

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ
ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΑΝ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΤΟΥ
MANAGEMENT

ΚΑΡΑΘΑΝΑΣΗΣ Π. ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ
ΜΑΡΓΕΛΗ Ε. ΜΑΡΙΑ
ΦΟΥΣΤΕΡΗ Ι. ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Εισηγητής ΚΟΥΣΟΥΛΑΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ



Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Αριθμ. Εισαγωγής

32/6

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 1998

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΑΝ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΤΟΥ
MANAGEMENT



ΚΑΡΑΘΑΝΑΣΗΣ Π. ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΜΑΡΓΕΛΗ Ε. ΜΑΡΙΑ

ΦΟΥΣΤΕΡΗ Ι. ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Εισηγητής : Κούσουλας Αθανάσιος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια πολλά στελέχη έγιναν μάρτυρες σημαντικών αλλαγών που αφορούσαν τις σχέσεις του προσωπικού με την επιχείρηση και ειδικότερα τις εργασιακές σχέσεις που επικρατούν στις επιχειρήσεις σήμερα. Οι κορυφαίοι στη διοίκηση θεωρούν τις σχέσεις αυτές όλο και περισσότερο ουσιώδεις για τον εκσυγχρονισμό, και την ευημερία των επιχειρήσεων καθώς και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας, αυτών. Για το λόγο αυτό μια νέα τεχνική διοίκησης εισήχθει στις επιχειρήσεις και φέρει την ονομασία "διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού".

Ασκώντας τα στελέχη τη νέα αυτή τεχνική, έχουν παραχωρήσει στους υφισταμένους τους νέες δυνατότητες (εξουσίες). Πολλές φορές απευθύνονται σ' αυτούς για βοήθεια με σκοπό την καλυτέρευση της

οργανωτικής αποδοτικότητας, την ικανοποίηση του εργαζομένου, την εξ' ολοκλήρου βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών ή των προσφερόμενων υπηρεσιών και τέλος την καλύτερευση των συνθηκών εργασίας. Οι επαγγελματίες λοιπόν που εντάσσονται και αυτοί στο ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν τώρα τις πηγές για την επάνδρωση, την εκπαίδευση, την εξέλιξη, και για τις εργασιακές σχέσεις. Όλα αυτά διότι έχουν μεγάλη πείρα πάνω στους νόμους που επηρεάζουν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στους τομείς των ίσων ευκαιριών απασχόλησης, ασφάλειας, υγείας καθώς επίσης συντάξεων και κερδών στην επιχείρηση.

Γενικά, ο ρόλος των διευθυντών Τμημάτων Παραγωγής ή Εκμετάλλευσης στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει επίσης αλλάξει κατά τα τελευταία χρόνια. Οι διευθυντές χρεώνονται τώρα με σημαντικές ευθύνες όσον αφορά την εκτέλεση πολύπλευρων προγραμμάτων, για τις εργασιακές σχέσεις και τις σχέσεις προσωπικού. Εργάζονται σε συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό για να υλοποιήσουν πολιτικές και πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

MANAGEMENT
&
ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 1.1 Ιστορική αναδρομή
- 1.2 Ετυμολογία της λέξης Management
- 1.3 Ορισμοί του Management
- 1.4 Λειτουργίες του Management
- 1.5 Εφαρμογές του Management
- 1.6 Τι είναι Manager
- 1.7 Ιδιότητες του Manager
 - 1.7.1 Του προϊσταμένου
 - 1.7.2 Του επιχειρηματία
 - 1.7.3 Του δημιουργού του μέλλοντος
- 1.8 Δεξιότητες του Manager
- 1.9 Βασικές επιδεξιότητες κατά τον R. Kuntz
- 1.10 Οι ρόλοι ενός Manager
- 1.11 Ουσία και περιεχόμενο συμπληρωματικών όρων του Management
 - 1.11.1 Τεχνοκρατικό Management
 - 1.11.2 Πολιτικό Management
- 1.12 Διαχρονική Ορθολογική Οργάνωση και Διοίκηση των επιχειρήσεων
- 1.13 TAYLOR
 - 1.13.1 Αρχές Επιστημονικής οργάνωσης κατά τον Taylor
 - 1.13.2 Κριτική της θεωρίας του Taylor

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1

Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

1.1 Ιστορική αναδρομή

Ιστορικά οι παραδοσιακές μορφές του Management ήταν:

1. Φιλανθρωπικές με την έννοια της φροντίδας για τις ανάγκες των εργαζομένων, για στέγαση, υγεία και εκπαίδευση.
2. Διαδικαστικές σχετικές δηλαδή με τον κατά οργανωμένο τρόπο, χειρισμό των μικρών ή μεγάλων προβλημάτων που σχετίζονται με την φύση της εργασίας των εργαζομένων και την παραγωγή.
3. Προληπτικές με την έννοια της δημιουργίας μηχανισμών που θα ήταν έτοιμοι και ικανοί να εμποδίσουν ανεπιθύμητες καταστάσεις. Με άλλα

λόγια η πρόνοια για την πρόληψη μελλοντικών απειλών.

1.2 Ετυμολογία της λέξης Management

Management :

Κατά τον CHEVALIER η λέξη προήλθε από την Γαλλική επιστημονική τερμινολογία που σημαίνει: Τεχνική καθοδήγηση των συναλλαγών.

Κατά τον WEBSTER ο όρος προήλθε από την Γαλλική λέξη "Manege" που η λατινική ρίζα "MANUS" έδωσε την Ιταλική "MANO" και τέλος το ρήμα "MANEGGIARE" που σημαίνει: χειρισμός-διαχείριση-διοίκηση-εκπαίδευση.

Τελικά φαίνεται να υπερίσχυσε ο αντίστοιχος αγγλικός όρος "MANAGE" που χρησιμοποιήθηκε ακόμα και στο χειρισμό όπλων οχημάτων καθώς και με την σημασία του ελέγχου και της καθοδήγησης.

Οι Γερμανοί ειδήμονες ερμηνεύουν τον όρο MANAGEMENT ως ORGANISATION UND VERWALTUNG που σημαίνει σε ελεύθερη μετάφραση Οργάνωση και Εποπτεία. Ακόμα ο όρος MANAGEMENT για τους Γερμανούς σημαίνει διοίκηση, οργάνωση, μελέτη, έρευνα και εξέλιξη.¹

¹ Βλέπε Στεφ. Κραγιάννης, "Οργάνωση και Διοίκηση" Τόμος Ι, σελ. 16 εκδ. Αναστασιάκη 1994

1.3 Ορισμοί του Management

Jean-Jacques Servan-Schreiber: Management θεωρείται ως η τέχνη των τεχνών αφού είναι ο οργανωτής των ανθρωπίνων ταλέντων.

Theodore Levitt: Management θεωρείται η εκλογικευμένη σύλληψη μιας κατάστασης και μιας συνειδητής επιλογής σκοπών και στόχων (δηλαδή τι και πόσο πρέπει να γίνει). Καθώς επίσης, περιλαμβάνει την συστηματική επεξεργασία των στρατηγικών για την επίτευξη αυτών των στόχων, την κατανομή των απαιτούμενων πόρων, το λογικό σχεδιασμό, την οργάνωση, την κατεύθυνση και έλεγχο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των επιλεγέντων σκοπών και στόχων και τελικά την υποκίνηση των ανθρώπων που θα αναλάβουν τις επιμέρους ευθύνες.

Πολλοί Οικονομολόγοι ειδήμονες υποστηρίζουν ότι:

Managing : Είναι η τέχνη της δράσης.

Management : Είναι η οργανωμένη γνώση που στηρίζει αυτή την τέχνη.

1.4 Λειτουργίες του Management ²

Κατά τον Fayol :	Προγραμματισμός Οργάνωση Διεύθυνση Συντονισμός Έλεγχος
Κατά τον Robbins :	Προγραμματισμός Οργάνωση Ηγεσία Αξιολόγηση
Κατά τον Scanlan :	Προγραμματισμός (planning) Λήψη αποφάσεων (decision making) Οργάνωση (Organizing) Διεύθυνση (Direction) Έλεγχος (Controlling)
Κατά τον MC CONNELL:	Προγραμματισμός Έλεγχος Οργάνωση Επίβλεψη
Κατά τον LOEN :	Προγραμματισμός Διεύθυνση Έλεγχος των εργασιών των υφισταμένων

² ο.π. τόμος Ι σελ 17

1.5 Εφαρμογές του Management

Η έννοια του management άρχισε να εμφανίζεται στις τελευταίες δεκαετίες του περασμένου αιώνα, ως αναγκαιότητα του ξεσπάσματος της δεύτερης Βιομηχανικής Επανάστασης.

Η πολυπλοκότητα και η ένταση της παραγωγικής διαδικασίας δημιούργησε τότε την ανάγκη για ύπαρξη όχι μόνο ικανών και εξειδικευμένων εργατών, αλλά και ανθρώπων που θα είχαν την ικανότητα να σχεδιάζουν, να συντονίζουν και να ελέγχουν τις δραστηριότητες της παραγωγικής διαδικασίας.

Οι ιδιοκτήτες των παραγωγικών πόρων ήταν πια αδύνατον να κρατούν μόνοι τους τα ηνία αυτής της πολύπλοκης πραγματικότητας.

Έτσι δημιουργήθηκε μία νέα τάξη ατόμων που είχε τη δικαιοδοσία να κρίνει και να λαμβάνει αποφάσεις καθοριστικές για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Αποφάσεις που μέχρι τότε αποτελούσαν αποκλειστικό προνόμιο και έργο των ιδιοκτητών των μέσων παραγωγής.

Οι επιχειρήσεις που πεισματικά δεν μπόρεσαν να κατανοήσουν το νόημα της παραπάνω αλλαγής καταδικάστηκαν εκ των πραγμάτων σε αφανισμό, λόγω του διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού. στον αφανισμό.

Κατά την πρώτη δεκαετία του αιώνα που διανύουμε, και ενώ ήδη ο ρόλος των managers στη διαδικασία παραγωγής έχει αρχίσει να

ισχυροποιείται, εμφανίζεται μία νέα μορφή προσέγγισης στο θέμα της *Διοίκησης & Οργάνωσης*. Αυτή η νέα προσέγγιση όπως και όλες οι υπόλοιπες προσεγγίσεις που έγιναν τα επόμενα χρόνια είχαν σαν στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.

Αναφερόμαστε φυσικά στο επιστημονικό management. Επινοήθηκε και πάλι από τον **FREDERICK W. TAYLOR**, και δημιούργησε ένα νέο βιομηχανικό -κατά βάση- επιστημονικό κλάδο της μελέτης χρόνου και κίνησης³.

Αυτό που στην πραγματικότητα συνέβαινε τότε, ήταν ότι ο μηχανικός των βιομηχανιών, μελετούσε εξ υπαρχής τον τρόπο παραγωγής, και ανέλυε στοχεύοντας να εντοπίσει και να εξαλείψει τα περιττά στάδια και τις πλεονασματικές κινήσεις στην εργασία. Στη συνέχεια συντόνιζε την παραγωγή με τέτοιο τρόπο, ώστε όλες οι προσπάθειες του εργαζόμενου να έχουν άμεσο παραγωγικό αποτέλεσμα.

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του '30 μία νέα έννοια εμφανίστηκε στο προσκήνιο. *η έννοια της συμμετοχής*. Η ιδέα αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι, όσο περισσότερο μετέχουν οι άνθρωποι στις προκλήσεις της παραγωγής τόσο πιο παραγωγικοί θα γίνουν.

Ένας προϊστάμενος δεν λέει στους υφισταμένους του τι να κάνουν, ούτε τους ζητά να το κάνουν. Αντί γι' αυτό, τους παρακινεί να συμμετέχουν ενεργά, στο σχεδιασμό ή την απόφαση. Έχει παρατηρηθεί

³ Βλέπε Μ.Πάντα-Στεφ. Καραγιάννης, " Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων ". σελ. 103, εκδ. Έλλην 1993.

ότι αυτή η ίδια τους η συμμετοχή τους ωθεί να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί.

Πάνω στο ζήτημα αυτό υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης:

- Αναδιάρθρωση της εργασίας
- Μάνατζμεντ με αντικειμενικούς στόχους (MBO)
- Ποιότητα ζωής στην εργασία (QWL)
- Κύκλοι ποιότητας (QC)

Τέλος, η δεκαετία του '60 έφερε μαζί της ένα νέο είδος θεωριών. Οι ψυχολόγοι του '60, όπως λέγεται, εισήγαγαν πολυάριθμες θεωρίες και απόψεις που εκθειάζουν κατά κάποιο τρόπο τη φύση των ανθρώπων. Οι θεωρίες αυτές είναι γνωστές ως θεωρίες των κινήτρων της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Οι περισσότερες από τις προτάσεις και θεωρίες αυτές οδήγησαν στην άποψη, η οποία είναι γνωστή τα τελευταία 20 χρόνια, με τον όρο "*κίνηση για τον επαναπροσδιορισμό της Εργασίας*".

Οι ψυχολόγοι εγκωμιάζουν τα πλεονεκτήματά της και υποστηρίζουν ότι πρόκειται για πανάκεια που θα λύσει πολλά από τα προβλήματα των επιχειρήσεων.

Ο προσδιορισμός αυτού του νέου προτύπου εργασίας μπορεί να διακριθεί σε τρεις κατηγορίες:

1. Στην εκ περιτροπής αλλαγή του είδους εργασίας, (Job Rotation)
2. Στη διεύρυνση του πεδίου εργασίας (Job Enlargement)
3. Στην αναβάθμιση της εργασίας (Job Enrichment)

Ανάλυση

1. Η εκ περιτροπής αλλαγή του είδους εργασίας δεν είναι τίποτε άλλο από τη μετατόπιση των εργαζομένων από το ένα τμήμα στο άλλο και την ανάθεση σε αυτούς διαφορετικών καθηκόντων για να μπορέσουν έτσι να αποκτήσουν ευελιξία με τη συνεχή τριβή. Ένα επιπρόσθετο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι καταπολεμά την πλήξη των εργαζομένων.

2. Η διεύρυνση του πεδίου εργασίας αναφέρεται στην εξάπλωση των καθηκόντων των εργαζομένων με τη διαφοροποίηση και τη επέκταση των καθηκόντων. Έτσι επιτυγχάνεται ο περιορισμός της επανάληψης μιας απλής εκτέλεσης συναινέσεις, ή ενός περιορισμένου αριθμού μεμονωμένων και ασύνδετων μεταξύ τους λειτουργιών.

3. Η αναβάθμιση της εργασίας συνίσταται στο γεγονός ό,τι με κάθε τρόπο εγκαθίσταται ο εκσυγχρονισμός και συνδυασμός μηχανημάτων και εργαζομένων. Έτσι οι εργαζόμενοι επιδίδονται στην εργασία τους και χαρακτηρίζονται από ευγενή άμιλλα μεταξύ τους παρακολουθώντας άμεσα και τις επιδόσεις της παραγωγικότητας.

1.6 Τί είναι Manager

Manager είναι ο άνθρωπος που επιδιώκει να πετύχει ποσοτικούς αλλά και ποιοτικούς στόχους, δεδομένου ότι πρόκειται για τον τομέα παροχής υπηρεσιών.

1.7 Ιδιότητες του Manager

1.7.1 *Του Προϊσταμένου.*

Ο manager βρίσκεται επικεφαλής μιας ομάδας εργαζομένων μιας Επιχείρησης, είναι υπεύθυνος γι' αυτούς και την εργασία τους και φυσικά για τα αποτελέσματα (ποιοτικά και ποσοτικά).

1.7.2 *Του Επιχειρηματία.*

Ο manager αναπληρώνει τον επιχειρηματία κάθε στιγμή που θα χρειαστεί.

1.7.3 *Του δημιουργού του μέλλοντος.*

Ιδιότητα που ταιριάζει προς την σημερινή εξέλιξη του Management και του γενικότερου ρόλου της ευθύνης του Manager.

1.8. Δεξιότητες του Manager

Οι κυριότερες δεξιότητες του MANAGER είναι οι εξής:

1. Τεχνική δεξιότητα
2. Ανθρώπινη δεξιότητα
3. Αντιληπτική δεξιότητα

Ανάλυση

1. Εδώ ο manager χρησιμοποιεί τη γνώση, τις μεθόδους, τις τεχνικές και την υλικοτεχνική υποδομή που χρειάζεται για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων που αποκτώνται με την πείρα, την εκπαίδευση και την άσκηση, μέσα και έξω από την οργάνωση.

2. Η δεξιότητα των ανθρώπινων σχέσεων δηλ. η ικανότητα και η κρίση κατά την εργασία με τους ανθρώπους και για τους ανθρώπους, περιλαμβανομένης της κατανόησης, της υποκίνησης και της εφαρμογής αποτελεσματικής διεύθυνσης, δεδομένου πως ο τομέας της Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και βασίζεται άμεσα στις ανθρώπινες σχέσεις.

3. Δεξιότητα σφαιρικής θεώρησης για την κατανόηση των περιπλοκών ολόκληρης της οργάνωσης καθώς και το πού ταιριάζουν οι χειρισμοί του, μέσα στη μονάδα για την επίτευξη της ηρεμίας-ισορροπίας.

Παρατήρηση :

Το κατάλληλο μείγμα αυτών των δεξιοτήτων ποικίλλει καθώς ένα άτομο προχωρεί από εποπτικές θέσεις σε θέσεις ανωτέρου και ανωτάτου management.

1.9.Βασικές επιδεξιότητες κατά τον R.Kutz

Ο Robert Kutz παρουσιάζει μια απλή αλλά και ολοκληρωμένη θεωρία των επιδεξιοτήτων που πρέπει να αναπτύσσει κάθε Manager.

Οι επιδεξιότητες αυτές είναι:

1. Τεχνική
2. Αναλυτική
3. Συναισθηματική ωριμότητα
4. Ικανότητα χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων

Ανάλυση

1. Η τεχνική επιδεξιότητα αφορά την εκτέλεση της εργασίας με προδιαγραφές και λογιστική απεικόνιση. Χρησιμοποιεί την γνώση, τη μέθοδο, τις τεχνικές και τον εξοπλισμό που χρειάζονται για την εκτέλεση

συγκεκριμένων εργασιών που αποκτώνται με την πείρα, την εκπαίδευση και την άσκηση.

2. Η αναλυτική αφορά την ικανότητα να εντοπίζει και να αναλύει προβλήματα κάτω από συνθήκες ατελών πληροφοριών και μέσα σε κλίμα αβεβαιότητας. Με άλλα λόγια αναφέρεται στην ικανότητα του Manager να σκέφτεται λογικά, καθαρά, αναλυτικά, σωστά και δημιουργικά.

3. Η συναισθηματική ωριμότητα αφορά την ικανότητα να υποκινεί συναισθηματικά και να αναπτύσσει ευαισθησίες μέσα από τις δυσκολίες αντί να εξασθενεί και να εξαντλείται από αυτές.

4. Η ικανότητα χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων αφορά την ικανότητα να εργάζεται μέσω άλλων ανθρώπων ή ομάδα ανθρώπων. Είναι αυτή που επηρεάζει, παρακολουθεί, χειρίζεται και ελέγχει ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης με σκοπό την πιο αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, μέσα από την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αφορά την ικανότητα του συντονισμού της δράσης όλων των εργαζομένων που θα πρέπει να μάθουν να συμπεριφέρονται, με τρόπο που να μην εμποδίζουν ο ένας την αποτελεσματικότητα του άλλου. Αντίθετα θα πρέπει ο καθένας να ενισχύει την εργασία του άλλου.

1.10 Οι ρόλοι ενός Manager⁴

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των σημερινών επιχειρήσεων είναι το μέγεθός τους και η πολύμορφη δομή τους.

Οι ρόλοι ενός Manager σε μια τέτοια επιχείρηση είναι :

1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
2. Διοίκηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων γενικά
3. Κοινωνικός ρόλος

Ανάλυση

1. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η ικανότητα χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων.
2. Η Διοίκηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης.

Λειτουργική επάρκεια

Λειτουργική επάρκεια σημαίνει να εργαζόμαστε όσο καλύτερα γίνεται ώστε να μπορούμε να κάνουμε αυτό που οι συγκεκριμένες συνθήκες απαιτούν.

⁴ Βλέπε Στέφ. Καραγιάννης, "Οργάνωση και Διοίκηση", Τόμος Ι, σελ. 74, "Ο ρόλος του Manager",

Η λειτουργική επάρκεια εξασφαλίζει την όσο το δυνατόν καλύτερη διεκπεραίωση των επαναληπτικών εργασιών της επιχείρησης, που συνιστούν μια σειρά διαδικασιών ρουτίνας.

Αποτελεσματικότητα

Αποτελεσματικότητα σημαίνει ότι οι επαναληπτικές αυτές εργασίες χρησιμοποιούνται προς την σωστή κατεύθυνση για την επιτυχία και επίτευξη του τελικού μετρήσιμου αποτελέσματος.

Σε καθημερινή βάση ο Manager αντιμετωπίζει το δίλημμα να βρει την ισορροπία μεταξύ γραφειοκρατίας από τη μια μεριά και της διάλυσης ή αναρχίας από την άλλη. Κοντά σ' αυτά είναι και η εναρμόνιση, σε κάθε απόφαση και ενέργεια της ανάγκης για άμεσα αλλά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Είναι η ανάγκη για έμφαση άλλοτε στο άμεσο και επείγον και άλλοτε στο σημαντικό που κατά μια έννοια είναι η βασική χρησιμότητα του προγραμματισμού.

Μια άλλη σημαντική πτυχή του ρόλου του Manager είναι η ανάληψη ευθυνών. Ο manager λειτουργεί όταν χρειάζεται σαν καταλύτης και ενδιάμεσος παράγοντας, που με το κύρος του, την κρίση του και τις καλές του υπηρεσίες θα εξομαλύνει σχέσεις και θα μεταμορφώσει αντιθέσεις συμβάλλοντας έτσι σε δημιουργικά ξεκινήματα και νέες συνεργασίες.

Αντίθετα με άλλα επαγγέλματα (όπως γιατρούς - μαθηματικούς - δικηγόρους) η απόδοση των οποίων εξαρτάται από την προσωπική τους κατάρτιση ή ταλέντο, ο manager εξαρτάται άμεσα από μια μεγάλη ποικιλία ανθρώπων, όπως είναι:

- Προϊστάμενοι
- Υφιστάμενοι
- Συνάδελφοι
- Εξωτερικοί συναλλασσόμενοι
- Συνεργαζόμενοι με την επιχείρηση
- Ανταγωνιστές
- Συνδικαλιστές
- Ακόμα και κυβερνητικοί παράγοντες

Έτσι το έργο του Manager πολλές φορές δυσχεραίνεται από την έλλειψη επαρκής ιεραρχικής εξουσιοδότησης για την εκτέλεσή του.

Η περίφημη ισορροπία μεταξύ ευθύνης και εξουσιοδότησης - εξουσίας δεν είναι κατά ένα μεγάλο μέρος πραγματικότητα αλλά μύθος.

3. Μέσα σε μια πληθώρα ζητημάτων και αποφάσεων που σχετίζονται με την επιχειρηματική ηθική και ακεραιότητα, ο manager δεν θα αποφύγει την στιγμή που θα χρειασθεί να πάρει θέση και να ξεκαθαρίσει στον περίγυρο του το τι πιστεύει ο ίδιος για σωστό, μπαίνοντας έτσι στην πρωτοπορία για μια πιο δημοκρατική αντίληψη και ελευθερία που αποπνέει από την όλη δομή και φιλοσοφία του Management.

1.11 Ουσία και περιεχόμενο συμπληρωματικών όρων του Management

1.11.1. Τεχνοκρατικό Management

Αποσκοπεί στην εκτέλεση ενός συνόλου εργασιών από μια ομάδα που αποδίδει το maximum των δυνατοτήτων της για την επίτευξη ενός γνωστού, συνήθως βραχυπρόθεσμου στόχου της επιχείρησης.

1.11.2. Πολιτικό Management

Μια σπουδαία κοινωνική διάσταση όπως εκφράζεται από την ευθύνη και την φροντίδα του Management για την εξασφάλιση της ισότητας και της νομιμότητας της εσωτερικής δημοκρατίας των εργαζομένων καθώς και την κατανομή των επιμέρους κοστών.

1.12. Διαχρονική Ορθολογική Οργάνωση και Διοίκηση των επιχειρήσεων

Έννοιες

Ακόμα και στην περίοδο της οικοτεχνίας και της χειροτεχνίας, η οργάνωση των επιχειρήσεων γινόταν με γνώμονα την πείρα και την πρωτοβουλία αυτών που τις κατείχαν. Με την πάροδο του χρόνου όμως

οι επιχειρήσεις βγήκαν από τα περιορισμένα όρια της οικοτεχνίας και της χειροτεχνίας. Όταν άρχισαν να απασχολούν μεγάλο αριθμό εργατών και χρησιμοποιούσαν μηχανές για την παραγωγή τους, οι επιχειρηματίες αντιλήφθηκαν ότι η πείρα και η πρωτοβουλία ήταν ανίκανοι συντελεστές στο να οργανώσουν και να διοικήσουν αυτές τις μεγάλες επιχειρήσεις, κατά τρόπον ώστε να αποφεύγονται οι περιττές δαπάνες.

Από την εποχή αυτή εμφανίζεται η επιστημονική ή ορθολογική-λεγόμενη -διοίκηση και οργάνωση, που βασίστηκε στην εφαρμογή ορισμένων αρχών και κανόνων, βάσει των οποίων η επιχείρηση μπορεί να πετυχαίνει το άριστο αποτέλεσμα με την ελάχιστη θυσία.

1.13 TAYLOR⁵

Πρώτος που ασχολήθηκε με την ορθολογική οργάνωση των επιχειρήσεων καταναλώνοντας 22 χρόνια από τη ζωή του σε πειραματισμούς και μελέτες ήταν ο Αμερικάνος Taylor (1859-1915) που έδωσε το όνομά του στο σύστημα διοίκησης γνωστού ως Τεϋλορισμού.

Κατά την εποχή αυτή άρχισε ιδιαίτερα στις ΗΠΑ μια έντονη κίνηση που βασίστηκε πάνω στις σχετικές μελέτες του Frederick Taylor, ο οποίος προσπάθησε και πέτυχε να δώσει επιστημονική κατεύθυνση στις μέχρι την εποχή του 1880 συγκεχυμένες μεθόδους που αναφέρονταν στην οργάνωση της εργασίας και τη μέτρηση των χρόνων.

⁵ Βλέπε ο.π σελ. 102

Ο Taylor πίστευε ότι εκείνο που ο εργάτης ζητάει από την εργασία του, ήταν ο ψηλός μισθός. Πίστευε δε, ότι η επιθυμία αυτή των εργατών, όχι μόνον δεν ήταν αντίθετη με τα συμφέροντα των επιχειρήσεων, αλλά αντίθετα ήταν απόλυτα σύμφωνη με τις επιδιώξεις τους, δηλαδή την εξασφάλιση χαμηλού κόστους εργασίας.

Ο Taylor απέδειξε ότι όταν ένας εργάτης αυξάνει την παραγωγικότητά του με την καλύτερη οργάνωση της εργασίας εξασφαλίζει την επίτευξη δύο σκοπών, δηλαδή:

1. Την μείωση του κόστους εργασίας κατά μονάδα από το παραγόμενο προϊόν.
2. Την παράλληλη αύξηση των αποδοχών του

1.13.1 Αρχές επιστημονικής οργάνωσης κατά τον TAYLOR.

Ο Taylor ξεκινώντας από την θεμελιώδη αρχή ότι στα εργοστάσια η εργασία που παρέχονταν ήταν ελαττωματική, γιατί αφενός μεν η οργάνωση ήταν ελαττωματική στηριζόμενη στην εμπειρία και μόνον, αφετέρου ο εργάτης είχε την εσφαλμένη αντίληψη ότι η αύξηση της αποδοτικότητας του ήταν επιβλαβής στον συνάδελφό του.

Διατύπωσε αρχές και μεθόδους επιστημονικής οργάνωσης που οι σπουδαιότερες από αυτές είναι:

1. Να αντικατασταθούν οι εμπειρικές μέθοδοι οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων με επιστημονικά δεδομένα.

2. Να καθοριστεί προκαταβολικά και βάσει των επιστημονικών δεδομένων κάθε κίνηση και κάθε ενέργεια του εργαζόμενου, να προσδιοριστούν τα μέσα που θα έχει στην διάθεσή του ή ακόμα τα μηχανήματα και εργαλεία και να καθοριστούν οι αρμοδιότητες αλλά και οι ευθύνες από τον κάθε εργαζόμενο για την εκτέλεση ορισμένου και συγκεκριμένου έργου.
3. Να διαχωριστεί με σαφήνεια η διοικητική από την εκτελεστική εργασία.
4. Να παρακολουθείται κάθε εργαζόμενος κατά την διάρκεια της εργασίας του και να προσδιορίζεται με απόλυτη ακρίβεια η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση.
5. Να τοποθετηθεί ο καθένας σε τέτοια θέση όπου αυτός ταιριάζει.
6. Να αμείβεται ανάλογα με την ποσοτική και ποιοτική του απόδοση

Τα υψηλά ημερομίσθια έλεγε ο Taylor μειώνουν το κόστος παραγωγής γιατί αναπτύσσουν το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση και έτσι επιτυγχάνεται η αρμονική συνεργασία μεταξύ εργατών και εργοδοτών.

Ξεκινώντας από τις βάσεις αυτές οι μεταγενέστεροι οπαδοί του Taylor, έδωσαν μεγάλη έμφαση στις μηχανικές απόψεις της Οργάνωσης, που αναφέρονται κυρίως στην αρχή του καταμερισμού των έργων και την

προκαλούμενη απ' αυτή, αύξηση της παραγωγικότητας του εργαζόμενου, πράγμα που τους οδήγησε στο να παραγνωρίσουν τελείως τον παράγοντα άνθρωπο.

Με βάση τις μηχανικές αυτές απόψεις της οργάνωσης καταβλήθηκε προσπάθεια για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κατάτμηση της εργασίας σε πολύ απλές πράξεις. Κάθε μία από αυτές τις πράξεις - μέθοδοι, κινήσεις, χρόνος και μέσα- αποτελούσαν αντικείμενο σχολαστικής μελέτης, με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας.

Αποτέλεσμα της αρχής αυτής ήταν η συνεχής απομάκρυνση των εργατών από το τελικό προϊόν και ο περιορισμός τους σε ορισμένες κινήσεις που σταδιακά συντελούσαν στην αύξηση της ψυχικής κόπωσής τους.

Τις δυσμενείς επιπτώσεις από την ακραία εφαρμογή της αρχής του καταμερισμού των έργων που δεν πρόσεξαν οι οπαδοί του Taylor είχε προβλέψει ο ίδιος ο Taylor, για αυτό στο βιβλίο του *The Principles of scientific management* διετύπωσε τις τέσσερις μεγάλες προσδιοριστικές αρχές της διοίκησης που έχουν ως εξής:

1. Ανάπτυξη μιας πραγματικής επιστήμης της διοίκησης
2. Επιστημονική επιλογή του Προσωπικού
3. Επιστημονική εκπαίδευση και ανάπτυξη
4. Ειλικρινής και φιλική συνεργασία της Διοίκησης και του Προσωπικού

1.13.2 Κριτική της Θεωρίας του Taylor⁶

Οι σύγχρονοι μελετητές Managers έχουν κριτικάρει τον Taylor για την μετατροπή του εργαζόμενου σε ρομπότ. Άλλοι πάλι πιστεύουν πως η κριτική είναι άδικη δεδομένου που στην εποχή του Taylor υπήρχαν άλλες συνθήκες για εργασία και επιβίωση. Οι εργαζόμενοι εξέφρασαν τις αντιθέσεις και πικρίες τους, γιατί οι ίδιοι έβλεπαν μεν την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά δεν έβλεπαν και κάποια παράλληλη αύξηση του εισοδήματός τους. Κατά συνέπεια, αισθάνονταν ότι τους εκμεταλλεύονταν.

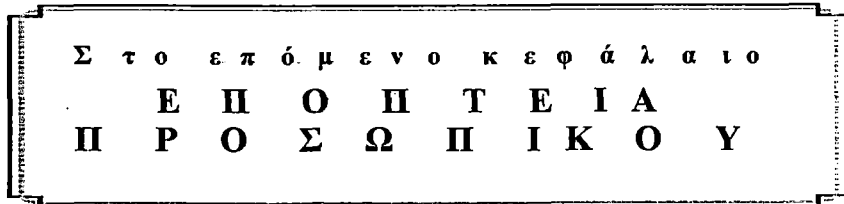
Παρόλες αυτές τις αντιθέσεις αποδείχτηκε ότι η μέθοδος του Taylor συντελούσε σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητας, και γι' αυτό συνεχίζει να έχει υποστηρικτές ως και τις μέρες μας.

Η σκέψη αυτή του Taylor εισήγαγε τον ορθολογισμό στη διοίκηση των Επιχειρήσεων, και κατά κάποιο τρόπο πάνω της στηρίχτηκε η σχετικά μεγάλη ανάπτυξη του αιώνα μας.

Ο Taylor αγνόησε το γεγονός ότι ένας τρόπος δουλειάς μπορεί να είναι ιδανικός για κάποιο άτομο αλλά με την εξειδίκευση σ' ένα μικρό κομμάτι της εργασίας τελικά, ο άνθρωπος μένει ουσιαστικά ανειδίκευτος! Ο επιστημονισμός του Taylor προσπαθεί να εκφράσει την απόδοση του εργαζόμενου με ένα άκαμπτο, μονοδιάστατο και μαθηματικό τρόπο.

⁶ Βλέπε Μυρ. Ζαβλάνος, "Οργάνωση και Διοίκηση", Τόμος Α, σελ. 17, εκδ. ΙΩΝ 1991

Παρ' όλα αυτά η προσφορά του Taylor στο management δεν παύει να είναι σχετικά θετική.



ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

2.1 Εισαγωγικά

2.2 Διαδικασία

2.3 Ερωτήματα

2.4 Επισήμανση

2.5 Τι είναι η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

2.6 Γιατί η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντική στις επιχειρήσεις

2.7 Οι αναπτυσσόμενοι ρόλοι στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

2.8 Επαγγελματίες

2.9 Σχεδιάγραμμα του τμήματος

2.10 Δραστηριότητες των στελεχών στη Διοίκηση Προσωπικού

2.11 Ανώτατα στελέχη της διοικητικής πυραμίδας

2.12 Διευθυντές Γραμμής

(Διευθυντές Τμημάτων Εκμετάλλευσης)

2.13 Ενώσεις εργαζομένων-Εργατικά Συνδικάτα

2.14 το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό

2.15 Οι αλληλεπιδράσεις υφισταμένων και προϊσταμένων μέσα στον εργασιακό χώρο

2.16 Μια πρακτική προσέγγιση

2.17 Διαγνωστική φάση του προβλήματος

2.18 Εκτίμηση

2.19 Σχεδιασμός

2.20 Εκτέλεση

2.21 Περίληψη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2

ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Εισαγωγικά

Ο Κ. Κωνσταντίνου (Κ. Κ) διάβασε πολύ καλά το FAX που μόλις παρέλαβε.

Το περιεχόμενο:

"Ο σκοπός που αποστέλλουμε αυτό το FAX είναι να υπενθυμίσει σε όλους τους τμηματάρχες ότι οι συστάσεις για τις ετήσιες μισθολογικές αυξήσεις πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί σήμερα".

Και συνεχίζει:

"Όπως γνωρίζετε, αυτό είναι το κορυφαίο σημείο του ετήσιου προγράμματός μιας διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Παρακαλούμε συμπληρώστε το συναπτόμενο έντυπο (Φύλλο Ποιότητας) για κάθε υπάλληλο και επιστρέψτε το στο τμήμα διεύθυνσης προσωπικού μέχρι το τέλος της εβδομάδας.

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας".

2.2 Διαδικασία

Ο Κ. Κ μελέτησε το FAX για λίγο, σκεπτόμενος τις αποφάσεις που θα έπαιρνε πρόσφατα σχετικά με τις αυξήσεις των μισθών των υφισταμένων του. Είχε την πεποίθηση πως οι προτάσεις θα ήταν πολύ σοβαρές. Ακόμα γνώριζε ότι τρεις από τους υφιστάμενούς του δεν θα ικανοποιηθούν με τις αποφάσεις του. Οι δύο απείλησαν να παραιτηθούν εάν δεν ελάμβαναν μια ουσιαστική αύξηση. Από άλλους άκουσε φήμες για απόφαση επικείμενης απεργίας.

Έτσι, κατόπιν, προσπάθησε να προετοιμάσει τους κατώτερους του να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες. Όμως, δεν ένιωθε πως αυτό μπορούσε να το καταφέρει. Θυμήθηκε που πρότεινε δύο ή τρεις απ' του υφιστάμενούς του για ένα ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, στο οποίο όμως αυτοί δεν παρέστησαν ποτέ. Είχε προγραμματίσει κάποιες συναντήσεις μαζί τους κατά τη διάρκεια της χρονιάς, ώστε να τους κρατήσει ενήμερους

για την πρόδοό τους. Όμως οι καλές του προθέσεις εξανεμίστηκαν. Η αποδοτικότητα των υφισταμένων του δεν είχε σταθερή πορεία αλλά μεταβαλλόταν τον έναν μήνα προς τα πάνω και τον άλλο μήνα και προς τα κάτω.

Ο Κ. Κ. αντιλήφθηκε ότι η επικείμενη κατάσταση απαιτούσε μια νέα τακτική από μέρος του. Θυμήθηκε ότι ένας άλλος διευθυντής είχε σχολιάσει "τη μεγάλη βοήθεια και την χρήσιμη προσέγγιση" που ένα μέλος του προσωπικού του τμήματός του, τον είχε βοηθήσει όταν εκείνος αντιμετώπιζε παρόμοια προβλήματα.

Ο Κ. Κ. τηλεφώνησε στον Α. Αντωνίου (Α. Α) ένα μέλος της ομάδας του εργατικού δυναμικού που προϊστάτο εκείνη τη Δευτέρα και έκλεισαν ραντεβού για τη Τετάρτη. Στη συνάντηση της Τετάρτης ο Κ. Κ. εξήγησε στον Α. Α. ορισμένες πρόσφατες μεταβολές στην πολιτική και πρακτική της επιχείρησης όσον αφορά την αξιολόγηση και αποτίμηση του έργου του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, συζήτησαν τρόπους για τον Κ. Κ. ώστε να κρίνει αντικειμενικά την αποτίμηση για τις επιδόσεις των εργαζομένων και να καθορίσει κατάλληλες εκπαιδευτικές ευκαιρίες για αυτούς. Μέχρι την Παρασκευή είχαν αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης που θα εφαρμόζε ο Κ.Κ. Ο Κ. Κ. θεώρησε πολύτιμη αυτή την συνάντηση με έναν εκπρόσωπο μιας συγκεκριμένης ομάδας και ήλπιζε ότι θα συνεχιζόταν.

2.3 Ερωτήματα

Πως μπορούν διευθυντές σαν τον Κ. Κωνσταντίνου και εκπρόσωποι εργαζομένων σαν τον Α. Αντωνίου να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης που εργάζονται; Μήπως θα έπρεπε ο Κ. Κ να ξοδέψει περισσότερο χρόνο συζητώντας με τους υπαλλήλους του; Μήπως θα έπρεπε να δίνει σ' όλους μεγαλύτερες αυξήσεις μισθών; Μήπως θα έπρεπε να εκπαιδεύει περισσότερο τον κάθε υπάλληλο πάνω στο είδος εργασίας του; Μήπως θα έπρεπε να εφαρμόσει πιο συχνές συζητήσεις σχετικά με τις επιδόσεις τους ή μήπως θα έπρεπε να έχει επιλέξει διαφορετικούς υπαλλήλους από την αρχή; Τέλος θα έπρεπε να τον απασχολεί το ότι αυτοί μπορεί να δημιουργήσουν ένα στυλ άτυπης οργάνωσης; Τι ρόλο θα έπρεπε να διαδραματίζει ο Α. Αντωνίου; Θα έπρεπε να δώσει στον Κ.Κ. μια λίστα με τα διαθέσιμα εκπαιδευτικά προγράμματα του μήνα; Θα έπρεπε να σχεδιάσει συναντήσεις μεταξύ του Κ.Κ. και των υφισταμένων του για να συζητήσουν τις επιδόσεις τους; Θα έπρεπε ο Κ.Κ. να επικοινωνεί τακτικά, με υπομνήματα σχετικά με τις νέες επιχειρηματικές πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό;

2.4 Επισήμανση

Στην παρούσα εργασία μας θα απαντήσουμε σε αυτές τις ερωτήσεις. Θα εξετάσουμε τη φύση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εφόσον λάβουμε υπόψη ότι οι διευθυντές και αυτοί που ασχολούνται συστηματικά με το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να βλέπουν τα πράγματα από όλες τις οπτικές γωνίες. Θα εξετάσουμε την ποιότητα της αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού - και τι είδος

διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εφαρμόζεται, (όχι απαραίτητα το είδος διοίκησης).

Θέσαμε τις βάσεις σ' αυτή την ενότητα υποβάλλοντας ερωτήσεις όπως οι παρακάτω:

1. Τι είναι διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού;
2. Γιατί είναι σημαντική η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού;
3. Ποιός συμμετέχει στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού;
4. Ποιούς ρόλους παίζουν οι επαγγελματίες στο ανθρώπινο δυναμικό, οι *top managers* ή τα μεσαία στελέχη ή οι επόπτες ή οι εκπρόσωποι των εργαζομένων και άλλα οργανωτικά μέλη;
5. Πως πρέπει οι επαγγελματίες στο ανθρώπινο δυναμικό και οι προϊστάμενοι να αλληλοϋποστηρίζονται έτσι ώστε να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού;

2.5 Τι είναι η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στη χρησιμοποίηση, ανάπτυξη, αξιολόγηση, ανταμοιβή και διεύθυνση των μελών που ανήκουν στην επιχείρηση είτε σαν άτομα είτε σαν ομάδες εργαζομένων. Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την εκτέλεση συστημάτων για τον προγραμματισμό, την στελέχωση, την εξέλιξη των υπαλλήλων για την εξασφάλιση της καριέρας τους, την αποτίμηση επιδόσεων, τις αποζημιώσεις των εργαζομένων και τέλος την εξομάλυνση των

εργασιακών σχέσεων. Από την άλλη, το εργατικό δυναμικό, σε συνδυασμό με τους οικονομικούς ή υλικούς πόρους και χρονικούς περιορισμούς, προσβλέπει στην παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών σε μια επιχείρηση. Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού επιζητεί στελέχη και επαγγελματίες ώστε με τον καλύτερο τρόπο να μπορεί να τους χρησιμοποιεί για να εκπληρώνει έτσι καλύτερα τους επιχειρηματικούς σκοπούς και τη βελτίωση των επιχειρησιακών επιδόσεων. Αλλά η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί επίσης την εκπλήρωση από τα μέλη της επιχείρησης και των προσωπικών τους στόχων. Επειδή τα δημογραφικά στοιχεία αλλάζουν, το εργατικό δυναμικό διαφοροποιείται, οι ατομικοί στόχοι γίνονται πιο ετερογενείς και ως εκ τούτου τα στελέχη των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν μια σημαντική πρόκληση. Τα στελέχη και οι επαγγελματίες πρέπει να βρίσκουν τρόπους να αυξάνουν την ικανοποίηση των υφισταμένων, τη δέσμευση και αφοσίωση στην επιχειρησιακή ζωή, τη βελτίωση της ποιότητας των συνθηκών εργασίας, την αύξηση της αποδοτικότητας και την αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων. Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

2.6 Γιατί η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντική στις επιχειρήσεις⁷

Η καλή πρακτική στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί πρώτα να έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να προσεγγίζει και να διατηρεί τα καλύτερα στελέχη. Ο σχεδιασμός θέτει σε επαγρύπνηση την επιχείρηση για όλους τους τύπους ανθρώπων που θα χρειαζόταν βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Η ποιοτική στρατολόγηση και η αυστηρή επιλογή χρησιμεύουν στην εξεύρεση των κατάλληλων ανθρώπων για προβλεπόμενες οργανικές θέσεις εργασίας και επιβεβαιώνεται η τοποθέτησή τους στις κατάλληλες θέσεις. Η εκτίμηση της επίδοσης και η εκπαίδευση βοηθούν σίγουρα στην ανάπτυξη των ατόμων που έχουν διαφορετικές ικανότητες, γνώσεις και συμπεριφορές από αυτές που απαιτούνται στην τωρινή εργασία τους.

Η καλή πρακτική στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί επίσης να ωθήσει τα μέλη της επιχείρησης να κάνουν εξέχουσες εργασίες. Η ικανότητα να προσπαθείς μέσα στην επιχείρηση, να βιώσεις μια ανάπτυξη και εξέλιξη της καριέρας σου και να αποσπάσεις ανταμοιβές ανάλογες με τις επιδόσεις σου μπορούν να ενθαρρύνουν και τους υπόλοιπους σε υψηλές επιδόσεις και τη θετική συμπεριφορά απέναντι στην εργασία. Η επιδεξιότητα των διευθυντών να εργάζονται με τις ομάδες των εργαζομένων επηρεάζει επίσης θετικά τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά τους.

⁷ Βλέπε ο.π Τόμος Α, σελ. 178

Ποιός έχει την ευθύνη για την εξασφάλιση υψηλής αποδοτικότητας, επιδόσεων, ικανοποίησης, δέσμευσης, αφοσίωσης και ποιότητας της εργασιακής δραστηριότητας.;

2.7 Οι αναπτυσσόμενοι ρόλοι στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ποικίλες ομάδες σε όλη την επιχείρηση συμμετέχουν στο σχεδιασμό και την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ρόλοι τους εξελίχθηκαν κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα. Κατά το πρώτο μέρος του αιώνα έδειξαν ενδιαφέρον για βελτίωση της αποδοτικότητας μέσα από τον προσεκτικό σχεδιασμό της εργασίας. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '50, η έμφαση μετακινήθηκε στην ικανότητα των επιτελικών στελεχών και της υπαλληλικής αποδοτικότητας. Στις επόμενες δεκαετίες οι προσπάθειες των επιχειρήσεων έχουν εστιαστεί στη ζήτηση τεχνοκρατών που, απαντούν στη νέα τάξη πραγμάτων και στους μοντερνοοικονομικούς ελιγμούς, που δείχνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ποιότητα της εργασίας ιδιαίτερα όμως στην αποδοτικότητα. Οι ρόλοι των οργανωτικών διαδικασιών στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχουν παρόμοιες εφαρμογές όλο τον 20ο αιώνα.

Στη προκείμενη περίπτωση μελετούμε τους σύγχρονους και τους μελλοντικούς ρόλους πέντε συγκεκριμένων ομάδων:

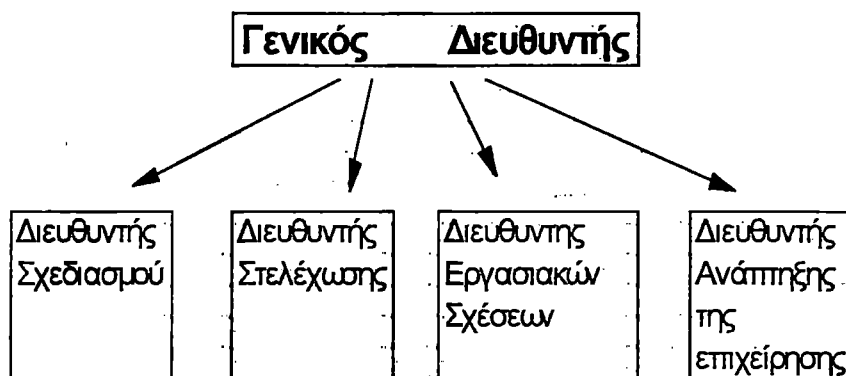
1. Επαγγελματίες στην ομάδα εργαζομένων.
2. Κορυφαία στελέχη.
3. Διοίκηση γραμμής, στελέχη τμημάτων εκμετάλλευσης.
4. Άλλα μέλη της επιχείρησης.
5. Εργατικά σωματεία.

2.8 Επαγγελματίες

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρεώνουν ορισμένους υπαλλήλους με την ευθύνη της επίβλεψης των λειτουργιών της επιχείρησης και του προσωπικού. Τη δεκαετία του 1980 πολλές επιχειρήσεις μετονόμασαν αυτές τις λειτουργίες προσωπικού, βιομηχανικές σχέσεις ή εργασιακές σχέσεις και τις ανέθεσαν σε επαγγελματίες, οι οποίοι δεν είχαν υπαλληλική σχέση με την επιχείρηση. Η ευθύνη τους μπορεί να κυμαίνεται από απλή διατήρηση αρχείων μισθοδοσίας μέχρι και σχεδιασμό, όπως εκτέλεση περίπλοκης στελέχωσης, εξέλιξη, αποζημίωση και συστήματα ελάττωσης παραπόνων.

2.9 Σχεδιάγραμμα του τμήματος

Το τμήμα προσωπικού μπορεί να είναι οργανωμένο με διάφορους τρόπους. Το σχέδιο 2.1 δείχνει μια δομή, όπου το τμήμα είναι διαιρεμένο κατά λειτουργίες.

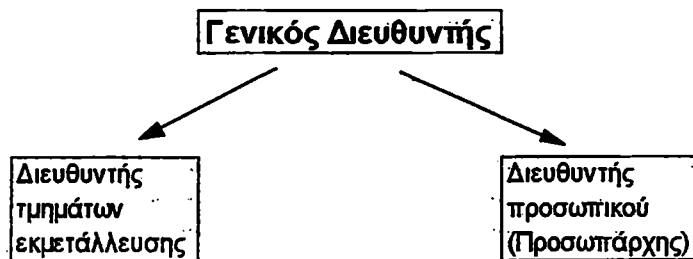


Σχήμα 2.1 : παρουσίαση της οργανωτικής διάρθρωσης ενός τμήματος προσωπικού μιας μεγάλης επιχείρησης-οργανισμού.

Σ' αυτή την οργανωτική δομή υπάρχουν χωριστά τμήματα ή ομάδες για τη καλύτερη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού: σχεδιασμός, στρατολόγηση, εκπαίδευση, αποζημίωση, εργασιακές σχέσεις, οργανωτική ανάπτυξη. Μερικές φορές οι επιχειρήσεις συνδυάζουν ποικίλες αρμοδιότητες σε μεμονωμένες θέσεις όπως ένας υπεύθυνος μισθοδοσίας. Μια κορυφαία διοίκηση που βλέπει τη λειτουργία του τμήματος προσωπικού σαν απαραίτητη λειτουργία τμηματοποιημένη και παρατηρεί μικρή ανάγκη για ολοκλήρωση μεταξύ των λειτουργιών, όπως η στελέχωση και εξέλιξη ή ο σχεδιασμός και οι υπαλληλικές σχέσεις, πολλές φορές επιλέγει αυτή την οργανωτική δομή. Η διοίκηση που εκτιμά υψηλή ειδίκευση γνώσεων μεταξύ των

υπαλλήλων της και θέτει ένα ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης ή έναν ειδικό στις συλλογικές διαπραγματεύσεις προτιμά αυτή τη δομή. Μεγάλα εργοστάσια και κοινωφελή ιδρύματα όπως νοσοκομεία χρησιμοποίησαν παραδοσιακά τη λειτουργική δομή.

Μερικές επιχειρήσεις επιδιώκουν να χρησιμοποιούν μια οργανωτική δομή η οποία να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να ενεργούν χωρίς να χρειάζεται πίεση, παρότρυνση ή έλεγχος από τους προϊστάμενους.



Σχήμα 2.2 : οργανωτική διάρθρωση μιας άλλης επιχείρησης.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, σε ορισμένα μέλη του προσωπικού παραχωρούνται αρμοδιότητες που σκοπό έχουν να βοηθήσουν όλες τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού για ένα λειτουργικό σχήμα τμήματος, όπως διαγράφεται στα σχήματα 2.1 και 2.2 . Τα στελέχη ενεργούν με βάση το ανθρώπινο δυναμικό για να ξέρουν όλες τις λειτουργίες του σε κάποιο βαθμό. Μαθαίνουν επίσης τις δραστηριότητες της ομάδας που προϊστάνται. Στις εργασίες τους οι τμηματάρχες δίνουν έμφαση στην ολοκλήρωση της πληροφόρησης με την κατανόησή τους για τις συγκεκριμένες υποθέσεις του λειτουργικού τους τμήματος. Συχνά οι ειδικοί (προσωπάρχες) ενεργούν σαν πηγές και σύμβουλοι αυτών των

τμηματάρχων του προσωπικού και του προμηθεύουν λεπτομερείς τεχνικές γνώσεις που απαιτούνται για την εκτέλεση λειτουργικών προγραμμάτων στα διάφορα τμήματα.

Η ανώτατη ιεραρχία της διοίκησης επιλέγει αυτή τη διαδικασία όταν τα λειτουργικά τμήματα εκμετάλλευσης έχουν σημαντικές, διαφορετικές και πειστικές ανάγκες, όταν αυτές οι ανάγκες ξεπερνούν διαφορετικές λειτουργικές περιοχές του ανθρώπινου δυναμικού και ακόμα όταν συναντούν αυτές τις ανάγκες απαιτούν τις άμεσες και συχνές υπηρεσίες ενός ή περισσότερων εργαζομένων. Μερικές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας έχουν υιοθετήσει αυτή την οργανωτική δομή. Τα κορυφαία στελέχη αυτών των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι είναι η ιδανικότερη (οργανωτική δομή) γιατί με αυτή τη δομή μπορούν να δώσουν μια γρηγορότερη απάντηση σ' ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Κάτω απ' αυτή τη δομή, για παράδειγμα, μια λειτουργική ομάδα μπορεί να ζητά επαγγελματίες που να δίνουν μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη ενός προγράμματος προσλήψεων, ή όταν μια άλλη λειτουργική ομάδα μπορεί να προτιμά να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού.

2.10 Δραστηριότητες των στελεχών στη Διοίκηση Προσωπικού

Οι σύγχρονοι επαγγελματίες εφαρμόζουν διαφορετικές δραστηριότητες που μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Εφαρμογή της πολιτικής της επιχείρησης,
2. Παροχή συμβουλών,
3. Διοχέτευση πληροφοριών και δραστηριοτήτων σε λειτουργίες όπως στρατολόγηση, επιλογή και εκπαίδευση,
4. Εκτέλεση ελέγχου με παράλληλη παρακολούθηση των επιδόσεων και της συμμόρφωσης των υπαλλήλων όσον αφορά την πολιτική προσωπικού.

Μια καταμέτρηση σ' ένα δείγμα από στελέχη, διευθυντών τμημάτων εκμετάλλευσης καθώς και διευθυντές προσωπικού έδειξε ότι οι περισσότεροι βλέπουν το γραφείο προσωπικού σαν μια υπηρεσιακή και συμβουλευτική μονάδα. Όλες αυτές οι ομάδες έδειξαν την επιθυμία για μεγαλύτερη συμμετοχή σε όλους τους τύπους δραστηριοτήτων. Αυτές οι διαπιστώσεις μπορεί να αντανάκλουν την επιθυμία όλων των ομάδων να εξαλείψουν τις αυθαίρετες διακρίσεις στις περισσότερες επιχειρήσεις μεταξύ επιτελικών θέσεων και προσωπικού καθώς και το σχεδιασμό θέσεων που ανταποκρίνονται καλύτερα στις επιχειρησιακές και ατομικές ανάγκες.

Πρόσθετοι ρόλοι για τους προϊστάμενους τμημάτων στην

επόμενη δεκαετία πιθανών να εστιαστούν κυρίως στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αλληλεπίδρασης με τους προϊσταμένους και τη μεταφορά ορισμένων αρμοδιοτήτων άμεσης ευθύνης της διοίκησης σε συγκεκριμένους διευθυντές τμημάτων εκμετάλλευσης.

Έτσι με την εκχώρηση αυτοί οι ίδιοι θα δρούσαν ως:

1. Προμηθευτές, που προσφέρουν εξειδίκευση για προσφορά βοήθειας,
2. Διαμεσολαβητές, που θα εκχωρούν διοικητικούς ρόλους,
3. Ελεγκτές, που θα αποτιμούν την επίδοση των υπεύθυνων διευθυντών τμημάτων εκμετάλλευσης στην εφαρμογή πολιτικής που αφορά το προσωπικό,
4. Νεωτεριστές, που αναβαθμίζουν την τεχνική επάρκεια, την πρόσβαση στις πληροφορίες, την ανάπτυξη νέων προγραμμάτων και διαδικασιών καθώς και οριζόντια επικοινωνία,
5. Τέλος, αυτοί που θα διατυπώσουν την πολιτική, που αναπτύσσει μια συνεχή και αποτελεσματική ως προς το κόστος πολιτική όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

Είναι γνωστό πως κάθε επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει την έκταση κατά την οποία η ανάπτυξη της πολιτικής εργατικού δυναμικού και ο έλεγχος των σχετικών με το προσωπικό δραστηριοτήτων θα έπρεπε να είναι συγκεντρωμένα στο τμήμα διοίκησης ή αποκεντρωμένα, μαζί με την εκτέλεση στους υπεύθυνους τμημάτων εκμετάλλευσης γραμμής. Για παράδειγμα, το γραφείο προσωπικού μπορεί να εκτελεί όλες τις σχετικές με τη στρατολόγηση δραστηριότητες προσωπικού ή μπορεί να παραιτούνται απ' όλες τις δραστηριότητες εκτός από του οργανωτικού

εύρους διαφήμιση ή τα open houses για τους διευθυντές γραμμής. Άσχετα με την έκταση της συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων προσωπικού, ο επεκτατικός ρόλος των στελεχών σαν νεωτεριστές και διατυπωτές πολιτικής καλεί για μια άνοδο της τεχνικής τους επάρκειας και της επαγγελματικής τους εικόνας και ικανότητας. Επίσης επιζητεί μεγαλύτερη δύναμη για να μπορεί να κάνει πραγματοποιήσιμους τους στόχους στην επιχείρηση.

Όπως έχει λεχθεί επανειλημμένως οι διευθυντές τμημάτων επίσης, πρέπει να αυξάνουν τις γνώσεις τους στην επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό και η εμπλοκή στη διοίκηση του προσωπικού να είναι πιο ενεργητική.

Στην προκειμένη περίπτωση ξεκινούμε από την βάση ότι τα στελέχη στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εκτελούν ενεργητικούς ρόλους διάγνωσης, συμβουλευτικούς και ανάλυσης πολιτικής. Όπως περιγράφηκε, η ακριβής εκτέλεση αυτών των ρόλων μπορεί να ποικίλλει για διαφορετικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού. Για να είναι αποτελεσματικά τα στελέχη σε καθένα απ' αυτούς τους ρόλους, πρέπει να δείχνουν τη σχετικότητα των γνώσεών τους προς την ανώτατη ιεραρχική διοίκηση, να αποφεύγουν τη δημιουργία συγκρούσεων, να αναπτύσσουν μια κατώτερη γραμμή οριοθέτησης και τέλος να δημιουργούν προγράμματα που να έχουν μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας.

2.11 Ανώτατα στελέχη της διοικητικής πυραμίδας

Οι διευθυντές πρέπει να επικυρώνουν και να νομιμοποιούν όλες τις λειτουργίες που αφορούν το ενεργητικό του δυναμικού. Αν και αυτοί όλο και πιο σωστά παραχωρούν σημαντικές ευθύνες για το σχέδιο και την εκτέλεση της πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού, πολλά ανώτατα στελέχη συμμετέχουν στην εξέλιξή τους και επιβλέπουν όλες τις πρακτικές και διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού στην οργάνωση. Επί προσθέτως, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να εμπλέκεται άμεσα στις πρακτικές προσέγγισης του ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζει τους κατώτερους τους, όπως όταν παίρνουν συνέντευξη σε υποψήφιους για διευθυντικές θέσεις ή εξετάζουν άλλα υποψήφια κορυφαία στελέχη.

Στις λειτουργίες όπως ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού και στις εργασιακές διαπραγματεύσεις, τα ανώτατα στελέχη πρέπει να παίζουν ένα βασικό ρόλο. Αυτά μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το αν θα δημιουργηθούν εργατικές ενώσεις και απ' τη στιγμή που θα γίνουν ενώσεις, ποια θα είναι η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ της ένωσης και της διοίκησης.

Τα κορυφαία στελέχη μπορούν να κρατήσουν τον ολικό έλεγχο της οργάνωσης ή να παραχωρήσουν μέρος από τη δύναμή τους στους επαγγελματίες στο ανθρώπινο δυναμικό, στους διευθυντές γραμμής ή εκμετάλλευσης ή σε άλλους κατώτερους. Με τη διευκρίνηση των προσωπικών και οργανωτικών σκοπών, οι διευθυντές μπορούν να προνοούν και για άλλα οργανωτικά μέλη μαζί με το σχέδιο δράσης στο οποίο η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί.

Μπορούν επίσης να επηρεάσουν την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σ' όλη την έκταση της οργάνωσης με το να διευκρινίζουν τις υπευθυνότητες των επαγγελματιών στο ανθρώπινο δυναμικό όπως περιγράφηκε παραπάνω και των διευθυντών γραμμής ή προϊσταμένων τμημάτων εκμετάλλευσης όπως περιγράφεται στο επόμενο μέρος.

Τι γίνεται όταν τα στελέχη δεν παραδέχονται την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού; Αυτό μπορεί να συμβεί όταν οι διευθυντές ασχολούνται υπερβολικά με το ελάχιστο όφελος και βλέπουν την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σαν μια περιττή δαπάνη. Επίσης όταν δεν βλέπουν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας. Μια τέτοια περίπτωση θέτει μια έντονη επιβάρυνση στους επαγγελματίες στο ανθρώπινο δυναμικό να δικαιώσουν την ύπαρξή τους. Αυτοί -και τα στελέχη που εμπιστεύονται την ποιότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού- θα πρέπει κανονικά να ζητούν τρόπους για να αποδείξουν την αξία στην οργάνωση. Για να το κάνουν αυτό, μπορεί να επηρεάσουν με την ανάλογη εκπαίδευση της διοίκησης όσον αφορά τις επιδόσεις ή να εκτιμήσουν την εισαγωγή μεγαλύτερης συμμετοχής των εργαζομένων στη μείωση των παραπόνων. Η εκπαίδευση των στελεχών μπορεί επίσης να διευκολύνει βελτιωμένη συμπεριφορά απέναντι στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

2.12 Διευθυντές Γραμμής

(Διευθυντές Τμημάτων Εκμετάλλευσης)

Στους διευθυντές γραμμής - όπου ανήκουν στην μεσαία και χαμηλότερου επιπέδου ιεραρχία - πρέπει να υπάρχει αρχικά υπευθυνότητα για την εφαρμογή της πολιτικής απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό που προωθείται από την ανώτατη διοίκηση. Θα πρέπει συστηματικά να εκτελούν κάθε λειτουργία που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό αρχίζοντας πιο συχνά με ένα καταστατικό έλεγχο των λογαριασμών και ανάλυση εργασίας, συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων για την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εφαρμογή των προγραμμάτων που αφορούν και πάλι το ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει συνεχώς να ασκείται ποιοτικός έλεγχος και να εφαρμόζεται η τεχνική της εποπτείας.

Τα στελέχη γραμμής πρέπει να έχουν επαρκείς γνώσεις πάνω στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να είναι ικανοί να κάνουν διάγνωση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της παρούσας πάντοτε πρακτικής που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό. Οι διευθυντές γραμμής όλο και περισσότερο αναλαμβάνουν έναν πιο ενεργητικό ρόλο στο σύστημα εποπτείας του ανθρώπινου δυναμικού.

Μαζί με την δυνατότητα επαναπληροφόρησης για τα τρέχοντα προγράμματα, μπορούν επίσης να περιγράψουν καθαρά, τις δικές τους καθώς και των κατωτέρων τους, τις ανάγκες και περιορισμούς στο χώρο εργασίας. Με αυτό τον τρόπο, οι επαγγελματίες ή οι σύμβουλοι στο ανθρώπινο δυναμικό που αναπτύσσουν τα συστήματα της εποπτείας παίρνουν πληροφορίες από πρώτο χέρι που μπορούν να τις

χρησιμοποιήσουν για να βελτιώσουν τα προγράμματα. Οι διευθυντές γραμμής μπορούν και ασχολούνται με πρόσθετες δραστηριότητες που συμπληρώνουν τη γενική πολιτική που αφορά τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, μπορούν να πραγματοποιούν πιο συχνές αποτιμήσεις επίδοσης από αυτές που πραγματοποιούνται συνήθως ή μπορούν να σχεδιάσουν ένα ειδικό μονοπάτι για τη σταδιοδρομία και ένα ειδικό αναπτυξιακό πρόγραμμα καριέρας για τους τεχνικούς υπαλλήλους.

Τέλος, οι διευθυντές γραμμής θα πρέπει να υλοποιούν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που τυχάνει να εποπτεύουν. Πρέπει να παρέχουν υποστήριξη και βοήθεια εκεί που είναι αναγκαία ή να παραπέμπουν τους κατώτερους τους όταν απαιτείται ειδική εμπειρία.

Στο μέλλον, οι διευθυντές γραμμής πιθανόν να έχουν τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν ευθύνες για να εξασφαλίσουν αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Για να ενθαρρυνθεί αυτή η ενεργητική προσπάθεια θα πρέπει να υπάρξει βοήθεια και ανάλογη αμοιβή για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

2.13 Ενώσεις Εργαζομένων - Εργατικά Συνδικάτα

Σε μερικές επιχειρήσεις τα μέλη τους συνδέονται σαν ένα συνδικάτο. Οι εκπρόσωποι αυτού του συνδικάτου διαπραγματεύονται με τη διοίκηση για να συγκεκριμενοποιήσουν συνθήκες και δεδομένα κάτω από τα οποία τα μέλη θα εργάζονται. Οι εκπρόσωποι και η συμμετοχή

των μελών του συνδικάτου μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τον τύπο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση. Επειδή οι σχέσεις μεταξύ συνδικάτου και διοίκησης είναι από παράδοση αντίθετες, οι εργατικές συμβάσεις (συλλογικές συμβάσεις εργασίας) συχνά συγκεκριμενοποιούσαν τη φύση της πρακτικής της διοίκησης, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, την επιλογή, τις προαγωγές, την αξιολόγηση και τις αμοιβές στις επιχειρήσεις. Οι περιορισμοί που προκύπτουν από τις συμβάσεις μπορούν να περιορίσουν την ικανότητα της διοίκησης να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος ή στις όποιες συνθήκες εργασίας.

Πρόσφατα, καταβλήθηκαν προσπάθειες εγκαθίδρυσης πιο συνεργατικών σχέσεων. Έχουν ταυτόχρονα ενθαρρύνει την εισαγωγή νέων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην ποιότητα των προγραμμάτων για τις συνθήκες εργασίας. Οι εκπρόσωποι των συνδικάτων και οι διευθυντές θα πρέπει μαζί να συνεχίσουν να αναζητούν τρόπους αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση.

2.14 Το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό

Το εργατικό δυναμικό, ενοποιημένο ή όχι, θα πρέπει πάντοτε να προσπαθήσει για την υψηλής ποιότητας στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού. Για να γίνει αυτό απαιτείται τα μέλη να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να είναι ικανός να διαγνώσει την ποιότητα των

πρακτικών σχέσεων με συναδέλφους ή την οργάνωση, αφού οι εργαζόμενοι παρέχουν συχνά την πιο ακριβέστερη αναγνώριση των αδυναμιών και τέλος την δημιουργική βελτιώσεων. Επί προσθέτως, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνουν τους προϊστάμενους να διορθώνουν τις ελλείψεις που υπάρχουν στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ενημερωμένοι πλήρως υπάλληλοι συμβάλουν σ' ένα εσωτερικό οργανωτικό κλίμα που ενθαρρύνει τόσο την αύξηση και ανάπτυξη όσο και την υψηλή ποιότητα και αποδοτικότητα στην επιχείρηση.

2.15 Ο αλληλεπιδράσεις υφισταμένων και προϊσταμένων μέσα στον εργασιακό χώρο.

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ άλλοτε, οι εργαζόμενοι και τα στελέχη δρουν από κοινού για να υπάρξει χρηστή διοίκηση. Με φόντο το 2000, αυτή η συνεργασία τείνει να γίνει εντονότερη. Για παράδειγμα, αν οι εργαζόμενοι σχεδιάσουν ένα σύστημα εκτίμησης της επίδοσης, τα στελέχη θα εκτελέσουν το σύστημα και θα παράσχουν επαναπληροφόρηση στους επαγγελματίες στο ανθρώπινο δυναμικό σχετικά με τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του. Το γραφείο προσωπικού θα αναθεωρήσει τότε το σύστημα για να ενσωματώσει τις προτάσεις των στελεχών ή αν ένα στέλεχος έχει ανάγκη να αναπληρώσει μια κενή θέση, αυτός ή αυτή μπορούν να χρησιμοποιήσουν το γραφείο προσωπικού σαν πηγή πρόσληψης νεοσύλλεκτων. Το τμήμα αυτό μπορεί να καταχωρεί σε τοπικές εφημερίδες, να οργανώνει (ανοίγματα) ή να καταγράφει ακόμα και τα συστατικά (αναφορές) των υπαλλήλων. Κατ' αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν εξειδικευμένο και

έμπειρο δυναμικό για τους προϊσταμένους, που είναι υπεύθυνοι για την αποτελεσματική διοίκηση.

Στην προσπάθεια αυτή θα επικεντρωθεί η σημασία στους ρόλους που οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι πρέπει να διαδραματίζουν όσον αφορά τη λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπου. Ακόμα θα δοθεί έμφαση στην αλληλεπίδραση τους και τη σημασία αυτής για αποτελεσματική διοίκηση. Αν και υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης του προσωπικού, εμείς χρησιμοποιούμε την πρακτική προσέγγιση, που περιγράφεται πιο λεπτομερειακά στο επόμενο κεφάλαιο.

2.16 Μια πρακτική προσέγγιση

Οι επαγγελματίες προσωπάρχες και οι διευθυντές μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησής τους χρησιμοποιώντας τέσσερα βήματα και θέματα:

1. ανάγνωση
2. εκτίμηση
3. σχεδιασμός και
4. εκτέλεση.

Πρώτον, οι εργαζόμενοι και η ανώτατη διοίκηση πρέπει να διαγνώσουν τα προβλήματα στο οργανωτικό εύρος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να διαγνώσουν τα προβλήματα στο δικό τους τομέα, τμήμα ή περιοχή. Όλοι θα πρέπει να

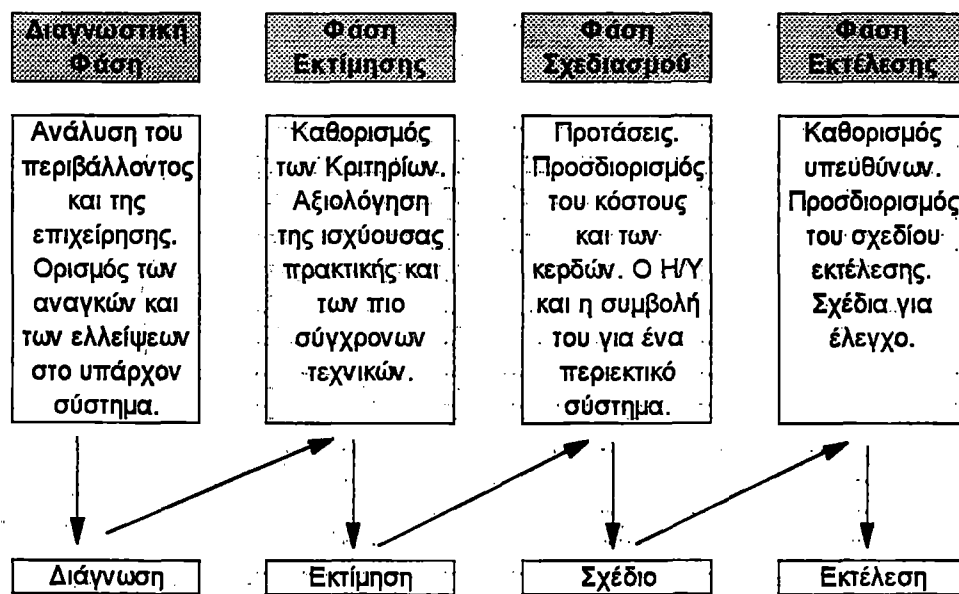
αναλύουν τις ανάγκες των εργαζομένων και διευθυντών και να προσδιορίζουν τρόπους δηλαδή πώς τους αντιμετωπίζει η επιχείρηση σε κάθε κατάσταση. Ο Κ. Κ., για παράδειγμα, θα πρέπει να προσδιορίσει τις ανάγκες και τους στόχους των υπαλλήλων που εποπτεύει και να αξιολογήσει το πόσο καλά οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν αυτές τις ανάγκες και βοηθούν στην εκπλήρωση αυτών των στόχων. Ένας εργαζόμενος μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη με αυτές τις διαγνώσεις βολιδοσκοπώντας ή προσφέροντας νέες προοπτικές σε οποιαδήποτε κατάσταση. Επί προσθέτως, ο Α.Α., με τη βοήθεια από επαγγελματίες στο ανθρώπινο δυναμικό όπως ο Κ. Κ., θα πρέπει να εξετάσει τη φύση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και της εργασίας. Μαζί θα πρέπει να μελετούν την τεχνική που χρησιμοποιούν οι σύγχρονες πρακτικές στο ανθρώπινο δυναμικό και τελικά να ταιριάζουν τις πρακτικές στην κατάσταση.

Δεύτερον, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκτιμήσουν τις πρακτικές που χρησιμοποιούν κάθε στιγμή. Θα πρέπει να αξιολογήσουν την αξία αυτών των πρακτικών και διαδικασιών στους εργαζόμενους, το κόστος τους και την αποτελεσματικότητά τους για την εκπλήρωση των οργανωτικών σκοπών της επιχείρησης.

Τρίτον, οι επόπτες πρέπει να εξασφαλίζουν την προσέγγιση του προσωπικού στη διοίκηση διαμέσου της οργάνωσης, πράγμα που είναι εφικτό να γίνει. Έτσι μπορούν να βοηθήσουν τα ανώτατα στελέχη να υιοθετήσουν και να ολοκληρώσουν οργανωτικές πολιτικές στη διοίκηση των υφισταμένων. Οι επόπτες γενικά θα πρέπει να συγκεκριμενοποιούν τις διαδικασίες που ταιριάζουν με τις δικές τους ανάγκες, καθώς και τις

ανάγκες των υφισταμένων τους. Τότε οι εργαζόμενοι μπορούν να προσφέρουν παραδείγματα πρακτικών άλλων επιχειρήσεων που μπορεί να τους βοηθήσουν στην βελτίωση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και στη δική τους επιχείρηση.

Από κοινού οι επόπτες και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να σχεδιάσουν τα συστήματα διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι σε ένα στρατηγικό σχεδιασμό, οι εργαζόμενοι και τα ανώτατα στελέχη να σχεδιάζουν γενικές πολιτικές και πρόσφορες πρακτικές για υλοποίηση. Στο επίπεδο της εργασίας, θα πρέπει να αναγνωριστούν, εκτιμηθούν και επιλεγούν συγκεκριμένες εναλλακτικές μέθοδοι.



Σχήμα 2.3 : Παρουσίαση των φάσεων της πρακτικής προσέγγισης στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.17 Διαγνωστική φάση του προβλήματος

Η διάγνωση απαιτεί μια περιγραφή της υπάρχουσας επιχείρησης, των εργασιών της, των υπαλλήλων, του περιβάλλοντος, καθώς και κάθε άλλο παράγοντα που επηρεάζει τη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι και τα στελέχη μπορούν να αρχίσουν αναλύοντας τα οργανωτικά και περιβαλλοντικά θέματα που άπτονται του προβληματισμού της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να β περιγράψει το μέγεθος της επιχείρησης, τα προϊόντα και την τοποθεσία καθώς επίσης και τη φύση του κοινωνικού, νομικού και οικονομικού περιβάλλοντος. Θα πρέπει επίσης να αναλυθούν οι εργασίες που εκτελούν τα μέλη της επιχείρησης. Από τη στιγμή που έχουν αναγνωρισθεί αυτά τα δεδομένα, θα πρέπει να γίνει η ανάλυση συγκεκριμένων καταστάσεων.

Η διάγνωση εμπλέκει τον προσδιορισμό αναγκών για ορισμένες πρακτικές διοίκησης σε δεδομένες καταστάσεις. Στο σενάριο που ανοίγει αυτό το κεφάλαιο, για παράδειγμα, φαίνονται να υπάρχουν ελλείψεις στην επιλογή, εκπαίδευση και εξέλιξη (με την έννοια του προβιβασμού) των υπαλλήλων. Η διάγνωση ζητά την ακριβή αποτύπωση των γενικών περιοχών αδυναμίας, ελλείψεων ή αναγκών στη διοίκηση του προσωπικού.

2.18 Εκτίμηση

Η εκτίμηση προϋποθέτει την αξιολόγηση όλων των τρεχουσών πρακτικών διοίκησης για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητάς

τους. Η αξιολόγηση των πρακτικών πρέπει να λάβει υπόψη της τα κριτήρια που αναφέρονται σε κάθε κεφάλαιο της εργασίας μας. Για παράδειγμα, η επιλογή των κατωτέρων στη διοικητική ιεραρχία υπαλλήλων του Κ. Κ. θα πρέπει να ακολουθεί μια σαφώς προσδιορισμένη διαδικασία επιλογής. Η αμοιβή θα πρέπει πάντα να είναι βασισμένη σε μία συστηματική εκτίμηση της εργασίας. Η αξιολόγηση των αναγκών θα πρέπει πάντα να προηγείται της εκπαίδευσης των υπαλλήλων. Οι επόπτες θα πρέπει να αναθεωρούν και να εκτιμούν πρακτικές χρησιμοποιημένες σε άλλες επιχειρήσεις για πιθανή περίληψή τους στο πρόγραμμα της δικής τους επιχείρησης.

2.19 Σχεδιασμός

Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος θα πρέπει να σχεδιάζουν συναφή συστήματα για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Πως θα πρέπει να προσεγγίσουν αυτή την πρόκληση;

Θα πρέπει να διορθώσουν τις ελλείψεις στα συστήματα που ήδη εφαρμόζονται και να ολοκληρώσουν την τέχνη των πρακτικών εφαρμογών μέσα σ' αυτά.

Το κόστος του προτεινόμενου συστήματος θα πρέπει να υπολογιστεί με λεπτομέρεια και αν είναι δυνατό μια μελέτη ανάλυσης κόστους και κέρδους. Η ανάλυση του κόστους είναι σημαντική για να εξασφαλίσει το κόστος και το κέρδος του προτεινόμενου συστήματος και για να ενδυναμώσει την υποχρέωση των επιτελικών στελεχών για την εκτέλεσή του.

Τέλος, όπου είναι εφικτό, η χρησιμοποίηση ηλεκτρονικού υπολογιστή θα πρέπει να έχει θέση στο νεοσχεδιασθέν σύστημα.

Η εισαγωγή ηλεκτρονικών υπολογιστών αυξάνει εντυπωσιακά το σύνολο των πληροφοριών που μπορούν να αποθηκευθούν και αντληθούν για χρησιμοποίηση από την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εισάγει τη χρήση της βάσης δεδομένων και την ανάλυση στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Το χαμηλό κόστος, η υψηλή απόδοση και η συμβατικότητα ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή σήμερα ευκολύνουν την χρησιμοποίησή τους από επιχειρήσεις όλων των δυναμιτοτήτων.

Ο Κ. Κ., λοιπόν θα πρέπει να σχεδιάσει ένα σύστημα εκτίμησης των επιδόσεων για την επιχείρηση. Ο Κ. Κ., θα πρέπει να τροποποιήσει αυτό το σύστημα για να την κάνει πιο αποτελεσματική για τους δικούς του υφισταμένους. Ο Κ.Κ. μπορεί, για παράδειγμα, να οργανώνει τρόπους βαθμολόγησης δύο φορές το χρόνο για τους υφισταμένους του: οι τρόποι θα είναι ικανοί να δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη και θα χρησιμοποιούνται κυρίως συμβουλευτικά. Ακόμα, θα αξιολογούνται οι επιδόσεις των εργαζομένων και θα παρέχονται σχετικά με αποφάσεις για αποζημίωση. Αυτές οι τυπικές εκτιμήσεις μπορούν να συνοδευτούν με συνεντεύξεις επίδοσης τρεις ή τέσσερις φορές το χρόνο. Τα τελικά αποτελέσματα μπορούν να αποθηκευτούν στον υπολογιστή σε μια βάση δεδομένων μαζί με τα αποτελέσματα που τα στελέχη θα μπορούσαν να αξιολογήσουν τα

δεδομένα για κάλυψη εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών της επιχείρησης.

2.20 Εκτέλεση

Ο σχεδιασμός δεν μπορεί να γίνει στο κενό. Το τελευταίο βήμα είναι να σκεφτούμε ποιος θα εφαρμόσει τις πολιτικές της επιχείρησης, πώς το δυναμικό θα διανεμηθεί, πώς θα γίνει η εκτέλεση και πώς θα πληροφορηθεί η διοίκηση.

Πρώτον, πρέπει να αναγνωριστούν τα μέρη που είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση. Υπεύθυνος για το σύστημα θα είναι μόνον ο διευθυντής τμημάτων εκμετάλλευσης; Θα μοιραστούν στην ευθύνη τα στελέχη; Ποια πρέπει να είναι η συνεισφορά των υπαλλήλων ώστε να κάνουν το σύστημα να δουλέψει; Πόση βοήθεια πρέπει να τους παράσχει η ανώτατη διοίκηση; Μ' άλλα λόγια πρέπει να γίνει κατανομή αρμοδιοτήτων ώστε αυτά τα μέρη πρέπει να εκτελούν διαφορετικούς ρόλους; Μπορούν να δρουν σαν καινοτόμοι της πραγματικής αλλαγής εισάγοντας οι ίδιοι νέες διαδικασίες; Μπορούν να συμβουλεύουν άλλους και να εποπτεύουν την εισαγωγή νέων προγραμμάτων ή μπορούν να παραμείνουν μια πηγή για οργανωτικά μέλη και να διανέμουν πληροφορίες όπως ζητείται;

Δεύτερον, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να διαθέτει τους πόρους για το σχεδιασμό και την εκτέλεση των προγραμμάτων που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό. Πρέπει να αποστέλλουν ερωτήσεις όπως οι ακόλουθες: Ποιούς πόρους (χρήματα, ανθρώπους, εξοπλισμό) θα έχουν οι προϊστάμενοι τμημάτων εκμετάλλευσης; Ποιούς πόρους θα ελέγχουν;

Επίσης, ο τρόπος για την εκτέλεση των διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι γνωστός. Οι συνεντεύξεις επίδοσης θα γίνονται νωρίς στο γραφείο του διευθυντή ή σε μια ειδική τοποθεσία;

2.21 Περίληψη

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει μια κύρια εστία στη ζωή της οργάνωσης όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, επειδή συγγενεύει με την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει μια σημαντική απασχόληση των στελεχών. Οι υπάλληλοι γίνονται πιο αυστηροί στις απαιτήσεις τους για υψηλής ποιότητας εργασιακό περιβάλλον, κατάλληλη αμοιβή και επαρκή εκπαίδευση και εξέλιξη. Τα στελέχη πρέπει συνεχώς να ψάχνουν για τρόπους βελτίωσης της αλληλεπίδρασης.

Στην ενότητά μας περιγράψαμε τρόπους βελτίωσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Δώσαμε έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ στελεχών και εργαζομένων στο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς επίσης, στο σχεδιασμό και την εκτέλεση αποτελεσματικών πρακτικών και πολιτικών για επιχειρήσεις όλων των μεγεθών.

Σ τ ο ε π ό μ ε ν ο κ ε φ ά λ α ι ο

Δ Ι Α Δ Ι Κ Α Σ Ι Ε Σ
Ε Π Ι Δ Ο Γ Η Σ

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ
ΕΠΙΛΟΓΗΣ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ
&
ΜΕΙΩΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 3.1 Εισαγωγή
- 3.2 Προβληματική
- 3.3 Βήματα και επιλογή
- 3.4 Ανάπτυξη (δημιουργία) των κριτηρίων επιλογής
- 3.5 Η ανάλυση εργασίας
- 3.6 Η καταγραφή των κριτηρίων επιλογής
- 3.7 Η αναγνώριση των κατάλληλων οργάνων και τεχνικών μέτρησης
- 3.8 Εγκυρότητα
- 3.9 Αξιοπιστία
- 3.10 Κόστος
- 3.11 Ευκολία εφαρμογής
- 3.12 Η αναθεώρηση της αξιολόγησης των αιτήσεων
- 3.13 Εκτίμηση των Κέντρων Αξιολόγησης
- 3.14 Συνεντεύξεις
- 3.15 Επιλογή και εφαρμογή τυποποιημένων Tests
- 3.16 Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα τυποποιημένα Tests
- 3.17 Η ανάπτυξη μη τυποποιημένων Tests

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

ΕΠΙΛΟΓΗΣ

3.1 Εισαγωγή

Η Τράπεζα Δυτικών Προαστίων υφίσταται μεγάλες αλλαγές μεταξύ των ταμιών της απ' όπου η ανώτατη διοίκηση επαναπροσδιόρισε το ρόλο. Τώρα ένας ταμίας διεξάγει συναλλαγές, ασχολείται με όλες τις όψεις της εξυπηρέτησης πελατών και προωθεί τις υπηρεσίες της τράπεζας. Η Τράπεζα θα έχει τριάντα καινούργιες θέσεις για ταμίες κατά τη διάρκεια των επόμενων έξι μηνών. Οι διευθυντές των υποκαταστημάτων έχουν την ευθύνη για την πρόσληψη ταμιών μόνο για τα δικά τους υποκαταστήματα.

Η Γ. Γ. είναι η διευθύντρια του παλαιότερου υποκαταστήματος της τράπεζας. Όπως σε άλλα υποκαταστήματα, έτσι και εδώ το εργατικό δυναμικό είναι σχετικά ασταθές. Η τοποθεσία του υποκαταστήματος

είναι πολύ θελκτική. Η αμοιβή και τα bonus είναι στην ίδια γραμμή με αυτά που προσφέρονται σε ανάλογες εργασίες. Σπαστό ωράριο είναι εφικτό. Η Γ. Γ. και οι δύο προκάτοχοί της θεωρούνται αποτελεσματικοί και συμπονετικοί διευθυντές. Η τράπεζα ξόδεψε μεγάλα χρηματικά ποσά για να εκπαιδεύσει άτομα για τις καινούργιες θέσεις ταμιών, αλλά με μικρό αντίκρισμα.

Το υποκατάστημα της Γ. Γ. έχει ένα από τα υψηλότερα ποσοστά αλλαγής και τα ρεκόρ χαμηλότερης επίδοσης στην τράπεζα. Η Γ. Γ. νομίζει ότι δεν έχει επιλέξει τα καλύτερα άτομα για τις καινούργιες θέσεις ταμιών.

3.2 Προβληματική

Τα προβλήματα στο υποκατάστημα της Γ. Γ. τα δημιουργεί η αναποτελεσματική επιλογή ή μήπως με δεδομένες τις προσπάθειες του υποκαταστήματος για εκπαίδευση η αποζημίωση, η εποπτεία, καθώς και η γρήγορη επιλογή είναι πιθανές εξηγήσεις.

Αυτή η ενότητα προσφέρει ένα πλαίσιο για την εκτίμηση και βελτίωση της επιλογής υπαλλήλων. Αρχίζουμε με μια θεώρηση των διαδικασιών στην επιλογή. Μετά μελετάμε την ανάπτυξη κριτηρίων για την επιλογή υπαλλήλων. Έπειτα εστιάζουμε στην αποτελεσματική εκλογή και χρήση οργάνων και τεχνικών στην επιλογή. Στην συνέχεια εξετάζουμε την αξιολόγηση αιτήσεων, τυποποιημένων και μη τυποποιημένων δοκιμασιών (tests) και κέντρων αξιολόγησης και

συνεντεύξεων. Έπειτα συζητάμε τη διαδικασία για την τελική επιλογή ενός υπαλλήλου. Ολοκληρώνουμε το κεφάλαιο κοιτάζοντας στην αλληλεπίδραση των εργαζομένων στο ανθρώπινο δυναμικό και των στελεχών στη διαδικασία επιλογής.

3.3 Βήματα στην επιλογή

Σήμερα, τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων μπορούν να προσλαμβάνουν συστηματικά υπαλλήλους για να συμπληρώνουν τις κενές θέσεις εργασίας.

Είδαμε παραπάνω την Τράπεζα Δυτικών Προαστίων να επιλέγει υπαλλήλους για την κάλυψη κενών θέσεων ταμιών.

Η επιλογή αναφέρεται στην εκλογή ενός ατόμου μεταξύ ενός πλήθους άλλων υποψηφίων για να συμπληρώσει μια θέση.

Η αποτελεσματική επιλογή πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Ανάλυση εργασίας
2. Ανάπτυξη των κριτηρίων επιλογής
3. Εκλογή οργάνων και τεχνικών για τη μέτρηση των κριτηρίων επιλογής
4. Συλλογή δεδομένων σχετικά με υποψηφίους και
5. Ανάλυση των δεδομένων για την ανεύρεση του καταλληλότερου υποψηφίου για την εργασία.

Το πρώτο βήμα στην επιλογή απαιτεί από το ανώτατο στέλεχος να κάνει μια ανάλυση εργασίας. Χρησιμοποιώντας την περιγραφή και τις εξειδικεύσεις της εργασίας, ο εργαζόμενος μπορεί να αναγνωρίσει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα αυτής της εργασίας.

Στην Τράπεζα, η περιγραφή της εργασίας έχει πρόσφατα αλλάξει. Έτσι, η διαδικασία επιλογής πρέπει να αναγνωρίσει τα άτομα που θα εκτελούν καλά τη νέα εργασία ταμίας - πρέπει να είναι ικανά να προσφέρουν υπηρεσίες όπως και να πραγματοποιούν συναλλαγές.

Δεύτερον, βασιζόμενος στην ανάλυση εργασίας, το ανώτατο στέλεχος πρέπει να καθορίζει τα κριτήρια για την εκτίμηση των αιτούντων για την κενή θέση εργασίας. Τα κριτήρια επιλογής είναι χαρακτηριστικά που έχουν αντληθεί από την περιγραφή και τις εξειδικεύσεις της εργασίας. Για παράδειγμα, τα κριτήρια για τη νέα θέση ταμίας μπορούσαν να περιλαμβάνουν πείρα στις πωλήσεις, γνώση των τραπεζικών υπηρεσιών, υψηλή δυνατότητα υποκίνησης και επιθετικότητα. Η παρακολούθηση αυτών που έχουν υψηλές επιδόσεις παραμένουν στην οργάνωση και ο προσδιορισμός του πως διαφέρουν από αυτούς που έχουν χαμηλές επιδόσεις και εγκαταλείπουν την οργάνωση και επαναδιατυπώνουν τα κριτήρια επιλογής.

Οι διευθυντές και το ανθρώπινο δυναμικό μπορούν μαζί να καθορίζουν τα κριτήρια επιλογής. Για παράδειγμα οι επαγγελματίες μπορούν να βοηθούν τους διευθυντές να αναλύουν τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν αυτούς που έχουν υψηλές επιδόσεις από αυτούς που έχουν χαμηλές επιδόσεις και μάλιστα με τη συστηματική μελέτη των

αντίστοιχων της επίδοσης και της αλλαγής. Οι επαγγελματίες μπορούν επίσης να ενεργούν σαν επιτροπή αξιολόγησης για να υποδεικνύουν στους διευθυντές να διαλέγουν ολοκληρωμένα, καταμετρητά και κατάλληλα κριτήρια.

Μετά τον καθορισμό των κριτηρίων επιλογής, το τρίτο βήμα ακολουθεί: η εκλογή ειδικών οργάνων για χρήση στην εκτίμηση των κριτηρίων. Οι διευθυντές γενικά βασίζονται στις συνεντεύξεις για να αξιολογήσουν τα προσόντα που απαιτούνται. Η χρησιμοποίηση μιας μόνο πηγής δεδομένων, παρ' όλα αυτά, περιορίζει τις πληροφορίες πάνω στις οποίες οι διευθυντές βασίζουν την απόφαση πρόσληψης. Θα πρέπει να μελετήσουν τη χρησιμοποίηση άλλων οργάνων ή τεχνικών, συμπεριλαμβανομένων δοκιμασιών (tests) ή κέντρων αξιολόγησης για την συγκέντρωση δεδομένων σχετικά με τα κριτήρια επιλογής.

Μαζί οι επαγγελματίες και οι διευθυντές πρέπει να συμμετέχουν στο τέταρτο βήμα, δηλαδή τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τους υποψηφίους για την εργασία με τη χρησιμοποίηση οργάνων που επιλέχθηκαν στο βήμα 3. Η ευθύνη μπορεί να διαμοιραστεί με ποικίλους τρόπους. Για παράδειγμα, ένας επαγγελματίας μπορεί να εποπτεύει την διακύμανση των οργάνων που απαιτούν ειδική εξειδίκευση. Ο διευθυντής μπορεί να συλλέγει δεδομένα χρησιμοποιώντας λιγότερο πολύπλοκες μεθόδους, τέτοιες όπως η αναθεώρηση των αιτήσεων και ανακεφαλαίωση της διεξαγωγής των συνεντεύξεων. Εναλλακτικά, ένας επαγγελματίας μπορεί να κάνει το αρχικό κοσκίνισμα των αιτούντων χρησιμοποιώντας tests, αιτήσεις με σκοπό να μειώσει τον αριθμό των υποψηφίων. Ο διευθυντής μπορεί να συγκεντρώσει δεδομένα, κυρίως μέσα από

συνεντεύξεις. Σε καθένα από τα σενάρια, ο διευθυντής μπορεί να έχει την τελική ευθύνη για την πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας. Ο επαγγελματίας θα πρέπει να επιβλέπει την επιλογή σύμφωνα με το εύρος της επιχείρησης για να εξασφαλίσει το ότι χρησιμοποιήθηκαν διαφανείς διαδικασίες.

Πέμπτο, ο διευθυντής πρέπει να αναλύσει τα δεδομένα και να βαθμολογήσει τους υποψήφιους. Τυπικά ο διευθυντής προσφέρει τη θέση στον υψηλότερα βαθμολογημένο υποψήφιο.

Οποιαδήποτε μέθοδος επιλογής κι αν χρησιμοποιηθεί πρέπει να περιλαμβάνει αυτά τα πέντε βήματα. Στη συνέχεια αναλύουμε καθένα από αυτά με μεγαλύτερη λεπτομέρεια.

3.4 Η ανάπτυξη (δημιουργία) των κριτηρίων επιλογής

Η ικανότητα καθορισμού των κριτηρίων επιλογής προέρχεται από την ακρίβεια της ανάλυσης εργασίας όπως και από την ακρίβεια και την πληρότητα του καταλόγου (της καταγραφής) των κριτηρίων.

3.5 Η ανάλυση εργασίας

Η ενημέρωση της περιγραφής και των εξειδικεύσεων της εργασίας παρουσιάζεται σαν μέρος της στρατολόγησης και προηγείται της καταγραφής των κριτηρίων επιλογής.

Για την καινούργια θέση ταμιά, για παράδειγμα, η περιγραφή της εργασίας μπορεί να ζητά απ' αυτόν που θα κατέχει τη θέση να:

1. Διεκπεραιώνει όλες τις συναλλαγές σε μετρητά, επιταγές και τις αποταμιεύσεις
2. Ισοσκελίζει με ακρίβεια τα μετρητά και τις συναλλαγές καθημερινά
3. Συναλλάσσεται με τους πελάτες με ένα θετικό και ενθουσιώδη τρόπο
4. Εκδίδει τραπεζικές επιταγές και χρηματικές εντολές
5. Στέλνει τους πελάτες σε κατάλληλα τμήματα για ειδικά προβλήματα και συναλλαγές και
6. Παρέχει πρόσθετες τραπεζικές υπηρεσίες όπως I.K.A. και λογαριασμοί αγοράς χρημάτων, κατευθείαν στους πελάτες.

Ετσι ποια θα πρέπει να είναι τα κριτήρια επιλογής για αυτή τη θέση; Ποια χαρακτηριστικά θα συσχετίζονταν με υψηλή επίδοση και χαμηλές αλλαγές; Ποια συμπεράσματα προκύπτουν από τη συστηματική μελέτη της επίδοσης και της αλλαγής;

3.6 Η καταγραφή των κριτηρίων επιλογής

Για να βοηθήσει τον καθορισμό των κριτηρίων επιλογής ένας διευθυντής μπορεί να αναγνωρίσει τα χαρακτηριστικά, τις εμπειρίες ή τις ικανότητες που προβλέπουν καλύτερα την άριστη επίδοση στην εργασία. Για τη νέα εργασία του ταμιά, για παράδειγμα, βασική επάρκεια γνώσεων στην άλγεβρα μπορεί να προβλέψει την επίδοση λιγότερο καλά απ' την

ικανότητα να εξαργυρώνει την επιταγή σωστά σχετικά με τις τραπεζικές διαδικασίες. Η ικανότητα να περιγράψει όλες τις προσφερόμενες από την τράπεζα υπηρεσίες μπορεί να προβλέψει την επίδοση καλύτερα απ' την ικανότητα να επαναλάβει τη φιλοσοφία της τράπεζας.

Βασισμένη πάνω στην ανάλυση εργασίας, η παρακάτω λίστα περιλαμβάνει μερικά πιθανά κριτήρια επιλογής για τη νέα θέση του ταμιά:

1. Ικανότητα να εκτελεί βασικές μαθηματικές πράξεις
2. Ευκολία στον χειρισμό του computer
3. Αποτελεσματικές διαπροσωπικές ικανότητες
4. Ικανότητα να χειρίζεται τις λεπτομέρειες
5. Αυθορμητισμός
6. Γνώση τεχνικών των πωλήσεων
7. Εμπειρία στις πωλήσεις
8. Ικανότητα στην εκτέλεση των τεχνικών των πωλήσεων
9. Γνώση των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Για κάθε διαδικασία επιλογής προσωπικού, ο διευθυντής πρέπει να ελέγχει το κάθε κριτήριο που θα είναι συσχετισμένο με την εργασία ή ό,τι άλλο είναι αξιοσημείωτο (ή ευδιάκριτο) και καταμετρητό για την υποψηφιότητα.

ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΩΝ

ΖΗΤΑ

ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ

Προσόντα : -ηλικία μέχρι 30 ετών-Αγγλικά-ελάχιστη εμπειρία ενός έτους σε χρήση computer και προγραμμάτων Word processing και Spread-sheets - ταχύτητα και υπευθυνότητα

Προσφέρονται:-δυναμικό περιβάλλον εργασίας -προοπτικές σταδιοδρομίας σε μια μεγάλη και γρήγορα αναπτυσσόμενη εταιρεία - διαρκή προγράμματα εκπαίδευσης

Αποστέilate βιογραφικά στην παρακάτω διεύθυνση :

Υπόψη : Δ&ΙΟ,Τ.Θ. 25045 , 10026 Αθήνα.

Όλα τα βιογραφικά θα θεωρηθούν εμπιστευτικά

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

ΓΡΑΦΕΙΟΥ

ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ζητά να προσλάβει, άμεσα, νέα, ηλικίας μέχρι 25 ετών.

Προσόντα : εμφανίσιμη, έξυπνη και εργατική.

Να είναι απόφοιτος Σχολής Βοηθών Λογιστού ή Γραμματέων. Θεωρείται προσόν ο χειρισμός Η/Υ.

Προσφέρονται : 5μήμερη εργασία και μισθός ανάλογος προσόντων.

Πληροφορίες :

τηλ.9516.502,

9594.041

Κα Αποστολοπούλου

CHIC

ΚΕΝΤΡΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑΤΟΣ &

ΟΜΟΡΦΙΑΣ

ΑΘΗΝΑ-ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

ΖΗΤΕΙΤΑΙ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ

ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η θέση αναφέρεται στη Γενική Διεύθυνση & κύριες ευθύνες της είναι :

Η οργάνωση επίτευξη και ανάπτυξη πωλήσεων.

Η παρακολούθηση και εκπαίδευση των πωλητριών.

Οι προτάσεις και εισηγήσεις για προωθήσεις και αναγκαίες προσαρμογές.

Απαραίτητα προσόντα : Ηλικία άνω των 30 ετών, τουλάχιστον 5ετή προϋπηρεσία σε ανάλογη θέση, πτυχίο ανώτατης σχολής, γνώσεις marketing.

Αποστέilate βιογραφικό

Κηφισίας 180-182

Ν. Ψυχικό Τ.Κ. 154451

Σχήμα 3.1: Παραδείγματα μικρών αγγελιών⁸ που περιέχουν κριτήρια επιλογής.

⁸ "ΤΑ ΝΕΑ", Τρίτη 7 Οκτωβρίου 1997

Το σχήμα 3.1 παρέχει παραδείγματα τέτοιων κριτηρίων για τέσσερις διαφορετικές εργασίες. *Η ανάπτυξη των κριτηρίων είναι πάντα ίδια;* Η ανεύρεση των κριτηρίων επιλογής για πιο πολύπλοκες εργασίες, τέτοιες όπως οι μεσαίου επιπέδου ή τα ανώτατα στελέχη, μπορεί να είναι δύσκολη. Η επιτροπή Διευθυντών ή οι διευθυντές οι υπεύθυνοι για την πρόσληψη αυτών των υπαλλήλων, θα πρέπει να αναπτύξουν ένα λεπτομερές και συγκεκριμένο σύνολο κριτηρίων πάνω στο οποίο θα βασίσουν τις αποφάσεις επιλογής, αλλά στην πραγματικότητα τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν μπορεί να είναι πιο περιορισμένα και γενικά. Οι ίδιοι οι διευθυντές που κάνουν προσλήψεις μπορεί να βασίζονται πάνω σε λίγα μόνο κριτήρια, τέτοια όπως "η τροχιά των επιδόσεών του" ή η πείρα και βασίζουν την τελική απόφαση στη διαίσθησή τους για την πιθανή επιτυχία του υποψήφιου. Κατά ένα μέρος η αποτυχία τους να ολοκληρώσουν τον καθορισμό κριτηρίων επιλογής μπορεί να είναι μια λειτουργία της δυσκολίας του προσδιορισμού της επιτυχίας σ' αυτές τις υψηλού επιπέδου θέσεις. Παρά τις δυσκολίες όλα τα μέλη της επιχείρησης που παίρνουν αποφάσεις πρόσληψης, πρέπει να καθορίζουν τα κριτήρια όσο πιο συγκεκριμένα γίνεται.

3.7 Η αναγνώριση των κατάλληλων οργάνων και τεχνικών μέτρησης

Τι τύποι οργάνων και τεχνικών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των κριτηρίων που καταγράφονται παραπάνω για τη θέση του ταμιά; Οι απαντήσεις μπορεί να είναι ένα Test μαθηματικών, ένα Test προσωπικότητας, άλλο Test κλίσης και ικανότητας, υποδείξεις από έναν

προηγούμενο εργοδότη, ή συνεντεύξεις. Τέτοια όργανα και τεχνικές αντιπροσωπεύουν τους διαφορετικούς τρόπους αξιολόγησης των κριτηρίων επιλογής.

Στο κείμενο που ακολουθεί εξετάζουμε πρώτα τους παράγοντες που επηρεάζουν την εκλογή των κατάλληλων οργάνων και τεχνικών μέτρησης και μετά αναθεωρούμε:

1. τις αιτήσεις,
2. τα βιογραφικά,
3. τα τυποποιημένα tests,
4. τα μη τυποποιημένα tests,
5. τα κέντρα αξιολόγησης,
6. τις συνεντεύξεις,
7. τα κριτήρια για την επιλογή των οργάνων και τεχνικών μέτρησης.

Πως μετρούνται με ακρίβεια τα διαπροσωπικά προσόντα ενός υποψηφίου; Η γνώση των τεχνικών πώλησης; Η εντιμότητα και η αφοσίωση;

Η εκλογή ενός οργάνου ή μιας τεχνικής πρέπει να λαμβάνει υπόψη του:

1. την εγκυρότητά τους
2. την αξιοπιστία τους
3. το κόστος τους και
4. την ευκολία της εφαρμογής τους.

3.8 Εγκυρότητα

Η εγκυρότητα αναφέρεται ως ένα επίπεδο στην έκταση στην οποία ένα όργανο μετρά αυτά που έχει σκοπό να μετρήσει. Για παράδειγμα, ένα βιογραφικό ή μια αίτηση εγκύρως μετρά τις προηγούμενες εργασίες που κατείχε ο υποψήφιος. Ένα Test δακτυλογράφησης έγκυρα μετρά την ταχύτητα και το ποσοστό λαθών της δακτυλογράφου. Αλλά η εγκυρότητα μιας τεχνικής δεν είναι πάντα τόσο καθαρή. Ένα Test κλίσης στη μηχανική έγκυρα μετρά την ικανότητα ενός μεταλλοκολλητή. Σε ένα δεύτερο επίπεδο η εγκυρότητα αναφέρεται στη συσχέτιση μεταξύ μιας διαδικασίας αξιολόγησης, τέτοια όπως ένα τυποποιημένο Test και το κριτήριο δεδομένων, τέτοιο όπως η επίδοση ή η αμοιβή. Κατά την επιλογή ενός οργάνου για αυτόν τον τύπο εγκυρότητας ο εργαζόμενος πρέπει να προσπαθήσει να διαλέξει αυτό που με ακρίβεια προβλέπει τα αποτελέσματα σε ένα δεδομένο κριτήριο.

Ο καθένας μπορεί να αξιολογήσει τρία είδη εγκυρότητας:

1. Εγκυρότητα περιεχομένου
2. Εγκυρότητα σχετική με το κριτήριο και
3. Εγκυρότητα στις κατασκευές.

Συχνά οι διαισθητικές προβλέψεις εξ' αυτής της δαπάνης εκτέλεσης απορρέουν πιο πολύπλοκων σπουδών εγκυρότητας. Ο εργαζόμενος πρέπει να προσπαθήσει να διασφαλίσει μια ακριβή εκτίμηση της εγκυρότητας ενός οργάνου ή μιας τεχνικής που αυτός ή αυτή σχεδιάζει να χρησιμοποιήσει ή να υποδείξει για να το χρησιμοποιήσει ένας διευθυντής.

Η **Εγκυρότητα περιεχομένου** αναφέρεται στην ένταση στην οποία το περιεχόμενο ενός οργάνου αντανακλά τα κριτήρια που μετρά. Επίσης γνωστή κριτική εγκυρότητα, η εγκυρότητα περιεχομένου χρησιμοποιεί ατομικές κρίσεις για να εκτιμήσει τη σχέση ενός οργάνου ή μιας τεχνικής αξιολόγησης με συγκεκριμένα κριτήρια. Η κριτική εγκυρότητας, είναι ο βαθμός στον οποία ένα test, άλλο όργανο ή τεχνική αναπαριστά επαρκώς τα περιεχόμενα της εργασίας που μετριέται.

Το περιεχόμενο ενός test δακτυλογράφησης έγκυρα μετρά το εύρος των ικανοτήτων ή της γνώσης που απαιτείται να έχει μια δακτυλογράφος για να εκτελεί με αποτελεσματικό τρόπο την εργασία της. Ένα test πάνω στην εργασία που χρειάζεται ένας μεταλλοκολλητής για να κολλήσει δύο σωλήνες έγκυρα, αλλά μόνο μερικώς, μετρά την επίδοση ενός μεταλλοκολλητή αλλά σαν εφαρμοστή σωλήνων. Τέτοια όργανα έχουν υψηλή εγκυρότητα περιεχομένου. Σε αντίθεση, τα ολοκληρωμένα έργα για ένα test νοημοσύνης διαφέρουν από τις δραστηριότητες μιας διευθυντικής εργασίας. Έτσι δεν αντανακλούν τα βασικά συστατικά της διευθυντικής επίδοσης. Επιπλέον, οι ερωτήσεις που τίθενται σε ένα test προσωπικότητας διαφέρουν από τις δραστηριότητες που συνδυάζονται με την εργασία ενός πωλητή. Τέτοια όργανα συνήθως έχουν μια σχετικά χαμηλού περιεχομένου εγκυρότητα για αυτή την εργασία.

Η **Εγκυρότητα που είναι σχετική με το κριτήριο** αναφέρεται στην " βαθμολόγηση που γίνεται βάση μιας μεταβλητής που λειτουργεί σαν κλειδί για να μπορούν οι υπεύθυνοι , βάση αυτού του κλειδιού, να εξάγουν συμπεράσματα για την επίδοση του υποψηφίου σε μια διαφορετική και λειτουργικά ανεξάρτητη ικανότητά του. Για ευκολία

συχνά μιλάμε για εγκυρότητες σχετικές με το κριτήριο στους όρους της συσχέτισης των συντελεστών αλλά η στατιστική δεν έχει σχέση με τον ορισμό. Για παράδειγμα τα tests νοημοσύνης παρουσιάστηκαν να συσχετίζονται πολύ με μετρήσεις διευθυντικής επίδοσης. Οι βαθμολογίες των υποψηφίων από αυτούς που παίρνουν τις συνεντεύξεις συνδυάστηκαν θετικά με την τελική επίδοση του υποψηφίου πάνω στην εργασία. Τέτοια όργανα μπορεί να έχουν ή μπορεί να μην έχουν υψηλή εγκυρότητα σχετική με το κριτήριο. Όργανα όπως τα tests δακτυλογράφησης έχουν και υψηλή εγκυρότητα περιεχομένου και υψηλή εγκυρότητα σχετική με το κριτήριο.

Μπορούμε να διατηρήσουμε δύο τύπους εγκυρότητας σχετικής με το κριτήριο:

1. Ταυτόχρονη εγκυρότητα και
2. Προβλεπτική εγκυρότητα.

Η ταυτόχρονη εγκυρότητα προσδιορίζεται από το γεγονός ότι τα δεδομένα του κριτηρίου και τα δεδομένα αξιολόγησης λαμβάνονται την ίδια στιγμή .

Η προβλεπτική εγκυρότητα προσδιορίζεται από το γεγονός ότι τα δεδομένα του κριτηρίου λαμβάνονται σε αργότερο χρόνο από τα δεδομένα αξιολόγησης.

Μπορούμε να αξιολογήσουμε την εγκυρότητα τη σχετική με το κριτήριο αν εκτιμήσουμε το βαθμό στον οποίο τα άτομα αποδίδουν πάνω σε ένα όργανο και από αυτή να εξάγουν συμπεράσματα για την επίδοσή τους σε μια εργασία.

Νούμερο υποψηφίου	Βαθμός στο A' test	Βαθμός στο B' test	Τελικός βαθμός
1	9,9	7,9	8,9
2	9,5	8,3	8,9
3	9,5	6,2	7,9
4	5,6	9,5	7,6
5	7,0	6,8	6,9
6	5,6	8,0	6,8
7	7,9	4,8	6,4
8	8,8	3,7	6,3
9	5,0	6,7	5,9
10	3,0	6,7	4,9

Σχήμα 3.2 :Βαθμολογίες υποψηφίων σε δύο tests

Το σχήμα 3.2 δείχνει παραδείγματα της απόδοσης των υποψηφίων για την εργασία πάνω σε δύο σύνολα οργάνων καθώς και τη βαθμολογία της επίδοσής τους στο όργανο Β. Έτσι το όργανο Α έχει υψηλότερη εγκυρότητα σχετική με το κριτήριο απ' ότι έχει το όργανο Β.

Τα στελέχη που προσπαθούν να αξιολογήσουν την εγκυρότητα

την σχετική με το κριτήριο πρέπει προσεκτικά να διαλέξουν το μέτρο της μελλοντικής επιτυχούς επίδοσης. Για παράδειγμα, η επιτυχία για ένα στέλεχος μπορεί να επιδρά στα ετήσια έξοδα του τμήματος, ή στα ετήσια έσοδα, ή στη βαθμολογία της επίδοσης. Οι επιδόσεις στα tests ή οι βαθμολογίες στις συνεντεύξεις μπορεί να σχετίζονται διαφορετικά με καθένα από αυτά τα μέτρα.

Για τον προσδιορισμό της εγκυρότητας της σχετικής με το κριτήριο ενός διαγωνίσματος, ένα στέλεχος πρέπει:

1. Να γνωρίζει τα όργανα ή της τεχνικές επιλογής και το κριτήριο επιτυχίας
2. Να συσχετίζει τις αποδόσεις στα όργανα και στο κριτήριο επιτυχίας για άτομα που ασχολούνται με παρόμοιες εργασίες.

Η εγκυρότητα μιας διαδικασίας πρόσληψης μπορεί να αξιολογηθεί με:

1. Με τον προσδιορισμό του εάν οι υποψήφιοι που θα 'πρεπε να διαφέρουν στη θεωρία, για παράδειγμα, πραγματικά λαμβάνουν διαφορετικές αποδόσεις στα tests
2. Με το να επισημάνουν εάν οι αλλαγές στο άτομο ή το περιβάλλον καταλήγουν σε προβλεπτές αλλαγές στην απόδοση των tests
3. Με την αξιολόγηση της συσχέτισης μεταξύ διαφορετικών tests που γίνονται για τη μέτρηση της ίδιας μεταβλητής και
4. Δοκιμασία για μια υψηλή συσχέτιση μεταξύ διαφορετικών πραγμάτων, ή διαφορετικών μερών του test, και την συνολική απόδοση στο test.

Ένα test θεωρείται ακριβές για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ή επιθετικότητας εάν δύο ομάδες που θεωρούνται ότι διαφέρουν σ' αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν σημαντική διαφορά στην επίδοσή τους όπως προκύπτει από το test. Στην πρακτική, όχι μόνο πρέπει τέτοια test επαρκώς να μετρούν την εγκυρότητα της συμπλήρωσης, αλλά η συμπλήρωση πρέπει να είναι σχετική με την εργασία για να είναι το test λογικά αποδεκτό.

3.9 Αξιοπιστία

Ένα αξιόπιστο μέσον δίνει συνεπή αποτελέσματα στη μέτρηση της συμπεριφοράς ή της στάσης. Εάν ένα test δεξιότητας γίνεται στο ίδιο πρόσωπο δύο φορές μέσα σε μια χρονική περίοδο 24 ωρών, τότε ένα

υψηλά αξιόπιστο μέσον θα παράγει την ίδια ή αρκετά παρόμοια απόδοση και τις δύο φορές. Ένα σχετικά αναξιόπιστο μέσον θα παράγει τελείως διαφορετικές αποδόσεις. Εάν δύο στελέχη βαθμολογούν την επίδοση ενός κατωτέρου τους χρησιμοποιώντας ένα σχέδιο παρατήρησης, για παράδειγμα, μια υψηλά αξιόπιστη κλίμακα θα παράγει τις ίδιες ή παρόμοιες βαθμολογίες.

Ένα στέλεχος πρέπει να διαλέξει μέσα που έχουν τους ακόλουθους τύπους αξιοπιστίας:

1. Αξιοπιστία δοκιμής.

Το μέσον ή η τεχνική αυτή δίνει τα ίδια αποτελέσματα όταν επαναλαμβάνεται στο ίδιο πρόσωπο. Για παράδειγμα, εάν ένα άτομο κάνει το ίδιο test δεξιότητας δύο φορές κατά τη διάρκεια της εβδομάδας και λαμβάνει την ίδια απόδοση, η αξιοπιστία δοκιμής είναι υψηλή.

2. Αξιοπιστία με βαθμολογητές

Το μέσον ή η τεχνική αυτή δίνει τα ίδια αποτελέσματα όταν χρησιμοποιείται από δύο ή περισσότερους διαφορετικούς βαθμολογητές. Για παράδειγμα, εάν δύο στελέχη πάρουν συνέντευξη από τον ίδιο υποψήφιο και εκτιμήσουν τον υποψήφιο ομοίως, η συνέντευξη έχει υψηλή αξιοπιστία βαθμολόγησης.

3. Αξιοπιστία με ενδοβαθμολόγηση

Το μέσον ή η τεχνική αυτή δίνει τα ίδια αποτελέσματα όταν επαναλαμβανόμενα χρησιμοποιείται από τον ίδιο βαθμολογητή για να βαθμολογήσει τις ίδιες συμπεριφορές ή στάσεις σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Για παράδειγμα, εάν ένας διευθυντής παρατηρεί όμοια συμπεριφορά στην εργασία και προσδιορίζει την ίδια βαθμολογία επίδοσης σ' ένα έντυπο εκτίμησης της επίδοσης τους η αξιολόγηση έχει αξιοπιστία στην ενδοβαθμολόγηση.

Οι συντελεστές αξιοπιστίας διαφέρουν από τους συντελεστές εγκυρότητας. Ένα test μπορεί να έχει υψηλή αξιοπιστία (για παράδειγμα, επαναλαμβανόμενες εφαρμογές παράγουν τα ίδια αποτελέσματα ή επιδόσεις), αλλά έχει χαμηλή εγκυρότητα (η απόδοση στο test δεν συσχετίζεται με βαθμολογίες επίδοσης ή το test δεν αντανακλά συμπεριφορές στην εργασία. Συμπερασματικά συμβαίνει, ένα μέσον ή τεχνική να έχει υψηλή αξιοπιστία και υψηλή εγκυρότητα, ή χαμηλή αξιοπιστία και χαμηλή εγκυρότητα.

3.10 Κόστος

Γιατί ένα στέλεχος δε θα διάλεγε το πιο αξιόπιστο ή το πιο έγκυρο όργανο για την μέτρηση μιας συμπεριφοράς ή στάσης;

Ένα υψηλά αξιόπιστο και έγκυρο test μπορεί να έχει μια υψηλή τιμή αγοράς ή ο απαιτούμενος χρόνος για τη δημιουργία υψηλά

αξιόπιστων και έγκυρων μετρήσεων να είναι πολύ μεγάλος.

Πολύ συχνά τα στελέχη αξιολόγησης προσωπικού παραβλέπουν το κόστος που περιλαμβάνεται στην εφαρμογή ορισμένων μεθόδων. Για παράδειγμα, τα στελέχη, στερεότυπα χρησιμοποιούν συνεντεύξεις για να μειώσουν σε πρώτη φάση τους σχετικά μεγάλους αριθμούς υποψηφίων. Αλλά οι συνεντεύξεις συχνά έχουν χαμηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα και ο χρόνος που απαιτείται για τις συνεντεύξεις ενός αριθμού υποψηφίων μπορεί να είναι πολύ δαπανηρός.

3.11 Διαδικασία Εφαρμογής

Αυτό σχετίζεται στενά με το σύνολο του χρόνου που περιλαμβάνεται στην εφαρμογή, όπως ακριβώς η εξειδίκευση που απαιτείται για την εφαρμογή ενός οργάνου. Πολλά στελέχη βρίσκουν τα τυποποιημένα tests και τις τυποποιημένες κλίμακες εύκολα στην εφαρμογή, αλλά τις συνεντεύξεις πιο δύσκολα. Άλλα test, τέτοια όπως το test Θεματικής Αντίληψης ή το test Rorschach Inkblot, απαιτούν από αυτόν που τα εφαρμόζει να έχει ειδικές γνώσεις τις οποίες λίγοι υποψήφιοι ή ακόμα λιγότεροι από τα ίδια τα στελέχη τα έχουν.

Όργανο ή τεχνική	Δυνατότητες	Αδυναμίες
Αιτήσεις	Παράγουν αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα εύκολα στην εφαρμογή, σχετικά μη δαπανηρά	Συχνά κάνουν ερωτήσεις που στερούνται σχετικότητας με την εργασία και δεν μπορούν να αξιολογήσουν πολύπλοκες συμπεριφορές

Γραφεία Επιλογής Προσωπικού (Κέντρα Αξιολόγησης)	Γενικά παράγουν αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα για επιλογή, εξέλιξη και αναγνώριση των υποψηφίων.	Πολύ δαπανηρά απαιτητικά και δύσκολο να εφαρμοστούν.
Συνεντεύξεις	Παράγουν αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα είναι εύκολο να εφαρμοστούν και είναι σχετικά μη δαπανηρές	Απαιτούν χρόνο, συχνά στερούνται αξιοπιστίας και εγκυρότητας και δεν μπορούν να αξιολογήσουν πολύπλοκες συμπεριφορές.
Τυποποιημένα tests	Γενικά έχουν υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα για ένα συγκεκριμένο πληθυσμό και είναι εύκολο να εφαρμοστούν.	Μπορεί να μη φανούν κατάλληλα σε ομάδες υποψηφίων, είναι δαπανηρά να αγοραστούν και μπορεί να απαιτούν ειδικές ικανότητες για να εφαρμοστούν.
Μη τυποποιημένα tests	Συχνά έχουν υψηλή εγκυρότητα και είναι εύκολο να εφαρμοστούν.	Συχνά στερούνται αξιοπιστίας και έγκυρα αποτελέσματα ενώ είναι δαπανηρό να αναπτυχθούν

Σχήμα 3.3 : Δυνατότητες και αδυναμίες των τεχνικών (οργάνων) επιλογής.

Τα μέσα και οι τεχνικές που περιγράφονται στο επόμενο μέρος διαφέρουν σημαντικά σ' αυτά τα τέσσερα χαρακτηριστικά - εγκυρότητα, αξιοπιστία, κόστος και ευκολία εφαρμογής. Το σχήμα 3.3 συνοψίζει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους.

Η εκτίμηση των αιτήσεων υποψηφιότητας

Οι υποψήφιοι συχνά συμπληρώνουν αιτήσεις με δικαιολογητικά σαν το πρώτο βήμα στην διαδικασία επιλογής. Αυτό το βήμα ακολουθείται αντίστοιχα από μια συνέντευξη εργασίας, test ή ασκήσεις τοποθέτησης, μια συνέντευξη επιλογής και μια συζήτηση όσον αφορά την προσφορά απασχόλησης.

Για τις προεργασίες πρόσληψης, τα βιογραφικά δεδομένα στις αιτήσεις θεωρούνται ότι έχουν εγκυρότητα στην πρόβλεψη της επίδοσης στην εργασία μόνο όταν μετρηθούν οι ικανότητες. Πρέπει να υπάρξει προσοχή, παρ' όλα αυτά, έτσι ώστε να εξασφαλίσει τα έντυπα που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων που έχουν άμεση σχέση με την επίδοση στην εργασία. Από τις αιτήσεις συχνά ζητούνται πληροφορίες τέτοιες όπως γραμματικές γνώσεις, υπηκοότητα, επαγγελματικό ιστορικό ή ακόμα και τόπο γέννησης ή διαμονής. *Ποια κριτήρια μετρούν τέτοια δεδομένα; Πόσο σχετικά είναι αυτά τα κριτήρια;*

Στην εκτίμηση των αιτήσεων αυτών, τα στελέχη πρέπει να μελετούν τις δοσμένες πληροφορίες, τις ικανότητες που φαίνονται στις προηγούμενες εργασίες που κατείχαν και τον τρόπο σκέψης όπου αντανακλάται από απαντήσεις στις ερωτήσεις των αιτήσεων. Τα στελέχη πρέπει να ελέγξουν την αιτία που εγκατέλειψαν τις προηγούμενες θέσεις, το επιμορφωτικό ιστορικό, δείγματα αυτοπεποίθησης, τη νοημοσύνη και τις συμπεριφορές.

Στις αιτήσεις συχνά ζητούνται από τους υποψήφιους και

συστάσεις. Αυτές συνήθως βοηθούν στην αξιολόγηση ενός ατόμου, την προσωπικότητά του, το χαρακτήρα του και το καλό ταίριασμα με τη νοοτροπία της καινούργιας επιχείρησης.

Στον έλεγχο των συστάσεων, ένα άτομο θα πρέπει:

1. Να προσδιορίσει ποιόν θα προσεγγίσει για την συστατική επιστολή,
2. Να επικοινωνήσει με το άτομο που ζητά τις συστάσεις και
3. Να εξετάσει τα στοιχεία που συγκέντρωσε για να αξιολογήσει τα κριτήρια επιλογής.

Παρ' όλο που ο έλεγχος των συστάσεων μοιάζει να είναι ο πιο έγκυρος τρόπος απόκτησης πληροφοριών σχετικά με παλιές επιδόσεις, υπάρχουν ερωτηματικά για την αξιοπιστία του, την εγκυρότητά του και το κόστος-αποτελεσματικότητά του. Τα περισσότερα στελέχη γραφείων του προσωπικού είναι απρόθυμοι να δώσουν όλες ή έστω μερικές πληροφορίες σχετικά με παλαιότερους υπαλλήλους.

Σε μια μελέτη 500 επιχειρήσεων⁹, μόνο εννέα εταιρείες θα εκχωρούσαν όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες όταν μια γραπτή παραίτηση παρείχετο από τον υπάλληλο. Δεκατρείς θα επιβεβαίωναν ημερομηνίες απασχόλησης και τίτλο εργασίας. Τέλος, οι υπόλοιπες θα παρείχαν μόνο επιλεγμένες πληροφορίες. Για να προστατεύσουν τους εαυτούς τους, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι σίγουροι ότι ο ερευνητής έχει μια σχετική με την εργασία ανάγκη να γνωρίζει ότι αυτός ο ίδιος μεταβιβάζει πληροφορίες χωρίς κακόβουλες σκέψεις.

⁹ Βλέπε TIME, International Reports Wanisching act, July 1992

3.12 Η αναθεώρηση της αξιολόγησης των αιτήσεων

Συχνά αναμοχλεύουν τις αιτήσεις για την επάνδρωση επαγγελματικών θέσεων. Παρέχουν δεδομένα για χρήση σ' ένα προκαταρτικό ξεκαθάρισμα αιτούντων τέτοια όπως η πείρα, η μόρφωση ή η γνώση της εργασίας. Οι διαδικασίες επανεξέτασης επίσης περιλαμβάνουν πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην αρχική διαμόρφωση μιας πηγής στρατολόγησης.

Ποιός τύπος δεδομένων παρέχουν οι επανεξετάσεις των αιτήσεων;

Συνοψίζουμε τη μόρφωση, το επαγγελματικό του παρελθόν, τις ειδικές επιδόσεις και χόμπι ενός υποψηφίου και τέλος απάντηση στις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Κατείχε ποτέ το άτομο επιτελική θέση;
2. Είχε επιδείξει ακαδημαϊκές επιδόσεις;
3. Είχε ποτέ εμπλακεί το άτομο σε εξωσπουδαστικές δραστηριότητες;
4. Έχει επαγγελματική πείρα;
5. Έχει αποφοιτήσει από σχολές ιδιωτικής εκπαίδευσης;
6. Ποια τα ποσοτικά του προσόντα;
7. Ποιές ικανότητες για διαπροσωπικές σχέσεις μπορεί να πραγματοποιήσει;
8. Πόσο καλά εκφράζει τις ατομικές του απόψεις;

Οι περισσότερες επιχειρήσεις στερούνται ενός συστηματικού τρόπου αξιολόγησης των επιλογών. Οι διευθυντές θα πρέπει να

υποβάλλουν πολλές ερωτήσεις εκτίμησης που να συνδέονται με τα κριτήρια επιλογής. Περαιτέρω, ένα στέλεχος πρέπει να εξασφαλίζει ότι τα δεδομένα που παρουσιάζονται στην πρόσληψη είναι ακριβή. Αυτός ή αυτή πρέπει να χρησιμοποιούν άλλα μέσα ή μεθόδους, τέτοια όπως συνεντεύξεις ή έλεγχο συστάσεων, για να ελέγξουν με ακρίβεια τα προσόντα.

3.13 Εκτίμηση των Κέντρων Αξιολόγησης

Κέντρα Αξιολόγησης, πρώτη φορά χρησιμοποιήθηκαν το 1940 από το Γραφείο Στρατηγικών Υπηρεσιών για την επιλογή εργαζομένων. Τα κέντρα αξιολόγησης εισήχθησαν έπειτα στον επιχειρησιακό κόσμο από το Αμερικάνικο Τηλέφωνο και Τηλεγράφημα το 1950¹⁰.

3.13.1 Σκοπός των Κέντρων Αξιολόγησης

Σκοπός των Κέντρων Αξιολόγησης είναι να εξυπηρετούν τρεις σκοπούς:

1. επιλογή ατόμων για ειδικές, συχνά συγκεκριμένες εργασίες,
2. εξεύρεση ατόμων που έχουν δυνατότητες να εξελιχθούν στην επιχείρηση και
3. διάγνωση των ατομικών και οργανωτικών αναγκών της επιχείρησης που έχουν σχέση με την εκπαίδευση και ανάπτυξή της.

¹⁰ Βλέπε NEWSWEEK, The International Newsmagazine

Τα κέντρα αξιολόγησης συνήθως αξιολογούν τους υποψήφιους σε τρεις ή πέντε ημέρες και μάλιστα εκτός του χώρου των επιχειρήσεων.

Τα ουσιαστικά βήματα που ακολουθούν τα Κέντρα Αξιολόγησης είναι κυρίως οχτώ και περιλαμβάνουν:

1. την σκοποθεσία,
2. την διάγνωση των ικανοτήτων των υποψηφίων που πρέπει να μετρηθούν,
3. την επιλογή και τον σχεδιασμό ασκήσεων για τη μέτρηση αυτών των ικανοτήτων,
4. την εκπαίδευση των βαθμολογητών,
5. τον σχεδιασμό του πλάνου των δραστηριοτήτων,
6. τον προσδιορισμό των διαδικασιών για την εκτίμηση και επίβλεψη της επίδοσης των υποψηφίων,
7. την ανάπτυξη των διαδικασιών για επαναφορά των αποτελεσμάτων στους υποψήφιους και τους προϊστάμενους τους και
8. την διαδικασία επικύρωσης των αποτελεσμάτων.

Η προετοιμασία για τη λειτουργία των κέντρων αξιολόγησης αρχίζει με την επιλογή από κορυφαία στελέχη ακόμη τριών έως πέντε χαμηλότερου επιπέδου στελεχών για να ενεργήσουν σαν υπεύθυνοι για ένα συγκεκριμένο κέντρο. Η ανώτατη διοίκηση μοιράζεται τις αρμοδιότητες μαζί με αυτούς τους στόχους για το κέντρο. Κατόπιν σκέφτονται για το αν το κέντρο είναι ικανό να βοηθήσει στην επιλογή στελεχών ή στη διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών.

Το σχέδιο του κέντρου αξιολόγησης διαφέρει σε σχέση με αυτούς τους σκοπούς. Για την επιλογή προσωπικού, το κέντρο μπορεί να αξιολογήσει ειδικά προσόντα, να πραγματοποιεί ασκήσεις που είναι σχεδόν ίδιες σε δυσκολία. Σε αντίθεση, για την εκτίμηση των διευθυντικών δυνατοτήτων, το κέντρο μπορεί να αξιολογήσει ένα εύρος προσόντων που είναι κωδικοποιημένα σε μια δέσμη διοικητικών εργασιών. Προσφέρει ασκήσεις που διαφέρουν σε δυσκολία, έτσι ώστε τα άτομα με διαφορετικές ικανότητες να μπορούν να αναγνωριστούν.

Οι επαγγελματίες στο χώρο αυτό έχουν εμπλακεί με το κέντρο αξιολόγησης μιας επιχείρησης και μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες ή ένα σύνολο δραστηριοτήτων για να διευθύνουν. Οι δραστηριότητες αυτές είναι τέτοιες όπως η διαμόρφωση ρόλων που γενικά εστιάζονται στην ισόβαθμη αλληλεπίδραση και επαναπληροφόρηση. Χρησιμοποιούν επίσης μεθόδους αξιολόγησης που μοιάζουν με το περιβάλλον της πραγματικής εργασίας, τέτοιας όπως οι επιχειρησιακές προσομοιώσεις, ή οι ασκήσεις λήψης αποφάσεων.

Μπορούν επίσης να τις συμπεριλάβουν στο σχέδιο συμπληρωματικών δραστηριοτήτων. Μαζί ακολουθούν, δραστηριοποιούνται και προετοιμάζουν το σχέδιο για το κέντρο. Σε αυτή την χρονική περίοδο η ομάδα των στελεχών επίσης προσδιορίζει διαδικασίες για την εκτίμηση των συμμετεχόντων και ανακοινώνει τα αποτελέσματα σε αυτούς και τους προϊσταμένους τους.

Κατόπιν τα στελέχη δραστηριοποιούνται στην αξιολόγηση,

συνήθως για πέντε ως δέκα υποψήφιους και κατόπιν εκτιμούν τις επιδόσεις των υποψηφίων.

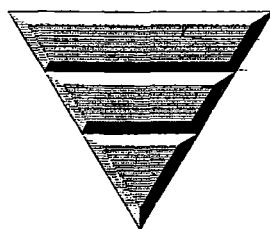
Για να εκτιμήσουν τις επιδόσεις οι εξεταστές πρέπει να έχουν ειδίκευση σε έξι περιοχές:

1. Γνώση των τεχνικών αξιολόγησης και των ειδών συμπεριφοράς που είναι προσχεδιασμένες και να εξαχθούν σαν συμπέρασμα από κάθε υποψήφιο.
2. Γνώση της έκτασης της αξιολόγησης και παραδείγματα συμπεριφορών σχετικών με αυτή
3. Ικανότητα στην παρατήρηση και καταγραφή της συμπεριφοράς
4. Γνώση των διαδικασιών εκτίμησης και βαθμολόγησης
5. Γνώση των πολιτικών και πρακτικών της οργανωτικής αξιολόγησης
6. Καταλληλότητα στη γνώση των διαδικασιών επαναπληροφόρησης

Σαν μέρος της εκτίμησης οι εξεταστές αναφέρουν την συμπεριφορά που παρατηρούν κατά την διάρκεια των tests αξιολόγησης, και τέλος συμπεράνουν περιληπτικά συμπεριφορές και βαθμολογούν πάνω σε όλα τους συμμετέχοντες.

Μ' αυτές τις διαδικασίες φαίνεται να εξάγουν αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα στην επίτευξη των στόχων τους. Ακόμα, οι ίδιοι πρέπει να διεξάγουν ορθές αναλύσεις για να δείξουν ότι αξιοκρατικά επιλέγουν, αναγνωρίζουν διοικητικές ικανότητες ή κάνουν διάγνωση των αναγκών. Ορισμένες έρευνες δείχνουν ότι τα Κέντρα Αξιολόγησης έχουν

πολλές φορές σαν αποτέλεσμα, όχι καλύτερες διαδικασίες επιλογής, αλλά μόνο στην αναγνώριση αυτών που έχουν πιθανότητα να προωθηθούν σύμφωνα με κάποια πρότυπα. Γενικά τα Κέντρα Αξιολόγησης θεωρούνται σαν χρήσιμα και αξιολογικά συμμετοχής σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Πολλές φορές όμως τα Κέντρα Αξιολόγησης έχουν να επιδείξουν μια θετική επίδραση σε συγκεκριμένες ομάδες γιατί μπορούν να παράγουν σχετικά χρήσιμα αποτελέσματα γι' αυτές.



3.14 Συνεντεύξεις

(Από το βιβλίο “Διοίκηση Προσωπικού” του καθ. Χαρ. Κανελλόπουλου)

Παρά την θεματική εξέλιξη της μεθόδου των tests, η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στη διαδικασία της επιλογής γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο για επιλογή να δει το όλο του ατόμου, να αξιολογήσει αυτό και την συμπεριφορά του απευθείας και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αιτήσεως με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση. Δίνει επίσης την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και για την επιχείρηση.

Η συνέντευξη αρχικά είναι μια τέχνη και όχι επιστήμη. Είναι υποκειμενική και όταν λείπει η σχετική για αυτήν άσκηση και εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες κρίσεις, να γίνει δηλαδή δεκτός ή να απορριφθεί κάποιος χωρίς να υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις. Εξάλλου, οι έρευνες δείχνουν πως η καλή εκπαίδευση και άσκηση σε συνεντεύξεις οδηγεί σε καλά αποτελέσματα.

Στην ιδεώδη περίπτωση η συνέντευξη πετυχαίνει ένα καλό δείγμα της συμπεριφοράς του υποψηφίου, ακόμα και αν είναι προσεκτικός να δώσει την καλύτερη δυνατή εικόνα του. Ο ενεργών τη συνέντευξη μπορεί να έχει ενδείξεις σχετικές με τα κίνητρα του υποψηφίου, τις στάσεις του προς τον εαυτό του και προς τα είδη των καταστάσεων που βρίσκει ενοχλητικές ή ικανοποιητικές. Με βάση πάντοτε τα αναφερόμενα στο έντυπο της αιτήσεως μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο να εξηγήσει γιατί μερικά έργα τον τραβούν και άλλα τον απωθούν, καθώς και να μιλήσει ελεύθερα για την επίδραση των οικογενειακών και μορφωτικών του εμπειριών. Έτσι, μπορεί επίσης να συμπεράνει σχετικά με τις φιλοδοξίες του υποψηφίου, τις δυνατότητες των διαπροσωπικών σχέσεων και την ετοιμότητα του να πάρει πρωτοβουλία συζητήσεως κατά τις επαφές του με ξένα πρόσωπα.

Όμως στην καλύτερη περίπτωση η συνέντευξη δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν μια πλήρης τεχνική, αφού μάλιστα η επιδεξιότητα σε αυτή είναι δύσκολη να αποκτηθεί. Επιπλέον παρεμβαίνουν και παράγοντες που κάνουν τα πράγματα δυσκολότερα, όπως η προσωπικότητα και η προκατάληψη εκείνου που ενεργεί τη συνέντευξη αλλά και η προσπάθεια του υποψηφίου να καλύψει τις αδυναμίες του και να δώσει απαντήσεις ευχάριστες.

3.15 Επιλογή και εφαρμογή τυποποιημένων tests

Τα τυποποιημένα tests έχουν αναπτυχθεί εμπορικά, έχουν χρησιμοποιηθεί με μια πληθώρα στελεχών και έχουν σχεδόν ουσιώδη δεδομένα αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Για να τυποποιήσουμε ένα test, αυτός που το δημιουργεί το εφαρμόζει σε μια μεγάλη, ετερογενή ομάδα ατόμων. Χρησιμοποιώντας λοιπόν διάφορες στατιστικές τεχνικές, αυτός που αναπτύσσει το test εξαλείφει θέματα που είναι διαφορούμενα ή που αποτυγχάνουν να ξεχωρίσουν μεταξύ ατόμων που διαφέρουν στο χαρακτηριστικό που μετριέται. Επαναλαμβανόμενες πρακτικές του test εκλεπτύζουν τα θέματα. Εν συνεχεία μελέτες αξιοπιστίας και εγκυρότητας εκτελούνται με τη χρησιμοποίηση διαφορετικών δειγμάτων ατόμων. Επιπροσθέτως αναθεωρήσεις του test ακολουθούν μέχρι να επιτευχθεί υψηλή εγκυρότητα για το σχετικό πληθυσμό και το test να φαίνεται ότι είναι αξιόπιστο.

Μεταξύ των πιο γνωστών από αυτά τα tests είναι τα tests νοημοσύνης Stanford-Binet και Wechsler, το Πολυφασικό Test Ταλέντου Μινεζότα, το Rorschach-Inkblot Test, μεταξύ άλλων που αναπτύχθηκαν από οργανώσεις όπως Υπηρεσία Μορφωτικής Δοκιμασίας, Τύπος Συμβουλευτικών Ψυχολόγων και Συνεταιρισμός Ψυχολογικών Δοκιμασιών.

Η έρευνα προτείνει ότι τα επαγγελματικά ανεπτυγμένα test γνωστικής ικανότητας είναι οι πιο έγκυροι στα προγνωστικά της επαγγελματικής επίδοσης.

3.16 Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα τυποποιημένα tests.

Πρώτον, αυτά τα tests συχνά έχουν υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα για ορισμένες ομάδες και για συγκεκριμένους σκοπούς.

Δεύτερον, πολλά τυποποιημένα tests, ιδιαίτερα τα tests μολυβιού και χαρτιού που μετρούν προσόντα, ικανότητας και συμπεριφορές είναι σχετικά εύκολο να εφαρμοσθούν και να μετρηθεί η απόδοσή τους.

Τρίτον, η επίδοση των υποψηφίων μπορεί εύκολα να διαφανεί.

Τέλος, τέταρτον, είναι εξασφαλισμένη η συνεπής μέτρηση για θέσεις σε διαφορετικά μέρη της επιχείρησης.

Αλλά αυτά τα tests συχνά απαιτούν μια σχετικά υψηλή τιμή αγοράς εξ' αιτίας του κόστους και του χρόνου που εμπλέκεται στην ανάπτυξή τους. Ορισμένα tests απαιτούν ένα στέλεχος να έχει ειδική εκπαίδευση για τη βελτίωση του test και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Σε αυτές τις περιπτώσεις η γενική διεύθυνση μπορεί να προσλάβει έναν ειδικό επί των προσλήψεων. Τα στελέχη συχνά χρησιμοποιούν εξωτερικούς ψυχολόγους για να βαθμολογούν υποψήφιους σε κορυφαίες επιτελικές θέσεις.

Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι τυποποιημένων tests. Τα tests ταλέντου αξιολογούν την ικανότητα ενός ατόμου, τις γνώσεις και τα προσόντα του. Υπάρχουν tests που μετρούν την γενική διανοητική ικανότητα ή τα ταλέντα ή την προσωπικότητα. Οι επιχειρήσεις μπορεί να εφαρμόσουν tests που αξιολογούν τα ατομικά ταλέντα ή μπορεί να εφαρμόσουν ένα πολυτάλαντο μίγμα. Η χρησιμότητα των tests ταλέντου βασίζεται στο κριτήριο που έχει προβλεφθεί από αυτά. Για παράδειγμα, tests που μετρούν ειδικά το ταλέντο μπορούν να προβλέπουν με ακρίβεια τη διευθυντική ικανότητα. Οι εξεταστές των tests πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι θα χρησιμοποιηθούν μετρήσεις κριτηρίων σχετικές με την εργασία.

Τα tests επιτεύγματος αξιολογούν την έκταση στην οποία ένα άτομο απέκτησε γνώση από συνθήκες μάθησης. Τα tests "χαρτιού-μολυβιού", χρησιμοποιούνται για να εκτιμήσουν εάν ένα άτομο μπορεί να κρίνει την ορθότητα της εργασίας που εκτελέστηκε, αν μπορεί να εκτελέσει ένα έργο σε μια εικονική τοποθέτηση ή αν μπορεί να ολοκληρώσει ένα υποτιθέμενο δείγμα εργασίας. Αυτά τα tests τείνουν να έχουν υψηλή εγκυρότητα για την εκτίμηση ορισμένων βασικών γνώσεων, αλλά συχνά αποτυγχάνουν να αξιολογήσουν την ατομική επίδοση ή διαδικασία εκτέλεσης διαφόρων έργων αφού συγκεντρώνονται σε γεγονότα και αρχές.

Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα tests προσωπικότητας σαν μέσα επιλογής. Αυτά τα tests αξιολογούν συγκεκριμένες αξίες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τέτοια όπως την επιθετικότητα, την τάση για επιτυχία, την αναγνώριση ή τη δύναμη. Άλλες επιχειρήσεις τα

ολοκληρώνουν με καταγραφή του ενδιαφέροντος που προσδιορίζει ποιους τύπους των έργων, των εργασιών ή ασχολιών ένα άτομο θα προτιμούσε να εκτελέσει. Σε πολλές περιπτώσεις η εγκυρότητα του test προσωπικότητας και της καταγραφής ενδιαφέροντος για την πρόβλεψη της επίδοσης στην εργασία είναι αμφισβητήσιμες.

Ορισμένα τυποποιημένα tests που αφορούν τα προαναφερθέντα είναι αξιόπιστα και έγκυρα για ομάδες άλλες από αυτές που το στέλεχος θέλει να εκτιμήσει. Σε άλλες περιπτώσεις δεν υπάρχει τυποποιημένο test που θα μπορεί να μετράει τα απαιτούμενα προσόντα και την ικανότητα συμπεριφοράς. Σε αυτές τις περιπτώσεις ένα μη τυποποιημένο test μπορεί να ήταν το πλέον κατάλληλο.

3.17 Η ανάπτυξη μη τυποποιημένων tests

Τα στελέχη συχνά αναπτύσσουν τα δικά τους tests για να μετρήσουν με δικά τους κριτήρια επιλογής. Για παράδειγμα, ένα ανώτερο στέλεχος μπορεί να σχεδιάσει ένα test δακτυλογραφίας για υποψήφιους υπαλλήλους γραφείου ή έναν κατάλογο παρατηρήσεων για προσωπικό τηλεφωνικών πωλήσεων. Τα ρεαλιστικά tests δείγματος εργασίας δείχνουν να έχουν την υψηλότερη εγκυρότητα όταν το κριτήριο είναι η επίδοση στην εργασία.

Τέτοια tests μπορεί να διαφέρουν σημαντικά στην περιπλοκότητά τους και το μέγεθός τους. Επειδή μπορεί επίσης να στερούνται αποδεδειγμένης εγκυρότητας και αξιοπιστίας, τα στελέχη

πρέπει να προσδιορίσουν την ακρίβεια τους στην μέτρηση των κριτηρίων επιλογής. Τα στελέχη πρέπει να είναι ικανά να χρησιμοποιούν τους τμηματάρχες σαν πηγή για την ανάπτυξη ή την επικύρωση τέτοιων ειδικά σχεδιασμένων tests.

Όταν μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τα τυποποιημένα ή τα μη τυποποιημένα tests για να αξιολογήσει ένα άτομο, έχει την ευθύνη να τους ενημερώσει ότι το test είναι μια κανονική διαδικασία της πρόσληψης. Επιπλέον, πρέπει να αναφέρουν στους υποψήφιους τι μετρά το test, γιατί χρησιμοποιείται και τι σημαίνει για αυτούς το να αποτύχουν ή να επιτύχουν.

Σ το επόμενο κεφάλαιο
Κ Ε Ν Τ Ρ Α
Α Ε Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 4.1 Πότε πρέπει να χρησιμοποιούνται τα κέντρα αξιολόγησης
- 4.2 Η διεξαγωγή συνεντεύξεων
- 4.3 Μέτρηση των κριτηρίων επιλογής
- 4.4 Ένα ολοκληρωμένο σύστημα επιλογής
- 4.5 Συμπεράσματα
- 4.6 Επιρροές στην τελική επιλογή
- 4.7 Επαγγελματική εμπειρία: Συσχετισμός με την εργασία
- 4.8 Συμπεράσματα για προσωπάρες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4

ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1 Πότε πρέπει να χρησιμοποιούνται τα κέντρα αξιολόγησης

Εξαιτίας του υψηλού κόστους της αποστολής υποψηφίων σε κέντρα αξιολόγησης, τα στελέχη πρέπει να είναι προσεκτικά στον προσδιορισμό του ατόμου το οποίο θα στείλουν. Πρέπει να στέλνουν μόνο άτομα ικανά ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις των κέντρων αξιολόγησης. Δηλαδή άτομα των οποίων οι εκπαιδευτικές ανάγκες δεν είναι ξεκάθαρες ή άτομα που μπορούν να μάθουν από την πείρα του κέντρου αξιολόγησης. Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν ακόμα ότι τα κέντρα αξιολόγησης μπορούν να έχουν αρνητικές επιδράσεις πάνω σ' αυτούς που δεν έχουν επιλέξει. Μπορούν να επηρεάσουν καριέρες και

να δημιουργήσουν στρες και για τους συμμετέχοντες υποψηφίους και τους μη συμμετέχοντες.

Η δημιουργία ενός γραφείου αξιολόγησης υποψηφίων που δεν υπάρχει ακόμα, θα μπορούσε να δημιουργηθεί σε συσχετισμό με τις πιθανές απολαβές και το σχετικά υψηλό κόστος που μπορούν να έχουν εξωτερικά κέντρα αξιολόγησης.

4.2 Η διεξαγωγή συνεντεύξεων

Η διαδικασία της επιλογής από ένα διευθυντή που κάνει τη συνέντευξη και που τη θεωρεί σαν ένα όργανο επιλογής γίνεται σχετικά τελευταία στη διαδικασία επιλογής. Μερικές φορές ένα στέλεχος μπορεί επίσης να πραγματοποιεί συνεντεύξεις για την επιλογή νωρίς στην διαδικασία. Επειδή οι συνεντεύξεις απαιτούν ένα σημαντικό μέρος χρόνου και λίγα είναι τα στελέχη που απορρίπτουν την συνέντευξη σαν μέσον επιλογής, πρέπει να έχουν σχεδιαστεί προσεκτικά ώστε να εξασφαλίζονται τα κριτήρια επιλογής που πρέπει να είναι όσο πιο αξιόπιστα και έγκυρα γίνεται.

Τι πρέπει να λάβει υπόψη του το στέλεχος στον σχεδιασμό και την διεκπεραίωση μιας συνέντευξης;

Πρώτον, το στέλεχος πρέπει να συγκεκριμενοποιήσει τα κριτήρια που για την συνέντευξη έχει σχεδιαστεί να μετρήσει.

Δεύτερον, το στέλεχος πρέπει να σχεδιάσει τις ερωτήσεις της συνέντευξης για να αξιολογήσει αυτά τα κριτήρια.

Τρίτον, το στέλεχος πρέπει να αξιολογήσει - βαθμολογήσει τα δεδομένα που συνέλεξε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης¹¹. Στο κεφάλαιο 6, “ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΕΣ”, ο Charles G. Tharp στο κείμενο του, ολοκληρώνει την συζήτηση σχετικά με την χρήση των συνεντεύξεων επιλογής.

4.3 Μέτρηση των κριτηρίων επιλογής.

Το πρώτο βήμα στη συνέντευξη περιλαμβάνει την συγκεκριμενοποίηση του σκοπού της συνέντευξης και των πληροφοριών που πρέπει να συλλεχθούν. Για παράδειγμα, το στέλεχος πρέπει να προσδιορίσει εάν η συνέντευξη γίνεται για να επιβεβαιώσει τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν στις αιτήσεις, να αξιολογήσει την ικανότητα του υποψηφίου να λειτουργήσει σε αγχώδεις καταστάσεις ή να εξετάσει την γνώση ή την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελέσει τα σχετικά με την εργασία έργα.

Το στέλεχος πρέπει να στοιχειοθετήσει το περιεχόμενο της συνέντευξης με τα κριτήρια επιλογής που έχουν προέλθει από την ανάλυση εργασίας. Για παράδειγμα, μια συνέντευξη για την καινούργια θέση ταμιά στην Τράπεζα Δυτικών Προαστίων μπορεί να μετρά τις προτιμήσεις του υποψηφίου για μια θέση πωλήσεων ή την γνώση τους

¹¹ Βλέπε κεφ. 6.4 “Σχήμα και διάταξη της συνέντευξης”

στις τεχνικές πώλησης. Τα κριτήρια για επιτελικές θέσεις μπορούν να περιλαμβάνουν το ενδιαφέρον του υποψηφίου στο να γίνει επόπτης, τη στάση του εν όψη της ανάληψης επιτελικών καθηκόντων, τη θέλησή του να αναλάβει ευθύνες, την ικανότητα να αναγνωρίσει την αποτελεσματική αρχηγία, την έλλειψη σεξουαλικών ή φυλετικών προκαταλήψεων και την ικανότητα να αναγνωρίσει τις δικές του ατέλειες.

Σε κάθε περίπτωση το στέλεχος πρέπει να γνωρίζει το σκοπό της συνέντευξης και τα κριτήρια που η συνέντευξη αξιολογεί. Όπως και με άλλα όργανα, ο διευθυντής πρέπει να εξασφαλίζει ότι η συνέντευξη είναι το όργανο που μετρά πιο αποτελεσματικά και με ποιο συγκεκριμένα κριτήρια. Ο ίδιος, πρέπει να αξιολογήσει όσον αφορά τα κριτήρια επιλογής την αξιοπιστία, την εγκυρότητα, την ευκολία εφαρμογής και το κόστος της συνέντευξης.

Τύποι Ερωτήσεων

Αυτός που παίρνει τη συνέντευξη μπορεί να κάνει ανοιχτές ή κλειστές ερωτήσεις.

Οι ανοιχτές ερωτήσεις, τέτοιες όπως *"Πες μου σχετικά με την πείρα σου στις πωλήσεις "* ή *"Ποια θεωρείς τα δυνατά σημεία και ποιες νομίζεις ότι είναι οι ικανότητές σου σαν υπάλληλος;"* επιτρέπουν σε αυτόν που δίνει τη συνέντευξη να οικοδομήσει την απάντηση στην ερώτηση και να παρουσιάσει πληροφορίες που αυτός ή αυτή θεωρεί ότι είναι σημαντικές.

Οι κλειστές ερωτήσεις, τέτοιες όπως *"Πέστε μου το πρώτο*

που παίρνει τη συνέντευξη να λάβει μια απάντηση πιο συγκεκριμένη

ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Παραινέσεις

Υποδεχθείτε με ένα ζεστό, φιλικό χαιρετισμό και χαμογελάστε στο καλωσόρισμα.

Όλα τα ονόματα είναι σημαντικά -το δικό σας και του υποψηφίου. Προφέρετε σωστά τα ονόματα και χρησιμοποιήστε τα ονόματα και επώνυμα με συνέπεια. Πέστε στον υποψήφιο πως να σας αποκαλεί και ρωτήστε τον πως προτιμά ο ίδιος να τον αποκαλείτε.

Μιλήστε σύντομα για τον εαυτό σας (τη θέση σας στην επιχείρηση και την προσωπική σας εμπειρία , τα χόμπι και τα ενδιαφέροντά σας κ.λ.π.) για να κάνετε τον υποψήφιο να νιώσει άνετα έτσι ώστε αυτός ή αυτή να ανταποδώσει άνετα με προσωπικές πληροφορίες.

Ρωτήστε τον υποψήφιο σχετικά με τα χόμπι , τις δραστηριότητες του ή άλλα που πιστεύεται ότι θα βοηθήσουν το " να σπάσει ο πάγος " .

Ετοιμασία της δομής της συνέντευξης

Δηλώστε το σκοπό της συνέντευξης. "Ο σκοπός κάθε συνέντευξης είναι να εκμαιεύσουμε τα προσόντα και να δούμε αν ταιριάζουν με τις προδιαγραφές που απαιτούνται για να δουλέψετε στις συνεντεύξεις επιλογής. Πρώτα, ως αναφερθείτε σχετικά με την επαγγελματική σας εμπειρία και έπειτα για τη μόρφωση και την εκπαίδευσή σας . Κατόπιν θα σας δοθεί μια έκθεση για το τι είναι πραγματικά η εργασία αυτού που παίρνει συνέντευξη. Τέλος, θα υπάρξει η ευκαιρία να τεθούν ερωτήματα λογικών προσεγγίσεων ." Μάλλον , ένα ανώτατο στέλεχος μπορεί να πει : "προσέλαβε τον Κ.Κ. ". Αυτή η προσέγγιση μπορεί να πετύχει αλλά διατρέχει τον κίνδυνο του να παραβλεφθεί ο πιο καταρτισμένος υποψήφιος. Στην Τράπεζα Δυτικών Ηρασιτών τα στελέχη θα πρέπει να χρησιμοποιούν είτε την επαναληπτική είτε την ευρετική προσέγγιση για να κατατάξουν υποψηφίους για τη θέση του ταμία.

Τότε ο διευθυντής θα πρέπει να κάνει την προσφορά εργασίας στο άτομο που είναι η τελευταία επιλογή. Η προσφορά πρέπει να συνοδεύεται από ένα χρονικό περιθώριο μέσα στο οποίο ο υποψήφιος πρέπει να αποδεχθεί ή να απορρίψει την προσφορά. Εάν ο υποψήφιος αρνηθεί την προσφορά, τότε ο διευθυντής προσφέρει την εργασία στον αμέσως επόμενο της υψηλότερης βαθμολογημένης κλίμακας υποψήφιο.

Σχήμα 4.1 : Παράδειγμα δομής μιας συνέντευξης.

Ορισμένοι συνδυασμοί των δύο προσεγγίσεων είναι πιο αποτελεσματικοί. Η συνέντευξη μπορεί να μετακινηθεί από ανοιχτές

ερωτήσεις σε κλειστές , να εναλλάξει τους δύο τύπους ερωτήσεων ή να αρχίσει με τις κλειστές ερωτήσεις και να τελειώσει με τις ανοιχτές. Το σχήμα 4.1 προσφέρει ένα παράδειγμα της δομής μιας συνέντευξης.

Οι τύποι των ερωτήσεων πρέπει επίσης να είναι συνδεδεμένοι με τη φύση της θέσης που είναι να συμπληρωθεί.

Για παράδειγμα, κατά τη συνέντευξη υποψηφίων για επιτελικές θέσεις ένας εξεταστής μπορεί να κάνει τις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. *Γιατί θέλετε να είστε επόπτης;*
2. *Ποιες είναι οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα ενός επόπτη κατά την δική σας άποψη;*
3. *Ποια προσωπικά χαρακτηριστικά και άλλα προσόντα έχετε που θα σας βοηθήσουν να γίνετε ένας καλός επόπτης;*
4. *Πως νοιώθετε σχετικά με το να αναλάβετε τις πρόσθετες ευθύνες και απαιτήσεις που θα έρθουν μαζί με την εργασία του επόπτη;*
5. *Νομίζετε ότι θα μπορούσατε να είστε επόπτης σε κάποιο άλλο τμήμα από το δικό σας; Σε ποιο;*
6. *Εάν ήσασταν ένας επόπτης, θα μπορούσατε να υποκινήσετε τους υφισταμένους σας και να λάβετε πειθαρχική δράση κατά των υπαλλήλων, εφόσον αυτό θα ήταν απαραίτητο; Ακόμη και αν αυτοί είναι πρώην συνεργάτες σας;*
7. *Πως θα χειριζόσασταν, έναν εργαζόμενο με υψηλό ποσοστό απουσιών;*

Οι ερωτήσεις που μπορεί να υποβάλει κάποιος όταν καλεί κάποιον υποψήφιο σε συνέντευξη για μια θέση προϊσταμένου, μπορεί να περιλαμβάνουν:

1. Ποια κριτήρια:

α)θα χρησιμοποιούσες κατά τη μέτρηση των δικών σου επιδόσεων κατά το επόμενο χρονικό διάστημα,

β)θα σου άρεσε να μετρήσουν την επίδοσή σου;

γ)θα χρησιμοποιούσες κατά τη μέτρηση της επίδοσης των προϊσταμένων σου και των σχέσεών σου με αυτούς;

2. Υπέθεσε ότι

Αντιμετωπίσαμε μια σημαντική μείωση στις δαπάνες, για παράδειγμα, 10% έως 20% μέσα σε ένα ή δύο χρόνια. Τι θα έκανες εσύ όσον αφορά τον σχεδιασμό και την εκτέλεση μιας τέτοιας μείωσης στις περιοχές των ευθυνών σου;

Στις περισσότερες συνεντεύξεις αυτός που παίρνει την συνέντευξη προσπαθεί να κάνει αυτόν που δίνει τη συνέντευξη να νοιώσει άνετα αρχίζοντας με ερωτήσεις που είναι σχετικά εύκολο να απαντηθούν και μετακινούμενος μετά σε ερωτήσεις που αυτός που δίνει τη συνέντευξη μπορεί να θεωρήσει περισσότερο δύσκολες. Οι συνεντεύξεις πίεσης, αντίθετα, κάνουν μια διαφορετική προσέγγιση, (κάνοντας πολύ σκληρές ερωτήσεις, σχεδόν αδύνατον να απαντηθούν), σαν έναν τρόπο εξέτασης της ικανότητας αυτού που δίνει τη συνέντευξη να λειτουργήσει σε

πιεστικές (αγχώδεις) συνθήκες, όπως σε μια ιατρική σχολή.

Σκέψου κάτι σχετικά με συνεντεύξεις στις οποίες συμμετείχες. Αυτός που έπαιρνε τη συνέντευξη:

- δήλωσε καθαρά τον σκοπό της συνέντευξης;
- έκανε μόνο ερωτήσεις σχετικές με την εργασία;
- απέφυγε τις στερεότυπες και άλλες παραπλανητικές ερωτήσεις;
- παρουσίασε τις ρεαλιστικές προοπτικές της εργασίας;
- αναγνώρισε τις συνέπειες της μη προφορικής επικοινωνίας;
- μιλούσε με ένα λεξιλόγιο κατανοητό από αυτόν που έδινε τη συνέντευξη;
- απέφυγε τις πιεστικές συνεντεύξεις;

Ανάλυση

Οι πληροφορίες που συλλέγονται από μια συνέντευξη πρέπει να προσδιορίζουν την προσωπικότητα και τις ικανότητες του υποψηφίου για κάθε κριτήριο που μετρήθηκε.

Η αποτελεσματική ανάλυση διαλύει τις τυχόν πλάνες του υποψηφίου. Εάν ένας ταμίας μπορεί και πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά, για παράδειγμα, τότε η ανάλυση δεδομένων πρέπει να εντάξει τις απαντήσεις σχετικά με το εάν ένας υποψήφιος είναι ικανός για επικοινωνία. Όπου είναι δυνατόν, τα ποιοτικά δεδομένα που συλλέγονται κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης πρέπει να μετατρέπονται σε ποσοτικά δεδομένα. Αυτό διευκολύνει τη βαθμολόγηση των υποψηφίων βασισμένη

στα δεδομένα της συνέντευξης.

Το παρασκήνιο αυτού που παίρνει τη συνέντευξη καθώς και η συμπεριφορά, οι ερωτήσεις και οι διαφορές στην τεχνική ή ακόμα την ελλιπή καταγραφή των αποτελεσμάτων μπορούν να αφαιρέσουν πολλά στοιχεία της ποιότητας της συνέντευξης. Άλλοι παράγοντες που μπορούν να μειώσουν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των συνεντεύξεων είναι τα άτομα με λίγη εκπαίδευση στο να παίρνουν συνεντεύξεις και καταλήγουν στην μεταβλητότητα του περιεχομένου των συνεντεύξεων, της λανθασμένης ερμηνείας των αποτελεσμάτων, των πρόωρων αποφάσεων σχετικά με τα προσόντα και ελλιπής συνθήκες συνέντευξης.

4.4 Ένα ολοκληρωμένο σύστημα επιλογής

Το σύστημα επιλογής πρέπει να καταλήγει μέχρι το σύστημα στρατολόγησης.

Ο διευθυντής προσωπικού πρέπει να απαντήσει στις ακόλουθες ερωτήσεις για να ορίσει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επιλογής:

1. Έχει πραγματοποιηθεί η ανάλυση εργασίας;
2. Υπάρχουν κριτήρια επιλογής; Είναι κατάλληλα για τις εργασίες που πρόκειται να συμπληρωθούν; Υπάρχουν προβλέψεις όσον αφορά την αποτελεσματική επίδοση;
3. Έχουν εξερευνηθεί τα μέσα ή οι τεχνικές που είναι ικανά να αξιολογήσουν τα κριτήρια;
4. Είναι τα συγκεκριμένα κριτήρια αξιόπιστα, έγκυρα, όχι ιδιαίτερα δαπανηρά και σχετικά εύκολα στην εφαρμογή τους;
5. Έχουν χρησιμοποιηθεί πολλαπλά μέσα ή τεχνικές για την αξιολόγηση των υποψηφίων;
6. Είναι η τελική επιλογή του υποψήφιου λογική και συστηματική;

Μια βάση των δεδομένων στοιχείων που διατηρεί φακέλους υποψηφίων υπαλλήλων και τις βαθμολογίες τους για προκαθορισμένα κριτήρια μπορεί να διευκολύνει την επόμενη επιλογή. Η συνεχόμενη ενημέρωση με τέτοιες πληροφορίες θα πρέπει να επιτρέψει στο προσωπάριχη να εφαρμόζει σχετικά λίγα μέσα κάθε φορά που πρέπει να γίνει επιλογή. Η κανονική ενημέρωση των περιγραφών της εργασίας και των συνδυασμένων κριτηρίων για κάθε εργασία θα πρέπει επίσης να διευκολύνουν τη διαδικασία επιλογής.

4.5 Συμπεράσματα

Οι διευθυντές προσωπικού θα πρέπει να ασκούν αντικειμενική αξιολόγηση και εποπτεία στη διαδικασία επιλογής.

Η αποτελεσματική πρακτική μπορεί να διαφανεί παρακάτω:

1. Οι προσωπάρχες πρέπει να επιβλέπουν την επίδοση σύμφωνα με τις αναλύσεις εργασίας. Πρέπει να πιστοποιούν ότι υπάρχει συχνή ενημέρωση των αναλύσεων εργασίας.
2. Οι ίδιοι θα πρέπει να βοηθούν τους τμηματάρχες στην επιλογή μέσων για τη μέτρηση διαφόρων κριτηρίων. Θα πρέπει να διατηρούν περιεκτικό κατάλογο ταποποιημένων μέσων χρήσιμων για κάθε επιλογή. Να ασχολούνται με μελέτες αξιοπιστίας και εγκυρότητας για ιδιαίτερες ομάδες εργασίας. Να συμβουλεύουν για τη νομιμότητα των ερωτήσεων που υποβάλλονται στις συνεντεύξεις. Να ανιχνεύουν το κόστος διαφόρων μέσων επιλογής.
3. Τέλος, οι ίδιοι μπορούν να αναπτύξουν δικά τους μέσα για τη μέτρηση ατομικών κριτηρίων.

4.6 Επιρροές στην τελική επιλογή

Οι προσωπάρχες πρέπει από κοινού να σχεδιάζουν ένα σύστημα που να βοηθά την εφαρμογή των μέσων και τη χρήση των τεχνικών μέτρησης για να αξιολογήσουν αξιόπιστα και έγκυρα τα κριτήρια επιλογής. Αφού τα μέσα έχουν εφαρμοσθεί, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να

δημιουργήσουν ένα profile για κάθε υποψήφιο πάνω σε όλα τα κριτήρια και να αποθηκεύσουν "αυτά τα δεδομένα" στον υπολογιστή ή σε γραπτά αρχεία. Αυτά τα profiles πρέπει να περιλαμβάνουν όλες τις σχετικές με την εργασία πληροφορίες που συλλέχθηκαν σχετικά με τον υποψήφιο. Έτσι μπορούν να επιβλέψουν τη διαδικασία επιλογής του μεγέθους - επιχείρησης. Όμως, πρέπει να είναι υπεύθυνοι για την επιλογή αυτού που θα αναλάβει τη συγκεκριμένη θέση. Ένα σύστημα επιλογής που έχει σαν στόχο ένα χαμηλό βαθμό επιλογής, υποδηλώνει ότι μικρός αριθμός ατόμων επιλέγεται από μια μεγάλη λίστα υποψηφίων, είναι επιθυμητό.

Ο διευθυντής μπορεί να μειώσει ένα πλήθος υποψηφίων με το να χρησιμοποιεί επανειλημένως ένα κριτήριο επιλογής σε μια στιγμή, στη σειρά και αποβάλλοντας σε κάθε βήμα έναν υποψήφιο ο οποίος δεν ανταποκρίνεται στο κριτήριο. Για παράδειγμα, εάν ένα απολυτήριο του λυκείου μετρά σαν ένα (τυπικό προσόν) κριτήριο που απαιτείται για επίδοση στην καινούργια θέση του ταμιά, τότε ο διευθυντής προσωπικού μπορεί να αποβάλλει όλους τους υποψήφιους που στερούνται ενός τέτοιου παραστατικού στοιχείου. Έπειτα, ένα test ικανότητας στα μαθηματικά θα μπορούσε να δοθεί για να μετρήσει τα ποσοτικά προσόντα των υπολοίπων υποψηφίων. Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, μπορεί να αποβάλλουν όλους τους υποψήφιους που δεν έχουν φτάσει σε μια προκαθορισμένη απόδοση. Στη συνέχεια, μπορεί να πάρει συνέντευξη και από τους υπόλοιπους υποψήφιους. Τέλος θα βαθμολογήσει τους υποψήφιους κατά σειρά σε σχέση με τα προκαθορισμένα, σχετικά με την εργασία, κριτήρια και θα επιλέξει τον καλύτερο υποψήφιο.

Εναλλακτικά, ο διευθυντής μπορεί να χρησιμοποιήσει μια

φορτωμένη προσέγγιση και με τη βοήθεια του τμήματος μπορεί πρώτα να εφαρμόσει όλα τα μέσα και μετά να αναλύσει όλα τα δεδομένα καλύτερα ταυτόχρονα παρά με την σειρά. Σταθμίζει τα δεδομένα, δίνοντας στις προφορικές δοκιμασίες υψηλότερο βάρος. Ο διευθυντής μπορεί να τυποποιήσει ένα μέγεθος για κάθε κριτήριο σε σχέση με την σπουδαιότητά του, να βαθμολογήσει την επίδοση του κάθε υποψηφίου στο κάθε κριτήριο, να πολλαπλασιάσει αυτή την απόδοση με το τυποποιημένο μέγεθος που οριστικοποίησε σε αυτό το κριτήριο και τέλος να λάβει το τελικό αποτέλεσμα και έτσι να παρουσιάζει την επίδοση ενός ατόμου με βάση τα κριτήρια επιλογής. Τότε, λοιπόν, κατατάσσει τους υποψήφιους σε σχέση με αυτές τις επιδόσεις και επιλέγει είτε τον υποψήφιο με την υψηλότερη απόδοση είτε μια ομάδα από φιναλίστ για περαιτέρω αξιολόγηση.

Η χρησιμοποίηση των λογικών προσεγγίσεων επιλογής, όπως διαφαίνεται, πρέπει να αποφέρει την αναγνώριση των καλύτερων υποψηφίων. Η επιχειρηματική πραγματικότητα αποδεικνύει, παρ' όλα αυτά, ότι πολλές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν τέτοιες μεθόδους επιλογής.

4.7 Επαγγελματική εμπειρία: Συσχετισμός με την εργασία

1. Χρησιμοποιείστε εισαγωγικά αυτή την περιεκτική ερώτηση: «Ας συζητήσουμε για την επαγγελματική εμπειρία. Τι θα λέγατε να αρχίζαμε με το συναίσθημα που νοιώθετε ότι σας έδωσε η συγκεκριμένη εργασία για την καλύτερη προετοιμασία για να είστε αποτελεσματικοί στις συνεντεύξεις επιλογής.

Αναφέρετε όλα τα σχετικά με τη θέση εργασίας:

1. πώς την πήρατε,
2. γιατί την διαλέξατε,
3. τα καθήκοντά σας,
4. τι μάθατε πάνω στην εργασία,
5. το φάκελο των ωρών και των παρουσιών σας,
6. το μισθό σας,
7. γιατί φύγατε (ή φεύγετε) και τέτοια πράγματα".

2. Εξετάστε καλά και προσπαθήστε να καλύψετε πλήρως καθένα από αυτά τα θέματα: πώς ο υποψήφιος απέκτησε την εργασία, τους λόγους που τη διάλεξε, τα καθήκοντα της εργασίας κ.λ.π.

3. Συνοψίστε τα κύρια γεγονότα και στοιχεία από την πιο σχετική εργασία του υποψηφίου. Για παράδειγμα: «Αφήστε με να συνοψίσω το τι έχουμε καλύψει για να βεβαιωθούμε ότι τα συμπεριέλαβα σωστά. Δουλέψατε σαν ένας όπου ο περισσότερος χρόνος σας

εξαντλήθηκε κάνοντας και διαλέξατε την εργασία επειδή και οι λόγοι που την αφήσατε είναι και Έχετε κάτι άλλο να προσθέσετε;"

Άλλη επαγγελματική εμπειρία

1. Εάν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος, συζητείστε για άλλες δουλειές που είχε ο υποψήφιος που μπορεί να είναι σχετικές. Κάντε μια σύντομη αναθεώρηση για κάθε εργασία που κατείχε ο υποψήφιος. Δώστε έμφαση στις θέσεις που κατείχε τα τελευταία πέντε χρόνια ή λιγότερα, αφού παλαιότερη πείρα είναι λιγότερο πιθανό να είναι σχετική με την δική σας απαίτηση.

2. Κάντε ερωτήσεις εργασιακού περιεχομένου που είχατε ειδικά προετοιμάσει γι' αυτόν τον υποψήφιο όταν σχεδιάσατε την συνέντευξη.

3. Συνοψίστε τα κύρια στοιχεία που συλλέξατε σχετικά με όλες τις εργασίες. Όταν το άθροισμα της βαθμολογίας του υποψηφίου, μέχρι εκείνη τη στιγμή, είναι ικανοποιητικό, συνεχίστε τη συζήτηση για θέματα μόρφωσης και εκπαίδευσης.

Μετά την συνέντευξη

1. Καθίστε να γράψετε συνοπτικά τις σημειώσεις (εκτιμήσεις) σας αμέσως. Περιγράψτε την συμπεριφορά του υποψηφίου και την εντύπωση που αυτός ή αυτή δημιούργησε. Παραθέστε γεγονότα και συγκεκριμένα περιστατικά από την συνέντευξη ή από την εργασία του και το

μορφωτικό του επίπεδο.

2. Περιμένετε μια μέρα και μετά συμπληρώστε το επίσημο έντυπο αξιολόγησης.

4.8 Συμπεράσματα για προσωπάρχες

Πρέπει να αναγνωρίζουν τα κριτήρια επιλογής, να βοηθούν στη συγκεκριμενοποίηση και εφαρμογή των κατάλληλων τεχνικών και μέσων αξιολόγησης και να αναλύουν τα δεδομένα που προέκυψαν από αυτά.

Ως αποτελεσματικές διαδικασίες θεωρούνται οι ακόλουθες:

1. Πρέπει να επινοούν συστήματα για να εξασφαλίζουν την συχνή ενημέρωση των αναλύσεων εργασίας.
2. Πρέπει να αναγνωρίζουν τα μετρήσιμα μεγέθη, τα αξιοπαρατήρητα και τα σχετικά με την εργασία κριτήρια που θα προβλέψουν με ακρίβεια την επίδοση στην εργασία, την αναστροφή ή άλλες συμπεριφορές και στάσεις.
3. Πρέπει να επιλέγουν ή να αναπτύσσουν μέσα για να μετρούν τα κριτήρια επιλογής - και οι επιλογές τους θα πρέπει να είναι τα πιο αξιόπιστα, έγκυρα και κόστους μέσα που υπάρχουν. Μπορούν να αναπτύσσουν έναν ελεγμένο κατάλογο και οδηγίες για συνεντεύξεις.
4. Πρέπει συστηματικά να συλλέγουν, να καταγράφουν και να εκτιμούν δεδομένα. Θα πρέπει να χρησιμοποιούν όλα τα σχετικά δεδομένα για να βαθμολογούν συστηματικά υποψηφίους. Θα πρέπει να ζητούν τη βοήθεια των υπολογιστών στην στάθμιση της επίδοσης με διάφορα κριτήρια για να

αυξάνουν την ακρίβεια της ανάλυσης.

5. Πρέπει να εξασκούνται στο να παίρνουν συνεντεύξεις και να εκπαιδεύουν και τους υφισταμένους τους όσον αφορά τα προσόντα.

6. Πρέπει να διατηρούν την ευθύνη για την τελική επιλογή υπαλλήλων.

Θα πρέπει να κάνουν οι ίδιοι προσφορές εργασίας, να συγκεκριμενοποιούν καθαρά την αμοιβή, τα οφέλη καθώς και το διάστημα και την τελική απάντηση στον υποψήφιο.

Σ τ ο ε π ό μ ε ν ο κ ε φ ά λ α ι ο

Η Ο Λ Ι Τ Ι Κ Η
Σ Τ Ρ Α Τ Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ
Κ Α Ι Ε Π Ι Λ Ο Γ Η Σ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 5.1 Εισαγωγή
- 5.2 Οικονομική ωφέλεια ή Κοινωνική ευθύνη
- 5.3 Πλήρωση θέσεων από μέσα ή από έξω;
- 5.4 Διάφορες διακρίσεις
 - 5.4.1 Διάκριση φύλου
 - 5.4.2 Διάκριση ηλικίας
- 5.5 Υποψήφιοι με επιρροή στη διοίκηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

5.1 Εισαγωγή

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν διαμορφώσει κάποια πολιτική προσλήψεων, παρ' όλο που είναι πέρα από κάθε αμφιβολία πως η ποιότητα του εργατικού δυναμικού καθορίζει κατά μεγάλο μέρος τη δύναμη και την επιτυχία τους. Και όμως, μια προσεγμένη πολιτική αποτελεί τον οδηγό για δράση και διατύπωση του προγράμματος στρατολόγησης και επιλογής, για σταθερότητα ενεργειών μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση από μέρους της υπηρεσίας προσωπικού και των στελεχών. Επίσης δίνει στον καθένα τη δυνατότητα να ξέρει που βρίσκεται και τι μπορεί να περιμένει.

5.2 Οικονομική ωφέλεια ή Κοινωνική ευθύνη ¹²

Κάθε επιχείρηση προσλαμβάνει ανθρώπους για να κάνουν μια δουλειά με την προϋπόθεση ότι οι παραγωγική τους συμβολή θα ξεπερνά, ή σπάνια να είναι ίση με την αμοιβή τους. Για αυτό οι επιχειρήσεις διακόπτουν την απασχόληση εκείνων που δεν ανταποκρίνονται σε αυτή τη αξίωση. Όμως, τα τελευταία χρόνια πριν από την ύφεση, πολλές επιχειρήσεις στις πιο αναπτυγμένες χώρες όλο και περισσότερο αισθάνονται την υποχρέωση να προσλαμβάνουν και να εκπαιδεύουν άνεργους. Αυτό συμβαίνει, γιατί διαπίστωναν πως έτσι συντελούν στην ευημερία της περιοχής όπου βρίσκεται η επιχείρηση και στη λύση ενός πιεστικού προβλήματος της κοινωνίας - συγκέντρωσης πολλών ανέργων στα μεγάλα αστικά κέντρα - σε συνεργασία με τις κρατικές αρχές και άλλους παράγοντες. Πολλοί από τους εργαζόμενους δεν πετυχαίνουν τα κανονικά μέτρα παραγωγής, παρά την εκπαίδευση και τον επαγγελματικό προσανατολισμό. Οι εργοδότες σε αυτές τις περιπτώσεις μετά από μερικές εβδομάδες ή μήνες τερματίζουν την απασχόληση αυτών που δεν μπορούν να ανταποκριθούν στην απαιτούμενη παραγωγή.

5.3 Πλήρωση θέσεων από μέσα ή απ' έξω ;

Πολλές επιχειρήσεις αφήνουν στους υπαλλήλους τους να εννοηθεί πως η πολιτική τους όσον αφορά τις προαγωγές θα είναι προαγωγές κατά το δυνατόν από μέσα.

¹² Βλέπε Χαρ. Κανελλόπουλος, "Διοίκηση Προσωπικού", σελ. 127

Μερικά πλεονεκτήματα αυτής της πολιτικής, είναι :

1. Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που περιμένουν μια εξέλιξη σε θέσεις μεγαλύτερων αμοιβών και γοήτρου. Οι εργαζόμενοι που θα επιτύχουν κάτι τέτοιο εργάζονται έπειτα με ανώτερο ηθικό.

2. Η διοίκηση μπορεί ακριβέστερα να αξιολογήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων που είναι μέσα στη μονάδα, παρά εκείνων που θα έρθουν από έξω και θα αξιολογηθούν με μία συνέντευξη ή και άλλα μέσα στο γραφείο προσωπικού. Έτσι ο κίνδυνος λάθους στην επιλογή και στην τοποθέτηση είναι πολύ μικρότερος.

3. Το πρόβλημα της στρατολογήσεως και επιλογής απλοποιείται γιατί υπάρχουν μόνο λίγες αρχικές εργασίες για τις οποίες οι απαιτήσεις σε μόρφωση, δεξιότητες και γνώσεις είναι μέτριες, ενώ για τις ανώτερες θέσεις - την πλήρωση των οποίων επιδιώκουμε υπάρχει πρόβλημα στην στελέχωση, λόγω των πολλών εργασιών και των πολλών απαιτήσεων σε μόρφωση κ.λ.π..

Στην πολιτική όμως αυτή υπάρχουν και μειονεκτήματα, όπως :

1. Η ανάγκη προγράμματος εκπαίδευσής των προαγόμενων από μέσα (που είναι και πλεονέκτημα), στην οποία δεν μπορούν να ανταποκριθούν οι μικρές επιχειρήσεις.

2. Η ενδεχόμενη έλλειψη των απαιτούμενων προσόντων στους υποψηφίους.

3. Η αρχική είσοδος ανθρώπων με περισσότερα προσόντα.

4. Η στέρηση της επιχείρησης από νέες ιδέες και γνώσεις στις ανώτερες θέσεις και η αναπαραγωγή σχεδόν πανομοιότυπων στελεχών και όλα μαζί οδηγούν στη διαίωνιση παλαιωμένων ιδεών και εφαρμογών.

Για αυτό, η πλήρωση ενός μικρού ποσοστού ανώτερων θέσεων πρέπει οπωσδήποτε να γίνεται με προσφυγή στην εξωτερική αγορά εργασίας, ακριβώς για να παρασχεθούν στον οργανισμό οι νέες ιδέες και μέθοδοι.

5.4 Διάφορες διακρίσεις

5.4.1 Διάκριση φύλου

Παρόλο που σήμερα στις αναπτυγμένες χώρες η θέση της εργαζόμενης γυναίκας είναι πολύ βελτιωμένη, εντούτοις και εκεί κάποτε η γυναίκα αντιμετώπιζε για την απασχόληση της πολλά εμπόδια όπως :

1. Μικρότερες πληρωμές
2. Είσοδο μόνο σε μερικά επαγγέλματα (δασκάλας, νοσοκόμας κ.λ.π.)
3. Απόλυση αν παντρευόταν κ.λ.π.

Τώρα όμως αυτά ανήκουν στο παρελθόν και η γυναίκα μπορεί να εργάζεται σχεδόν σε κάθε κατηγορία επαγγέλματος όπως και ο άντρας. Στη χώρα μας έχουμε προχωρήσει αρκετά στα θέματα αυτά, αλλά πρέπει να γίνουν ακόμη πολλά.

5.4.2 Διάκριση ηλικίας

Σε πολλές κατηγορίες επαγγελμάτων, από του ανειδίκευτου μέχρι και του ανώτατου διοικητικού στελέχους, υπάρχει σε πολλούς οργανισμούς η τάση πρόσληψης νέων ανθρώπων. Έτσι, συχνό είναι το φαινόμενο διαφημίσεων σε εφημερίδες που καθορίζουν όρια ηλικίας όπως π.χ. , πλασιέ 21-35 ετών, πωλήτριες 18-40, μηχανικοί 21-40 κ.λ.π.. Επομένως, όταν κάποιος, έστω και αν είναι ανώτατο στέλεχος, βρεθεί χωρίς εργασία, μετά την ηλικία των 40-45, θα συναντήσει πολλές δυσκολίες για να βρει κάποια ικανοποιητική θέση. Η φιλοσοφία που υπάρχει πίσω από αυτή την πολιτική είναι : *οι νέοι διαμορφώνονται καλύτερα και εργάζονται με ταχύτερο ρυθμό παρά οι μεγαλύτεροι σε ηλικία.* Όμως οι τελευταίοι πρέπει να εργαστούν, να ζήσουν και να φάνε. Επιπλέον συμβαίνει ο ρυθμός των απουσιών, των αποχωρήσεων και των ατυχημάτων να είναι χαμηλότερο στους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους παρά στους νέους. “Ο φιλονεισμός” αυτός κυρίως των Αμερικανικών επιχειρήσεων άρχισε να υποχωρεί τελευταία και να λαμβάνεται υπόψη το παράδειγμα της Ευρώπης, όπου, επικεφαλής μεγάλων εταιρειών, βρίσκονται manager (κυρίως δημιουργοί των επιχειρήσεων) ηλικίας κατά μέσον όρο άνω των 55 ετών, οι οποίοι κρίνονται τώρα και στην Αμερική σαν εγγύηση αποδοτικότητας. Οι “κάποιος ηλικίας” διευθυντές των επιχειρήσεων θεωρούνται ότι συγκεντρώνουν αναντικατάστατη εμπειρία, γνώση του κόσμου, των προσώπων και των πραγμάτων και πολύτιμες γνωριμίες. Φυσικά, απαιτήσεις σωματικής καταλληλότητας μπορεί σε μερικές να αποτελούν τη βάση νόμιμων περιορισμών ηλικίας. “

5.5 Υποψήφιοι με επιρροή στη διοίκηση

Αλήθεια, τι γίνεται με εκείνους τους υποψήφιους που έχουν προσωπικές επαφές και φιλίες με ανθρώπους που βρίσκονται σε υψηλές διοικητικές θέσεις μέσα στον οργανισμό; Παρόλο που τα ανώτατα στελέχη σε πολλές επιχειρήσεις δεν επιθυμούν να παραδεχθούν ότι έχουν ειδική προτίμηση σε αυτούς που έχουν κάποιο "μέσο" στην επιχείρηση, στην πράξη για μερικά είδη θέσεων αυτό το στοιχείο παίζει σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία μερικών προγραμμάτων απασχολήσεως. Αυτό σημαίνει πως η ικανότητα μόνη δεν αποτελεί το πρωταρχικό κριτήριο για την επιλογή, κάτι δηλαδή που μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα το αδυνάτισμα των μέτρων επιλογής. Εντούτοις είναι σημαντικό ότι το στοιχείο αυτό συνεχώς περιορίζεται και παίζει μεγαλύτερο ρόλο προσωπική αξία.

Άλλο πρόβλημα στενά συσχετιζόμενο με το προηγούμενο είναι το εάν πρέπει να προσλαμβάνονται συγγενείς των ήδη εργαζομένων (παιδιά, σύζυγοι κ.λ.π). Κάτι τέτοιο για μια πολύ μεγάλη επιχείρηση γενικά δεν δημιουργεί δυσκολίες φτάνει ένα τέτοιο συγγενικό άτομο να μη τοποθετηθεί κάτω από την εξουσία ενός συγγενή ο οποίος μπορεί να εκδηλώσει εύνοια ή μεροληψία. Στις μικρές όμως επιχειρήσεις το πράγμα απαιτεί μεγάλη προσοχή, γιατί οι πολύ συγγενικοί δεσμοί μπορούν να δημιουργήσουν κάμψη στα μέτρα αποδόσεως.

Σ τ ο επ ό μ ε ν ο κ ε φ ά λ α ι ο
Υ Π Ο Ψ Η Φ Ι Ο Τ Η Τ Ε Σ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 6.1 Ο οδηγός ενός υποψηφίου για μια συνέντευξη επιλογής
- 6.2 Το υπόδειγμα προβλέψεων
- 6.3 Προσδοκίες σταδιοδρομίας
- 6.4 Σχήμα και διάταξη συνέντευξης
- 6.5 Η επιλογή ενός διευθυντή προγράμματος
- 6.6 Συμπεριφορά στις πωλήσεις
- 6.7 Έλεγχος
- 6.8 Αγγελία για πλήρωση θέσης εργασίας
- 6.9 Test μέτρησης αξιοπιστίας
- 6.10 Η συνέντευξη επιλογής
- 6.11 Παρεκκλίσεις
- 6.12 Περίληψη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

6

ΥΠΟΨΗΦΙΟΤΗΤΕΣ

6.1 Ο οδηγός ενός υποψηφίου για μια συνέντευξη επιλογής¹³

Στα πρόσφατα χρόνια, πολυάριθμοι παράγοντες ύψωσαν τη σημαία της πιο αποτελεσματικής στρατολόγησης και επιλογής υποψηφίων υπαλλήλων.

Μερικοί από τους βασικούς παράγοντες της επιλογής υποψηφίων είναι:

1. Ιση απασχόληση / κανονισμοί θετικής δράσης.
2. Έλλειψη προσφοράς σε πολλές θέσεις εργασίας υψηλής τεχνολογίας.

¹³ Βλέπε Charles G. Tharp

3. Αυξανόμενη γεωγραφική ακινησία των ζευγαριών σταδιοδρομίας.
4. Όγκος των δραστηριοτήτων επάνδρωσης εξ' αιτίας των τάσεων προαγωγής και αντικατάστασης.
5. Επιτάχυνση των δαπανών των συνδυασμένων με τις φτωχές επιλογές: εκπαίδευση, επανατοποθέτηση, υψηλοί μισθοί και τέλος ακόμα και στο ηθικό.

Όταν δεν είναι εξαντλητική, η παραπάνω λίστα παρουσιάζει ότι η διαδικασία επιλογής γίνεται αυξανόμενα πολύπλοκη.

Με δεδομένο ότι η διαδικασία επιλογής υπαλλήλων είναι μια από τις πιο πολύπλοκες και είναι αναγνωρισμένο ότι είναι η πιο κρίσιμη λειτουργία που επηρεάζει την διευθυντική και επαγγελματική επιτυχία, μια λογική και δομημένη προσέγγιση είναι απαραίτητη. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα ότι η πράξη της επιλογής θα αναπαριστά ένα παραγωγικό ταίριασμα μεταξύ των προσόντων των υποψηφίων και το ενδιαφέρον σταδιοδρομίας και της ανάγκης επιχείρησης.

6.2 Το Υπόδειγμα Προβλέψεων.

Ολόκληρη η λογική για τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με σκοπό την επιλογή είναι ότι κατά την διαδικασία συνέντευξης μπορεί ένα στέλεχος να συγκεντρώσει επαρκή δεδομένα και έτσι να είναι ικανός να προβλέψει εάν ένας υποψήφιος θα είναι ο κατάλληλος για τη θέση που

προορίζεται. Είναι εξ' ίσου αληθές ότι ο υποψήφιος χρησιμοποιείται κατά τη διαδικασία της συνέντευξης σαν ένα μέσο αξιολόγησης της εργασίας του και της οργάνωσης. Αυτό το γεγονός εστιάζεται πάνω στην διαδικασία για το υπόδειγμα της απόφασης.

Οι διάφοροι παράγοντες που αναφέρονται στην έρευνα και στην φιλοσοφία όσον αφορά την επιλογή υποψηφίων μπορεί να ομαδοποιηθεί σε τρεις κύριες κατηγορίες:

1. Εργασιακή εμπειρία.
2. Δείκτης νοημοσύνης και μορφωτικό επίπεδο.
3. Προσδοκίες για σταδιοδρομία.

Ανάλυση

Η εργασιακή εμπειρία είναι ένας από τους πρωταρχικούς παράγοντες που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή στην ουσία όλων των υποψηφίων για οποιαδήποτε κενή θέση. Η κύρια εξαίρεση στην προκείμενη περίπτωση είναι εκείνη των νέων, άπειρων αποφοίτων επαγγελματικών σχολών, λυκείων, Τ.Ε.Ι ή Α.Ε.Ι.

Ορισμένες από τις περιοχές σχετικές με την πρότερη εργασιακή εμπειρία είναι:

1. Ο βαθμός στον οποίο οι εμπειρίες είναι παρόμοιες με τις απαιτήσεις της κενής θέσης για την οποία πραγματοποιείται η συνέντευξη.
2. Τα προσόντα και οι ικανότητες που αποκτήθηκαν σε προηγούμενη εργασία θα ήταν σημαντικά στην επίδοση της υποψήφιας θέσης.
3. Επίδοση και ανταπόκριση σε παρόμοιες θέσεις.
4. Συνθήκες και οργανωτικά δεδομένα στα οποία απαιτήθηκε η εμπειρία και η ομοιότητα αυτής της διαδικασίας με την επιχείρηση και το εργασιακό κλίμα της θέσης για την οποία πραγματοποιείται η συνέντευξη.
5. Η ικανότητα του υποψηφίου να μεταφέρει, να ομαδοποιεί πάνω σε προηγούμενη εμπειρία.

Μια διαυγής εικόνα της επαγγελματικής εμπειρίας θα εφοδιάσει τον υπεύθυνο προσλήψεων με μια σημαντική βάση αξιολόγησης.

Στη συνέχεια εξετάζεται ο δείκτης νοημοσύνης και το μορφωτικό επίπεδο. Είναι σημαντικό στάδιο γιατί η καλή αξιολόγηση του θα παράσχει στοιχεία για τις ικανότητες του υποψηφίου να χειριστεί έστω θεωρητικά την καινούργια θέση. Στη προσπάθεια αυτής της ανάλυσης, η νοημοσύνη δεν είναι το ίδιο με το δείκτη νοημοσύνης (IQ) αλλά μάλλον εστιάζει τις επιδειχθείσες συμπεριφορές της ταχύτητας της σκέψης και προπάντων προσόντα και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων. Η μόρφωση είναι σχετική όταν οι απαιτήσεις μιας θέσης υπαγορεύουν, ότι, το άτομο κατέχει ένα καθορισμένο δυναμικό γνώσεων. Ομοίως, μορφωτικά προσόντα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν ένας δείκτης

γενικού επιπέδου νοημοσύνης, υποκίνησης και προσανατολισμού του στόχου της υποψήφιας θέσης.

Όσο αυξάνεται ο αριθμός των συνεντεύξεων (επίλυσης προβλημάτων, σχεδιασμού και δημιουργικότητας) που πραγματοποιούνται για την πλήρωση της κενής θέσης τόσο περισσότερο σημαντικοί γίνονται οι παράγοντες νοημοσύνης και μόρφωσης για την επιτυχή επίδοση ενός υποψηφίου.

Παράλληλα βασικές περιοχές σχετικά με την νοημοσύνη και την μόρφωση είναι:

1. κατά πόσον προέκυψαν επιλυμένα προβλήματα και αναλυμένα δεδομένα σε προηγούμενες θέσεις που κατείχε ο υποψήφιος,
2. σχεδιασμοί και αντίληψη όσον αφορά τις προηγούμενες εργασίες,
3. ικανότητα για σωστή διατύπωση ιδεών και εμπειριών,
4. μέσο όρο βαθμού αποφοίτησης στο σχολείο, ειδικά σε κύρια μαθήματα,
5. επίδοση σε τυποποιημένα tests.

Συνδυάζοντας τις επιδόσεις σχετικά με την νοημοσύνη και την εξειδίκευση που έχει αποκτήσει ο υποψήφιος, δίδει στον αξιολογητή την αίσθηση του πόσο γρήγορα μπορεί να κυριαρχήσει στη νέα του εργασία, την πιθανή εξέλιξη πέρα από την τρέχουσα εργασία και την ικανότητα του να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης.

Ένα από τα μειονεκτήματα που διαφαίνεται είναι η ικανότητα που σίγουρα δεν εγγυάται την επίδοση. Η ένδειξη ικανότητας παρ' όλα αυτά, είναι μια αναγκαία αλλά όχι επαρκής παράμετρος για την

πραγματοποίηση της επίδοσης. Η επίδοση είναι το προϊόν μιας πολλαπλασιαστικής σχέσης μεταξύ της ικανότητας και της υποκίνησης. Οι δύο αυτοί παράγοντες πρέπει να είναι παρόντες σε κάθε διαδικασία λήψης αποφάσεων.

6.3 Προσδοκίες Σταδιοδρομίας

Οι προσδοκίες σταδιοδρομίας του υποψηφίου και η ικανότητα προσέγγισής τους μέσα στην επιχείρηση είναι σημαντικά για να αξιολογήσουμε ότι οι στόχοι των υποψηφίων για τη σταδιοδρομία τους και η ανάγκη της επιχείρησης για συνεχές και αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό μπορούν να επιτευχθούν. Στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν διαθέτει την ικανότητα να εκπληρώσει τις προσδοκίες σταδιοδρομίας των υποψηφίων, το άτομο θα υποστεί τις συνέπειες της αποτυχίας και οι επενδύσεις που έκανε σε εκπαίδευση και σε γνώσεις δεν θα αποδώσουν καρπούς.

Η υποκίνηση και οι προσδοκίες σταδιοδρομίας μπορούν να αξιολογηθούν με τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τις ακόλουθες περιοχές:

1. Η ανάγκη του υποψηφίου για διευθυντική καθοδήγηση.
2. Σε διαφορετικές περιοχές που εργάστηκε ο υποψήφιος έξω από την περιγραφή της θέσης.
3. Δραστηριότητες μη σχετιζόμενες με την εργασία που ο υποψήφιος ασχολήθηκε και τι πέτυχε.
4. Ανεξαρτησία και προσωπική συνεισφορά στις δαπάνες για επιμόρφωση του υποψηφίου.
5. Σχέδια σταδιοδρομίας και ρεαλιστικός υπολογισμός του χρόνου πραγματοποίησης των στόχων της.
6. Η ικανοποιητική πορεία του υποψηφίου στην σταδιοδρομία και η απόδειξη της προοδευτικής πραγματοποίησης των στόχων του.

Όταν το στέλεχος που πραγματοποιεί τη συνέντευξη είναι καταρτισμένο θα είναι ικανό να κάνει μια συνέντευξη επιλογής κατά έναν ομαλό και τακτικό τρόπο που καλύπτει παλαιότερη επαγγελματική εμπειρία, νοημοσύνη, μόρφωση, ικανότητα για υποκίνηση και προσδοκίες σταδιοδρομίας. Μια καλή προσέγγιση είναι η διεξαγωγή της συνέντευξης που έτσι μπορεί να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα του υποψηφίου σαν μια συνολική προσωπικότητα.

Επί προσθέτως στα ειδικά σημεία που σκιαγραφήθηκαν παραπάνω, το στέλεχος που πραγματοποιεί την συνέντευξη θα θέλει να

περάσει αρκετό χρόνο με τον υποψήφιο για να μπορέσει ακόμα να εμπεδώσει "αισθήματα θάρρους". Ερωτήσεις που αφορούν το οικογενειακό profile, κοινωνικές εμπειρίες και εξωτερικά ενδιαφέροντα θα προμηθεύσουν πρόσθετα δεδομένα στο ταίριασμα της προσωπικότητας μεταξύ υποψηφίου και στελέχους.



6.4 Σχήμα και Διάταξη της Συνέντευξης

Βήμα	Επιθυμητό αποτέλεσμα
Εξήγησε, τη θέση σου μέσα στην επιχείρηση. Συζήτησε για τα προϊόντα, την παραγωγή, την γεωγραφική θέση, για τη στάση των υπαλλήλων εντός της επιχείρησης και για τη φιλοσοφία ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης δώσε μια άποψη των στόχων της επιχείρησης. Συζήτησε ρόλους, θέσεις κ.λ.π., άλλων ατόμων που παίρνουν συνεντεύξεις και που θα συναντήσουν τον υποψήφιο.	Κάνε τον υποψήφιο να αισθανθεί άνετα και του δίνει μια γενική αίσθηση για την επιχείρηση και τις φιλοσοφίες της.
Αναθεώρησε περιληπτικά τις πληροφορίες: μόρφωση, εργασιακή πείρα, χόμπι κ.λ.π.	Κάνει βέβαιο ότι τα δεδομένα ρέουν κανονικά και λογικά.
Ερευνήσε - πρώτες οικογενειακές εμπειρίες, στόχους, μορφωτικές επιτεύξεις, εποχιακή ή μερική εργασία, εξωσχολικές δραστηριότητες κ.λ.π.	Γνωστοποίηση των προσανατολισμών, των επιτεύξεων των ενδιαφερόντων της προσαρμοστικότητάς του και της νοημοσύνης του.
Ερευνήσε το βαθμό πρόδοσης εργασίας, το λόγο που άφησε μια ιδιαίτερη δουλειά και γιατί επέλεξε αυτή.	Απόκτηση γνώσης για την εξέλιξη του υποψηφίου και των ικανοτήτων του.
Αναθεώρησε την επίδοση και τις αρμοδιότητες στις τρεις τελευταίες δουλειές. Κάνε ερωτήσεις σχετικές με την επίδοσή του, τις συνθήκες ή το περιβάλλον στο οποίο η απόδοσή του αυξάνεται, τι ενέργειες έκανε προσωπικά ο υποψήφιος για να αυξήσει την επίδοσή του και πια ήταν τα αποτελέσματα (ποιοτικά και ποσοτικά).	Απόκτηση γνώσης σχετικά με τις επιδόσεις του υποψηφίου κάτω από διαφορετικές συνθήκες καθώς επίσης προβλέπονται οι επιδόσεις του στη δική σου επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη εργασία.
Παρουσίασε ένα υποθετικό ή πραγματικό πρόβλημα από τη θέση που χρειάζεται να επιλυθεί.	Παρέχει αξιολόγηση των ικανοτήτων του υποψηφίου στην επίλυση ενός προβλήματος.
Ερευνήσε τις φιλοδοξίες του και ρώτησε για την πρόοδο της -μέχρι- τώρα σταδιοδρομίας του. Ειδικότερα, εκτίμησε τους βαθμούς και τα πρότυπα αναφοράς που χρησιμοποιεί ο υποψήφιος για αξιολόγηση των επιτυχιών και των ικανοτήτων του. Ρώτησε, σε τι αποδίδει την επιτυχία ή την αποτυχία στη σταδιοδρομία του;	Παρουσιάζει τα εσωτερικά και εξωτερικά σημεία αναφοράς του υποψηφίου, -- αυτοπεποίθηση και αυτογνωσία, προσανατολισμό δράσης και έκταση αυτής, στην οποία οι επιτυχίες και οι αποτυχίες στην σταδιοδρομία του μπορούν να αποδοθούν στις ενέργειές του.
Ψάξε για τα αισθήματα του υποψηφίου σχετικά με τις δικές του δυνατότητες και ανάγκες ανάπτυξης. Ζήτησε στοιχεία σχετικά με την εργασία στην οποία εκδηλώθηκαν αυτές οι δυνατότητες ή οι αδυναμίες.	Δηλώνει την ειλικρίνεια του υποψηφίου σχετικά με τις ανάγκες εξέλιξης, την αυτοπεποίθηση, τη θετικότητα και τις ενέργειές του για ανέλιξη.
Ρώτα : "Ποια είναι τα δύο - τρία πράγματα που θα έπρεπε να ξέρω για σένα και που δεν σε ρώτησα για αυτά;" και "Έχεις κάποιες ερωτήσεις στις οποίες θα ήθελες να σου απαντήσω;"	Δίνει στον υποψήφιο μια ευκαιρία να παρουσιάσει κάποια προτερήματα που διαθέτει και δεν ειπώθηκαν και τέλος να ικανοποιήσει πιθανές απορίες του .

Σχήμα 6.1 : Προτεινόμενο σχήμα και διάταξη συνέντευξης.

Το σχήμα 6.1 παρουσιάζει ένα προτεινόμενο σχήμα και διάταξη συνέντευξης που νομίζουμε ότι είναι χρήσιμο.

Για να καλυφθούν οι περιοχές που εξετάζονται στον πίνακα 6.1 θα απαιτηθούν τουλάχιστον μία με μία και μισή ώρα. Αυτή η διάρκεια χρόνου θα πρέπει επίσης να εγκαθιδρύσει ένα "αίσθημα θάρρους" για τον υποψήφιο έτσι ώστε να γίνει η συνέντευξη πιο προσιτή.

Η πείρα έχει δείξει ότι η χρησιμότητα σχηματικών παραστάσεων και προδιαγεγραμμένες διατάξεις μιας συνέντευξης, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.1, προσφέρουν μεγαλύτερη αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα στη διαδικασία επιλογής. Η χρησιμοποίηση μιας υπολογισμένης προσέγγισης για την συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων σχετικά με την επαγγελματική εμπειρία, νοημοσύνη, μόρφωση, υποκίνηση και προσδοκίες σταδιοδρομίας θα πρέπει να κάνει τη διαδικασία επιλογής πολύ πιο ευχάριστη και πιο αποτελεσματική.

Μερικά από τα κύρια οφέλη που προκύπτουν από μια βελτιωμένη διαδικασία επιλογής είναι:

1. μειωμένη ανατροπή,
2. υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των υποψηφίων που θέλουν να κάνουν καριέρα,
3. αυξημένη επίδοση εξ' αιτίας του καλύτερου συνδυασμού ανθρώπου και εργασίας,
4. λιγότερες δυνατότητες για αποφάσεις επιλογής που βασίζονται σε μη νόμιμα κριτήρια όπως ηλικία, φύλο, εθνικότητα,

5.βελτιωμένη διοικητική αυτοσυγκέντρωση στις απαιτήσεις της εργασίας και στις προσδοκίες επίδοσης

Θεωρείται ό,τι με το να απαιτεί μεγαλύτερη πειθαρχία, το προτεινόμενο υπόδειγμα επιλογής προσδίδει τεράστια οφέλη που θα είναι πολύ μεγαλύτερα από το χρόνο που επενδύθηκε.

6.5 Η επιλογή ενός διευθυντή προγράμματος

Ακολουθώντας την εβδομαδιαία συνάντηση του προσωπικού πάνω στα οικονομικά και τις λειτουργίες, ο Ε. Ε., ειδικός οικονομικός σύμβουλος σε Ελληνική εταιρεία Συνεδριακού Τουρισμού συζητούσε την επιλογή ενός Διευθυντή Προγράμματος για ένα επικείμενο πρόγραμμα ανάπτυξης του συνεδριακού τουρισμού.

Ο Ε. Ε. άνοιξε τη συζήτηση όπως παρακάτω :

Κυρίες Α. Α., είδα του υπεύθυνου συνεδριακού τουρισμού του Monte Carlo σ' ένα συμπόσιο την περασμένη εβδομάδα και με ρώτησε για τα σχέδιά μας σχετικά με το πρόγραμμα ανάπτυξης της ειδικής αυτής μορφή τουρισμού. Ειδικότερα, ενδιαφέρθηκε για το ποιός θα αντικαθιστούσε τον Β. Β. σαν Διευθυντή Προγράμματος τώρα που αυτός δέχτηκε το διορισμό σε ένα γραφείο της Γραμματείας του υπουργείου Τουρισμού. Ο Γ. Γ. ήταν ο αναμενόμενος Διευθυντής Προγράμματος για τη μονάδα. Έκανε τις απαραίτητες προσπάθειες και δέχθηκε ένα διορισμό τρεις ημέρες πριν ανακοινωθεί ότι είχε κερδίσει την απονομή κάποιας

διάκρισης.

"Εξετάζω το πρόβλημα αυτό, κύριε, και έχω μειώσει τους υποψηφίους σε δύο ανθρώπους : τον Δ. Δ. και τον Μ.Μ.. Θα ήθελα να το συζητήσω μαζί σου γιατί η εκλογή μεταξύ των δύο θα είναι δύσκολη".

"Πριν πάμε σε περισσότερες λεπτομέρειες, πως επέλεξες τον Μ. και τον Δ.; Ποια κριτήρια χρησιμοποίησες;"

"Δεν χρησιμοποίησα κάποια ειδικά κριτήρια. Εφόσον έχουμε μεγάλη έλλειψη όσον αφορά τις υποψηφιότητες για Διευθυντή Προγράμματος, δεν υπήρχαν πολλές επιλογές".

"Θέλουμε διευθυντές. Θέλουμε ανθρώπους που να μπορούν να φέρουν εις πέρας την καλύτερη ισορροπία μεταξύ των τεχνικών αντικειμένων του προγράμματος και το κατ'εκτίμηση κόστος και σχέδιο. Πολλές φορές στο παρελθόν οι τεχνικοί διευθυντές μας προγραμμάτων δίδουν μεγαλύτερη έμφαση στην τεχνική επίδοση εις βάρος του κόστους και του σχεδίου".

"Επί προσθέτως, πρέπει να έχουν πίστη και αφοσίωση. Όχι μόνο η πίστη στο σχέδιο και την ανώτερη διοίκηση που είναι στοιχεία απαραίτητα, αλλά και πίστη στους ανθρώπους τους.

Ακόμα, οι διευθυντές προγράμματος πρέπει να είναι ικανοί να κερδίσουν την αποδοχή και έγκριση του πελάτη πάνω σε τεχνικά ζητήματα και θέματα προγραμματισμού. Εκτός των άλλων, οι διευθυντές

Προγράμματος δεν πρέπει να υπαγορεύουν στον πελάτη ποια είναι η καλύτερη προσέγγιση ή η εναλλακτική. Οι πιο αποτελεσματικοί διευθυντές προγράμματος έχουν έναν τρόπο να κάνουν τους πελάτες να επιλέξουν ή να επικυρώσουν την προσέγγιση που νομίζουμε ότι είναι για το συμφέρον μας.

Και τέλος, ο κόσμος αγαπά έναν αποφασιστικό τύπο! Χρειαζόμαστε πολύ αποφασιστικούς τύπους που να υλοποιούν στόχους όταν είναι απαραίτητο.”

“Και τώρα οι απόψεις σου για τους δύο σου υποψηφίους”.

“Λοιπόν, κύριοι, ο Μ. και ο Δ. Διευθύνουν τώρα άλλα προγράμματα. Ο Μ. διευθύνει ένα μεγάλο ξενοδοχείο, ενώ ο Δ. διευθύνει ένα τουριστικό χωριό.”

“Ο Μ. είναι 44 ετών και είναι στο ίδιο ξενοδοχείο 22 χρόνια. Είναι πιο δυνατός τεχνικά από τον Δ., ο οποίος είναι γρήγορος στο να αντιληφθεί τεχνικά ζητήματα, αλλά απλά δεν είναι ο μηχανολόγος που είναι ο Μ.. Ο Μ. θα μπορούσε να κάνει καλύτερα δουλειά ώστε το συνεδριακό κέντρο θα μπορούσε πιο εύκολα να υλοποιηθεί. Εδώ είναι το πως τους κατέταξαν οι ισάξιοί τους”.

Άνθρωποι που έχουν δουλέψει και με τους δύο, τον Μ. και τον Δ., δεν εξέφρασαν κάποια σημαντική προτίμηση για το για ποιόν θα προτιμούσαν είναι ο προϊστάμενος τους. Ένωσαν ότι ο Δ. έκανε περισσότερο για να προωθήσει αυτούς προσωπικά από ότι ο Μ..

Άλλοι πάλι, βαθμολόγησαν τον Δ. πάνω από τον Μ. στο ότι ανταποκρίνεται στις επιθυμίες των πελατών. Από την άλλη μεριά, βαθμολόγησαν τον Μ. υψηλότερα από τον Δ. στο ότι τα πηγαίνει καλά με τους λειτουργικούς διευθυντές γραμμής. Επίσης, πιστεύουν ότι ο Μ. ήταν περισσότερο ευαίσθητος στην πολιτική της διοίκησης από ότι ο Δ..

Άλλοι πάλι Διευθυντές μοιάζουν να πιστεύουν ότι ο Δ. ήταν κάπως ασυνεπής ως όσον αφορά τα προβλήματα των υφισταμένων του. Μερικές φορές τους είπε αυτός τι ακριβώς να κάνουν και την επόμενη φορά τους αγνόησε μέχρι να επιλύσουν τα προβλήματά τους. Παρ' όλα αυτά, οι υφιστάμενοί του σκέφτηκαν ότι ήταν λογικός στο να αποφασίζει πότε να τους βοηθά και πότε να τους αφήνει μόνους. Όμως, ο Μ. λάμβανε όλες τις αποφάσεις, πάντα έκανε γνωστό το τι έπρεπε να γίνει. Αλλά άφηνε αμφιβολίες για το ποιός ήταν υπεύθυνος και σχετικά με την λειτουργία του ελέγχου.

Ένα σημείο που έμοιαζε να ενοχλεί άλλους ήταν η προσέγγιση του Δ. στην επιχείρηση. Για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών κατέστρωσε το πρόγραμμά του στην μεγαλύτερη δυνατή έκταση. Αυτό ήταν κάπως αντίθετο με το σκοπό της διοίκησης του συγκεντρωτικού ελέγχου και της χρησιμοποίησης λειτουργικών ομάδων για την εξυπηρέτηση όλων των μέσων προγραμματισμού. Σε αντίθεση ο Μ. δεν προσπάθησε τόσο πολύ να διευκολύνει στην κατάστρωση προγράμματος όταν του το πρότειναν οι πελάτες του.

Πολλοί θα προτιμούσαν περισσότερο να δουλεύουν με τον Μ. και είχαν συγκεκριμένες διαθέσεις σχετικά με τον Δ.. Πίστευαν ότι ο Μ.

ήταν πιο ανοικτός στην κατανόηση των προβλημάτων τους ενώ ο Δ. είχε μια μάλλον προσανατολισμένη στο προϊόν, συμπεριφορά εμπάθειας σχετικά με τις ομάδες τους.

Είναι δύσκολο να κάνουμε μια αμφίπλευρη σύγκριση εξ' αιτίας της διαφορετικής φύσης της κάθε εργασίας. Μεγάλα προβλήματα προκάλεσαν πανικό και αναποφασιστικότητα και περιστασιακά πολλά παράπονα από τους πελάτες. Από την άλλη, το τουριστικό χωριό του Δ., το οποίο αποτελούσε λιγότερο μια τεχνική πρόκληση, έμοιαζε να λειτουργεί ευκολότερα.

6.6 Συμπεριφορά στις πωλήσεις

Ο Μ. έχει ανάμικτες απόψεις σχετικά με το πόση από την προσπάθειά του πρέπει να αφιερωθεί στις πωλήσεις. Πιστεύει ότι το να προχωράει το πρόγραμμά του αποτελεί την πρωταρχική του εργασία και ότι οι πωλήσεις και η προώθηση τους ανήκουν στο marketing. Κάποιος σαν τον Μ. ή τον Δ. πιστεύει ότι από τη στιγμή που έχει εμπλακεί σε ένα πρόγραμμα, το θεωρεί σαν την πρωταρχική του εργασία και όταν το πρόγραμμα τεθεί κάτω από τον έλεγχο του πιστεύει ότι είναι σωστό να αφιερώσει ένα μέρος του χρόνου του στην πώληση. Θεωρεί ότι οι δικές του ευθύνες πωλήσεων περιστρέφονται γύρω από τις πωλήσεις στον τομέα του συνεδριακού προϊόντος μέσα από την άριστη επίδοση πάνω στο υπάρχον πρόγραμμα.

Οι δύο άντρες διαφέρουν σημαντικά στη συμπεριφορά τους

προς τα συμβόλαια και τις διαπραγματεύσεις συμβολαίων. Ο Δ. πιστεύει ότι η διεκπεραίωση συμβολαίων πρέπει να παίρνει την έγκριση του γραφείου προγραμματισμού για όλες τις συμφωνίες. Του αρέσει να συμμετέχει ενεργητικά στις αρχικές διαπραγματεύσεις και μετά να παραμένει στο παρασκήνιο από τη στιγμή που το αρχικό πεδίο δράσης έχει στρωθεί. Η ενεργητική του συμμετοχή έχει δημιουργήσει ορισμένες προστριβές με τους υπεύθυνους των συμβολαίων. Από την άλλη μεριά, ο Μ. πιστεύει ότι η διαδικασία της επιχείρησης κάνει τέτοιες διαπραγματεύσεις που η ευθύνη υπεισέρχεται μόνο στα συγκεκριμένα στελέχη.

6.7 Έλεγχος

Ενώ ο Δ. διατηρούσε προσωπική επαφή με τους υφισταμένους του, υποστήριξε ένθερμα τη χρήση προηγμένων τεχνικών άσχετα με το αν απαιτούνταν ή αν δεν απαιτούνταν από το συμβόλαιο.

Ο Μ. δήλωσε ότι δεν θα εξουσιοδοτούσε τον έλεγχο του προγράμματός του σε μηχανικές τεχνικές, γιατί προτιμά να βασίζεται στις παρατηρήσεις και να ελέγχει τα πράγματα μέσα από προσωπική "επαφή με τις ομάδες". Πιστεύει ότι σε πολύπλοκες τεχνικές επιτεύξεις είναι το σύστημα της άτυπης επικοινωνίας είναι εκείνο που κάνει τις αποφασιστικές ενέργειες να συμβούν.

• Η χρησιμοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών

Ο Δ. κατά κανόνα αγνοεί τις επιχειρησιακές διαδικασίες εάν πιστεύει ότι έχει κάποιο λόγο για να το κάνει. Πιστεύει ότι ο χρόνος αξίζει πάρα πολλά χρήματα για να γίνει πιο εκμεταλλεύσιμος όταν χρησιμοποιηθούν οι διαδικασίες και πρέπει να περιμένει για αποφάσεις και δράση. Η φήμη γι' αυτόν ότι επιφορτίζεται με την ευθύνη συχνά κάνει τους λειτουργικούς ανθρώπους να συμβαδίζουν με την προσέγγισή του παρ' όλο που μπορεί να είναι απρόθυμοι. Τα λειτουργικά στελέχη συχνά παραπονούνται ότι η συμπεριφορά του, κυρίως βασίζεται στο να "αναλαμβάνει", και να διαχωρίζει τις ομάδες.

Ο Μ. φυσιολογικά χρησιμοποίησε τις επιχειρησιακές διαδικασίες κατά γράμμα. Ήταν πραγματικά σπάνιο το να τις παραβιάσει ή να βρει ποτέ ευκαιρία να τις ανταγωνιστεί.

Οι συνεντεύξεις των Μ. και Δ. παρουσία του κ. Μάιερ

6.8 Αγγελία για πλήρωση θέσης εργασίας

Βήμα 1: Εξασφαλίστε αγγελίες εργασίας από τρεις διαφορετικές επιχειρήσεις.

Βήμα 2: Αξιολογήστε την αποτελεσματικότητα των αγγελιών.

1. Για ποιες εργασίες είναι η αγγελία;
2. Τι τύπους πληροφοριών συγκεντρώνει;
3. Η αγγελία παρέχει πληροφορίες σχετικές με την εργασία;
4. Η αγγελία θέτει ερωτήσεις που δεν είναι νόμιμες;
5. Η αγγελία παρέχει αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα για την επιλογή ατόμων για τις διάφορες εργασίες για τις οποίες δημοσιεύεται;

Βήμα 3: Εάν ενδείκνυται, ξαναδημοσιεύστε την αγγελία.

6.9 Test μέτρησης αξιοπιστίας και εγκυρότητας

Βήμα 1: Ακολούθως καταγράφονται οι αποδόσεις είκοσι υποψηφίων πάνω στο Test Ενέργειας Δεξιότητας σε δύο χρόνους δοκιμασίας με διαφορά σχεδόν τριών ημερών και οι μετρήσεις της επίδοσής τους στο ίδιο test ένα χρόνο αργότερα.

Βήμα 2: Προσδιορίστε την αξιοπιστία του Test Δεξιότητας Ενέργειας

Βήμα 3: Προσδιορίστε την εγκυρότητα του Test Δεξιότητας Ενέργειας

Βήμα 4: Συζητήστε σχετικά με τις εκτιμήσεις που αφορούν την αξιοπιστία και εγκυρότητα. Τι τύπους αξιοπιστίας και εγκυρότητας

προσδιορίσατε; Ποιοι άλλοι τύποι μπορούν να προσδιοριστούν από αυτά τα δεδομένα; Ποιοι τύποι δεν μπορούν να προσδιοριστούν από αυτά τα δεδομένα;

6.10 Η συνέντευξη επιλογής

Βήμα 1: Διαβάστε την ακόλουθη υπόθεση.

Η Μ. Κ. είναι η διευθύντρια γραφείου του γραφείου επιχειρήσεων της κινητής τηλεφωνίας. Πρόσφατες απολύσεις έχουν αφήσει διαθέσιμες δύο υπηρεσιακές θέσεις. Το υπηρεσιακό προσωπικό απαντά στα τηλεφωνήματα των πελατών και ή καταγράφει μια αγγελία για δουλειά ή αναφέρει στον πελάτη το άτομο που μπορεί να χειριστεί καλύτερα το πρόβλημα. Το γραφείο έχει βιώσει σημαντικές αλλαγές. Η κα. Μ. Κ. πιστεύει ότι αυτό είναι αποτέλεσμα των φτωχών διαδικασιών επιλογής. Αυτοί που προσελήφθησαν μοιάζουν να στερούνται βασικών προσόντων και κοινής λογικής. Επιπροσθέτως, μοιάζουν απρόθυμοι να μάθουν αρκετά σχετικά με άλλα μέρη του γραφείου επιχειρήσεων για να κάνουν τις κατάλληλες αναφορές.

Βήμα 2: Δύο μέλη έχουν επιλεγεί, ένα για να παίξει ρόλο διευθυντικό σαν προσώπαρχης και το άλλο για να παίξει το ρόλο του υπαλλήλου που δίνει την συνέντευξη. Όλα τα άλλα υπόλοιπα μέλη ενεργούν σαν παρατηρητές. Ο διευθυντής παίξει το ρόλο της Μ. Κ. και ο υποψήφιος το ρόλο της Ε. Κ.

Βήμα 3: Οι ρόλοι αρχίζουν. Όταν όλοι είναι έτοιμοι, η Ε. Κ. μπαίνει στο γραφείο της Μ. Κ. και ξεκινούν. Η συνέντευξη διαρκεί μέχρι τέλους.

6.11 Παρεκκλίσεις

1. Ένα ή δύο καινούργια ζευγάρια συμμετεχόντων μπορούν να παίξουν τους ρόλους με σκοπό να γίνει δυνατή η σύγκριση διαφορετικών στυλ συνέντευξης καθώς και η αποτελεσματικότητά τους.
2. Μπορούν να δημιουργηθούν μικρές ομάδες, όπου η κάθε μία θα προετοιμάζει το ρόλο της Μ. Κ. ή της Ε. Κ., και αντιπρόσωποί τους διαλέγονται για να παίξουν τους ρόλους.
3. Μπορεί να γίνει διαίρεση σε ομάδες των τριών, με ένα πρόσωπο σε κάθε ομάδα να παίζει τη Μ. Κ., τη Ε. Κ. και ένας παρατηρητής. Η συνέντευξη μπορεί τότε να διεξαχθεί ταυτοχρόνως στις διαφορετικές ομάδες.

Βήμα 4: Συζήτηση. Ανέφερε αυτά που είδες να γίνονται στην συνέντευξη και μετά απάντησε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Περιέγραψε τα μέρη της συνέντευξης. Πώς η Μ. Κ. προχώρησε από την αρχή στο τέλος;
2. Ποιούς στόχους υλοποίησε η συνέντευξη;
3. Πόσο αξιόπιστα ήταν τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης;

4. Ποιά δεδομένα συγκέντρωσε η Μ. Κ. κατά τη διάρκεια της συνέντευξης;
5. Ποιά πρόσθετα δεδομένα θα έπρεπε η Μ. Κ. να έχει συγκεντρώσει;
6. Πώς θα μπορούσε να έχει βελτιωθεί η συνέντευξη;

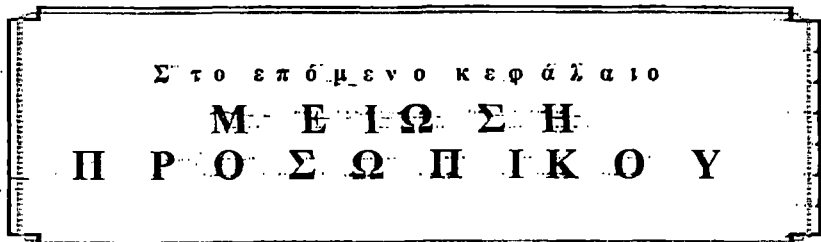
6.12 Περίληψη

Πώς μπορεί ένας προσωπάρχης να κάνει πιο αποτελεσματικές επιλογές σχετικά προς τους ανθρώπους που αυτός ή αυτή απασχολεί; Πώς μπορεί η προσωπάρχης στην Τράπεζα Δυτικών Προαστίων να αποδείξει ότι η επιλογή της για ταμίες είναι αποτελεσματική;

Εδώ εξετάσαμε μια διαδικασία που πρέπει να αυξάνει την αποτελεσματικότητα της επιλογής. Τα στελέχη πρέπει πρώτα να εκτελέσουν μια λεπτομερειακή ανάλυση εργασίας. Έπειτα ο προσωπάρχης πρέπει να προσδιορίσει τα κριτήρια που πρέπει να έχει ένας ικανός υποψήφιος. Με τη βοήθεια των στελεχών, ο προσωπάρχης πρέπει να αναγνωρίσει τα καλύτερα διαθέσιμα όργανα ή τεχνικές για την αξιολόγηση αυτών των κριτηρίων. Όργανα που επιδεικνύουν υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα, ανταποκρίνονται θετικά και κάτω από λογικό κόστος. Όσο πιο πολλά όργανα ή τεχνικές χρησιμοποιούνται τόσο πιο ακριβής θα είναι η πρόβλεψη της επίδοσης. Έπειτα, ο προσωπάρχης πρέπει να συλλέξει δεδομένα σχετικά με τους υποψηφίους, χρησιμοποιώντας αυτά τα όργανα ή τις τεχνικές. Τέλος, πρέπει να αναλύσει τα δεδομένα, να βαθμολογήσει και να κατατάξει τους υποψηφίους.

Μετά από την ανάλυση στο σύστημα επιλογής μπορεί να προκύψει ότι υπάρχουν ελλείψεις σ' αυτό.

Όμως αποτελεσματική επιλογή σημαίνει αναγνώριση και εξασφάλιση του κατάλληλου ανθρώπου για μια ιδιαίτερη εργασία. Η ανεύρεση αυτή του καλύτερου ανθρώπου πρέπει να συνοδεύεται από οργανωτικές διαδικασίες που διευκολύνουν την αποδοχή από αυτόν τον άνθρωπο της εργασίας. Αυτό σημαίνει σωστή επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και του υποψηφίου, αφού έχει γίνει η επιλογή, για να πείσουν τον υποψήφιο να αποδεχθεί την προσφορά.



ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

7.1 Εισαγωγή

7.2 Λόγοι για την μείωση προσωπικού

7.3 Βήματα στην μείωση προσωπικού

7.3.1 Η αναγνώριση της φύσης της υπερπροσφοράς

7.4 Περιβαλλοντική ανάλυση

7.5 Οργανωτικές αναλύσεις

7.6 Αναλύσεις εργασίας

7.7 Η αναγνώριση των επιλογών μείωσης προσωπικού

7.8 Κατ' αποκοπή αμοιβές και παύσεις

7.9 Τα σχέδια για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού

7.9.1 Σχέδια προσλήψεων προσωπικού

7.9.2 Σχέδια προαγωγών

7.9.3 Σχέδια εκπαίδευσης

7.9.4 Σχέδια για τις αμοιβές

7.9.5 Σχέδια για συνταξιοδότηση, αναγκαστικές απολύσεις και προγραμματισμένη μείωση προσωπικού

7.10 Τα προγράμματα εργασιακών σχέσεων

7.11 Σχέδια για την ανάπτυξη και καλυτέρευση της διοίκησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

7

ΜΕΙΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7.1 Εισαγωγή

Η Εταιρεία Τουριστικών Επιχειρήσεων της Μυκόνου ανακοίνωσε εχθές ότι θα κλείσει όλα ή μέρος από τα σχεδόν 20 τμήματα εκμετάλλευσης που έχει καθώς ενδέχεται να διακόψει και άλλες δραστηριότητές της.

Ο γενικός διευθυντής είπε ότι θα επέλθει μείωση ενός με δύο εκατομμυρίων στο ενεργητικό κεφάλαιο της επιχείρησης - μια από τις μεγαλύτερες μειώσεις στην ιστορία, η οποία οφείλεται στην πτώση του τουριστικού ρεύματος στη χώρα μας. Οι περσισότερες αναλύσεις έχουν προγραμματιστεί να γίνουν την επόμενη saison.

Η εταιρεία επίσης είπε ότι διακόπτει τις συζητήσεις πάνω σε μια αμφισβητήσιμη συμφωνία της νέας τουριστικής αγοράς για "οικονομικούς και χρηματοδοτικούς λόγους".

Μιλώντας μετά τη συνεδρίαση του τέλους του έτους ο Γ. Δ. είπε ότι "ενώ οι αποφάσεις διακοπών και λειτουργιών στα επιμέρους τμήματα είναι δύσκολες για τους υπαλλήλους και τα κοινωνικά σύνολα που εμπλέκονται, ενώ ήταν αναπόφευκτες εξ' αιτίας των σφαιρικών συνθηκών της οικονομίας και της τουριστικής αγοράς.

"Έχουμε σκοπό να εξυπηρετούμε μόνο αυτές τις αγορές τις οποίες μπορούμε να έχουμε το αναγκαίο κέρδος για τη διατήρηση βιώσιμων λειτουργιών". Ακόμα είπε ". . . Οι εργαζόμενοι από τα επιμέρους επισιτιστικά τμήματα είχαν εκπλαγεί από αυτές τις μαζικές απολύσεις".

"Δεν νομίζω ότι μπορώ να κάνω κάτι γι' αυτό. Μόνο σε συνθλίβει" είπε ο εκπρόσωπος των εργαζομένων.

". . . Το κλείσιμο θα αποβάλλει τις εργασίες ενεργών απολυμένων υπαλλήλων στα επιμέρους επισιτιστικά τμήματα".

Για να τα βγάλει πέρα με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό και πληθωρισμό η Εταιρεία μείωσε το εργατικό της δυναμικό, μέσα από απολύσεις, για να μειώσει τις δαπάνες. Η μείωση του προσωπικού (decrutment) αναφέρεται σε αυτές τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για τη μείωση της προσφοράς εργασίας μέσα σε μία

επιχείρηση ή οποιουδήποτε μέρους της. *Αλλά είναι οι απολύσεις η μόνη διαθέσιμη λύση όταν μια επιχείρηση έχει πλεόνασμα υπαλλήλων;*

Συνολικά, υπάρχουν αρκετές δυνατές επιλογές μείωσης του προσωπικού για τις επιχειρήσεις.

Η απόλυση, όπως σαν αυτή που ανακοινώθηκε από την τουριστική εταιρεία, αναφέρεται σε μια επιχείρηση που μετακινεί άτομα ή ομάδες από τις θέσεις τους βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα προγράμματα.

Η φθορά αναφέρεται στο να επιτραπεί στο εργατικό δυναμικό να μειωθεί φυσιολογικά, πάνω στο χρόνο, σαν ένα αποτέλεσμα των παραιτήσεων και συνταξιοδότησης των υπαλλήλων.

Οι μετατάξεις αναφέρονται στη μετακίνηση ατόμων από μια δουλειά σε μια άλλη με διαφορετικές ευθύνες, αλλά του ίδιου επιπέδου στην οργανωτική ιεραρχία.

Οι ανατοποθετήσεις προς τα κάτω μοιάζουν με τις μετατάξεις με τη διαφορά ότι η νέα θέση είναι σε χαμηλότερο επίπεδο στην οργανωτική ιεραρχία.

Η απόλυση αναφέρεται στην ακούσια παύση ενός υπαλλήλου, γενικά σαν απάντηση σε προβλήματα επίδοσης ή συμπεριφοράς.

Η απόφαση μιας επιλογής μείωσης του προσωπικού βασίζεται κατά ένα μέρος στο σύνολο του διαθέσιμου χρόνου για τη μείωση της

υπερπροσφοράς εργαζομένων. Ο καλός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού πάντα προϋπολογίζει με ποτες ενέργειες θα αντιμετωπίσει την υπερπροσφορά εργαζομένων βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Τα περισσότερα στελέχη θα πρέπει να αυξάνουν το διαθέσιμο χρονικό πλαίσιο για την εκτέλεση επιτυχών προγραμμάτων μείωσης και του προσωπικού. Να προσχεδιάζουν δηλαδή περισσότερο από ότι ήδη κάνουν. Δεν αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις την αναγκαιότητα της μείωσης προσωπικού αλλά έχει γίνει ένα αυξανόμενο συχνό πρόβλημα. Αρκετά συχνά, η μείωση του εργατικού δυναμικού είναι δύσκολη επειδή δεν υπάρχουν συστηματικές διαδικασίες για τη μείωση του προσωπικού.

7.2 Λόγοι για τη μείωση του προσωπικού

Ποιες συνθήκες έκαναν τη μείωση του προσωπικού μια κύρια διέξοδο για τις επιχειρήσεις; Συνθήκες οικονομικής ύφεσης ή αλλαγές στη ζήτηση για ένα προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να κάνουν επιτακτική τη μείωση του προσωπικού. Για παράδειγμα, η Εταιρεία σκέφτηκε ότι η μείωση του προσωπικού (απόλυση) ήταν αναγκαία για τη μείωση των δαπανών έτσι ώστε να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική στο εθνικό και διεθνές πλαίσιο.

Η εισαγωγή νέας τεχνολογίας μπορεί επίσης να απαιτεί μείωση του προσωπικού. Η αυτοματοποίηση μπορεί να απαιτεί λιγότερο καταρτισμένους εργαζόμενους και η μείωση του συνολικού αριθμού των απαραίτητων υπαλλήλων για να κάνουν την ίδια εργασία όπως προηγουμένως εμφανίζεται ως επιτακτική ανάγκη. Αλλαγές στο προϊόν ή

την αγορά μπορεί να απαιτούν επίσης αλλαγές στο προσωπικό. Απολύσεις ή πλάγιες ανατοποθετήσεις μπορεί να είναι αναγκαίες για την αντιμετώπιση των αλλαγών στις απαιτήσεις ικανοτήτων. Η αυξανόμενη εισαγωγή των computers σε όλες τις λειτουργίες των βιομηχανιών μειώνει τη ζήτηση για υπαλλήλους που στερούνται γνώσεων στους computers. Οικονομικοί περιορισμοί μπορεί να επιζητούν μια μείωση στις δαπάνες για μισθούς. Οι προσωπάρχες είναι αναγκαίο να γνωρίζουν που απαιτούνται αλλαγές στο προσωπικό. Οι επιχειρήσεις μπορεί να αποκριθούν σε αυτά τα διλήμματα με το να μετατάσσουν σε διαφορετικές εργασίες ή με το να τους υποβιβάσουν από διοικητικές σε μη διοικητικές θέσεις. Σε κάθε περίπτωση, όμως, ο σχεδιασμός και η εκτέλεση ενός προγράμματος μείωσης του προσωπικού πρέπει να ακολουθεί έναν συστηματικό σχεδιασμό.

7.3 Βήματα στη μείωση του προσωπικού

Η μείωση του προσωπικού περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

1. Ένα καταστατικό έλεγχο των λογαριασμών για τον προσδιορισμό και την αντιμετώπιση της υπερπροσφοράς,
2. Αναγνώριση των επιλογών μείωσης του προσωπικού,
3. Επιλογή της καλύτερης ή των καλύτερων και
4. Εφαρμογή του προγράμματος.

Όλα τα στελέχη λοιπόν θα πρέπει να εμπλέκονται στην υλοποίηση όλων των βημάτων.

7.3.1 Η αναγνώριση της φύσης της υπερπροσφοράς

Η εκτέλεση οποιουδήποτε συστήματος ξεκινά με τις προβλέψεις για τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι προβλέψεις πρέπει να διαγράφουν προκαταβολικά εάν ένα πλεόνασμα θα υπάρξει έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει ευκαμψία στον προσδιορισμό των πιο κατάλληλων προγραμμάτων μείωσης του προσωπικού. Αλλαγές στη ζήτηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας μπορεί να εμφανιστούν για διαφορετικούς λόγους και να επηρεάσουν την έκταση αλλά και τη φύση της υπερπροσφοράς.

7.4 Περιβαλλοντική ανάλυση.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος θα πρέπει να επιτρέψει στον προσωπάρχη να απαντήσει σε δύο ερωτήσεις για την υπερπροσφορά εργατικού δυναμικού.

1. Πόσο θα διαρκέσει;
2. Είναι η υπερπροσφορά οργανωτική, βιομηχανικού εύρους ή γεωγραφική;

Η Εταιρεία πρέπει να απευθύνει αυτές τις ερωτήσεις για να προσδιορίσει τις δυνατές επιλογές. Σαν αποτέλεσμα, η Εταιρεία μπορεί να είχε υπολογίσει ότι η υπερπροσφορά θα διαρκέσει τρία με πέντε χρόνια και ότι θα είναι βιομηχανικού εύρους. (Η ανώτατη διοίκηση μπορεί επίσης να έχει προσδιορίσει ότι οι ικανότητες των εργαζομένων δεν θα χρησιμοποιηθούν οπουδήποτε αλλού στην επιχείρηση σαν ένα

αποτέλεσμα μιας οργανωτικής ανάλυσης). Γενικά, αλλαγές στο περιβάλλον που δεν έχουν προβλεφθεί ή αλλαγές που έχουν προβλεφθεί αλλά εμφανίζονται νωρίτερα από ότι αναμενόταν, μπορούν να αναγκάσουν τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τα σχέδιά τους σχετικά με το προσωπικό τους πιο γρήγορα από ότι θα πρότειναν τα αυθεντικά τους πλάνα για το εργατικό δυναμικό.

7.5 Οργανωτικές αναλύσεις

Πιθανόν οι πιο σημαντικές ορίζουσες των δραστηριοτήτων μείωσης του προσωπικού είναι οι διαθέσιμες οικονομικές πηγές για την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις με επιπλέον πηγές μπορούν να διατηρήσουν μια υπερπροσφορά υπαλλήλων περισσότερο χρόνο από ότι μπορούν οι επιχειρήσεις με περιορισμένες πηγές. Η διαθεσιμότητα των πηγών βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα όχι μόνο ορίζει την αναγκαιότητα για μείωση του προσωπικού αλλά τον πιο κατάλληλο τύπο των προγραμμάτων μείωσης του προσωπικού. Οι επιχειρήσεις επίσης διαφέρουν στους τρόπους που θέλουν να ξοδέψουν τους οικονομικούς πόρους. Ορισμένες επιχειρήσεις παρέχουν βοήθεια στην αγορά της εργασίας και συμβουλές για απολυμένους υπαλλήλους. Άλλες προσφέρουν οικονομικά κίνητρα για πρόωρη συνταξιοδότηση.

Η οργανωτική ανάλυση πρέπει να λαμβάνει υπόψη το κλίμα της επιχείρησης στον προσδιορισμό των κατάλληλων δραστηριοτήτων μείωσης του προσωπικού. Για παράδειγμα, αυτές οι δραστηριότητες που περιλαμβάνουν μετατάξεις μέσα στην επιχείρηση είναι συχνά εκούσιες

και διαπιστωμένες και γι' αυτό απαιτούν την συνεργασία και υποστήριξη πολλών ατόμων και ομάδων μέσα στην επιχείρηση. Εάν τα οργανωτικά μέλη πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις τους υποστηρίζουν πολύ τα ατομικά προνόμια τότε έχουν πιο πολλές πιθανότητες να υποστηρίξουν τα προγράμματα μείωσης του προσωπικού που μετακινούν τους υπαλλήλους σε άλλες θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση από το εάν βλέπουν τα ανώτατα στελέχη σαν απολυταρχικούς δεσπότες. Φυσικά η ικανότητα μείωσης του εργατικού δυναμικού βασίζεται στην υποστήριξη που λαμβάνουν αυτές οι δραστηριότητες από την top management.

7.6 Αναλύσεις εργασίας

Αυτές αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της διαδικασίας μείωσης του προσωπικού. Πρώτα από όλα, οι προσωπάρχες χρησιμοποιούν τις αναλύσεις εργασίας στο σχεδιασμό της απασχόλησης, οι οποίες επίσης προσδιορίζουν το αν υπάρχει πλεόνασμα υπαλλήλων. Με τη χρησιμοποίηση των λεπτομερών περιγραφών θέσεων εργασίας και εξειδικεύσεων, καθώς και καταγραφές των προσόντων με άλλα δεδομένα, ένας προσωπάρχης μπορεί να αξιολογήσει τις ικανότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας ποικιλίας εργασιών. Το γεγονός αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιήσει τις μετακινήσεις των υπαλλήλων σε άλλες θέσεις μέσα στην επιχείρηση ευκολότερα, παρά να τις αλλάξει όλες μαζί.

Οι ειδικές ανάγκες προσωπικού για κάθε εργασία, τμήμα και τομέα στην επιχείρηση πρέπει να έχουν αξιολογηθεί πριν να αποφασίσει ο

προσωπάρχης μια μέθοδο μείωσης του προσωπικού.

Για να αξιολογήσει αυτές τις ανάγκες, ο προσωπάρχης πρέπει να θέσει τέσσερις ερωτήσεις:

1. Ποιες εργασίες υπάρχουν που απαιτούν τα ίδια προσόντα όπως αυτές με το πλεόνασμα υπαλλήλων;
2. Που πραγματοποιούνται αυτές οι εργασίες;
3. Έχουν αυτές οι εργασίες μεγάλη ζήτηση για περισσότερους υπαλλήλους;
4. Πως μπορούν οι υπάλληλοι να μετακινηθούν σε αυτές τις θέσεις εργασίας;

7.7 Η αναγνώριση των επιλογών μείωσης του προσωπικού

Αφού ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων αντιμετώπισαν μια υπερπροσφορά προσωπικού, χρησιμοποίησαν μια ποικιλία προγραμμάτων μείωσης του προσωπικού για να ελαττώσουν τον αριθμό των υπαλλήλων.

Στην προκειμένη περίπτωση εξετάζουμε τις ακόλουθες βασικές προσεγγίσεις στη μείωση του προσωπικού:

1. Φθορά,
2. Υποβιβασμούς ή προβιβασμούς,
3. Απολύσεις,
4. Ακούσια παύση.

Ανάλυση

1. Φθορά

Η φθορά επιτρέπει σε μια επιχείρηση να μειώσει το εργατικό της δυναμικό με το ελάχιστο των συνεπειών. Πρόκειται για τη μείωση του αριθμού του προσωπικού μέσα από την οικειοθελή αποχώρηση και την συνταξιοδότηση. Μόνο υπάλληλοι που αφήνουν την επιχείρηση απλά δεν αντικαθίστανται. Αυτή η διαδικασία μειώνει τον αριθμό του εργατικού δυναμικού με έναν σχετικά αργό και χωρίς ένταση τρόπο. Επειδή δεν απειλεί την ασφάλεια της εργασίας άλλων μελών, γενικά τις αντιμετωπίζουν θετικά. Το κυριότερο μειονέκτημα είναι συχνά μια άνιση κατανομή της εργασίας βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα, ώσπου το σύστημα να αγγίξει την ισορροπία.

Για να υλοποιηθεί αυτή η διαδικασία, τα σχέδια για το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει με ακρίβεια να μελετούν τον αριθμό του εργατικού δυναμικού. Απαιτούνται τρία με πέντε χρόνια και η διαφορά

ανταποκρίνεται αποτελεσματικά μόνο σε σχετικά αργές αλλαγές του περιβάλλοντος. Αλλά όταν οι προβλέψεις μιας μεταβαλλόμενης τεχνολογίας ή οικονομικής κατάστασης επιζητούν διαφορετικούς τύπους εργαζομένων για μια περίοδο τριών ως πέντε χρόνων, η χρησιμοποίηση της φθοράς μπορεί συχνά να αναστείλει τις ανάγκες χωρίς τις δυσλειτουργίες άλλων μεθόδων μείωσης του προσωπικού.

2. Υποβιβασμοί - Προβιβασμοί (Προαγωγές)

Αυτή η προσέγγιση μπορεί να επιλύσει δύο τύπους προβλημάτων:

1. Μια υπεπροσφορά σε ορισμένα τμήματα ή εργασίες ενώ υπάρχει μια ζήτηση για εργατικό δυναμικό σε άλλες και
2. Ατέλειες στην επίδοση ενός εργαζομένου.

Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση έχει μια υπεπροσφορά ενός τύπου εργαζομένων αλλά όχι ενός άλλου. Για να ανακουφίσει αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση μπορεί να προσπαθήσει να προσεγγίσει υπαλλήλους σε εργασίες όπου η ζήτηση υπάρχει ακόμα. Για παράδειγμα, αυτοί που κρατούν τα βιβλία μπορούν να μετακινηθούν από το τμήμα εισπράξεων λογαριασμών στα τμήματα πληρωτέων λογαριασμών. Τα μεσαία στελέχη μπορούν να μετακινηθούν από το λειτουργικό τμήμα στις πωλήσεις και άλλα μέλη του εργατικού δυναμικού μπορούν να μεταφερθούν από θέσεις οικονομικού αναλυτή σε θέσεις ερευνητή της αγοράς.

Τέτοια προγράμματα μετατάξεων μπορούν να νομιμοποιηθούν εάν περιληφθούν τα προγράμματα εναλλαγής της εργασίας στις δραστηριότητες συγκροτημένης εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Σε τέτοια προγράμματα τα μέλη της επιχείρησης μετακινούνται κανονικά από εργασία σε εργασία. Έτσι αυτές οι ονομαζόμενες πλάγιες τοποθετήσεις για σκοπούς μείωσης του προσωπικού δεν έχουν κανένα στίγμα προσαρτημένο στη διαδικασία που προαναφέρθηκε. Τέτοια προγράμματα επίσης ενθαρρύνουν τα μέλη της επιχείρησης να ζητούν τακτικά καινούργιες ευκαιρίες εργασίας, δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα που να βοηθά την εργασιακή κινητικότητα γενικότερα.

Στη δεύτερη περίπτωση, όπου τα άτομα έχουν προβλήματα επίδοσης σε μια ιδιαίτερη θέση, οι μετατάξεις μπορούν να καταλήξουν σε έναν καλύτερο συνδυασμό ανάμεσα στο άτομο και στην εργασία. Για παράδειγμα, κάποιος που έχει χαμηλή επίδοση στην ομάδα ποιοτικού ελέγχου για το τμήμα παραγωγής μπορεί να πάει καλύτερα στη μηχανολογική ομάδα. Μια δακτυλογράφος του τμήματος οικονομικών μπορεί να αποδίδει καλύτερα σε ένα τμήμα που ασχολείται περισσότερο με λέξεις και λιγότερο με αριθμούς.

2.α Υποβιβασμοί

Πρόκειται για τοποθετήσεις σε χαμηλότερες θέσεις στην ιεραρχία και οι οποίες αναφέρονται στις ίδιες δύο περιπτώσεις. Αυτό συμβαίνει όταν τα άτομα αντιμετωπίζουν προβλήματα επίδοσης στην εργασία που ήδη έχουν. Αλλά η μείωση του προσωπικού με τις ανατοποθετήσεις προς τα κάτω μπορεί επίσης να προκαλέσει ελάττωση

της επίδοσης σε ορισμένες εργασίες.

Μια Αυστριακή κατασκευαστική εταιρεία, για παράδειγμα, ξεκίνησε ένα πρόγραμμα μετατάξεων προς τα κάτω για να μειώσει ένα πλεόνασμα στελεχών. Υποβιβάστηκαν ορισμένοι υπάλληλοι σε χαμηλότερες θέσεις, με την εγγύηση ότι για ένα σχεδόν χρόνο θα έπαιρναν τον ίδιο όπως και πριν μισθό. Μετά από αυτό το διάστημα, ο μισθός τους θα προσαρμοζόταν σε ένα επίπεδο ανάλογο με την καινούργια τους θέση. Αυτός ο διακανονισμός του μισθού σχεδιάστηκε για να μειώσει την αντίσταση των υπαλλήλων σε αυτό τον τύπο προγράμματος για το προσωπικό.

2.β Προβιβασμοί (Προαγωγές)

Προαγωγή είναι η ανατοποθέτηση του υπαλλήλου σε μια θέση υψηλότερου επιπέδου, η οποία απαιτεί από αυτόν περισσότερα πράγματα σε γνώσεις, δεξιότητες και ευθύνη η οποία συνήθως, αλλά όχι πάντοτε, συνοδεύεται από μια αύξηση της αμοιβής του. Συχνά μάλιστα στη νέα θέση αποδίδονται και σύμβολα μεγαλύτερου γοήτρου όπως: σημαντικότερος τίτλος, μεγαλύτερη εξουσία, μεγαλύτερο και πολυτελέστερο γραφείο, μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων μέσα στο χώρο της επιχείρησης και λιγότερο στενή εποπτεία πάνω στις ενέργειές του.

3. Απολύσεις

Ο όρος απόλυση σημαίνει την οριστική αποπομπή από την εργασία ενός εργαζομένου (με διακοπή πληρωμής στο μέλλον) για λόγους

ανεπάρκειας ή κάποιου σοβαρού παραπτώματός του. Στα διοικητικά επίπεδα οι άνθρωποι απολύονται ή υποχρεώνονται σε παραίτηση ύστερα από συγκρούσεις πάνω σε θέματα πολιτικής και φιλοσοφίας της επιχείρησης.¹⁴ Για παράδειγμα, οι βιομηχανίες αυτοκινήτων και ατσαλιού στην Αμερική χρησιμοποίησαν τις απολύσεις σαν ένα μέσο μείωσης του εργατικού τους δυναμικού και ανταπόκρισης στις οικονομικές πιέσεις στις αρχές του 1980, που προέκυψαν από την παγκόσμια οικονομική κρίση.

Παρ' όλο που ο υψηλός αριθμός απολύσεων μπορούν να στείλουν μηνύματα μέσω ενός κοινωνικού συνόλου, προσφέρουν στις επιχειρήσεις μια ελαστικότητα στην αντιμετώπιση της υπερπροσφοράς εργατών: μερικοί από αυτούς που έχουν απολυθεί μπορεί να ξαναπροσληφθούν αργότερα.

Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις που υπάρχουν ενώσεις εργαζομένων, όπου τα οικονομικά οφέλη συνεχίζονται κατά τη διάρκεια του πρώτου χρόνου μιας απόλυσης, τα άτομα μπορούν και αργοπορούν στην αναζήτηση άλλης απασχόλησης. Περιμένουν, μερικές φορές δικαίως, ότι θα επαναπροσληφθούν κάποια στιγμή στο μέλλον. Εξ' αιτίας αυτών των προσδοκιών, οι επιχειρήσεις έχουν την ευθύνη να ενημερώνουν τους υπαλλήλους με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια σχετικά με την πιθανότητα της επαναπασχόλησής τους. Φυσικά, οι απολύσεις μπορούν να έχουν μόνιμο χαρακτήρα. Συνήθως οι απολυμένοι δεν επαναπροσλαμβάνονται.

Οι απολύσεις μπορεί να έχουν σημαντικές συναισθηματικές

¹⁴ Βλέπε Χαρ. Κανελλόπουλος, "Διοίκηση Προσωπικού", σελ. 222

συνέπειες για τους υπαλλήλους που παραμένουν στην επιχείρηση. Τυπικά αρχίζουν να αμφιβάλουν για τη δική τους ασφάλεια της εργασίας. Μπορεί επίσης να πιστεύουν ότι κάνουν δύο φορές περισσότερη δουλειά από ότι έκαναν πριν τις απολύσεις.

Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν για εξωτερικές εργασίες έτσι που να βοηθήσουν τους υπαλλήλους που απολύθηκαν ή δεν ασχολήθηκαν με την ανεύρεση νέας εργασίας και να προσαρμοστούν στην νέα τους κατάσταση. Η διέξοδος για τις εξωτερικές εργασίες είναι "μια διαδικασία βοήθειας των απολυμένων υπαλλήλων και αντιμετωπίζουν την κρίση της απώλειας της εργασίας με μόνιμη προσδοκία την επανατοποθέτηση ή μια προσπάθεια μετεκπαίδευσης".

Η απασχόληση σε εξωτερικές εργασίες προσφέρει:

1. Συμπαράσταση στη σταδιοδρομία,
2. Ψυχολογική υποστήριξη και
3. Βοήθεια στην εξεύρεση μιας καλύτερης εργασίας.

Οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν στελέχη για να διδάξουν στους αποχωρούντες υπαλλήλους να αξιολογούν την αξία της πείρας τους, το ταλέντο τους, την προσωπικότητά τους και τα επίκτητα προσόντα τους για τις επόμενες θέσεις. Τους μυσούν σε μια στρατηγική εργασίας και σταδιοδρομίας, τους ετοιμάζουν μια δυνατή εγκατάσταση, χρησιμοποιώντας διαφορετικές πηγές για πληροφορίες και επαφές σχετικές με την εργασία, επιτυγχάνοντας βαθμολογία στις συνεντεύξεις, εργασίας και επιλογή των καλύτερων προσφορών εργασίας.

Επιχειρήσεις έχουν προσφέρει σε απολυμένους υπαλλήλους την χρήση γραφείων και τηλεφώνων για ένα μήνα μετά την τελευταία τους ημέρα στην εργασία, ελεύθερη αναπαραγωγή παραστατικών στοιχείων ή συμβουλές σταδιοδρομίας στην εξεύρεση κάτι καινούργιου. Σε ένα νοσοκομείο της Αμερικής, το γραφείο προσωπικού υλοποίησε το πρόγραμμα εξωτερικής απασχόλησης. Κρέμασαν poster που περιέγραφαν και καθόριζαν το γραφείο εξωτερικής τοποθέτησης, ταχυδρόμησαν καταλόγους των διαθέσιμων εργασιών σε τρία μέρη, οργάνωσαν συνέδρια προσανατολισμού και μια συνάντηση ανάμεσα στον πρόεδρο και τους εργαζόμενους που είχαν διαχωριστεί για να ανταλλάξουν πληροφορίες. Επίσης κέρδισαν την υποστήριξη και τη συνεργασία των επιχειρήσεων, έστειλαν μηνύματα σε άλλους διευθυντές προσωπικού για να κάνουν γνωστά τα πλεονεκτήματα της απασχόλησης των απολυμένων εργαζομένων. Ακόμη, προσκάλεσαν άλλους διευθυντές προσωπικού σε γεύμα για να προωθήσουν περαιτέρω τις προσλήψεις, συναρμολόγησαν ένα πακέτο αμοιβών, παρείχαν συμβουλές για την ατομική σταδιοδρομία, διατήρησαν τους φακέλους για όλες τις καινούργιες προσλήψεις και τις άλλες επαφές ανάμεσα σε υπαλλήλους και πιθανούς εργοδότες.

Γενικά, οι δραστηριότητες εξωτερικών εργασιών ακολουθούν τέσσερις φάσεις:

1. Προσανατολισμός-σχεδίαση και διαπραγμάτευση για υπηρεσίες με την επιχείρηση, παρέχοντας συμβουλές και εισάγοντας σχεδιασμό καριέρας.
2. Εκτίμησης - tests και αυτοαξιολόγηση.
3. στόχοι εργασίας - εκλογή των στόχων της εργασίας, ανάπτυξη εργασιακών στόχων και επιλογή των δυνατών περιοχών εργασιακής απασχόλησης, και
4. εκστρατεία εργασίας - επιτυχία στις συνεντεύξεις, απόφαση για την εργασία, παρακολούθηση και αναφορά της προόδου...

Ένας αριθμός επιχειρήσεων απορρόφησαν τα έξοδα τέτοιων δραστηριοτήτων για να διευκολύνουν την έξοδο των υπαλλήλων και επειδή πίστευαν ότι είχαν μία ηθική υποχρέωση να πράξουν έτσι. Αλλά η διατήρηση της θετικής εικόνας της επιχείρησης στην αγορά κατ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να προεξοφλήσει την καλή θέληση των καταναλωτών στο μέλλον. Μπορεί, επίσης να προεξοφληθεί όταν θα γίνουν προσλήψεις στο μέλλον, αφού η επιχείρηση αντιμετωπίζει στην αγορά εργασίας σαν ευσπλαχνική.

4 Ακούσια Παύση.

Τα περισσότερα στελέχη νοιώθουν απέχθεια για την απόλυση υπαλλήλων και την αποφεύγουν.

Όμως, η παύση των υπαλλήλων είναι αναγκαία σαν απάντηση σε πέντε τύπους προβλημάτων:

1. αναποτελεσματική επίδοση στην εργασία εξ' αιτίας ανικανότητας, αμέλειας, αλλαγής στις απαιτήσεις της εργασίας και έλλειψη προσοχής στην εργασία,
2. παραβίαση των εσωτερικών κανόνων της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των απουσιών, τάση για αλκοολισμό και ακόμα χρήση ναρκωτικών,
3. έκφραση βίας ή διάφορες οξυμένες καταστάσεις που έχουν αντικείμενο τη διαμάχη όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον,
4. απείθεια και
5. απαράδεκτη προσωπική συμπεριφορά τέτοια όπως σεξουαλική παρενόχληση ή ανεντιμότητα.

Η απόλυση πρέπει να γίνει μόνο εάν αυτές οι περιπτώσεις είναι καλά τεκμηριωμένες και εάν σε πρώτη βάση οι συστάσεις αποτύχουν να διορθώσουν το πρόβλημα. Η απόλυση πρέπει επίσης να ανταποκρίνεται στις έννομες απαιτήσεις. Τα στελέχη πρέπει να μάθουν να αναγνωρίζουν τις περιπτώσεις όπου υπάρχει ένας κακός συνδυασμός ανάμεσα στον εργαζόμενο και την εργασία το οποίο δεν μπορεί να διορθωθεί ακόμα και με συμπληρωματική εκπαίδευση.

Σκεφτείτε για παράδειγμα, όταν ο υπάλληλος που απουσιάζει δύο μέρες κάθε μήνα και έρχεται συνεχώς αργά στην εργασία του!

Προσπάθεια εισαγωγής κάποιας αλλαγής στην στάση και στην συμπεριφορά μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τέλος αποτυγχάνουν. Ο προσωπάρχης τότε δείχνει να μην έχει άλλη επιλογή από το να απολύσει τον υπάλληλο! Παρόμοια περίπτωση είναι, όταν μια μικρή επιχείρηση προσλάβει έναν υπάλληλο και ανακαλύπτει ότι αυτός ή αυτή στερείται των τυπικών προσόντων που υποστήριξε ότι είχε και μετά από έξι μήνες εκπαίδευσης δεν υπάρχει καμιά βελτίωση. Οι δύο αυτές περιπτώσεις παρουσιάζουν καταστάσεις όπου η απόλυση του υπαλλήλου είναι η κατάλληλη απόφαση.

Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν μια πολιτική παύσης στην εργασία. Πρέπει καθαρά να δηλώνει ότι τα στελέχη τεκμηριώνουν την περίπτωση της παύσης με συγκεκριμένους επιχειρησιακούς λόγους. Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας πολιτικής μπορεί να είναι η παύση από την εργασία επαναλαμβανόμενης εκτίμησης επίδοσης ή η απώλεια τουλάχιστον τριών προκαθορισμένων στόχων επίδοσης. Επιπροσθέτως, η πολιτική θα πρέπει να αποσαφηνίζει, γραπτά, τους διακανονισμούς πληρωμής για τους υπαλλήλους που παύτηκαν.

7.8 Κατ' αποκοπή αμοιβές και παύσεις

Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος που λαμβάνει μισθό 300.000 δρχ. μπορεί να λάβει τεσσάρων μηνών πληρωμή κατ' αποκοπή. Η πολιτική αυτή θα πρέπει επίσης να καθορίζει ποιός θα δώσει συστάσεις για τον υπάλληλο που παύτηκε και αυτοί που θα περιληφθούν θα πρέπει να συμφωνήσουν μεταξύ τους σχετικά με το τι θα γράψουν στο

παραστατικό στοιχείο. Τέλος, η πολιτική θα πρέπει να καθορίζει εάν ο υπάλληλος που παύτηκε θα υποστηριχθεί για εξωτερική απασχόληση.

Κατά την απόλυση ενός υπαλλήλου ο προσωπάρχης θα πρέπει να κάνει τα ακόλουθα:

1. να καταγράψει καθαρά τις ελλείψεις στην επίδοση του υπαλλήλου που υπάρχουν,
2. να καθορίσει καθαρά τις συνθήκες κάτω από τις οποίες έλαβε χώρα η απόλυση,
3. να είναι ενημερωμένος για το ποιόν του υπαλλήλου,
4. να προσφέρει άντ' αυτού πρόωρη συνταξιοδότηση, αν γίνεται,
5. να προσδιορίσει το σύνολο της υπόλοιπης χρονικής διάρκειας που ο εργαζόμενος μπορεί να μείνει στην επιχείρηση.

Όταν ένας υπάλληλος απολύεται για κάποιους λόγους, ο προσωπάρχης δεν πρέπει ούτε να τον ενθαρρύνει ούτε να τον αποθαρρύνει υποβάλλοντας διάφορες ερωτήσεις σχετικά με την περίπτωση. Ο προσωπάρχης που απολύει έναν υπάλληλο πρέπει να ενημερώνει τους άλλους υπαλλήλους για τους λόγους της απόλυσης, ενώ την ίδια στιγμή θα διατηρεί εχεμύθεια στους υπόλοιπους πως και γιατί. Τα στελέχη συχνά αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα, ως εκ τούτου, σχετικά με το τι πληροφορίες πρέπει να μεταβιβάσουν στους άλλους υπαλλήλους, αφού η απόλυση ενός υπαλλήλου που οι συνεργάτες αντιλαμβάνονται ότι δουλεύει καλά μπορεί να δημιουργήσει δυσλειτουργία σε όλη την επιχείρηση. Το στέλεχος θα πρέπει να δείξει τις φανερές αποτυχίες στην εργασία και να αναφέρει ότι αυτές είχαν συζητηθεί σε συχνές συναντήσεις του με τον ίδιο τον

εργαζόμενο.

Η θέση της διοίκησης πρέπει να είναι η ακόλουθη:

Η απόφαση για την παύση δεν πάρθηκε απότομα, ακολούθησε μετά από πολλές συζητήσεις με το άτομο. Η διοίκηση πίστεψε ότι η απόφαση ήταν αναγκαία διότι δεν είναι όλα τα γεγονότα γνωστά στους άλλους. Η διοίκηση δεν το νομίζει σωστό να προβαίνει σε λεπτομέρειες. Ο διευθυντής έχει τη διάθεση να συζητήσει με κάθε υπάλληλο την προσωπική του ή την εργασιακή κατάσταση. Φυσικά, η καθαρότητα και η συνέπεια στην αντιμετώπιση των εργαζομένων με φτωχές επιδόσεις θα πρέπει επίσης να μειώσει την αντίληψη της άδικης ή αυθαίρετης απόλυσης.

7.9 Τα σχέδια για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού

7.9.1 Σχέδια προσλήψεων προσωπικού

Όταν λαμβάνεται υπόψη το ήδη απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό και τα αναμενόμενα επίπεδα αποχώρησης, η πρόβλεψη των επιπέδων εργατικού δυναμικού θα δώσει μια ένδειξη των αναγκών προσλήψεων.

Υπάρχει ένας αριθμός σημαντικών επιλογών:

1. Στρατολόγηση προσλήψεων έξω από την επιχείρηση
2. Στρατολόγηση προσλήψεων από άλλες διευθύνσεις της επιχείρησης
3. Προαγωγές και μετακινήσεις μέσα από τη διεύθυνση
4. Προαγωγές και μετακινήσεις μέσα από το τμήμα

Η Διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι αποφάσεις για τον προγραμματισμό δεν είναι ανεξάρτητες από άλλες. Μια διερεύνηση των αναγκών για προσλήψεις, αυτόματα σχεδόν δημιουργεί προβλήματα, σχετικά με την καταλληλότητα των υπάρχοντων εργατοϋπαλλήλων που σαν αποτέλεσμα έχει την ανάγκη διερεύνησης των δυνατοτήτων προαγωγής ορισμένων από αυτούς.

7.9.2 Σχέδια προαγωγών

Κατά πολλούς τρόπους αυτά είναι η αντίθετη όψη της τάσης για πρόσληψη εξωτερικών συνεργατών και θα πρέπει να επιτευχθεί ένα ισοζύγιο.

Ο Manager θα πρέπει να ασχοληθεί με ένα αριθμό παραγόντων:

1. Είναι οι υπάρχοντες εργατοϋπάλληλοι κατάλληλοι για προαγωγή;
2. Μπορούν να γίνουν κατάλληλοι με εκπαίδευση και ανάπτυξη-εξέλιξη;
3. Ποια ήταν τα σχήματα προαγωγών στο παρελθόν;
4. Πως θα επηρεάσουν τα σχήματα του παρελθόντος τις μελλοντικές επιδιώξεις;

Στο τέλος αυτής της άσκησης, ο Manager θα πρέπει να έχει γνώση των προτεραιοτήτων για προαγωγές και να είναι καλύτερα προετοιμασμένος να καταστρώσει σχέδια για τους άλλους τομείς της διοίκησης του προσωπικού.

7.9.3 Σχέδια εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση δεν μπορεί να αναληφθεί χωρίς τη γνώση των μελλοντικών αναγκών και της προέλευσής τους.

Πρόκειται η επιχείρηση να στρατολογήσει (έτοιμους) εργατοϋπαλλήλους από την αγορά εργασίας ή θα προσλάβει υπαλλήλους που θα χρειαστεί να μετεκπαιδευτούν πρώτα; Ίσως εργατοϋπάλληλοι από άλλα τμήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού που πρόκειται να προαχθούν, θα χρειαστούν μετεκπαίδευση. Ο υπεύθυνος για την εκπαίδευση πρέπει να γνωρίζει τι θα χρειαστεί σε κτίρια, εκπαιδευτικό υλικό και εκπαιδευτές. Όλα αυτά σημαίνουν μια γνώση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και των προγραμμάτων για την ικανοποίησή τους. Ο διευθυντής εκπαίδευσης πρέπει να εμπλέκεται

πλήρως στον προσδιορισμό όλου του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Πέρα από τη γνώση των πόρων που θα του χρειαστούν, πρέπει να είναι ικανός να παρέχει συμβουλές για αποτελεσματικούς τρόπους ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και κάλυψης των αναγκών.

Μεγάλο μέρος της απαιτούμενης εκπαίδευσης θα προκύψει απ' ευθείας από τις ίδιες τις προβλέψεις και ένα μέρος υπονοείται απ' αυτές. Είναι σφάλμα να δούμε την εκπαίδευση σαν ξεχωριστή απ' αυτή τη διαδικασία προγραμματισμού και οι διευθυντές εκπαίδευσης θα πρέπει να εμπλέκονται στενά σ' αυτή και να παρέχουν βοήθεια και συμβουλές.

Τα προγράμματα για ανάπτυξη του Management των επιχειρήσεων και οργανισμών θα καλύπτουν:

1. Προετοιμασία των μάνατζερς για την αλλαγή.
2. Αποφυγή της δημιουργίας μη ρεαλιστικών προσδοκιών από τους εργαζόμενους.
3. Προβολή τομέων όπου απαιτείται βελτιωμένη απόδοση.
4. Προγραμματισμό διαδοχής και προτεραιότητες προαγωγών για άτομα, αλλά και ομάδες.
5. Ανάγκη για αλλαγή της πολιτιστικής στάθμης του προσωπικού της επιχείρησης ή του οργανισμού.
6. Χειρισμό προβλημάτων σχετικών με κίνητρα συμπεριφοράς.
7. Ενθάρρυνση της αναγνώρισης της συμβολής κάθε μάνατζερ στην επίτευξη αντικειμενικών σκοπών οι οποίοι προκύπτουν από τα συνολικά προγράμματα της επιχείρησης.

7.9.4 Σχέδια για τις αμοιβές

Δεν υπάρχει νόημα στην προβολή ενοποιημένων σχεδίων για επάνδρωση, προαγωγή και ανάπτυξη αν η επιχείρηση δεν πληρώνει τους υπαλλήλους του κατάλληλα. Αυτό δεν σημαίνει μόνο να πληρώνει αρκετά καλά ώστε να αποφεύγει την απώλεια των εργατών και υπαλλήλων που χρειάζονται, αλλά σημαίνει να διατηρεί μια ισορροπία μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

7.9.5 Σχέδια για συνταξιοδότηση, αναγκαστικές απολύσεις και προγραμματισμένη μείωση προσωπικού.

Αν η επιχείρηση βρει ότι έχει πλεονάζον εργατικό δυναμικό και δεν μπορεί να αποφύγει μια μείωση του, τουλάχιστον η διαδικασία προγραμματισμού θα πρέπει να αποφεύγει τις βλαβερές κοινωνικές συνέπειες των ξαφνικών πλεονασμάτων ή απολύσεων.

Ο προγραμματισμός εξασφαλίζει την προοπτική ότι οι εργατοϋπάλληλοι μπορούν να μετεκπαιδευτούν σε άλλες εργασίες, μέσα στην επιχείρηση. Οι προσλήψεις μπορεί να περιοριστούν τόσο, ώστε να αποφεύγονται μη απαραίτητα πλεονάσματα και οι απολύσεις.

Χρησιμοποιώντας τις φυσικές αποχωρήσεις, μπορεί να αποφευχθούν εύκολα τα πλεονάσματα, αν προβλεφθούν αρκετά ικανοποιητικά από πριν.

Για τους πιο ηλικιωμένους εργατοϋπάλληλους μπορεί να

ενθαρρυνθούν οι συνταξιοδοτήσεις πριν από τα 65 (εκτός αν υπάρχει θεσμικός φραγμός) και να καταρτιστεί ένα γενναιόδωρο πρόγραμμα για το πλεονάζον δυναμικό, ώστε να αποχωρήσει χωρίς τη δημιουργία προβλημάτων.

Σχέδια για τις εργασιακές σχέσεις και το εργασιακό περιβάλλον εν όψει της σπουδαιότητας και της θέσης των εργασιακών σχέσεων σε ένα αναπτυσσόμενο πολιτικό κλίμα. Οι σχέσεις αυτές είναι ένα πεδίο της διοίκησης προσωπικού που μπορεί να δικαιολογήσει με επάρκεια μια δική του χωριστή μονάδα προγραμματισμού.

Θα έπρεπε ασφαλώς να εντάσσεται στη διαδικασία προγραμματισμού σαν σύνολο, διαφορετικά και οι δύο δραστηριότητες υπάρχει κίνδυνος να λειτουργούν σε ένα μη ρεαλιστικό κόσμο πραγμάτων. Η ένταξη των εργασιακών σχέσεων θα εξαρτηθεί σημαντικά από την πολιτική κατάσταση που θα βρεθεί η επιχείρηση σε σχέση με τους δικούς του εργατοϋπαλλήλους και τα εργατικά σωματεία.

7.10 Προγράμματα εργασιακών σχέσεων

Τα προγράμματα εργασιακών σχέσεων θα πρέπει να καλύπτουν:

1. Τις προσλήψεις
2. Τις στρατηγικές ή την πολιτική αμοιβών (τι μπορεί να διατεθεί; Τι θα δεχτούν τα συνδικάτα;)
3. Το πλεονάζον δυναμικό.
4. Οι αναγκαστικές απολύσεις (θα υπάρξουν διενέξεις και απεργίες σαν αποτέλεσμα;)

Λόγω της ευαισθησίας αυτών των παραγόντων, στενή και υψηλού επιπέδου, προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη διαμόρφωση στρατηγικής ομαλών εργασιακών σχέσεων.

Μετά τη διατύπωση προγραμμάτων για όλες αυτές τις περιοχές διοίκησης, πρέπει να μελετηθούν οι εγκαταστάσεις και οι άλλοι φυσικοί πόροι. Οι απαιτήσεις σε γραφεία θα πρέπει να συσχετίζονται με τον αριθμό των ατόμων που θα απασχοληθούν. Παρόμοια, δεν έχει αξία να υπάρχουν υπάλληλοι αν δεν είναι διαθέσιμος ο εξοπλισμός που χρειάζονται. Επίσης πρέπει να βελτιωθεί το γενικότερο περιβάλλον εργασίας, ιδιαίτερα μέσα στο Εργασιακό Περιβάλλον, δίνοντας προτεραιότητα στα θέματα υγείας, ασφάλειας και πρόνοιας.

Τελικά το σύνολο πραγμάτων στις εργασιακές σχέσεις πρέπει να

συγκεντρώνεται σε μια μορφή που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παρακινήσει τη συζήτηση και τη συναίνεση μέσα στην επιχείρηση.

Ένας μάνατζερ θα πρέπει να γνωρίζει τις υπευθυνότητές του, με λεπτομέρεια και θα πρέπει να ξέρει τις προθέσεις της επιχείρησης απέναντι στο προσωπικό.

Επειδή όλα τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορούν να εκφραστούν με επάρκεια σε αριθμητική μορφή, είναι χρήσιμο να προετοιμάζεται μια αφηγηματική έκθεση των προσθέσεων της επιχείρησης πάνω στα θέματα αυτά. Μια τέτοια έκθεση ή δήλωση μπορεί επίσης να χρησιμεύει σαν εισαγωγή σε ένα έγγραφο που θα συζητηθεί με όλους τους Managers της επιχείρησης για την πιο αποτελεσματική υλοποίηση των σχεδίων.

7.11 Σχέδια για την ανάπτυξη και καλυτέρευση της διοίκησης (Management)

Θα απαιτηθούν επίσης σχέδια για την ανάπτυξη και καλυτέρευση της διοίκησης. Η ανάπτυξη καλύτερης ή πιο αποδοτικής διοίκησης είναι ταυτόχρονα μια εισροή και μια εκροή στη διαδικασία διατύπωσης των σχεδίων για το ανθρώπινο δυναμικό. Η επιχείρηση ή ο οργανισμός πρέπει να έχει γνώση των περιορισμών που επιβάλλονται από το υπάρχον διοικητικό προσωπικό όσον αφορά τις ειδικότητες και τις ικανότητες που κατέχουν. Αυτό αποτελεί μια εισροή και θα πρέπει να

διαφορίζεται από το στάδιο της διερεύνησης.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού θα επιδράσει σημαντικά στην ανάπτυξη του Μάνατζμεντ μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, κι αυτό γιατί οι στόχοι τους επιτυγχάνονται κυρίως χάρις στις προσπάθειες και την αποτελεσματικότητα των Managers.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί θα υποστούν τις συνέπειες των δραματικών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον τους (όπως την εκρηκτική ανάπτυξη νέας Τεχνολογίας, ή την ένταση του αδιάλλακτου διεθνούς ανταγωνισμού) και η ανάπτυξη του Management μπορεί να διατηρηθεί κατ' αρχήν, και να βελτιωθεί στη συνέχεια η αποδοτικότητα των managers.

Συμπεράσματα

Οι σημαντικές αλλαγές στην στελέχωση των επιχειρήσεων προκαλούν πολλές φορές την δυσκολία επιλογής των νέων και ικανών στελεχών.

Τα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα των υποψήφιων αποτελούν την βάση σύγκρισης για κάθε επιλογή προσωπικού.

Είναι καιρός και στη χώρα μας με εντελώς διαφανή κριτήρια πρέπει να στελεχώνονται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί.



Βιβλιογραφία

Ζαβλανού Μυρ. : Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Τόμοι Α' και Β'.

Πάντα Μ. - Καραγιάννης Στεφ. : Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Κανελόπουλος Χαρ. : Management, Αποτελεσματική Διοίκηση.

Κανελόπουλος Χαρ. : Διοίκηση Προσωπικού.

Καρβούνης Σωτ. : Εισαγωγή στην Οργανωτική δομή των εργοστασίων.

Κάρμης Α. : Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού.

Λιαρμακόπουλος Λογοθέτης : Διοικητική των Επιχειρήσεων.

Πλακιώτης Μ. : Ανθρώπινες Σχέσεις και Σύγχρονη Διοίκηση.

Καραγιάννης Στεφ. : Οργάνωση και Διοίκηση, Τόμος I & II.

Newsweek : The International Newsmagazine

TIME : The weekly Newsmagazine