομάδες θέσεων συνήθως χρησιμοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι προσέλκυσης, καθώς οι μετακινήσεις στην πρώτη περίπτωση είναι πολύ πιο απλές και εύκολες. Γενικότερα, οι συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στη εσωτερική προσέλκυση είναι :

- Ανακοίνωση θέσεων εργασίας

Η διαδικασία αυτή πληροφορεί το προσωπικό μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή μέσω των άμεσων προϊσταμένων ότι υπάρχουν κενές θέσεις. Στη συνέχεια, σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να κάνουν αιτήσεις στο τμήμα προσωπικού και να περάσουν από συνέντευξη από το μελλοντικό τους προϊστάμενο.

- Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας

Η τεχνική αυτή επιτρέπει στο προσωπικό που πιστεύει ότι κατέχει τις απαιτούμενες εμπειρίες, ικανότητες ή εμπειρία να κάνει οικειοθελώς αίτηση για μια κενή θέση.

2.4.2 Εξωτερική Προσέλκυση

Οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων συχνά ομαδοποιούνται σε δύο κατηγορίες, τις επίσημες και τις ανεπίσημες. Οι ανεπίσημες πηγές προσέλκυσης βασίζονται σε προσωπικές συστάσεις ή στην υπάρχουσα εμπειρία από προηγούμενη συνεργασία με ορισμένα άτομα, ενώ οι επίσημες ερευνούν σε μεγαλύτερο εύρος την αγορά εργασίας για υποψήφιους χωρίς καμιά προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση.

- Ανεπίσημες Μέθοδοι προσέλκυσης

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

- Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης

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

1. Αγγελία-Καταχώρηση σε Εφημερίδα
2. Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας
3. Σωματεία
4. Προσέλκυση μέσω διαδικτύου
5. Τηλεοπτικές ή ραδιοφωνικές διαφημίσεις
6. Πανεπιστημιακή Προσέλκυση Εργαζομένων

Κεφάλαιο 3^ο

Πρόσληψη Προσωπικού

3.1 Επιλογή Προσωπικού

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους (όπως περιγράψαμε στα προηγούμενα στάδια) για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντας τους τοις αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά. Πρόκειται για το τρίτο στάδιο της διαδικασίας της στελέχωσης, την επιλογή του προσωπικού.

Η διαδικασία αυτή είναι πάρα πολύ σημαντική για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Άρα, βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σε αυτή και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση.

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης, το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του κ.τ.λ. Εκτός βέβαια από το οικονομικό

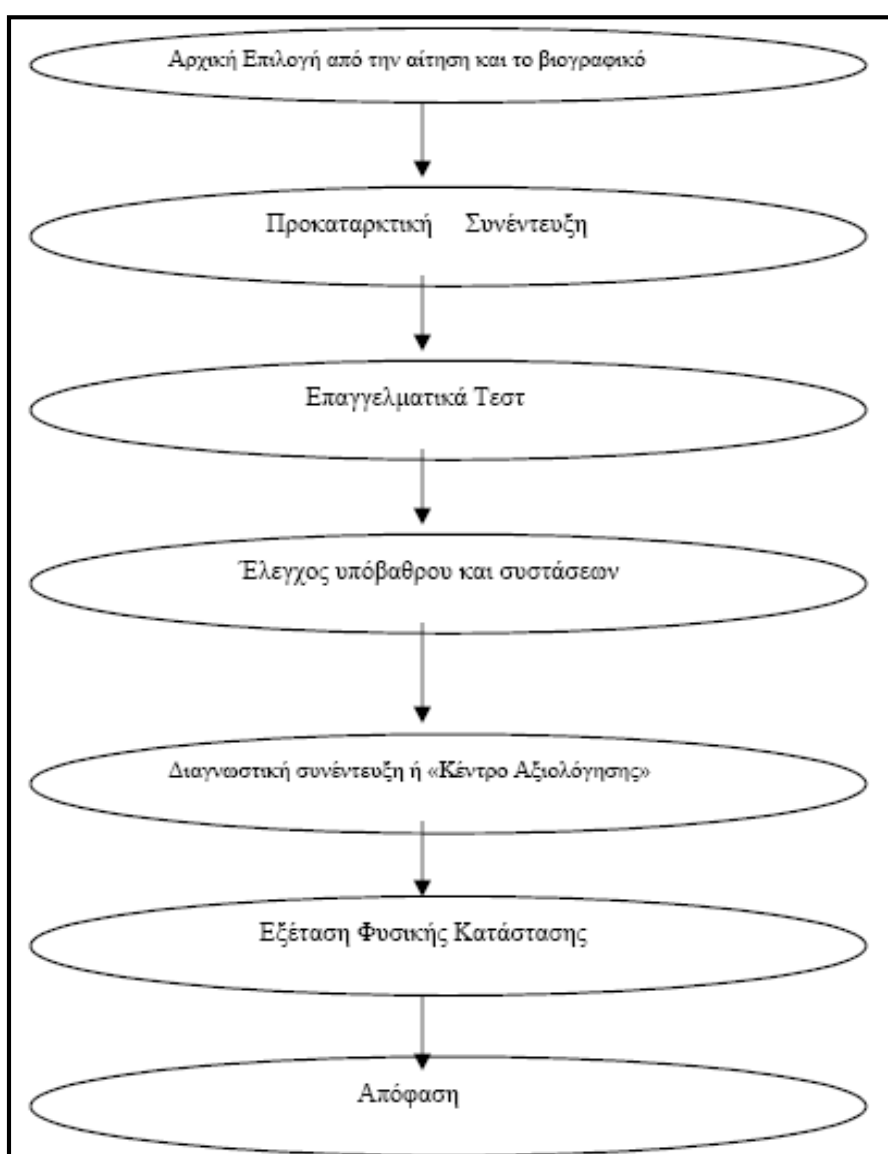
κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν :

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Σημαντική είναι η ανάλυση της θέσης που πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή του προσωπικού.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή έγκειται στο ότι είναι συχνά βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί. Η επιλογή μη κατάλληλων για τη θέση υπαλλήλων επηρεάζει συνεργάτες, προσωπικό και πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα. Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία της επιλογής ποικίλουν ανάλογα με την εταιρεία. Συνήθως, χρησιμοποιείται η τεχνική του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μια

σειρά από δοκιμασίες-κριτήρια όπως βιογραφικό σημείωμα, αίτηση, τεστ και συνεντεύξεις, και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια. Μια συνηθισμένη σειρά σταδίων κατά τη μέθοδο του σταδιακού αποκλεισμού παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα. Μια άλλη μέθοδος επιλογής είναι η μέθοδος της «πολλαπλής συσχέτισης», όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση την απόδοση σε όλα τα στάδια πριν παρθεί η τελική απόφαση, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους σε κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά. Παρακάτω παρουσιάζονται σχηματικά τα βήματα στη διαδικασία της επιλογής.



Εικόνα 2 : Βήματα στην Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού

3.2 Τεχνικές Επιλογής Προσωπικού

Στη συνέχεια του κεφαλαίου παρουσιάζονται οι συνηθέστερες μέθοδοι πρόσληψης.

3.2.1 Αίτηση Πρόσληψης

Ο σχεδιασμός του εντύπου της αίτησης την οποία πρέπει να συμπληρώσει ο υποψήφιος εξυπηρετεί κυρίως δυο στόχους :

- την παροχή πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων ούτως ώστε να επιλεγεί ένα μέρος από αυτούς, οι οποίοι να κληθούν να δώσουν συνέντευξη ή και να περάσουν γραπτές δοκιμασίες.
- τα στοιχεία που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και μετά τη διαδικασία της επιλογής, σε περίπτωση που ο υποψήφιος τελικά προσληφθεί.

Μεταξύ των δυο αυτών στόχων είναι δυνατό να υπάρχει σύγκρουση. Στοιχεία που δεν αφορούν την επιλογή μπορούν να συλλεχθούν και αργότερα, και ενδεχομένως δεν είναι σκόπιμο να περιλαμβάνονται στην αίτηση. Συγκεκριμένοι περιορισμοί που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό της αίτησης είναι οι ακόλουθοι :

- Βαθμός δυσκολίας κατά τη συμπλήρωση

Είναι αναμενόμενο ότι όσο περισσότερα στοιχεία σχετικά με τον υποψήφιο έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, τόσο πιο αποτελεσματικότερη είναι και η διαδικασία της επιλογής. Η έκταση των ερωτήσεων ή των απαντήσεων μπορεί να επιδράσει πολύ θετικά στη διαδικασία της επιλογής. Ωστόσο, η συμπλήρωση ενός υπερβολικά μακροσκελούς ή πολύπλοκου εντύπου αναπόφευκτα επιδεινώνει στην ποιότητα των απαντήσεων του υποψηφίου. Η πολυπλοκότητα του εντύπου της αίτησης μπορεί να αποτρέψει τους υποψηφίους από το να το συμπληρώσουν. Εξάλλου, όσο πιο περίπλοκη

και μακροσκελής είναι η αίτηση, τόσο δυσχεραίνεται η επεξεργασία της από την επιχείρηση.

- Η προτυποποίηση της αίτησης.

Ένα τυπικό έντυπο, κοινό για όλους τους υποψηφίους είναι συνήθως προτιμότερο, καθώς είναι ευκολότερο στην επεξεργασία. Ωστόσο, διαφορετικές θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση έχουν διαφορετικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι συνεπώς πολύ πιθανό η επιλογή να γίνει αποτελεσματικότερη με το σχεδιασμό και τη χρήση περισσότερων του ενός εντύπων. Συχνά, η αίτηση μπορεί να συνοδεύεται από ένα βιογραφικό σημείωμα, καθώς με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στους υποψηφίους να προβάλλουν οι ίδιοι τις ικανότητές τους.

3.2.2 Συστάσεις

Η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, με τη μορφή της συστατικής επιστολής ή της προφορικής διαβεβαίωσης, συνήθως συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Ωστόσο, μπορεί να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα των συστάσεων, καθώς ο υποψήφιος επιλέγει ο ίδιος το πρόσωπο που θα χορηγήσει την επιστολή, οπότε είναι πιθανό να υπάρχει κάποιος βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενό της.

Γενικά, θεωρείται ότι η αποτελεσματικότητα των συστατικών επιστολών μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά, με τη χρήση κάποιου είδους ερωτηματολογίου ή μιας περιγραφής της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Ακόμη, η δομή και η σύνταξη των ερωτήσεων μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις που θα δοθούν με τη συστατική επιστολή. Οπωσδήποτε όταν οι συστάσεις δίνονται με σαφήνεια, πληρότητα και αμεσότητα μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή απόφαση. Οι ακόλουθες επιλογές επηρεάζουν σημαντικά τη βοήθεια που μπορούν να προσφέρουν οι συστατικές επιστολές :

- το στάδιο της διαδικασίας της επιλογής κατά το οποίο θα ζητηθούν και θα χρησιμοποιηθούν οι συστατικές επιστολές. Όσο αργότερα ζητηθούν τόσο λιγότερο επηρεάζουν την τελική απόφαση.
- η βαρύτητα που θα δοθεί στην πληροφορία που λαμβάνεται μέσω των επιστολών. Συνήθως, όσο πιο σύνθετη είναι η διαδικασία επιλογής τόσο μικρότερη βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις.
- το είδος του επιθυμητού περιεχομένου. Η συστατική επιστολή μπορεί να περιέχει είτε τη γνώμη που έχει σχηματίσει αυτός που τη γράφει είτε την περιγραφή συγκεκριμένων γεγονότων-συμβάντων στα οποία υπήρξε μάρτυρας. Στην τελευταία περίπτωση απαιτείται περισσότερος χρόνος από το συνιστώντα, για αυτό και χρησιμοποιείται σπανιότερα.

Έχει υποστηριχθεί ότι η μέθοδος των συστάσεων θα μπορούσε να οδηγήσει σε χρησιμότερα αποτελέσματα αν γινόταν όχι με τη μορφή επιστολών ή συμπλήρωσης φόρμας, αλλά με την προφορική ή τηλεφωνική επικοινωνία με αυτόν που παρέχει τη σύσταση. Βέβαια, μια τέτοια πρακτική παρουσιάζει αρκετά προβλήματα ηθικού και πρακτικού περιεχομένου (όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι η επικοινωνία δεν καταγράφεται και δεν είναι επίσημη).

3.2.3 Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού και σε αρκετές περιπτώσεις είναι το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν ορισμένες επιχειρήσεις για την επιλογή των ατόμων εκείνων που θα στελεχώσουν τις κενές θέσεις εργασίας που προσφέρουν. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι η αξιοπιστία της συνέντευξης είναι σχετικά χαμηλή (δεν πετυχαίνει το 30%). Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί. Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι :

- η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό
- η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάση συγκεκριμένων κριτηρίων που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση
- να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για την επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν
- να δώσει στους υποψηφίους την αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης και ότι του δίνεται μια ευκαιρία για τον εαυτό τους.

Ορισμένα συνηθισμένα προβλήματα ή λάθη της συνέντευξης είναι τα ακόλουθα:

- Ένα και μόνο θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του υποψήφιου μπορεί να αποκτήσει δυσανάλογα μεγάλη σημασία.
- Τα αποτελέσματα είναι πολύ πιθανό να είναι μεροληπτικά. Κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς και οι προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση που αποκομίζει ο εξεταστής από τον υποψήφιο.
- Αναπόφευκτα, την αξιολόγηση κάθε υποψήφιου επηρεάζουν και οι προηγούμενοι που ενδεχόμενα εξετάστηκαν, με αρνητικές επιπτώσεις στην αντικειμενικότητα της.
- Μπορεί να δοθεί ιδιαίτερο βάρος σε αρνητικές ενδείξεις. Η επιφυλακτικότητα αυτή αποβαίνει σε βάρος της αξιολόγησης των επιθυμητών χαρακτηριστικών του υποψηφίου.
- Συνήθως, η πρώτη εντύπωση που σχηματίζεται για τον υποψήφιο κατά τα λίγα πρώτα λεπτά δύσκολα ανατρέπεται αργότερα και είναι σαν ο υπόλοιπος χρόνος της συνέντευξης να χρησιμοποιείται απλώς για να επιβεβαιώσει αυτή την πεποίθηση.

- Αρκετές φορές, οι αξιολογητές, λόγω έλλειψης εκπαίδευσης δε μπορούν να αξιολογήσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου, η οποία πολλές φορές είναι πιο ειλικρινής και σαφής από τα λόγια των απαντήσεων.

Τα προβλήματα αυτά επιδεινώνονται εξαιτίας παραγόντων που αφορούν την υποκειμενική αντίληψη και τις ικανότητες του εκπροσώπου της επιχείρησης. Η ατελής γνώση της συγκεκριμένης θέσης που πρέπει να καλυφθεί και των χαρακτηριστικών που απαιτούνται από τους υποψηφίους ή η έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις, επιβαρύνουν την εγκυρότητα της μεθόδου. Επίσης η ίδια η δομή και ο σχεδιασμός της συνέντευξης έχουν καθοριστική σημασία. Πολλές φορές στις ελληνικές κυρίως επιχειρήσεις, στελέχη πραγματοποιούν συνεντεύξεις χωρίς να έχουν ειδική εκπαίδευση στη μέθοδο αυτή. Έτσι, οι σχετικές αποφάσεις που λαμβάνουν μόνο κατά τύχη είναι σωστές. Η ικανότητα να κάνει κανείς συνεντεύξεις πρόσληψης, απαιτεί ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση.

Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πρακτική της συνέντευξης ευρύτατα, καθώς αποτελεί την κύρια τεχνική που εξασφαλίζει προσωπική επαφή ανάμεσα στον εργοδότη ή τον εκπρόσωπό του και τον υποψήφιο, πράγμα πολύ σημαντικό και για τις δυο πλευρές. Υπάρχουν διάφορα είδη συνέντευξης που μπορεί να ακολουθήσει ο εξεταστής κατά την συνέντευξη. Συγκεκριμένα ως προς τη δομή μπορούμε να έχουμε :

- Ελεύθερη συνέντευξη.

Εδώ ο εξεταστής ενδιαφέρεται κυρίως να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα και να δώσει την ευκαιρία στον υποψήφιο να νιώσει και εκφραστεί άνετα. Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση είναι ότι ο υποψήφιος φεύγει αποκομίζοντας θετική εικόνα και είναι πρόθυμος να επανέλθει αν του ζητηθεί.

- Δομημένη συνέντευξη.

Η συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη, τυποποιημένη και εστιασμένη στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου αριθμού στόχων, οι οποίοι πρέπει να έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων και με σαφήνεια. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να έχουν τη μορφή συγκεκριμένων κριτηρίων, για παράδειγμα «την ικανότητα του υποψηφίου να εκφράζει τη σκέψη του». Η συνολική αξιολόγηση του υποψηφίου παίρνει τη μορφή ενός σταθμισμένου αθροίσματος της βαθμολογίας στα επιμέρους κριτήρια, τα οποία αξιολογούνται με βάση τις απαντήσεις που δίνει ο υποψήφιος σε προσχεδιασμένες ερωτήσεις από τον αξιολογητή.

Επίσης, η συνέντευξη μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν συχνά στη συγκεκριμένη θέση, ερωτήσεις για το παρελθόν και την εμπειρία του υποψηφίου είτε ερωτήσεις που αναφέρονται σε μια υποθετική μελλοντική κατάσταση. Η δομημένη συνέντευξη καθώς θέτει παρόμοιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους δίνει τη δυνατότητα στους εξεταστές να συγκρίνουν τις απαντήσεις και να καταλήξουν σε κάποια γενικά συμπεράσματα. Ως προς τον αριθμό των εξεταστών που υπάρχουν οι ακόλουθες παραλλαγές :

- Συνέντευξη του υποψηφίου με στέλεχος της επιχείρησης (ατομική συνέντευξη).

Η τακτική αυτή έχει το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης άνεσης για τον υποψήφιο από, ότι αν εξεταζόταν από ομάδα εξεταστών, όμως υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με το είναι δυνατό και σκόπιμο ένα μόνο πρόσωπο να αναλάβει όλη την ευθύνη για την επιλογή προσωπικού.

- Συμπεριφορική συνέντευξη

Η συμπεριφορική συνέντευξη είναι το πλέον αξιόπιστο είδος συνέντευξης. Στόχος της συνέντευξης αυτής είναι να αξιολογήσεις αν ο

υποψήφιος διαθέτει ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας που περιλαμβάνονται στο προφίλ του «ιδανικού ατόμου» για πρόσληψη. Το βασικό περιεχόμενο αυτής της συνέντευξης συνίσταται σε ερωτήσεις προς τον υποψήφιο που αφορούν πραγματικά περιστατικά της επαγγελματικής ή προσωπικής του ζωής, από τα οποία προκύπτει ότι διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Πιο συγκεκριμένα, μέσω ερωτήσεων ζητείται από τον υποψήφιο :

- Να περιγράψει ένα πραγματικό περιστατικό ή κατάσταση που έχει αντιμετωπίσει και από το οποίο φαίνεται ότι διαθέτει μια ικανότητα ή χαρακτηριστικό προσωπικότητας
- Να περιγράψει το τι έπρεπε να επιτύχει στην εν λόγω κατάσταση ή περιστατικό
- Τι ενέργειες - αποφάσεις - συμπεριφορές ανάπτυξε.
- Τι αποτέλεσμα είχε.

Η αξιοπιστία της συμπεριφορικής συνέντευξης συνίσταται στο ότι αναφέρεται σε πραγματικά γεγονότα, τα οποία ο υποψήφιος έχει βιώσει. Σημειώνεται, τέλος, ότι οι εταιρίες συμβούλων για προσλήψεις συνήθως χρησιμοποιούν ειδικά εκπαιδευμένους ψυχολόγους για τη διεξαγωγή συμπεριφορικών συνεντεύξεων.

- Ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων (ομαδική συνέντευξη).

Οι συνεντεύξεις αυτού του τύπου εμφανίζουν πλεονεκτήματα στη διαπίστωση χαρακτηριστικών όπως η κοινωνικότητα. Επίσης κάνουν αποτελεσματικότερη αξιοποίηση χρόνου, ωστόσο όμως απαιτούνται σημαντικές ικανότητες για της διεξαγωγή τους από τη μεριά του στελέχους.

- Συνέντευξη από επιτροπή.

Η τεχνική αυτή επιτρέπει την αντικειμενικότερη αξιολόγηση του υποψηφίου, όμως είναι πολύ πιθανό να επιβαρύνει την ατμόσφαιρα της συνέντευξης, φέρνοντας σε αμηχανία τον υποψήφιο.

- Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης.

Είναι μια εναλλακτική της μετακίνησης στελεχών ή υποψηφίων για τις συνεντεύξεις με σκοπό τη μείωση του κόστους. Κυριότερο εργαλείο αυτής της πρακτικής είναι το videoconferencing, που επιτρέπει τη μετάδοση εικόνας και ήχου σε πραγματικό χρόνο.

3.2.4 Test Επιλογής Προσωπικού

Προκειμένου να υπάρξει ένας επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού ώστε να καλυφθεί κατά το δυνατόν η ρήση «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση», χρησιμοποιούνται διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης. Αυτό κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαίο, καθώς το κοινό χαρακτηριστικό όλων των μεθόδων για την επιλογή προσωπικού που προαναφέρθηκαν παραπάνω είναι ότι τα κριτήριά τους είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενικά. Η επεξεργασία των πληροφοριών που συγκεντρώνονται σχετικά με τους υποψηφίους, γίνεται από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν τη σχετική ευθύνη. Τα διάφορα τεστ επιλογής φιλοδοξούν να προσφέρουν μια περισσότερο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή.

Ένα τεστ συνίσταται σε ερωτήσεις που απαντά ο ίδιος ο υποψήφιος προκειμένου να διαπιστωθούν ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει. Τα τεστ σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και η αξιοποίησή τους επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων. Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν. Αυτά είναι :

- Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας, τα γνωστά IQ τεστ, που είναι πολύ δημοφιλή και ίσως τα πιο γνωστά τεστ επιλογής, αν και δεν έχει διαπιστωθεί ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην γενική ευφυΐα και την απόδοση του εργαζομένου. Περιλαμβάνουν πλήθος ερωτήσεων με λεξιλόγιο, αναλογίες, συνωνυμίες, συγκρίσεις, αριθμητικά θέματα και γενικές πληροφορίες.
- Τεστ ενδιαφερόντων. Απευθύνονται είτε σε άτομα που έχουν τελειώσει το σχολείο για τον εντοπισμό των επαγγελματικών ενδιαφερόντων τους, είτε για την ανίχνευση του είδους εργασίας που ταιριάζει καλύτερα σε κάποιον υποψήφιο.
- Τεστ ικανοτήτων. Ένα τεστ ικανοτήτων ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση της ικανότητας ενός ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων. Οι πιο συνηθισμένες ικανότητες που αξιολογούνται είναι αυτές του γλωσσικού, αριθμητικού, διαγραμματικού συλλογισμού και παρατηρητικότητας.
- Τεστ προσωπικότητας. Πρόκειται για τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και την διάθεση που τον χαρακτηρίζει.
- Τεστ εκπαίδευσης. Μετρούν την ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση, κυρίως για εργασίες που απαιτούν λεπτομέρεια και τέχνη. Οι υποψήφιοι καλούνται να εκτελέσουν μια εργασία που δεν γνωρίζουν και που μαθαίνουν για πρώτη φορά λίγο πριν την εκτελέσουν.
- Τεστ γνώσεων / επιτευγμάτων. Μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες, γνώσεις, που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος, όπως η ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή, χειρισμού μηχανήματος κ.τ.λ.

3.2.5 Βιογραφικό Σημείωμα

Οι πληροφορίες του βιογραφικού σημειώματος που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή υποψηφίων είναι :

- τα τυπικά προσόντα (σπουδές, προϋπηρεσία, γνώση ξένων γλωσσών κ.τ.λ).
- τα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, οικογενειακές και στρατιωτικές υποχρεώσεις κ.τ.λ).
- η γενική εικόνα του βιογραφικού, από άποψη ποιότητας, δομής και γραπτού λόγου, εμφάνισης, συνεπούς χρονικής διαδοχής των περιγραφόμενων δραστηριοτήτων και στόχων καριέρας.

Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή.

3.2.6 Πρακτική Άσκηση

Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης αποτελεί μια προσπάθεια να εκτιμηθεί συμπεριφορά του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες. Οι υποψήφιοι προσλαμβάνονται είτε δοκιμαστικά ως ασκούμενοι είτε αναλαμβάνουν μια εργασία για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Οποιαδήποτε μέθοδος εξετάζει την απόδοση του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, παρέχει τη δυνατότητα ελέγχου της καταλληλότητάς του. Το γεγονός όμως ότι συχνά οι ασκούμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν προκειμένου να αποδώσουν, συνεπάγεται και υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα για την επιχείρηση.

3.2.7 Κέντρα Αξιολόγησης

Ο όρος κέντρο αξιολόγησης δε σημαίνει κάποιο συγκεκριμένο χώρο. Δηλώνει μια διαδικασία αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο από επιμέρους δραστηριότητες, μεθόδους και τεχνικές για την αξιολόγηση και την επιλογή προσωπικού. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις τόσο για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας όσο και για εσωτερικές αποφάσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη και την προαγωγή των εργαζομένων και ιδιαίτερα

των ανώτερων στελεχών. Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούν μεθόδους που βοηθούν στην αναγνώριση και αξιολόγησης ικανοτήτων και χαρακτηριστικών τα οποία έχει βρεθεί ότι σχετίζονται με την αναμενόμενη μελλοντική επίδοση του υποψηφίου στα καθήκοντά του. Πιο συγκεκριμένα, συνδυάζουν μια ποικιλία από μεθόδους, βασισμένες σε πολλές διαστάσεις που εκτιμούν τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, την προσωπικότητα και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων. Μπορεί, για παράδειγμα, να περιλαμβάνουν όλες ή κάποιες από τις παρακάτω μεθόδους, ενώ διαφορετική βαρύτητα αποδίδεται σε καθεμία, ανάλογα με τη θέση προς κάλυψη και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του υποψηφίου :

- Ομαδικές συζητήσεις
- Ομαδικές δραστηριότητες - παίγνια
- Παρουσιάσεις
- Ασκήσεις και δείγματα εργασίας
- Συνεντεύξεις
- Ψυχομετρικά Τεστ
- Μελέτες περιπτώσεων
- Υπόδυση ρόλων

Η καθεμία από τις παραπάνω μεθόδους πρέπει να χρησιμοποιείται ανάλογα με την ικανότητα του κάθε υποψηφίου την οποία θέλει ο αξιολογητής να διαγνώσει. (Μπουραντάς Δ.,1992, www.e-psychology.gr,10-04-2012)

Κεφάλαιο 4^ο

Επιλογή Προσωπικού με Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων

Οι υπολογιστές και η πληροφορική διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στο σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένου και του τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ιδιαίτερη χρησιμότητα παρουσιάζουν τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Information Systems- HRIS), που έχουν αναδειχθεί στις μέρες μας σε ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Είναι δεδομένη η σημασία που έχουν αποκτήσει τα τελευταία χρόνια τα συγκεκριμένα πληροφοριακά συστήματα, για αυτό αποκτάει σημασία το κόστος που αντιπροσωπεύουν για την επιχείρηση αλλά και η εξοικονόμηση σε ανθρώπινους πόρους και χρόνο.

4.1 Ορισμός των HRIS Συστημάτων

Τα πληροφορικά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι «συστήματα βάσει των οποίων μπορούμε να συλλέξουμε, να αποθηκεύσουμε, να χρησιμοποιήσουμε, να αναλύσουμε, να ανακτήσουμε και να διανείμουμε πληροφορίες σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999)». Η χρήση των HRIS συστημάτων επεκτείνεται όλο και περισσότερο καθώς οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού καλούνται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον να προσφέρουν περισσότερες υπηρεσίες από ότι στο παρελθόν με τη βοήθεια πλέον της τεχνολογίας. Τα πληροφοριακά αυτά συστήματα εξυπηρετούν τρεις διαφορετικές λειτουργίες :

- Βοήθεια στα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την εκπλήρωση των παραδοσιακών καθηκόντων Διοίκησης Προσωπικού
- Παροχή πληροφοριών σε τρίτους, όπως ανώτατα στελέχη και εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων, στελέχη γραμμής,

ακόμα και σε εξωτερικούς προς την επιχείρηση φορείς, όπως κρατικοί φορείς ή συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

- Υποστήριξη για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και τις στρατηγικές σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα νέα HRIS συστήματα έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ένα εξαιρετικά ευρύ φάσμα πληροφοριών, πέρα από τις χαρακτηριστικές παραδοσιακές λειτουργίες της διατήρησης αρχείων του προσωπικού, μισθοδοσίας και απουσιών των εργαζομένων. Οι συγκεκριμένες λειτουργίες είναι φυσικά απαραίτητες για οποιοδήποτε πληροφοριακό σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά οι πλέον πρόσφατες εφαρμογές τέτοιων συστημάτων στην αγορά δίνουν τη δυνατότητα για πολύ πιο διευρυμένες υπηρεσίες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της ποικιλίας των λειτουργιών που πρέπει να καλύπτει ένα HRIS σύστημα, είναι ότι προσφέρει τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής. Το λογισμικό που υποστηρίζει τις προσλήψεις κρατά πληροφορίες και ιστορικό για κάθε διαδικασία προσέλκυσης, διαγωνισμό ή εξετάσεις για κενές θέσεις που έχει διεξάγει η επιχείρηση, καθώς και αρχείο όλων των υποψηφίων που έχουν προσεγγίσει την επιχείρηση στο παρελθόν. Επιπλέον, διατηρεί ιστορικό της διαδικασίας επιλογής, ούτως ώστε για παράδειγμα να είναι δυνατό να βρεθεί για όλους τους υποψηφίους, ο αριθμός των εξετάσεων ή συνεντεύξεων στις οποίες κλήθηκαν, σε πόσες από αυτές προσήλθαν, η ημερομηνία των συναντήσεων, τα ονόματα των αξιολογητών από την πλευρά της επιχείρησης και η αξιολόγηση που έλαβαν οι υποψήφιοι, σε κάθε στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Σύγχρονα και πιο εξελιγμένα συστήματα βοηθούν στον εντοπισμό του κατάλληλου υποψηφίου για την κατάλληλη θέση με τη χρήση «λέξεων κλειδιών», καθώς και προσδιορισμό της ανάλυσης και της περιγραφής της θέσης εργασίας, στη διαμόρφωση της ανακοίνωσης προς δημοσίευση, στη οργάνωση ηλεκτρονικής φόρμας - αίτησης για τη θέση, ακόμα και στη διαμόρφωση των ψυχολογικών τεστ και τεστ ικανοτήτων.

Η σημασία της πληροφορικής όσον αφορά στη ριζική αναδιοργάνωση των επιμέρους διαδικασιών, δίνει στα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τη δυνατότητα να αναβαθμίσουν την επιχείρηση μέσα από νέες και δημιουργικές πρακτικές. Για παράδειγμα, σε ατομικό επίπεδο, το HRIS σύστημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανεύρεση διευθυντή παραγωγής με προηγούμενη εμπειρία σε μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή για την εκτέλεση μιας υπερατλαντικής επιχειρησιακής αποστολής. Ακόμη, το HRIS σύστημα, με τις πληροφορίες που προσφέρει, στηρίζει και καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων και τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

4.2 Χαρακτηριστικά Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρωπίνων Πόρων

Ένα πληροφοριακό σύστημα ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία / ιδιότητες :

Modules : Τα περισσότερα συστήματα διαθέτουν έναν αριθμό modules (υποπρογραμμάτων), τα οποία εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες και βγάζουν τακτικές αναφορές. Ο πιο βασικός τύπος module, τον οποίο στην ουσία διαθέτουν όλα τα συστήματα, περιέχει πληροφορίες για τους εργαζόμενους όπως η ηλικία, το φύλο, η ημερομηνία πρόσληψης κ.α. στις οποίες μπορεί να έχουν πρόσβαση για άντληση πληροφοριών, ενώ υπάρχουν και άλλα δευτερογενή modules. Τα δευτερογενή modules εκτελούν λειτουργίες όπως ο εντοπισμός αιτούντων, η αξιολόγηση της πηγής πρόσληψης εργαζομένων και η κοστολόγηση, ο έλεγχος θέσης, η διαχείριση των πρόσθετων επιδομάτων (bonus), οι αμοιβές και η μισθοδοσία, η διατήρηση αρχείου εκπαίδευσης και ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων.

Βάσεις Δεδομένων : Το ενιαίο σύστημα συνδεδεμένων βάσεων δεδομένων είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό αυτών των συστημάτων. Τα συστήματα αυτά μειώνουν την ανάγκη για διατήρηση αντιγράφων των πληροφοριών. Στα προηγούμενα συστήματα μη σχεσιακής βάσης δεδομένων, οι πληροφορίες

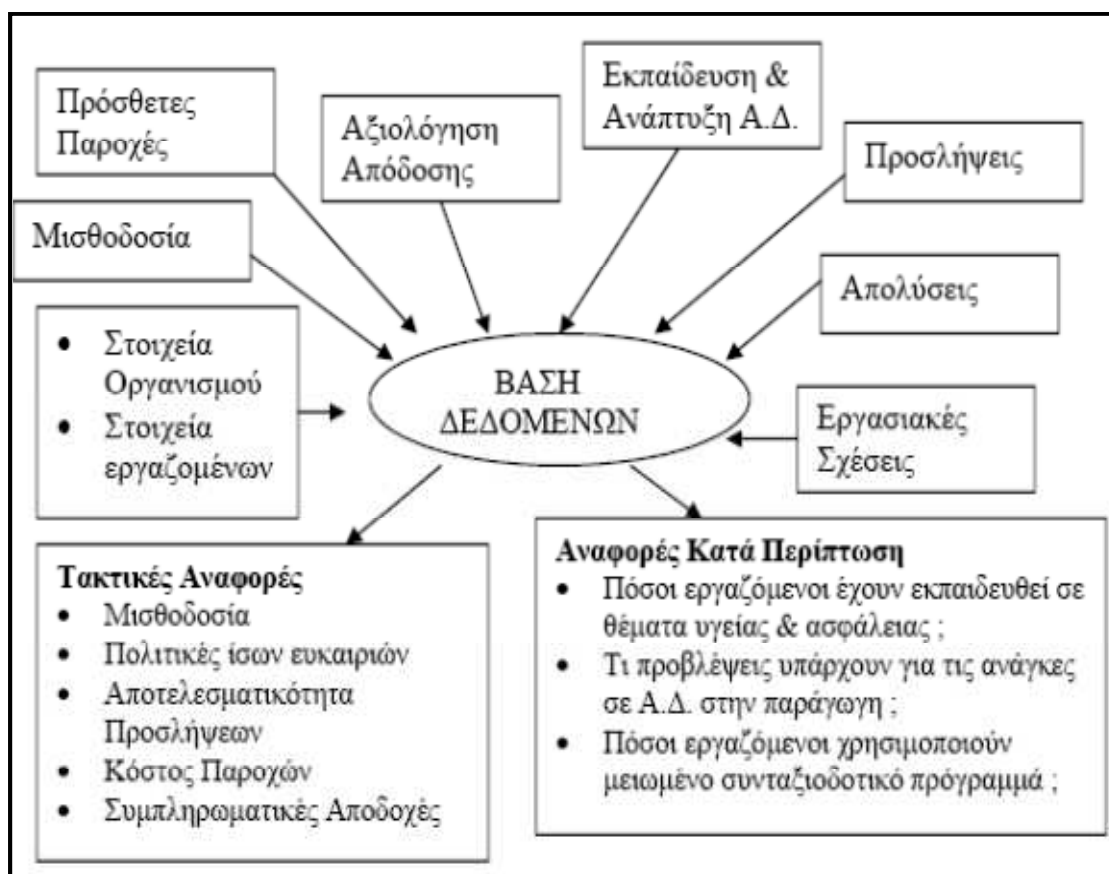
σχετικά με το όνομα, την ηλικία, τη διεύθυνση κατοικίας, τη θέση εργασίας και το μισθό εμφανίζονταν και στο αρχείο μισθοδοσίας και στο αρχείο πρόσθετων παροχών καθώς και σε διάφορα άλλα πεδία. Οποιαδήποτε αλλαγή προέκυπτε σε κάποιο στοιχείο, απαιτούσε την ενημέρωση κάθε αρχείου χωριστά, με βάση τα νέα δεδομένα. Ο κίνδυνος για λάθη αυξάνονταν πολύ, όπως άλλωστε και ο χρόνος που απαιτούνταν για την ενημέρωση των αρχείων.

Σε μια ενιαία σχεσιακή βάση δεδομένων, οι πληροφορίες εισάγονται μόνο μια φορά στον κατάλληλο πίνακα π.χ. μισθοδοσίας, δημογραφικών στοιχείων, πρόσθετων παροχών ή επαγγελματικών προσόντων και ο υπολογιστής έχει από μόνος του τη δυνατότητα να συνδέει τους πίνακες μεταξύ τους και μπορεί να εντοπίζει και να συνδυάζει πληροφορίες από πολλούς πίνακες προκειμένου να βγάλει την απαιτούμενη αναφορά ή ανάλυση.

Διασταύρωση Στοιχείων: Ορισμένες σχεσιακές βάσεις δεδομένων διαθέτουν ενσωματωμένα συστήματα που εντοπίζουν τυχόν ανακρίβειες και διαπιστώνουν λάθη. Αυτό το χαρακτηριστικό δίνει τη δυνατότητα στο ίδιο το πληροφοριακό σύστημα να γίνει το πεδίο εφαρμογής του επιχειρησιακού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Ως παράδειγμα, το σύστημα μπορεί να μην επιτρέψει την πρόσληψη ενός εργαζομένου παρά μόνο εάν εγκριθεί η δημιουργία μιας κενής θέσης ή ακόμα δε θα επιτρέψει τη διαγραφή μιας θέσης όσο υπάρχουν καταγεγραμμένες απαιτήσεις - καθήκοντα στο πεδίο αυτής.

Οθόνες - Καρτέλες : Κάθε υποπρόγραμμα στο σύστημα έχει τις δικές του φόρμες για την εισαγωγή και ανάκτηση δεδομένων. Οι φόρμες συχνά οργανώνονται ανά εργαζόμενο. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο με ένα τηλεφώνημα να τροποποιήσει μια ή περισσότερες από τις φόρμες που περιλαμβάνουν πληροφορίες για το άτομό του όσον αφορά προσωπικά στοιχεία, ιστορικό αμοιβών, πρόσθετα bonus, πρόσφατα αποτελέσματα αξιολόγησης, εκπαίδευση κ.τ.λ.

Query Programs : Τα πιο περίπλοκα και εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα ανθρωπίνων πόρων δε βγάζουν απλά τακτικές αναφορές αλλά έχουν επιπλέον τη δυνατότητα να παράγουν ειδικές αναφορές, να απαντούν ερωτήσεις με αμφίδρομη επικοινωνία και να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη αποφάσεων. Αν υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση επιθυμεί να προσφέρει ένα υψηλό πακέτο συνταξιοδότησης. Με τη χρήση του κατάλληλου ερωτήματος (query) στο HRIS σύστημα, θα μπορούσαν να εξαχθούν προβλέψεις για το πόσα άτομα πληρούν τις προϋποθέσεις και πόσα άτομα είναι πιθανό να δεχθούν αυτό το πακέτο, καθώς και για το πώς θα επηρεάσει η αποχώρησή τους το συνολικό κόστος αμοιβών, την επάρκεια του ανθρωπίνου δυναμικού, τα ποσοστά και το είδος των προαγωγών και τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού.



Εικόνα 3 : Λειτουργίες ενός Συστήματος Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS)

4.3 Επιλογή του Κατάλληλου Πληροφοριακού Συστήματος HRIS

Βασικά σημεία κατά την επιλογή είναι :

1. σωστός ορισμός των αναγκών για τα HRIS συστήματα.
2. η επιλογή κατάλληλου συστήματος για εξειδικευμένες ανάγκες.
3. εισαγωγή και εφαρμογή του συστήματος σε πλήρη ευθυγράμμιση χρόνου - κόστους - απόδοσης.

Συγκεκριμένα :

1. Ορισμός των στόχων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και των αναγκών για διατήρηση διοικητικών αρχείων, μέχρι και για τα επόμενα 5 με 10 χρόνια.
2. Οργάνωση μιας έμπειρης ομάδας, η οποία ανάλογα και με το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να αποτελείται από τον υπεύθυνο του έργου, στελέχη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ειδικευμένα στις διάφορες λειτουργίες της επιστήμης, στελέχη των τεχνολογικών τμημάτων της επιχείρησης, εκπροσώπους των υποψηφίων προμηθευτών που προσφέρουν υπηρεσίες HRIS, άλλα στελέχη εκτός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και υπάλληλοι.
3. Ορισμός αναλυτικού προϋπολογισμού για το σύστημα, ο οποίος να λαμβάνει υπόψη το λογισμικό, τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, την εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση του συστήματος, το υλικό μέρος και τις ανθρωποώρες για την εκπαίδευση στο σύστημα.
4. Κατανόηση του υπάρχοντος τεχνικού περιβάλλοντος στην επιχείρηση και εντοπισμός των τύπων πληροφοριακής πλατφόρμας που μπορούν να συνεργαστούν με το νέο σύστημα (πληροφοριακά συστήματα λογιστηρίου, μισθοδοσίας και άλλων τμημάτων της επιχείρησης).
5. Ανάπτυξη λεπτομερούς περιγραφής των απαιτήσεων από το νέο σύστημα. Πρόκειται ίσως για το πιο σημαντικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής, γιατί

προσφέρει τα κριτήρια αποδοχής ή απόρριψης των προτεινόμενων συστημάτων, καθώς και τη βάση για τη σύνταξη επίσημης πρόσκλησης για εκδήλωση ενδιαφέροντος. Σε πολλές περιπτώσεις και ιδιαίτερα σε μεγάλες επιχειρήσεις, ενδείκνυται η ανάληψη αυτού του σταδίου από ειδικευμένους συμβούλους επιχειρήσεων.

6. Αναζήτηση προϊόντων και προμηθευτών - πωλητών.

7. Επικοινωνία με τους πωλητές για έντυπο υλικό, συστάσεις, δείγμα εργασίας και ακόλουθη αξιολόγηση αυτών.

8. Δημιουργία καταλόγων των επικρατέστερων και διεξοδική αξιολόγηση των προτεινόμενων προϊόντων. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να γίνει αναλυτική μελέτη όλων των στοιχείων. Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να πάρουν μέρος στην αξιολόγηση και ιδανικά, ατομικά το κάθε μέλος θα πρέπει να παραδώσει ατομική έκθεση των παρατηρήσεών του και ανάλυση της άποψής του για κάθε πρόταση, ούτως ώστε να μην παραβλεφτούν σημαντικές λεπτομέρειες.

9. Τελική επιλογή προμηθευτή και καθορισμός των όρων της συμφωνίας. Θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή σε κάθε λεπτομέρεια όπως ο χρόνος εγκατάστασης, εγγυήσεις απόδοσης, όροι πληρωμής κ.λ.π

4.4 Η Χρήση του Πληροφοριακού Συστήματος HRIS στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί έκρηξη στη χρήση διαφόρων προγραμμάτων μέσω υπολογιστών στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένοι από τους τρόπους με τους οποίους χρησιμοποιούνται στις μέρες μας οι υπολογιστές και τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων από τους επαγγελματίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

4.4.1 Ανάλυση Θέσης Εργασίας

Η ανάλυση εργασίας αποτελεί ένα από τα πεδία εφαρμογής των HRIS. Όταν η ανάλυση εργασίας ολοκληρωθεί, τότε οι πληροφορίες μπορούν να περαστούν στο HRIS. Καθώς οι διάφορες θέσεις εργασίας υφίστανται συνεχείς αλλαγές, είναι σημαντικό οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις τους να ανανεώνονται με ευκολία. Μερικά modules για η διαχείριση των θέσεων εργασίας επιτρέπουν την ταξινόμηση και κατηγοριοποίησή τους με τη χρήση διαφόρων κριτηρίων. Για παράδειγμα κάποιος μπορεί να αναζητήσει όλες τις θέσεις επιβλέπονται από έναν συγκεκριμένο μάνατζερ ή όλους τους εργαζόμενους που ανήκουν στο ίδιο μισθολογικό επίπεδο.

4.4.2 Επιλογή Προσωπικού

Οι υπολογιστές και η πληροφορική μπορούν να συμβάλουν στην επιλογή προσωπικού με διάφορους τρόπους. Μέσω υπολογιστή μπορεί να πραγματοποιηθεί η βαθμολόγηση στα τεστ ικανοτήτων. Το σύστημα μπορεί να βαθμολογήσει τα τεστ απόδοσης και να αξιολογήσει τα προσόντα του υποψηφίου. Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένας τύπος προσαρμοζόμενης εξέτασης όπου η έκταση της εξέτασης και το περιεχόμενο των ερωτήσεων ποικίλλει σύμφωνα με τις απαιτήσεις του υποψηφίου.

Η συνέντευξη μέσω υπολογιστή μπορεί να συμβάλει στη διαδικασία επιλογής προσφέροντας ένα μοντέλο συνέντευξης με τον υποψήφιο σε άμεσο επίπεδο, διαδικασία η οποία είναι εφαρμόσιμη ακόμα και χωρίς την ανθρώπινη παρουσία. Ο συγκεκριμένος τύπος συνέντευξης εμπεριέχει συχνά ερωτήσεις για το παρελθόν, την εκπαίδευση, τα προσόντα, τα ενδιαφέροντα και τις γενικές γνώσεις του υποψηφίου, πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για τον αποκλεισμό των λιγότερο κατάλληλων υποψηφίων. Για την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων, το μοντέλο συνέντευξης με τον υπολογιστή συνεχίζει με πιο προσωπικές ερωτήσεις προκειμένου να διευκρινίσει κάποια σημεία και συγκεντρώσει πληροφορίες και για άλλα θέματα. Μια δεύτερη χρήση των υπολογιστών στις συνεντεύξεις είναι να καθοδηγεί εκείνον που

παίρνει τη συνέντευξη υποδεικνύοντας του τις πιο κατάλληλες ερωτήσεις ανάλογα με την προτεινόμενη θέση εργασίας και τις απαντήσεις του υποψηφίου στις προηγούμενες ερωτήσεις.

Όταν συγκεντρωθούν οι πληροφορίες για τους υποψηφίους, το HRIS σύστημα μπορεί να τις συνδυάζει με τις κενές θέσεις εργασίας που υπάρχουν προς πλήρωση μέσα στην επιχείρηση. Μέσω αυτής της διαδικασίας μπορεί να γίνει αναζήτηση εκείνων των υποψηφίων που πληρούν το ελάχιστο των απαιτήσεων για διαφορετικές θέσεις εργασίας ή να γίνει αναγνώριση εκείνου του υποψηφίου που κρίνεται καταλληλότερος μέσα από μια σειρά κριτηρίων αξιολόγησης.

4.4.3 Πρόσληψη Προσωπικού

Η παρουσία πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δύναται να αξιοποιηθεί σε μια εταιρεία και να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη και στην ανεύρεση και πρόσληψη προσωπικού μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Η κοινοποίηση θέσεων εργασίας αποτελεί την πιο συνήθη ενδοδικτυακή εφαρμογή διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Κάποια modules του HRIS συστήματος ελέγχουν την εσωτερική κοινοποίηση των θέσεων εργασίας και τη διαδικασία αιτήσεων των υποψηφίων, βοηθούν στη σύνταξη και προκήρυξη των θέσεων και στη συνέχεια συνδυάζουν τα προσόντα των υποψηφίων που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση με τις επαγγελματικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Για όσες θέσεις εργασίας δεν έχουν κοινοποιηθεί, μπορεί να χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία HRIS για αυτόματο προσδιορισμό προσόντων, από όπου μπορεί να προκύψει μια λίστα με όσους εργαζόμενους πληρούν τις προϋποθέσεις για να είναι υποψήφιοι. Η δυνατότητα αυτή του συστήματος αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη σε μεγάλες εταιρείες που είναι εξαπλωμένες σε διάφορα γεωγραφικά σημεία, όπου η αναγνώριση των κατάλληλων υποψηφίων μεταξύ των εργαζομένων να καθίσταται πολλές φορές δύσκολη εξαιτίας της απόστασης.

Η ανεύρεση υποψηφίων και η σχετική αλληλογραφία αποτελούν μια πρόσθετη λειτουργία του συστήματος. Αυτό που χρειάζεται μια εταιρεία από το σύστημα είναι να δίνει ακριβείς αναφορές για την προέλευση των υποψηφίων και τις αποφάσεις περί προσλήψεων καθώς και να αναλαμβάνει την αλληλογραφία που συνηθίζεται σε αυτές τις περιπτώσεις.

Πολλές φορές το μηχανογραφημένο σύστημα ανεύρεσης υποψηφίων δεν αποτελεί τμήμα του HRIS συστήματος, αφού ο αριθμός των υποψηφίων είναι κατά πολύ μεγαλύτερος από αυτούς που τελικά καταλήγουν να προσληφθούν. Μετά την πρόσληψη, τα αρχεία που αφορούν τα άτομα αυτά πρόκειται να μεταφερθούν ως αρχεία εργαζομένων στη βάση δεδομένων του HRIS.

Πίνακας 1 : Εξοικονόμηση χρόνου με τη χρήση HRIS.

Λειτουργία	Εξοικονόμηση Χρόνου
Προγραμματισμός Μισθών	5 %
Αμοιβές Επιχειρηματικής Μονάδας	50 %
Προβλέψεις Αποχωρήσεων	94 %
Σχεδιασμός Συντάξεων	64 %
Αριθμός Εργαζομένων	94 %
Ανάλυση Αποχωρήσεων	94 %
Έκθεση Μισθών	94 %
Έκθεση Εύρους	94 %
Εκθέσεις Δομής Ηλικιών	94 %

4.4.4 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και Σχεδιασμός Επαγγελματικής Σταδιοδρομίας

Τα υποπρογράμματα των HRIS συστημάτων χρησιμοποιούνται για να επιλέγουν τους εργαζόμενους που θα συμμετάσχουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια, να βρίσκουν ποιος έχει εκπαιδευτεί και σε τι αντικείμενο, να ελέγχουν το κόστος εκπαίδευσης και άλλα πολλά. Κάποιες πρόσθετες

λειτουργίες των υπολογιστών προσφέρουν και πραγματική διδασκαλία από απόσταση μέσω υπολογιστών (distance & computer - aided learning). Η εκπαίδευση αποτελεί μια εξίσου σημαντική ενδοδικτυακή εφαρμογή. (Watson Wyatt)

Οι υπολογιστές έχουν ενεργό ρόλο και σε ορισμένα αναπτυξιακά προγράμματα που αφορούν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων. Ερωτηματολόγια αυτοαξιολόγησης σχετικά με τον τρόπο διοίκησης και τις εκτελεστικές ικανότητες είναι ένα από τα προγράμματα που χρησιμοποιούν τα στελέχη για να διευκολυνθούν στη διάγνωση των δικών τους αναπτυξιακών αναγκών. Η συγκέντρωση ανάλογων εκτιμήσεων από τους συνεργάτες των διοικητικών στελεχών σε συνδυασμό με τη συνεχή λήψη δεδομένων για το πώς οι πρώτοι αντιλαμβάνονται τη δράση των δεύτερων αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη στη μεταξύ τους προσέγγιση και οδηγεί σε δημιουργικό διάλογο κατά τις εκπαιδευτικές συναντήσεις.

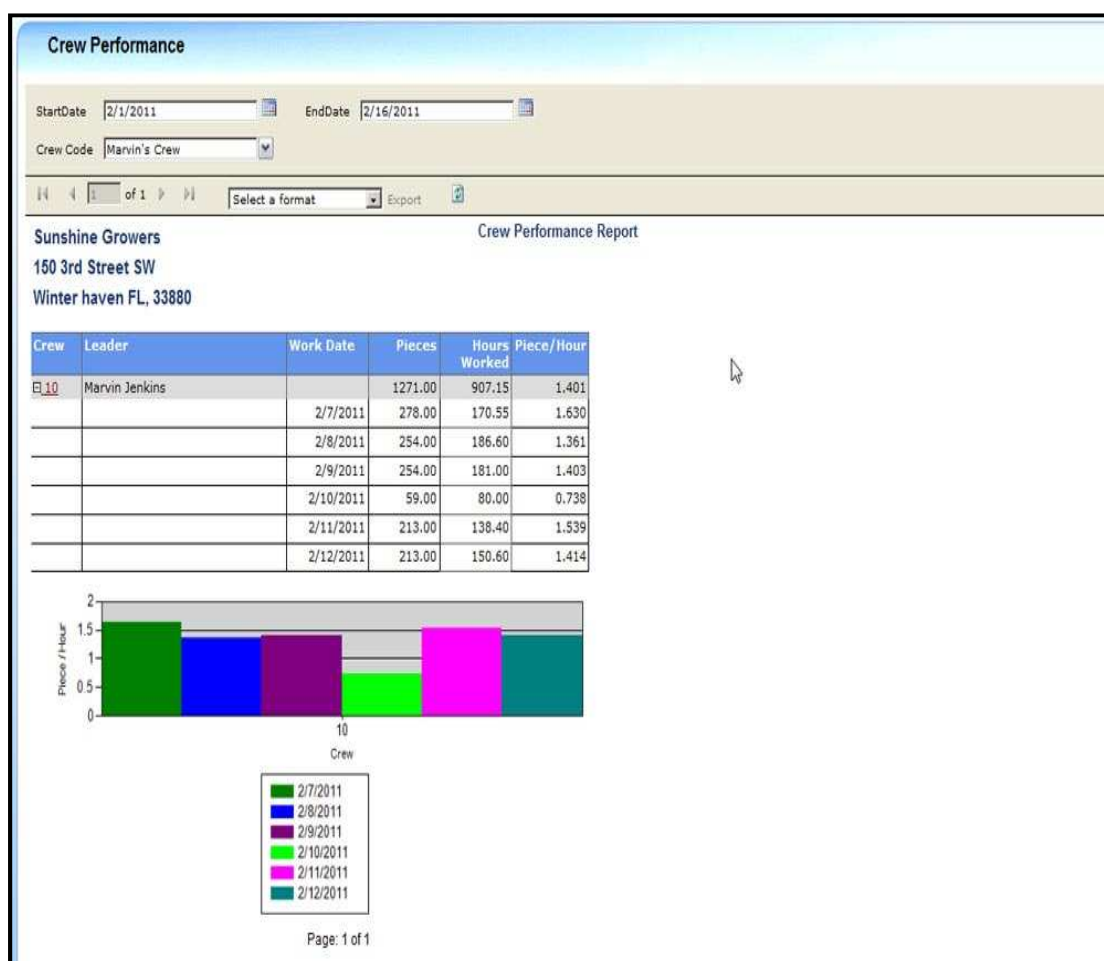
Οι υπολογιστές χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο στο σχεδιασμό επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Η διαδικασία περιλαμβάνει βήματα όπως η σε βάθος αυτοαξιολόγηση ικανοτήτων, προσωπικών προτιμήσεων και αξιών και η διερεύνηση ενός ευρέος φάσματος εναλλακτικών θέσεων εργασίας και επαγγελματικών προοπτικών, ανάλογα με τις ιδιαίτερες ικανότητες και προτιμήσεις του καθενός. Οι υπολογιστές έχουν την ικανότητα να χειρίζονται και να βαθμολογούν μια σειρά τυποποιημένων τεστ ικανοτήτων και ευρητηρίων ενδιαφερόντων και μπορούν άμεσα να συσχετίσουν τα αποτελέσματα αυτά με τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα των θέσεων εργασίας μέσα στην επιχείρηση. Ακόμη, δίνουν τη δυνατότητα σε καθέναν από τους εργαζομένους να μπει στη διαδικασία αξιολόγησης και διερεύνησης, όποια στιγμή αυτός θέλει, με όποιο ρυθμό θέλει και με απόλυτη εχεμύθεια.

4.4.5 Αξιολόγηση Απόδοσης

Κύριο πρόβλημα στην αξιολόγηση απόδοσης είναι η λανθασμένη εκτίμηση λόγω προκατάληψης του βαθμολογητή. Το λάθος αυτό μπορεί να είναι είτε θετικό είτε αρνητικό για τον αξιολογούμενο. Το HRIS σύστημα

μπορεί να αξιολογήσει τη βαθμολογική κατανομή κάθε βαθμολογητή και συνεπώς να εντοπίσει τον τύπο του λάθους που αυτός μπορεί να κάνει και να αναζητήσει τις αιτίες που το προκαλούν.

Διατίθενται στην αγορά αρκετά εμπορικά αυτόνομα προγράμματα τα οποία βοηθούν στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Ένα από τα πιο πετυχημένα είναι το «Performance Track» και κυκλοφόρησε το 1990. Το πρόγραμμα αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε 15 αντικείμενα εργασιακής δραστηριότητας και περιέχει βαθμολογικές κλίμακες για μερικά από τα σημαντικότερα προσόντα και ικανότητες σε κάθε περιοχή εργασιακής δραστηριότητας. Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις κλίμακες ως έχουν, να τις παραλείψει, να τις προσαρμόσει ή να διαφοροποιήσει την αξιολόγηση των διαφόρων ικανοτήτων και περιοχών εργασιακής δραστηριότητας.



Εικόνα 4 : Το Performance Track σε αξιολόγηση πληρώματος

Αφού ο αξιολογητής βαθμολογήσει τον εργαζόμενο χρησιμοποιώντας τις σχετικές κλίμακες, το πρόγραμμα θα δώσει ένα βαθμολογικό προφίλ για κάθε περιοχή εργασιακής δραστηριότητας. Το πρόγραμμα μπορεί, επίσης, να κάνει συγκρίσεις στην αξιολόγηση μιας σειράς εργαζομένων ή μιας ομάδας εργασίας ή μεταξύ της αξιολόγησης που έχει κάνει ο επιθεωρητής κι εκείνης που έχει κάνει είτε ο ίδιος ο εργαζόμενος για τον εαυτό του είτε κάποιος ομοιόβαθμος ή υφιστάμενος του. Ακόμα, μπορεί να ζητηθεί από τους βαθμολογητές να επιβεβαιώσουν την ορθότητα της βαθμολόγησης. Η δυνατότητα αυτή ενθαρρύνει τους επιθεωρητές να παραμένουν ανοιχτοί στην ενδεχόμενη εισαγωγή νέων πληροφοριών για τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια των συζητήσεων που ακολουθούν μετά την αξιολόγηση της απόδοσης.

Έως τώρα, ελάχιστες είναι οι εφαρμογές που έχουν γίνει για τη χρήση εξειδικευμένων συστημάτων που να βοηθούν στις διαδικασίες αξιολόγησης και ανατροφοδότησης των στοιχείων αξιολόγησης. Αν και τα συστήματα αυτά δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν από μόνα τους την αξιολόγηση, μπορούν ωστόσο να καθοδηγήσουν τα άτομα εκείνα που την κάνουν βοηθώντας τα να εστιάσουν την προσοχή τους στις πιο σημαντικές πτυχές της απόδοσης.

4.4.6 Αμοιβές και Πρόσθετες Εργατικές Παροχές

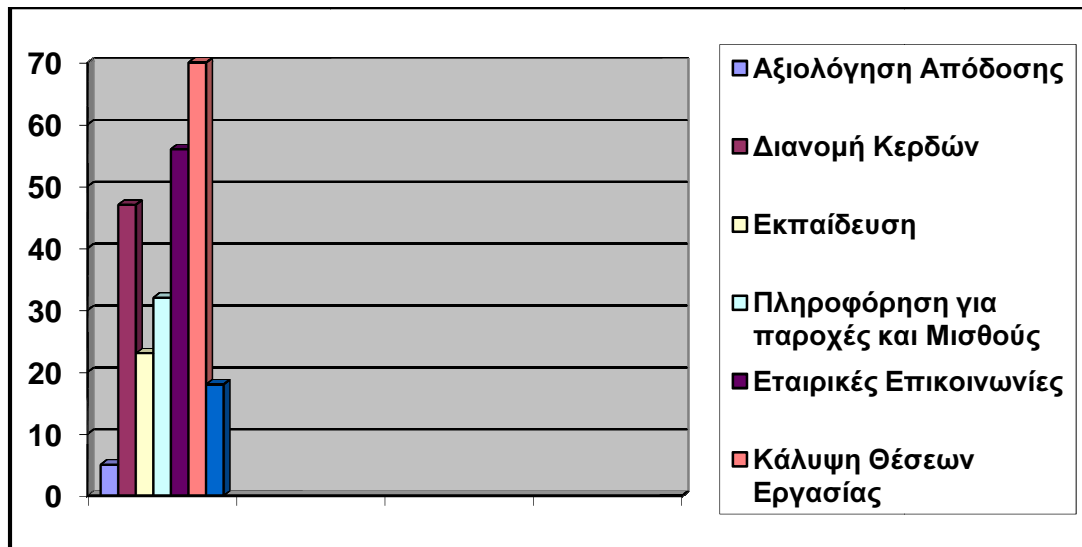
Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους ένα πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διευκολύνει τη διαχείριση αμοιβών και παροχών. Μια από τις πρώτες χρήσεις του αυτοματισμού στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ήταν η παρακολούθηση των εργαζομένων όσον αφορά την προσέλευσή τους στον εργασιακό χώρο καθώς και τις ώρες εργασίας που συμπλήρωναν. Τα μηχανογραφημένα συστήματα μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμα στην διατήρηση των αρχείων και την πληρωμή των υπερωριών τη στιγμή που πρέπει και την ορθή εφαρμογή των μισθοδοτικών κρατήσεων. Το σύστημα περιλαμβάνει, επίσης, εξειδικευμένα υποπρογράμματα που χρησιμοποιούνται στον καθορισμό του συνόλου των αμοιβών των υπαλλήλων, όπως π.χ. προνόμια αγοράς μετοχών σε μειωμένες

τιμές, μπόνους και άλλες μορφές πρόσθετων αμοιβών. Τέλος, τα μηχανογραφημένα συστήματα είναι ιδανικά για εργασίες μεγάλου όγκου όπως π.χ. η αξιολόγηση εργασίας, οι μισθοδοτικές κλίμακες και ο συνδυασμός τους με τις έρευνες για τους ισχύοντες μισθούς στην αγορά εργασίας.

Αρκετές επιχειρήσεις προσπαθούν να συνδέσουν τις πληρωμές με την απόδοση. Για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή ενός συστήματος κατανομής των κερδών ή ενός συστήματος αμοιβών ως κίνητρα είναι απαραίτητη η χρήση ευπροσάρμοστου αυτοματοποιημένου συστήματος, βάση των υπάρχοντων προσόντων και κλιμάκων αξιολόγησης.

Άλλη μια διαδεδομένη εφαρμογή του τύπου «πληρωμή ανάλογα με την απόδοση» είναι οι πληρωμές με προμήθεια. Τα σύγχρονα τερματικά σε σημεία πώλησης (που χρησιμοποιούνται ως ταμιακές μηχανές) είναι στην ουσία δικτυακοί υπολογιστές χάρη στους οποίους μπορεί να καταγραφεί μεγάλος όγκος πληροφοριών, μεταξύ των άλλων οι «πωλήσεις ανά ώρα» και οι «συνολικές πωλήσεις» κάθε εργαζομένου.

Το HRIS σύστημα μπορεί να ελέγχει τις παροχές των εργαζομένων. Ένα πρόσθετο πλεονέκτημα της χρήσης υπολογιστών είναι η ευκολία που προσφέρει στην εταιρεία να παρακολουθεί κατά πόσο χρησιμοποιούνται οι διάφορες επιλογές παροχών προκειμένου να προσαρμόσει τα πακέτα παροχών του. Μερικοί οργανισμοί εξοικονομούν χρόνο για τα στελέχη της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, προσφέροντας στους εργαζόμενους ενδοδικτυακή πρόσβαση στο σύστημα πληροφοριών παροχών. Ένας εργαζόμενος ο οποίος θέλει να ενημερωθεί σχετικά με τα συνταξιοδοτικά του δικαιώματα ή να αρχειοθετήσει μια αίτηση για ιατρική ασφάλιση, μπορεί να το κάνει εύκολα και γρήγορα μέσω του συστήματος στον υπολογιστή. Η πρακτική αυτή έχει πάρει το χαρακτηριστικό όνομα «Self-Service HRM».



Εικόνα 5 : Ποσοστό Εταιρειών που κάνει χρήση HRIS σε διάφορους τομείς.

4.4.7 Υγιεινή και Ασφάλεια

Μία ακόμα πρόσθετη λειτουργία των HRIS συστημάτων είναι η παρακολούθηση της υγιεινής και της ασφάλειας. Συνήθως αυτή η λειτουργία παρέχεται μέσα από ανεξάρτητα modules του HRIS που ονομάζονται Healthnet System. Το module αυτό κρατάει αρχεία επαγγελματικών νόσων και ατυχημάτων, βγάζει αναφορές για τη Διεύθυνση Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας και εντοπίζει επικίνδυνα υλικά. Άλλες λειτουργίες είναι να καταγράφουν κάθε εργαζόμενο, καθώς και το είδος εκπαίδευσης κανόνων ασφαλείας που έχει λάβει, να τυπώνουν και να μοιράζουν έγγραφα για την ενημέρωση των εργαζομένων που είναι εκτεθειμένοι σε επικίνδυνα χημικά, καθώς και να ετοιμάζουν έγγραφα τα οποία σχετίζονται με τις αξιώσεις των εργαζομένων για αποζημίωση. Περαιτέρω χρήσεις των υπολογιστών στον τομέα της υγείας περιλαμβάνουν προγράμματα για τη αξιολόγηση των κινδύνων κατά της υγείας, για την αλλαγή τρόπους ζωής των εργαζομένων, για τον έλεγχο του άγχους ή για το σχεδιασμό σωστής διατροφής .

4.5 Οι Νέες Τάσεις στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Τα τελευταία χρόνια, η κυρίαρχη τάση στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση και πολιτική. Όλη η προσπάθεια των

επιχειρήσεων επικεντρώνεται στο να προσελκύσουν πελάτες και να διατηρήσουν και να επαυξήσουν τη συνεργασία τους με αυτούς. Στην προσπάθεια αυτή, η οποία εκτελείται σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις εμπλέκονται στις εξής διαδικασίες:

- Μείωση μεγέθους
- Ανασχεδιασμό
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

4.5.1 Μείωση Μεγέθους Επιχειρήσεων

Πρόκειται για την σχεδιασμένη απόφαση από την πλευρά της επιχείρησης για δραστική μείωση του προσωπικού της σε μία προσπάθεια αποφυγής άσκοπης σπατάλης. Αυτό σημαίνει ότι μία επιχείρηση πρέπει να απασχολεί τόσο προσωπικό όσο της χρειάζεται για υλοποίηση των στόχων της, αξιοποιώντας όλες της τις ικανότητες. Οι λόγοι που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να οδηγηθούν σε αυτή τη διαδικασία είναι βασικά δύο:

- Ανάγκη βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσω αύξησης των πωλήσεων, ελάττωση της χρησιμοποίησης εργατικού δυναμικού ή αναδιοργάνωσης των λειτουργικών τους εξόδων, γεγονός που τις περισσότερες φορές επιφέρει μείωση των θέσεων εργασίας και απολύσεις.
- Ανάγκες χρησιμοποίησης νέας τεχνολογίας. Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας βελτιώνει και καθιστά πιο ευέλικτο τόσο το σχεδιασμό όσο και την παραγωγή του προϊόντος ή την προσφορά μιας υπηρεσίας ενώ ταυτόχρονα προσφέρει τη δυνατότητα λήψης γρήγορων και κατά τεκμήριο σωστότερων αποφάσεων.

Από την άλλη πάλι πλευρά, αλλάζει ριζικά τη φύση και τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, δημιουργώντας την ανάγκη ανάπτυξης νέων ειδικοτήτων και απαρχαίωσης άλλων. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι ορισμένες

κατηγορίες προσωπικού, κυρίως βοηθητικού, δεν χρειάζονται στην επιχείρηση ενώ διευρύνονται τα καθήκοντα των κατηγοριών που παραμένουν.

Οι επιπτώσεις αυτών των ενεργειών σε ψυχολογικό επίπεδο μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου έχουν ήδη απασχολήσει τους ερευνητές. Υψηλά ποσοστά απουσιών, κατάχρηση αναρρωτικών αδειών, κρούσματα κλοπών και σαμποτάζ, εμφάνιση συμπτωμάτων ψυχολογικής υπερέντασης και σχετικών ασθενειών, παραιτήσεις νεαρών κυρίως στελεχών την εποχή της ανάκαμψης της επιχείρησης με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος αντικατάστασής τους, είναι ορισμένες από τις συνέπειες μείωσης του μεγέθους. Οι συνέπειες αυτές άρχισαν να δημιουργούν ερωτηματικά σε ορισμένους ως προς τα πραγματικά οφέλη από άποψη κόστους για μια επιχείρηση. (Vollmann and Brazas)

Από την άλλη πάλι πλευρά, επιστήμονες επισημαίνουν τις ριζικές αλλαγές που επιφέρει η εισαγωγή νέας τεχνολογίας στην οργανωσιακή κουλτούρα, στην οργανωτική δομή και στις εργασιακές σχέσεις. Έχοντας άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες τα ανωτέρου επιπέδου, στελέχη μπορούν να παρακάμπτουν τα μεσαία επίπεδα των στελεχών επικοινωνώντας κατευθείαν με αυτούς που απαιτείται. Κάτι τέτοιο θέτει υπό αμφισβήτηση το ρόλο των μεσαίων στελεχών, ενώ αναθεωρεί την παραδοσιακή δομή εξουσίας.

Η τηλεματική, που είναι ο συνδυασμός της Πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών απελευθερώνει όλο και περισσότερο τον εργαζόμενο από την ανάγκη παραμονής του στο γραφείο, δημιουργώντας μια νέα κατάσταση στην τηλεργασία. Πρόκειται για την «εξ' αποστάσεως εργασία» που επιτρέπει στον εργαζόμενο να εργάζεται κάπου, μακριά από την επιχείρηση, και να μεταφέρει τα αποτελέσματά της στην εταιρία ή στους πελάτες με τη χρήση τηλεπικοινωνιών.

Η τηλεργασία ορίζεται ως «εργασία από απόσταση με σύμβαση εργασίας, εξαρτημένης ή ανεξάρτητης, που προσφέρεται άμεσα σε μια επιχείρηση με τη συνδυασμένη χρήση της πληροφορικής, των

τηλεπικοινωνιών και κάθε άλλης δυνατότητας που προσφέρουν τα μέσα πολλαπλής επικοινωνίας».

Η παραδοσιακή εικόνα της επιχείρησης αλλάζει δεδομένου ότι δεν απαιτείται η φυσική παρουσία του εργαζομένου. Οδηγούμαστε σταδιακά σε αποκέντρωση των λειτουργιών της επιχείρησης, διαφορετικές μορφές οργάνωσης και διαφοροποιημένους ρόλους διοικητικών στελεχών αλλά και διαφοροποίηση των όρων εργασίας. Είναι προφανές ότι διευκολύνεται η ευελιξία του εργατικού δυναμικού, το θέμα δεν αφορά μόνο μεγάλες αλλά και μικρές επιχειρήσεις. Αναφορικά με την τηλεργασία, μελετητές αναφέρουν και προβληματίζονται στα εξής :

- η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της εργασίας και όχι στη διαδικασία, άρα μειώνεται ο έλεγχος και ενδεχομένως διαφοροποιείται.
- τα όρια ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική ζωή καθίστανται ρευστά.
- το ίδιο και στο χρόνο εργασίας και στον ελεύθερο χρόνο.
- ποια η διάσταση της έννοια της υγιεινής και ασφάλειας;
- πως διασφαλίζονται οι πληροφορίες και πως εξασφαλίζεται η εχεμύθεια του εργαζομένου;
- προάγεται η ατομικότητα και τίθεται υπό δοκιμασία οι συλλογικές εργασιακές συμβάσεις.
- διαφοροποιείται η έννοια της απεργίας, η έννοια του συνδικαλισμού λόγω της εύκολης υποκατάστασης των απεργών αλλά και λόγω της δυνατότητας αχρήστευσης του συστήματος της επιχείρησης από ορισμένα άτομα.

Τίθεται και ένα γενικότερο ερώτημα για το πως θα διοικηθούν και θα αμειφθούν οι εργαζόμενοι. Αναπόφευκτα πρέπει να αναζητηθούν νέοι τρόποι νομοθετικών ρυθμίσεων αλλά και πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

4.5.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί μια συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών. Η φιλοσοφία αυτής διοίκησης καλύπτει το σύνολο της επιχείρησης και επικεντρώνεται τόσο στη βελτίωση της ποιότητας όσο και στον αποτελεσματικό χειρισμό των εργαζομένων, γεγονός το οποίο συνιστά τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, παράγοντα στρατηγικής σημασίας. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που διασφαλίζουν την ποιότητα, δεδομένου ότι, όπως υποστηρίζεται, η διασφάλισή της είναι μια φιλοσοφία, η οποία στηρίζεται στις καλές ανθρώπινες σχέσεις και στις διαδικασίες μείωσης κόστους. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας απαιτεί αυτοέλεγχο, αυτονομία και δημιουργικότητα τα οποία αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και όχι υποταγής.

Η υιοθέτηση αυτής της φιλοσοφίας προϋποθέτει ριζική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης, βασικός άξονας της οποίας είναι η ανάπτυξη μορφών ηγεσίας και διοίκησης που προωθούν την αφοσίωση από την πλευρά των εργαζομένων. Άλλωστε, η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα κατέχει σημαίνουσα θέση σε όλα τα πρότυπα ολικής ποιότητας που έχουν προταθεί.

Το ερώτημα που προκύπτει αφορά τον ρόλο της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις διαδικασίες αυτές. Ο καθορισμός του ρόλου είναι αρκετά δύσκολος, γιατί βρισκόμαστε σε εποχή έντονων και θεμελιωδών αλλαγών, όπου ο τρόπος διοίκησης των επιχειρήσεων αναθεωρείται ριζικά.

Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν άμεσα το χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού και απαιτούν γνώση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Η μείωση του μεγέθους μιας επιχείρησης και η εισαγωγή της νέας τεχνολογίας προϋποθέτουν έγκαιρο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού ενώ η τηλεργασία θέτει το πρόβλημα ανάπτυξης τρόπων αξιολόγησης που δίνουν

έμφαση στο αποτέλεσμα και διαφοροποιούν τους τρόπους αμοιβής. Η συνεχής αναδιοργάνωση της επιχείρησης και οι προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας ωθούν προς πολιτική ανταμοιβών και αναγνώρισης, η οποία ενθαρρύνει την απόκτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων. Η ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας και η συνεργασία αποτελεί τον πυρήνα των προσπαθειών βελτίωσης ποιότητας.

Εν κατακλείδι, ο ρόλος της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις οργανωσιακές αυτές αλλαγές είναι κεντρικός. Αποτελεί τον κύριο μοχλό ανάπτυξης, εισαγωγής, εφαρμογής και παρακολούθησης της εφαρμογής όλων των παραπάνω προσπαθειών σε ισότιμη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Ο ρόλος του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων διαγράφεται ιδιαίτερα απαιτητικός δεδομένου ότι πρέπει να συνδυάσει και να εξισορροπήσει αντικρουόμενες τάσεις. Ο σχεδιασμός των νέων πολιτικών προσωπικού απαιτεί εμπειριστατωμένη και συστηματική μελέτη ενώ η εφαρμογή την ενσυνείδητη συμμετοχή όλων. (www.humanresources.about.com, 10-02-2012, Κ. Δικαίος-Μ. Κουτούζης-Ν. Πολύζος, Ι. Σιγάλας-Μ. Χλέτσος, 1999)

Κεφάλαιο 5^ο

Έρευνα για την Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τραπεζικό Κλάδο

5.1 Στόχος και Περιεχόμενο της Έρευνας

Η Προσέλκυση και Επιλογή υποψηφίων εργαζομένων είναι από τις κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να αναλυθεί ο τρόπος προσέλκυσης εργαζομένων καθώς και η εκπαίδευσή τους στον τραπεζικό κλάδο τόσο στον δημόσιο αλλά και ιδιωτικό τομέα.

Μερικά από τα ερωτήματα που θα εξεταστούν στην παρούσα έρευνα είναι τα κάτωθι:

- Με ποιόν τρόπο έγινε η ενημέρωσή σας για την θέση στην οποία βρίσκεστε;
- Πόσο χρόνο διήρκησε η εκπαίδευσή σας;
- Ποιος ο τρόπος επιλογής σας στην συγκεκριμένη θέση;
- Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της κατάρτισής σας;
- Είστε ικανοποιημένος/η με την μέθοδο που εκπαιδευτήκατε;

Η εστίαση της παρούσας έρευνας στον τραπεζικό κλάδο δικαιολογείται λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού που επικρατεί στον συγκεκριμένο κλάδο όπου η οργάνωση και η σωστή λειτουργία ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται απαραίτητη.

5.2 Μεθοδολογία της Έρευνας

Για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας καταρτίστηκε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 11 ερωτήματα. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε στελέχη ανθρωπίνου δυναμικού σε μία δημόσια και μία ιδιωτική τράπεζα. Πλήρως και ορθώς απαντημένα επεστράφησαν 46 ερωτηματολόγια από τα 50 που ήταν συνολικά. Δηλαδή, το ποσοστό επιστροφής και ανταπόκρισης από τη μεριά των εργαζομένων ανήλθε στο 92%.

Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει 50 εργαζόμενους από τους οποίους οι 25 δραστηριοποιούνται σε τράπεζα του Δημοσίου και οι υπόλοιποι 25 δραστηριοποιούνται σε τράπεζα του Ιδιωτικού κλάδου.

Οι τράπεζες στις οποίες έγινε η έρευνα είναι οι παρακάτω:

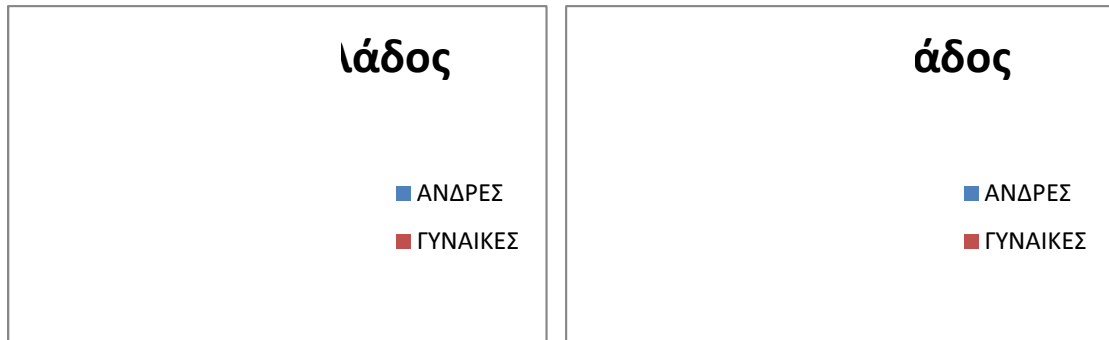
- Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
- Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα

Η επεξεργασία των στοιχείων από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων βασίστηκε στις κατανομές συχνοτήτων με χρήση του προγράμματος Microsoft Excel 2007. Με τη μέθοδο αυτή τα συμπεράσματα ήταν αρκετά σαφή.

Η παρουσίαση των ερωτήσεων πραγματοποιείται με τη βοήθεια διαγραμμάτων και πιτών. Με τον τρόπο αυτό γίνεται εφικτή η σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων των ερωτήσεων ώστε να εξάγονται αποτελέσματα άξια προς περαιτέρω σχολιασμό και διερεύνηση.

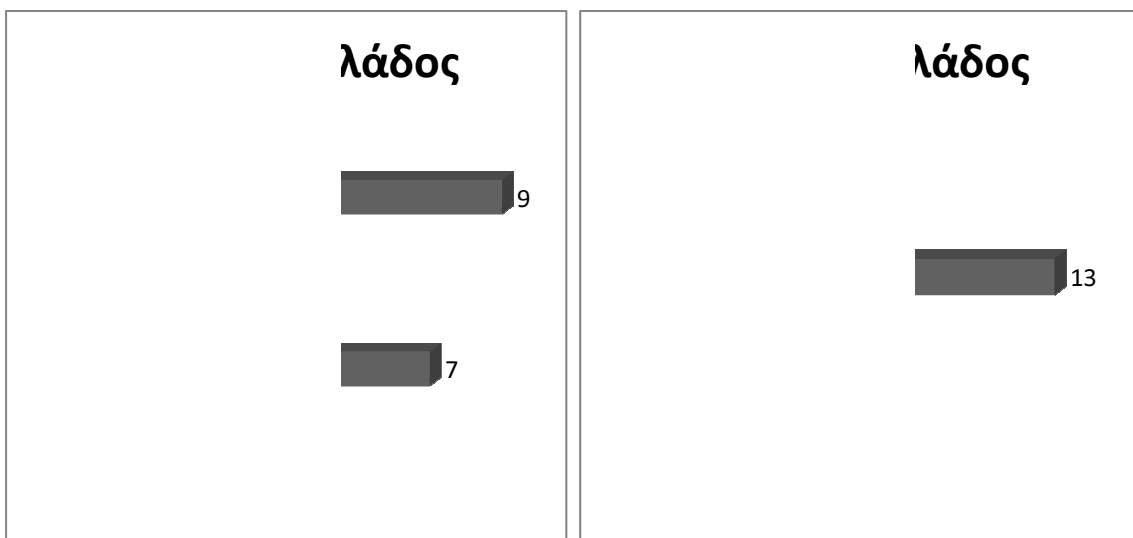
5.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων της Έρευνας

1. Φύλλο



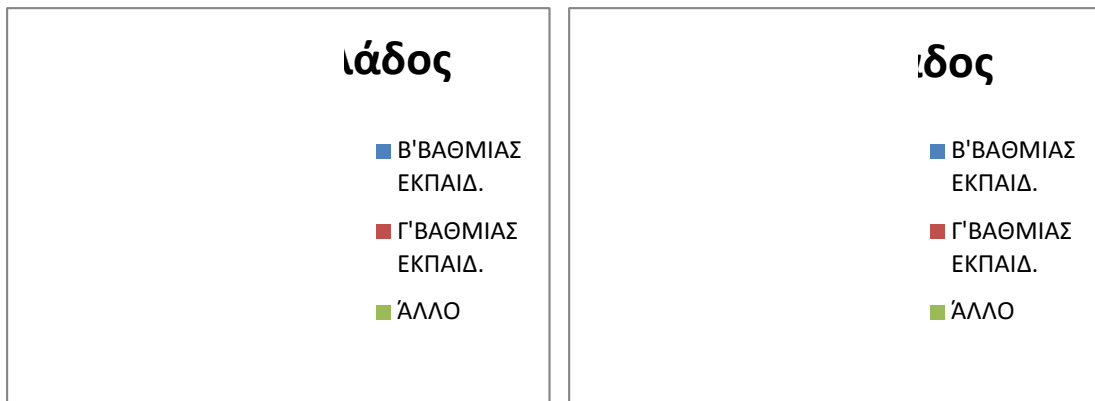
Σύμφωνα με τα παραπάνω διαγράμματα, παρατηρείτε ότι στον δημόσιο κλάδο το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων ανήκει στους άνδρες (68%), σε αντίθεση με τον ιδιωτικό που το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων ανήκει στις γυναίκες (63%).

2. Ηλικία



Στα διαγράμματα αυτά εμφανίζεται η ηλικία των εργαζομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό κλάδο. Σύμφωνα με αυτά παρατηρείται ότι στον δημόσιο τομέα απασχολούνται περισσότερα άτομα ηλικίας άνω των 40 ετών, σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα που απασχολεί άτομα ηλικίας 33-40 ετών.

3. Απόφοιτος

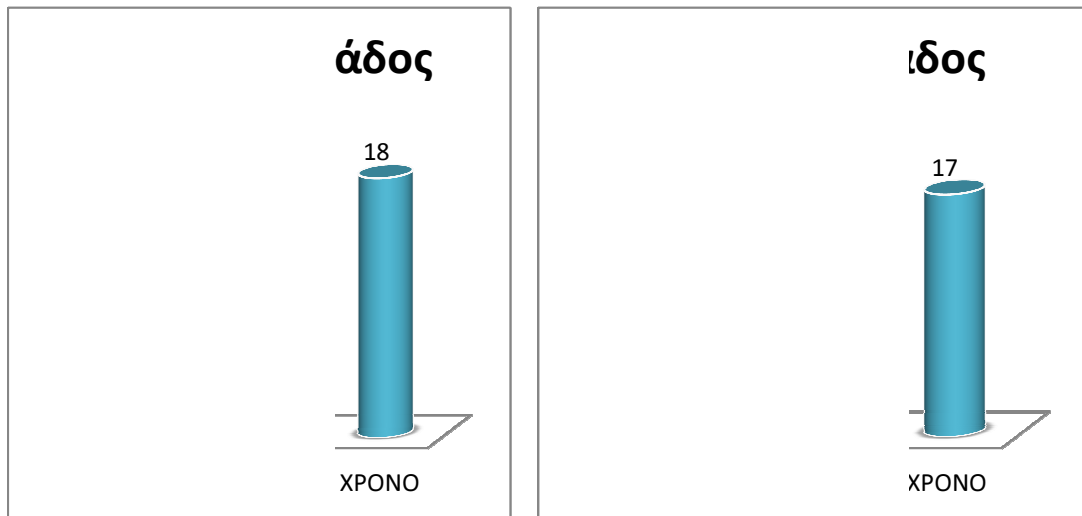


Τα παραπάνω διαγράμματα αναφέρονται στο μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό κλάδο. Όπως παρατηρείτε το μορφωτικό επίπεδο του ιδιωτικού κλάδου είναι υψηλότερο σε σχέση με του δημοσίου. Αυτό διαπιστώνεται από το ποσοστό των εργαζομένων που αποφοίτησαν από την τριτοβάθμια εκπαίδευση, με ποσοστό 96%, από το οποίο το 4% αυτού του ποσοστού είναι εργαζόμενοι που διαθέτουν μεταπτυχιακές και διδακτορικές σπουδές.

Στην συνέχεια παρατηρείτε ότι υπάρχει μεγάλο ποσοστό της τάξεως 14% στον δημόσιο κλάδο όπου πολλοί εργαζόμενοι απάντησαν ότι το μορφωτικό τους επίπεδο ανήκει όχι όνο στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αλλά και στην βασική του δημοτικού.

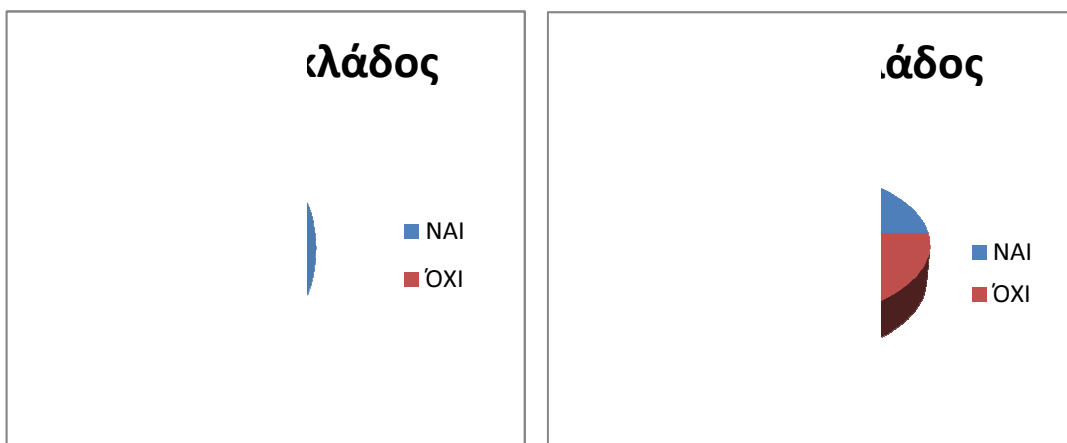
Τέλος, μια μεγάλη αντίθεση παρατηρείτε στους εργαζομένους του δημοσίου κλάδου που έχουν αποφοιτήσει από την δευτεροβάθμια εκπαίδευση με ποσοστό 23%, σε σχέση με τους εργαζομένους του ιδιωτικού κλάδου με ποσοστό 4%.

4. Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο κατάστημα;



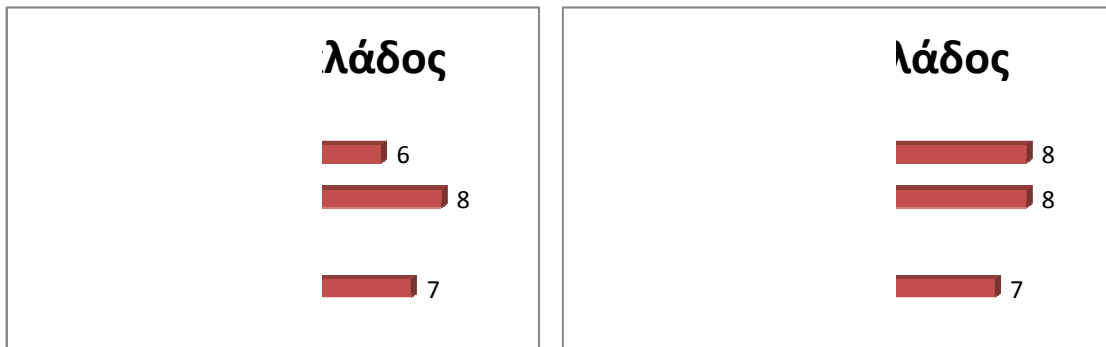
Στην ερώτηση που τέθηκε στους εργαζομένους για τον καιρό εργασίας τους στο συγκεκριμένο κατάστημα δεν παρατηρείτε κάποια εμφανή διαφορά καθώς οι περισσότεροι από το δείγμα των εργαζομένων και των δυο κλάδων απάντησαν ότι εργάζονται πάνω από 1 χρόνο.

5. Έχετε εργαστεί σε αντίστοιχη θέση πριν από την τωρινή σας;



Στην συγκεκριμένη ερώτηση εξετάζεται αν οι εργαζόμενοι του δείγματος έχουν εργαστεί σε αντίστοιχη θέση πριν από την τωρινή τους. Διαπιστώνεται ότι ιδιωτικό κλάδο το μεγαλύτερο ποσοστό, το 75%, έχει απαντήσει αρνητικά, ενώ στον δημόσιο τομέα οι μισοί σχεδόν εργαζόμενοι, το 41%, έχουν απαντήσει θετικά.

6. Με ποιόν τρόπο έγινε η ενημέρωσή σας για την θέση στην οποία βρίσκεστε;

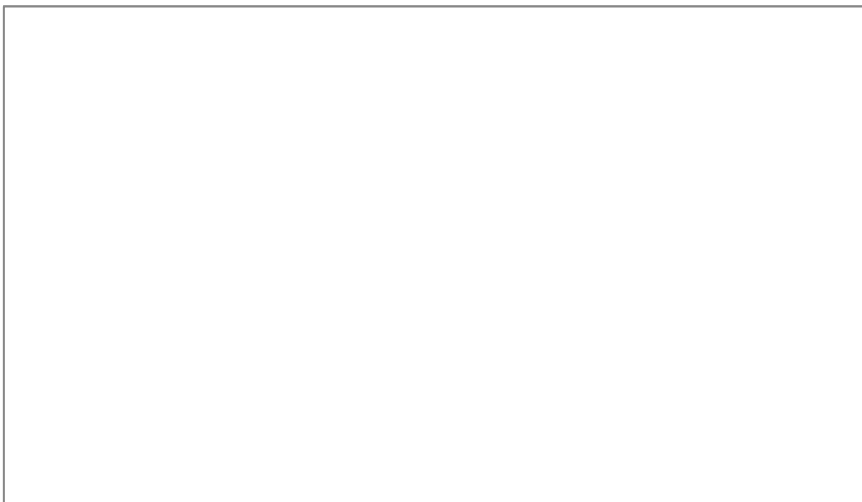
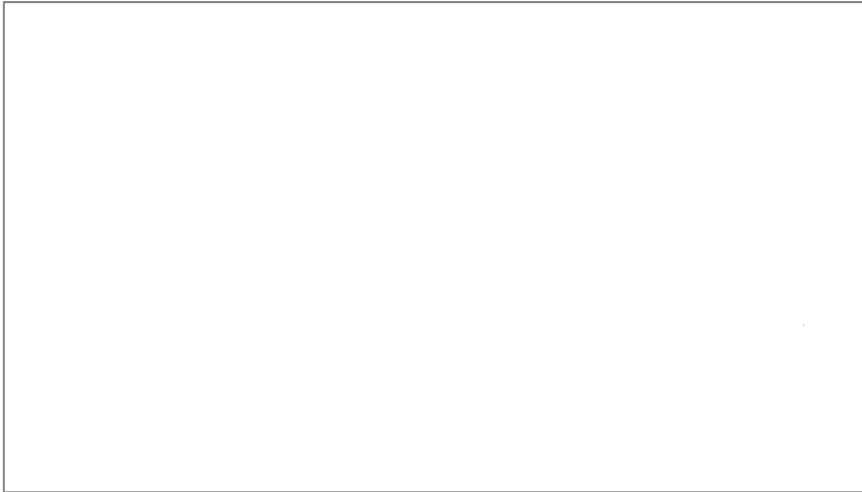


Ένα βασικό βήμα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση πριν από οποιαδήποτε επιλογή του πλέον κατάλληλου ατόμου, το οποίο θα στελεχώσει μια θέση, είναι η διαδικασία προσέλκυσης των εργαζομένων της.

Η διαδικασία αυτή χωρίζεται σε 2 τρόπους προσέλκυσης, την εσωτερική και την εξωτερική προσέλκυση. Όπως παρουσιάζεται στην έρευνα τόσο στον δημόσιο κλάδο όσο και στον ιδιωτικό κλάδο παρατηρείτε το ίδιο ποσοστό εργαζομένων, οι οποίοι προσελκύστηκαν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ενημέρωση από το διαδίκτυο, τις αγγελίες και από συστάσεις).

Ότι αφορά την εσωτερική προσέλκυση των εργαζομένων, εμφανίζεται σχεδόν το ίδιο ποσοστό και στους δυο κλάδους όπου προσελκύστηκαν μέσω τρίτου, προαγωγής θέσεων και μετά από πρακτική άσκηση.

7. Ποιος ο τρόπος επιλογής σας στην συγκεκριμένη θέση;

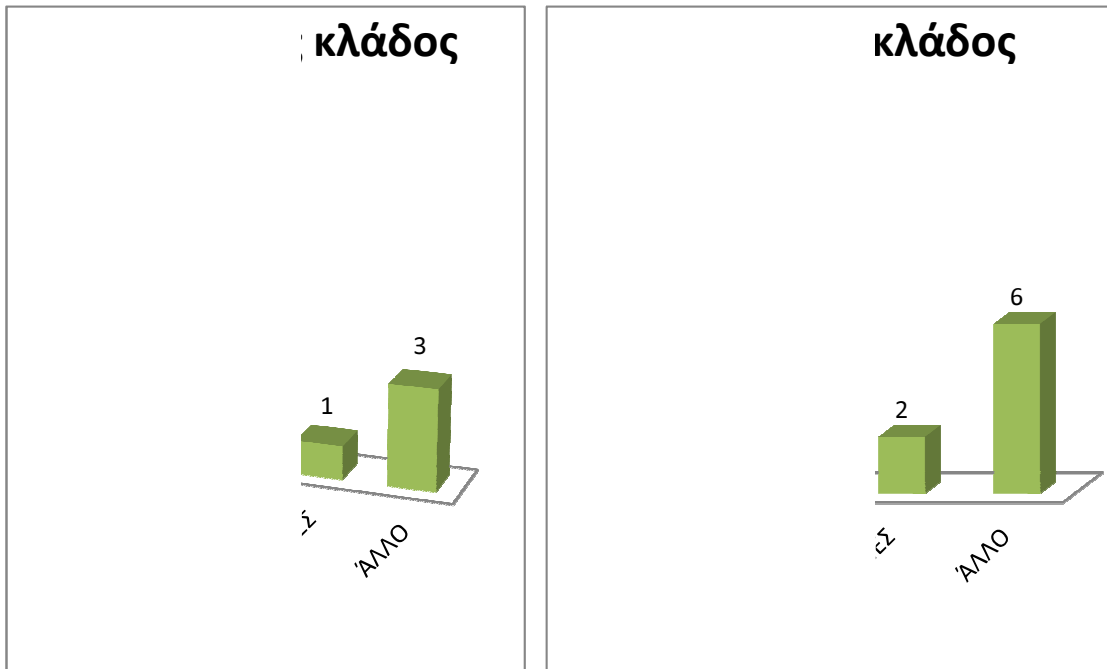


Η ερώτηση αυτή σχετίζεται άμεσα με την προηγούμενη ερώτηση καθώς πρέπει πρώτα η επιχείρηση να περάσει από την διαδικασία προσέλκυσης για να φτάσει στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την στελέχωση μιας θέσης.

Στο ερώτημα ποιος ο τρόπος επιλογής στην συγκεκριμένη θέση το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος στον ιδιωτικό κλάδο απάντησε με “βιογραφικό σημείωμα” ενώ το “test επιλογής προσωπικού” κατείχε το χαμηλότερο ποσοστό του κλάδου αυτού.

Στον δημόσιο κλάδο παρατηρούμε ότι δεν ήταν λίγοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι επιλέχθηκαν με “συστάσεις” και “συνεντεύξεις” όπου ακόμα και εδώ το “βιογραφικό σημείωμα” κατείχε το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων.

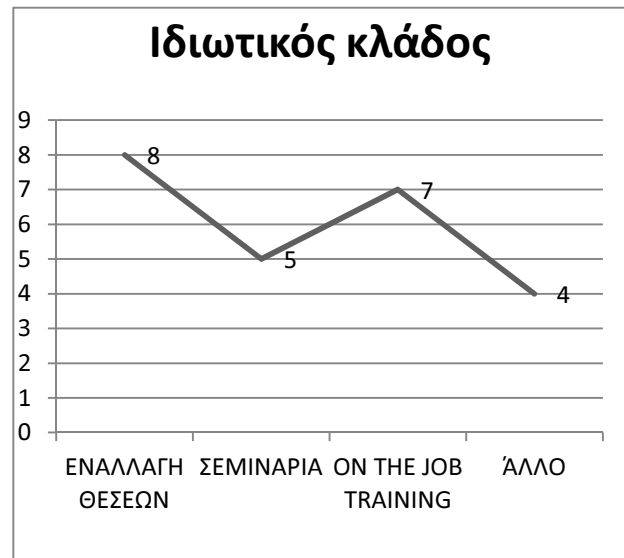
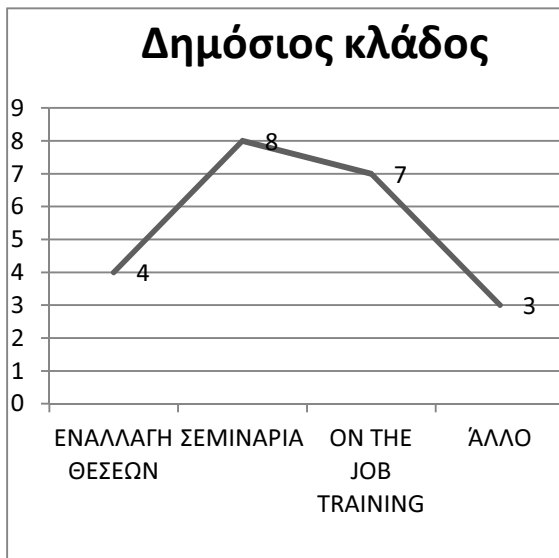
8. Πόσο χρόνο διήρκησε η εκπαίδευσή σας;



Η επόμενη ερώτηση που ετέθη προς απάντηση από τους ερωτώμενους του δείγματος αναφέρεται στο χρόνο διάρκειας της εκπαίδευσής τους.

Τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό κλάδο παρατηρείτε ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων η εκπαίδευση τους διήρκησε 1 μήνα και το αντίστοιχο χαμηλότερο ποσοστό διάρκειας εκπαίδευσής τους ήταν 6 μήνες.

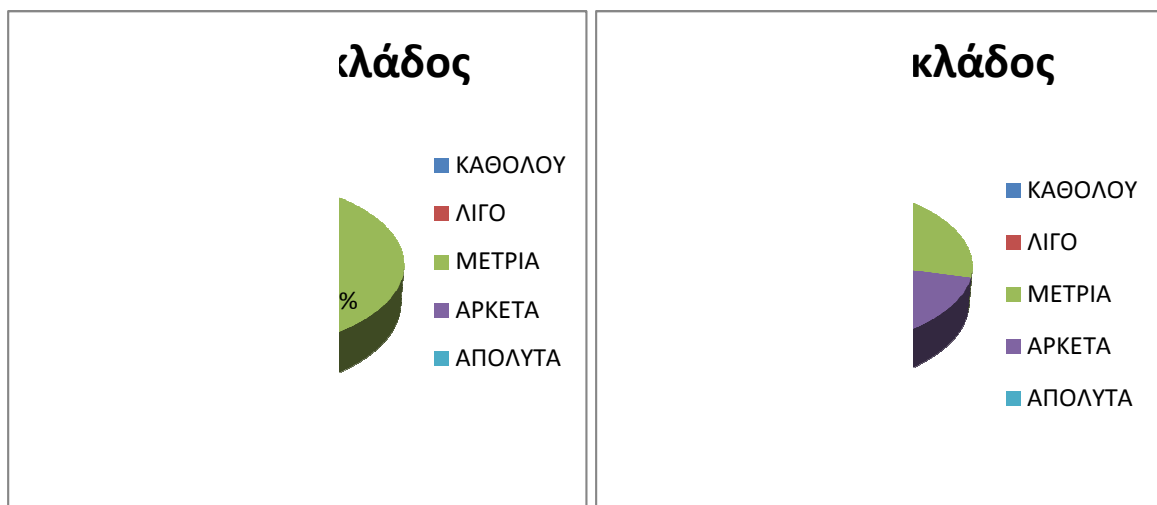
9. Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της κατάρτισής σας;



Στην ερώτηση αυτή εξετάζονται οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκαν στο δείγμα κατά τη διάρκεια της κατάρτισής τους.

Στον δημόσιο κλάδο εμφανίζεται μεγάλο ποσοστό εκπαίδευσης των εργαζομένων μέσω “σεμιναρίων”, ενώ στον ιδιωτικό κλάδο μεγάλο ποσοστό κατέχει η “εναλλαγή θέσεων”. Η μέθοδος εκπαίδευσης “on the job training” και στους δυο κλάδους εμφανίζεται με το ίδιο ποσοστό.

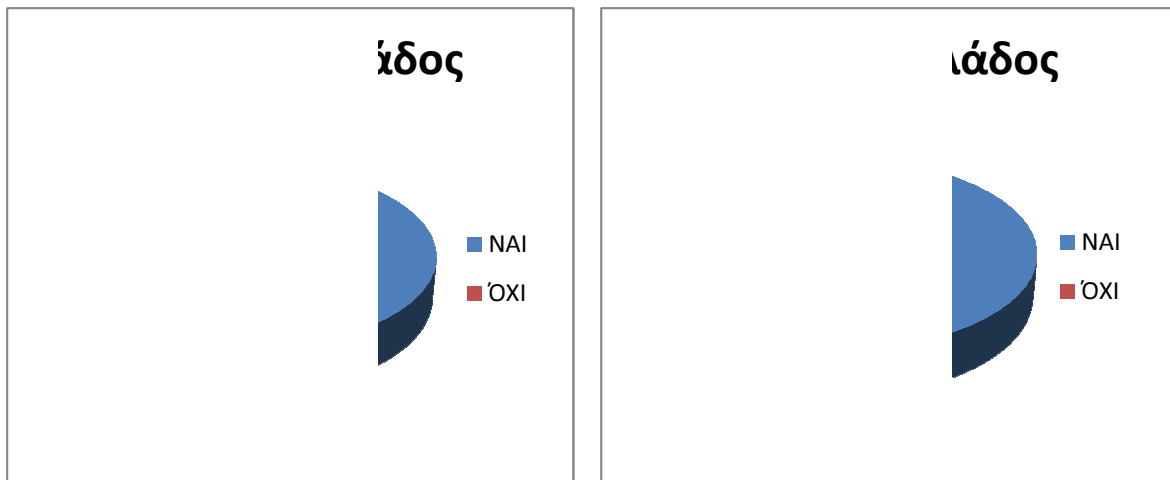
10. Είστε ικανοποιημένος/η με την μέθοδο που εκπαιδευτήκατε;



Οι εργαζόμενοι του δείγματος απαντώντας στην ερώτηση για τον βαθμό ικανοποίησής τους με την μέθοδο που εκπαιδεύτηκαν, τα αποτελέσματα που προέκυψαν δείχνουν το 92% του δημοσίου κλάδου να είναι ικανοποιημένοι άνω του "μετρίου", καθώς και του ιδιωτικού με 100% ικανοποίηση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι μόλις το 9% του δημοσίου απάντησε "λίγο" έως "καθόλου" ως προς την ικανοποίησή τους, ενώ του ιδιωτικού κλάδου δεν δόθηκαν απαντήσεις.

11. Είστε ευχαριστημένος/η από τις συνθήκες εργασίας στη συγκεκριμένη θέση που βρίσκεστε;



Τελευταία ερώτηση που τέθηκε στο δείγμα των εργαζομένων για το αν είναι ευχαριστημένοι από τις συνθήκες εργασίας στην συγκεκριμένη θέση που βρίσκονταν, τα αποτελέσματα ήταν θετικά και από τους δυο κλάδους, με ποσοστό στον δημόσιο κλάδο 86% και 83% στον ιδιωτικό κλάδο αντίστοιχα, ενώ μόλις το 14% και το 17% των κλάδων απάντησαν αρνητικά.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση, από την απαρχή του, ήταν να εξυπηρετήσει ως μια αρχή συστηματοποίησης, επιβλέποντας το τμήμα της διοικητικής μέριμνας. Σε αυτήν την λειτουργία, ο σκοπός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ήταν να εξυπηρετήσει τις εκτελεστικές ημερήσιες εργασίες αποτελεσματικά. Αυτή η πρακτική όμως θεωρήθηκε ως εμπόδιο για ένα μεγάλο μέρος του υπολοίπου της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, ένα μεγάλο μέρος της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μετασχηματίστηκε. Μια μοντέρνα προσέγγιση θέλει την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων να καταστήσει όποια ανακριβή λειτουργία επιτυχή και εφαρμόσιμη, απαιτώντας σημαντικές αλλαγές δεδομένου να αποδειχθεί πιο εύκαμπτη, ανθεκτική, και πελατοκεντρική η προσέγγιση των μοντέρνων επιχειρήσεων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο σκοπός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρείται ουσιαστικός από τους διευθυντές και είναι μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η επιτυχία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν είναι πλέον συνυφασμένη με το να εκτελέσει ένα χαρακτηριστικό σύνολο πολιτικών και ενεργειών. Από την άλλη, μάλλον, απαιτεί και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιλογών στους ανθρώπους, των στρατηγικών και των στόχων της επιχείρησης και της δυνατότητας που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η μοντέρνα διοίκηση ανθρωπίνων πόρων απαιτεί για τις ομάδες των πολιτικών και πρακτικών που έχουν παρθεί να είναι στρατηγικά σημαντικές στην επιχείρηση.

Η προσέγγιση αυτή δεν σημαίνει ότι εξαλείφει όλα τα προβλήματα, αποτελεί όμως μια βασική προϋπόθεση για τις επιχειρήσεις που θέλουν να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό τους επιτυχώς. Η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν τοποθετείται σε προοδευτικές πρωτοβουλίες χωριστές από τους επιχειρησιακούς στόχους ή τις διευθυντικές και περιβαλλοντικές πραγματικότητες, ούτε στην κατασκευή ομοιογενών συνόλων καλύτερων πρακτικών. Βρίσκεται στην εξασφάλιση ότι οι επιλογές που

γίνονται στους ανθρώπους γίνονται σοφά και με προφανείς και προγραμματισμένους σκοπούς.

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται (HRIS), θα πρέπει η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Τα βασικά στοιχεία της σύγχρονης πολιτικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων που θα πρέπει μια μοντέρνα επιχείρηση να εφαρμόζει, είναι τα εξής :

- η διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και να προχωρήσει στην ίδρυση ανεξάρτητης σχετικής Διεύθυνσης με διευρυμένες αρμοδιότητες.
- η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων να έχει στόχο να επιτύχει σε σημαντικό βαθμό να προσαρμοστεί και να εξυπηρετήσει τους οργανωσιακούς στόχους, με τις πολιτικές επιλογής και εκπαίδευσης που ασκεί.
- η μη εκχώρηση στη διεύθυνση της αρμοδιότητας για διενέργεια προσλήψεων, δημιουργεί προβλήματα στη διαδικασία στρατολόγησης και καθυστερήσεις στην προώθηση του προσωπικού.
- πρέπει να γίνει προτεραιότητα για τη διεύθυνση ο σχεδιασμός νέων μεθόδων αξιολόγησης της επίδοσης, ώστε να υποκινούν τους εργαζομένους, να δίνουν στη διοίκηση σαφή εικόνα της προσφερόμενης εργασίας, και να γίνει τελικά δυνατή η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Άννα Μαρία Μουζά Λαζαρίδη, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδότης: ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα 2006.

Ιορδάνογλου Δήμητρα, «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές», Εκδότης: ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα 2008.

Κώστας Τερζίδης – Κώστας Τζωρτζάκης, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» [Διοίκηση Προσωπικού], Εκδότης: Rosili, Αθήνα 2004.

Κ. Δικαίος – Μ. Κουτούζης – Ν. Πολύζος – Ι. Σιγάλας – Μ. Χλέτσος, «Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης» (Management) Υπηρεσιών Υγείας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα 1999.

Μπουραντάς Δ., «Management: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδότης: Μπένου, Αθήνα 2001.

Μπουραντάς Δ., «Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά», Team ΕΠΕ, Αθήνα 1992.

Ξυροτύρη Σ. – Κουφίδου, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδότης: ΑΝΙΚΟΥΛΑ 3^η Έκδοση, 2001.

Παπαλεξανδρή Ν. – Δημήτρης Μπουραντάς, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδότης: Μπένου, Αθήνα 2003.

Σαρμανιώτης Χ., Μανατζμεντ, Εκδότης: Β. Γκιούρδας, Αθήνα 2005.

Φαναριώτης, Π. Ι., «Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στο Σύγχρονο Μανατζμεντ», Εκδότης: Σταμούλης Α., Αθήνα 1995.

Ελληνικό Ινστιτούτο Management Ανθρώπινου Δυναμικού (ΕΙΜΑΔ),
διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο

<http://www.eede.gr/content.asp?id=243&source=left>

Επιλογή Προσωπικού, διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο

<http://e-psychology.gr/work-psychology/398-epilogi-prosopikou>

Susan M. Heathfield, Human Resources Information System (HRIS)

<http://humanresources.about.com/od/glossaryh/a/hris.htm>

Μέθοδοι Εκπαίδευσης, διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο

<http://www.essortment.com/job-training-methods-35229.html>

Decker, P. (2001) Behavior Modeling Training: Principles and Application (p.p. 285-300). N.Y.:Prieger.

Froiland, P. (2001) Action Learning (p.p. 27-34) (January). Training.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

1. Φύλλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

18-25 ετών

26-32 ετών

33-40 ετών

≥ 40 ετών

3. Απόφοιτος/η

Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Άλλο (συμπληρώστε τον τίτλο σπουδών σας).....

4. Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο κατάστημα;

6 μήνες

1 χρόνο

πάνω από 1 χρόνο

5. Έχετε εργαστεί σε αντίστοιχη θέση πριν από την τωρινή σας;

Ναι

Όχι

6. Με ποιόν τρόπο έγινε η ενημέρωσή σας για την θέση στην οποία βρίσκεστε; (επιλέξτε)

- Αγγελία – Καταχώρηση σε εφημερίδα
- Προσέλκυση μέσω διαδικτύου
- Ενημέρωση μέσω τρίτου
- Άλλο (προσδιορίστε).....

7. Ποιος ο τρόπος επιλογής σας στην συγκεκριμένη θέση;

- Συστάσεις
- Συνέντευξη
- Test Επιλογής Προσωπικού
- Βιογραφικό Σημείωμα

8. Πόσο χρόνο διήρκησε η εκπαίδευσή σας;

- 1 εβδομάδα
- 1 μήνας
- 6 μήνες
- Άλλο (προσδιορίστε).....

9. Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της κατάρτισής σας; (επιλέξτε)

- Με εναλλαγή θέσεων
- Σεμινάρια με οπτικοακουστικό υλικό υποστήριξης
- Δουλεύοντας δοκιμαστικά για ένα χρονικό διάστημα (on the job training)
- Άλλο (προσδιορίστε).....

10. Είστε ικανοποιημένος/η με την μέθοδο που εκπαιδευτήκατε;

1 2 3 4 5

(1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=αρκετά, 5=απόλυτα)

11. Είστε ευχαριστημένος/η από τις συνθήκες εργασίας στη συγκεκριμένη θέση που βρίσκεστε;

Ναι

Όχι

ΔΙΕΥΚΡΙΝΗΣΕΙΣ:

Το ερωτηματολόγιο διερευνά την προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας με τίτλο « Νέες Τεχνικές Επιλογής Προσωπικού ».

Παρακαλώ απαντήστε με ειλικρίνεια. Τα στοιχεία που θα συλλεγούν, θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικό τρόπο.

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Ηράκλειο 2012