

Δήλωση:

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Σπουδών στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική.

Σοφία Μ.Δουλαβέρι

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού από τις εταιρείες γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη στις ημέρες μας. Αρκετές εταιρείες που λειτουργούν στην Ελλάδα, αναγνωρίζουν τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των εταιρειών. Η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ζητήματα καθοριστικής σημασίας για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Η παρούσα μελέτη ασχολείται με τη διερεύνηση των μεθόδων και τεχνικών προσέλκυσης επιλογής και κατάρτισης ανθρώπων για απασχόληση σε τμήματα λιανικού εμπορίου καταναλωτικών ειδών. Ο συγκεκριμένος κλάδος, εξαιτίας της πολυπλοκότητας και ποικιλίας των ειδών του και του σκληρού ανταγωνισμού υψηλού επιπέδου που αντιμετωπίζει, παρουσιάζει ενδιαφέρον, σε ότι αφορά το χειρισμό αυτών των θεμάτων από το αρμόδιο τμήμα.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 2 εκ των μεγαλύτερων εταιρειών λιανικού εμπορίου καταναλωτικών ειδών των εξής: Media & Saturn και Κωτσόβολος- Dixons. Οι εταιρείες του δείγματος καλύπτουν συνολικό μερίδιο αγοράς 37,75 % και καταλαμβάνουν τις 2 πρώτες θέσεις στις πωλήσεις του κλάδου.

Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου και λήψη προσωπικών συνεντεύξεων από τους εκπροσώπους των εταιρειών. Η έρευνα έχει κατανεμηθεί σε αποτελέσματα που αφορούν α. Στελέχη, β. Διοικητικούς Υπαλλήλους και γ. Πωλητές για να είναι πιο εύκολη η καταμέτρηση των αποτελεσμάτων και η διεξαγωγή των στοιχείων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν συγκεντρωθεί σε πίνακες και παρουσιάζονται στο Παράρτημα Β παρακάτω.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι η χρήση το Online Recruitment και η διαδικτυακή προσέγγιση είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος προσέλκυσης των υποψηφίων. Το σύνολο των εταιρειών του δείγματος χρησιμοποιεί και τις αγγελίες ως τρόπο προσέλκυσης υποψηφίων για εργασία. Με μικρότερα ποσοστά προτίμησης ακολουθούν οι προτάσεις εργαζομένων και τα βιογραφικά που φθάνουν αυθόρμητα στα γραφεία της εταιρείας. Η προσέγγιση ατόμων μέσω γνωριμιών αποτελεί επίσης μια δημοφιλή τακτική των δύο επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τις μεθόδους επιλογής προσωπικού, το 90% -κατά μέσο όρο- των ερωτηθέντων επιλέγει τη συνέντευξη ως πιο δημοφιλή τεχνική επιλογής. Οι συστάσεις εργαζομένων χρησιμοποιούνται και από τις δύο εταιρείες ως συμπληρωματικά εργαλεία αξιολόγησης των υποψηφίων κατά τη διαδικασία επιλογής, με ποσοστά προτίμησης 10% και 60% αντίστοιχα

Από την έρευνα προέκυψε ότι και οι δύο ανταγωνίστριες εταιρείες του λιανικού εμπορίου διαθέτουν ένα μέρος των ετήσιων εσόδων τους για εκπαιδευτικούς σκοπούς, το οποίο προσδιορίζεται από τις ετήσιες ανάγκες. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται περιλαμβάνουν τόσο θεωρητικά σεμινάρια όσο και προγράμματα εκπαίδευσης σε customer service, σεμινάρια διαχείρισης χρόνου, αλλά και προγράμματα προσομοίωσης εργασιών. Η θεωρητική εκπαίδευση, ως μέθοδος κατάρτισης, χρησιμοποιείται από το σύνολο των εταιρειών του δείγματος, ενώ οι μέθοδοι προσομοίωσης αποτελούν για τις περισσότερες συμπληρωματικό εργαλείο κατάρτισης.

Ο ρυθμός εναλλαγής προσωπικού (turnover) είναι ένα μέτρο του βαθμού σταθερότητας της σύνθεσης του προσωπικού στο χρόνο. Επιδίωξη των εταιρειών είναι να το διατηρούν σε χαμηλά επίπεδα. Στον πίνακα που παρατίθεται στο παράρτημα Β παρατηρείται ότι οι τιμές του ρυθμού εναλλαγής του προσωπικού

στο δείγμα των εταιρειών κυμαίνονται μεταξύ 2%-3%, αν και υπάρχουν και ακραίες τιμές για τους πωλητές.

Από αυτή τη μελέτη διαπιστώνεται ότι οι εταιρείες Media-Saturn και Κωτσόβολος- Dixons προσδίδουν ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή του προσωπικού και τη συνεχή εκπαίδευσή του. Οι εταιρείες του εξεταζόμενου δείγματος παρουσιάζουν διαφορές στον τρόπο χρησιμοποίησης των μεθόδων επιλογής και τη συχνότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού, ωστόσο οι διαθέσιμες μέθοδοι αξιοποιούνται σε κάθε περίπτωση κατά τον τρόπο που κρίνεται περισσότερο αποτελεσματικός.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια μου Κα Σταματίνα Χατζηδήμα για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, η οποία με στήριξε και συνεχίζει να με στηρίζει σε κάθε μου απόφαση.

Τέλος , θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου που με βοήθησαν σε διάφορα στάδια της εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας για την συνεισφορά τους στις απαντήσεις της συνέντευξης και τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν σε αυτό.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	σελ.9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	σελ.11
1.1 Η Ιστορία της εταιρείας Media-Saturn.....	σελ.11
1.1α) Η Media Markt στο εξωτερικό - η επέκταση ξεπερνάει τα σύνορα.....	σελ.12
1.2 Η Ιστορία της εταιρείας Κωτσόβολος- Dixons.....	σελ.14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	σελ.17
2.1 Γενικά για το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	σελ.17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	σελ.19
3.1 Η προσέλκυση προσωπικού στην εταιρεία Media-Saturn.....	σελ.21
3.1.1 Εσωτερική προσέλκυση.....	σελ.21
3.1.2 Εξωτερική προσέλκυση.....	σελ.22
3.1.3 Τρόποι προσέλκυσης.....	σελ.23
3.1.3.α Για τα στελέχη και τους διοικητικούς υπαλλήλους.....	σελ.23
3.1.3.β Για τους πωλητές.....	σελ.24
3.2 Η προσέλκυση προσωπικού στην εταιρεία Κωτσόβολος- Dixons.....	σελ.24
3.2.1 Εσωτερική προσέλκυση.....	σελ.24
3.2.2 Εξωτερική προσέλκυση.....	σελ.25
3.2.3 Τρόποι προσέλκυσης.....	σελ.26
3.2.3.α Για τα στελέχη.....	σελ.26
3.2.3.β Για τους διοικητικούς υπαλλήλους.....	σελ.27
3.2.3.γ Για τους πωλητές.....	σελ.27
3.3 Σύγκριση μεταξύ των εταιρειών και εξαγωγή συμπερασμάτων.....	σελ.28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....σελ.31

4.1 Η επιλογή προσωπικού στην εταιρεία Media-Saturn.....	σελ.32
4.1.1 Η διαδικασία επιλογής προσωπικού.....	σελ.34
4.1.1.α Για τα στελέχη.....	σελ.35
4.1.1.β Για τους διοικητικούς υπαλλήλους.....	σελ.36
4.1.1.γ Για τους πωλητές.....	σελ.37
4.2 Η επιλογή προσωπικού στην εταιρεία Κωτσόβολος- Dixons	σελ.38
4.2.1 Η διαδικασία επιλογής προσωπικού.....	σελ.40
4.2.1.α Για τα στελέχη.....	σελ.40
4.2.1.β Για τους διοικητικούς υπαλλήλους.....	σελ.41
4.2.1.γ Για τους πωλητές.....	σελ.42
4.3 Σύγκριση μεταξύ των εταιρειών και εξαγωγή συμπερασμάτων.....	σελ.43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....σελ.45

5.1 Ο ρόλος του πωλητή σήμερα και η σημασία που έχει η εκπαίδευσή του στον τομέα του λιανικού εμπορίου	σελ.47
5.2 Η εκπαίδευση προσωπικού στην εταιρεία Media-Saturn	σελ.50
5.2.1 Για τα στελέχη.....	σελ.50
5.2.2 Για τους διοικητικούς υπαλλήλους.....	σελ.52
5.2.3 Για τους πωλητές.....	σελ.53
5.3 Ο ρόλος της εκπαίδευσης προσωπικού στην εταιρεία Media-Saturn	σελ.54
5.4 Η εκπαίδευση προσωπικού στην εταιρεία Κωτσόβολος- Dixons	σελ.55
5.4.1 Για τα στελέχη.....	σελ.58
5.4.2 Για τους διοικητικούς υπαλλήλους.....	σελ.60
5.4.3 Για τους πωλητές.....	σελ.61

5.5 Ο ρόλος της εκπαίδευσης προσωπικού στην εταιρεία Κωτσόβολος-
Dixons.....σελ.62

5.6 Σύγκριση μεταξύ των εταιρειών και εξαγωγή συμπερασμάτων.....σελ.63

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ο ρυθμός εναλλαγής προσωπικού στις εταιρείες Media-Saturn
και Κωτσόβολος- Dixonsσελ.67**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....σελ.70

7.1 Στην Προσέλκυση.....σελ.70

7.2 Στην Επιλογή.....σελ.71

7.3 Στην Εκπαίδευση.....σελ.72

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....σελ.76

Παράρτημα Α.....σελ.76

Παράρτημα Β.....σελ.89

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.92

Εισαγωγή

Στη μεταβιομηχανική κοινωνία η γνώση, η ατομική πρωτοβουλία και η φαντασία έχουν κυρίαρχο ρόλο στη παραγωγική διαδικασία. Αυτή η αλλαγή σε σχέση με το παρελθόν δημιουργεί νέες απαιτήσεις για τους εργαζόμενους οι οποίοι σε αυτό το στάδιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κάθε επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι απλώς μια μάζα υπαλλήλων αλλά η ψυχή και η δύναμη κάθε εταιρείας. Επομένως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποκτά κομβική σημασία για την επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι η διερεύνηση της φιλοσοφίας και των διαδικασιών προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού δύο μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα του λιανικού εμπορίου ηλεκτρονικών καταναλωτικών ειδών.

Στο πρώτο κεφάλαιο συνοπτικά παρουσιάζεται η ιστορία των δύο εταιρειών από την ίδρυσή τους μέχρι την επέκτασή τους στον ελληνικό χώρο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά γενικά στην έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού και τη σημασία του στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η προσέλκυση, η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού είναι τα τρία διακριτά στάδια μιας ενιαίας διαδικασίας. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού. Στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά εργασίας η προσέλκυση προσωπικού είναι η αναγκαία συνθήκη προκειμένου μια επιχείρηση να έρχεται σε επαφή με τα ικανότερους και πιο φιλόδοξους υποψήφιους. Η ανάλυση πραγματοποιείται στις τρεις βασικές κατηγορίες προσωπικού, τα στελέχη, τους διοικητικούς υπαλλήλους και τους πωλητές των δύο εταιρειών. Επιπλέον, επιχειρείται μία σύγκριση ανάμεσα στις δύο εταιρείες.

Επόμενο στάδιο σε αυτή τη διαδικασία είναι η επιλογή προσωπικού, που εξετάζεται στο τέταρτο κεφάλαιο που καθορίζει ποσοτικά και ποιοτικά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Με τον ίδιο τρόπο, αναλύονται και οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού στο τέταρτο κεφάλαιο. Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση του ήδη υπάρχοντος αλλά και του νέου ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στον ολοένα και πιο

σημαντικό ρόλο του πωλητή στις επιχειρήσεις σήμερα, επισημαίνοντας έτσι την αξία της εκπαίδευσής τους.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση και σύγκριση του ρυθμού εναλλαγής προσωπικού στις δύο εταιρείες.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια παράθεσης προτάσεων για την καλύτερη αξιοποίηση των σύγχρονων μεθόδων στην διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

1.1) Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ MEDIA-SATURN

Η εταιρεία Media Saturn είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες παγκοσμίως στο χώρο του Λιανικού Εμπορίου, με έδρα την Γερμανία και με πολυεθνικό ορίζοντα.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 στη Γερμανία, η χρονική στιγμή ήταν σωστή για ένα υπερκατάστημα ηλεκτρονικών ειδών. Μέχρι τότε, οι καταναλωτές αγόραζαν τις τηλεοράσεις τους σε ένα κατάστημα ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών, τους δίσκους τους σε ένα δισκοπωλείο και τα πλυντήριά τους από ταχυδρομικό κατάλογο. Οι επιλογές συνήθως ήταν περιορισμένες και οι τιμές ήταν υψηλές.

"Ένας περιορισμένος χώρος, μια περιορισμένη συλλογή προϊόντων και μεγάλα κέρδη." Αυτή, όπως ισχυρίζεται ο Leopold Stiefel, ένας από τους ιδρυτές του πρώτου καταστήματος Media Markt στο Μόναχο, ήταν η φιλοσοφία των πωλητών ηλεκτρονικών ειδών της εποχής.

Η ανάγκη όμως για αλλαγή ήταν φανερή. Γι' αυτό, ο Leopold Stiefel και οι συνεταίροι του παρουσίασαν μια καινούρια ιδέα, η οποία ανέτρεψε τελείως τα δεδομένα στον κλάδο. Η ιδέα αυτή συνοψίζεται σε: "Μεγάλος εκθεσιακός χώρος, μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων, μικρότερα κέρδη αλλά μεγαλύτερος τζίρος", και είχε έναν στόχο - τον απεριόριστο προσανατολισμό των πελατών.

Αυτή ήταν και η αρχή για τα υπερκαταστήματα ηλεκτρονικών ειδών, τα οποία προσέφεραν μια τεράστια συλλογή προϊόντων τελευταίας τεχνολογίας, σε χαμηλές τιμές. Όλα αυτά προς όφελος του καταναλωτή ο οποίος, από τότε, έχει την ελευθερία της επιλογής μεταξύ περίπου 45.000 ειδών σε μια μόνο τοποθεσία. Μια σύντομη ματιά στην ιστορία της εταιρίας δείχνει πόσο επιτυχής είναι αυτή η ιδέα. Η Media Markt στη Γερμανία - απολαμβάνει την επιτυχία για 30 χρόνια.

Το 1979, οι Walter Gunz, Erich και Helga Kellerhals και Leopold Stiefel ανοίγουν το πρώτο Media Markt στο Μόναχο.

Έξι χρόνια αργότερα, στα τέλη του 1985, υπάρχουν ήδη δέκα Media Markt καταστήματα στη Γερμανία. Το 1988, η Kaufhof Warenhaus AG αποκτά το 54% της μετοχικής εταιρείας Media Markt. Το 1990, η μετοχική εταιρεία αγοράζει την Saturn-Hansa Handels GmbH. Το 1993, η Media Markt εξαγόρασε ένα μερίδιο του ομίλου Saturn στην Κολωνία. Το 1996, η πρόσφατα διαμορφωμένη METRO AG αυξάνει το μερίδιό της στην Media-Saturn-Holding GmbH στο 70%. Το 1998, η εταιρεία γιορτάζει τα εγκαίνια του 100ου καταστήματός της στη Γερμανία. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο όμιλος METRO AG αποτελείται από τα εξειδικευμένα καταστήματα λιανικής (nonfood speciality) Praktiker, Media Markt, Saturn, από το πολυκατάστημα (Department Stores) Galeria Kaufhof, τα καταστήματα λιανικής τροφίμων (food retail) Real και Extra και από τα καταστήματα χονδρικής (cash and carry) Makro και METRO. Πολλά από αυτά είναι γνωστά και στην Ελλάδα.

Εν έτει 2002, η Media Markt εγκαινιάζει την πρώτη cross-label πλατφόρμα για το "κατέβασμα" μουσικής. Το 2004, η Media Markt γιορτάζει τα 25 της χρόνια με περισσότερα από 197 καταστήματα στη Γερμανία και προσωπικό που ανέρχεται στους 12.000 υπαλλήλους.

1.1α) Η Media Markt στο εξωτερικό - η επέκταση ξεπερνάει τα σύνορα.

Το 1998, η Media Markt επεκτείνεται στο εξωτερικό, ανοίγοντας ένα κατάστημα στη Γαλλία. Το 1990, το πρώτο Media Markt κατάστημα ανοίγει στην Αυστρία και το 1994 στην Ελβετία. Ακολουθεί η Ουγγαρία το 1997 και η Πολωνία το 1998. Το 1999, τα πρώτα καταστήματα Media Markt ανοίγουν στην Ιταλία και Ισπανία και το 2000 στην Ολλανδία. Το 2002, η Media Markt εγκαινιάζει το πρώτο

της κατάσταση στο Βέλγιο. Για πρώτη φορά, περισσότερα καταστήματα ανοίγουν εκτός Γερμανίας.

Το 2004, ανοίγει η αγορά της Πορτογαλίας και στο τέλος αυτού του χρόνου, ο όμιλος ξεπερνά το ορόσημο των 500 καταστημάτων με τα εγκαίνια του νέου καταστήματος στο Μπιλμπάο της Ισπανίας. Το 2005 η Media Markt αποκτά παρουσία στην Ελλάδα ενώ και μέχρι σήμερα το δίκτυο εξακολουθεί να επεκτείνεται, αριθμώντας πάνω από 500 καταστήματα στην Ευρώπη. Στα τέλη του 2006 η Media Markt –Saturn έχει πάνω από 621 superstores στην Ευρώπη με συνολική επιφάνεια 2.506.400 m² και 42.109 Εργαζομένους σε 14 χώρες. Ο συνολικός Κύκλος Εργασιών του Group ανέρχεται σε 15.200.000.000 €.

Στην Ελλάδα ήδη μετράει 9 καταστήματα εκ των οποίων τα 7 είναι Media Markt σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Λάρισα και 2 Saturn στην Αθήνα. Τον Σεπτέμβριο επίκειται δεύτερο άνοιγμα καταστήματος Media Markt στη Θεσσαλονίκη, ενώ για το έτος 2010 έχουν προγραμματιστεί ανοίγματα για συνολικά 5 νέα καταστήματα ανά την Ελλάδα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία στην Ελλάδα θεωρείται ακόμη "αναπτυσσόμενη" οπότε και θα μελετηθεί βάση των υπάρχοντων διαδικασιών προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού, αφού όλα βρίσκονται διαρκώς σε εξέλιξη μιας που σε μια μόνο τετραετία το προσωπικό της εκτινάχθηκε από τα 100 στα 5000 άτομα σήμερα. Επίσης, η βασικές δομές οργάνωσης της εταιρείας έχουν τη βάση τους στη Γερμανία και στο Ingolstadt όπου παίρνονται οι κεντρικές αποφάσεις για τα απανταχού θέματα και από όπου πηγάζει η κεντρική φιλοσοφία της εταιρείας. Η νεοσυσταθείσα λοιπόν ελληνική εταιρεία διοικείται πρωτίστως από άτομο απευθείας από τα κεντρικά της Media-Saturn στη Γερμανία, όπου και καθορίζει όλες τις πολιτικές που πρέπει να ακολουθηθούν και σε όλους τους τομείς. Δεν είναι τυχαίο να αναφέρουμε ότι υπάρχει ακόμα και ανάμεσα

στα καταστήματα του ίδιου ομίλου ανταγωνισμός. Για παράδειγμα, τα καταστήματα Media Markt ανταγωνίζονται άτυπα τα καταστήματα Saturn.

1.2) Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ-DIXONS

Ο Όμιλος Κωτσόβολος είναι η Νο 1 αλυσίδα ηλεκτρικών ειδών στην Ελλάδα. Η εταιρεία Κωτσόβολος ξεκίνησε σαν ένα απλό μαγαζί το 1950, στην Αθήνα. Σήμερα λειτουργεί με 85 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, εκ των οποίων τα 79 είναι ιδιόκτητα και τα 6 franchise και διαχειρίζεται τις μάρκες Κωτσόβολος και με μεγαλύτερο όλων εκείνο στο the Mall Athens που εγκαινιάστηκε το 2005 ως το MEGA Κωτσόβολος.

Κατέχει περίπου 90.000 τ.μ. χώρου πωλήσεων και απασχολεί 2.052 εργαζομένους Επιπλέον, η δυναμική ανάπτυξη του Ομίλου Κωτσόβολος τα τελευταία χρόνια τον έχουν καταστήσει κυρίαρχο στην αγορά των ηλεκτρικών ειδών στην Ελλάδα. Ο Όμιλος εξειδικεύεται στην πώληση ηλεκτρονικών προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, ηλεκτρονικών υπολογιστών, οικιακών συσκευών, φωτογραφικού εξοπλισμού, τηλεπικοινωνιακών προϊόντων, καθώς και στις υπηρεσίες συντήρησης μετά την πώληση.

Από το Σεπτέμβριο του 2004 κάτοχος της πλειοψηφίας του μεριδίου ιδιοκτησίας είναι ο Όμιλος DSG international.

Τις αλυσίδες του Ομίλου εμπιστεύονται οι καταναλωτές παγκοσμίως γιατί προσφέρουν μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων, τις καλύτερες τιμές και τις καλύτερες υπηρεσίες. Οι αλυσίδες αυτές περιλαμβάνουν τα Currys, Currys.digital, Dixons, PC World και The Link στη Μ. Βρετανία και Ιρλανδία, Elkjøp, Lefdal Lapris, El Giganten και Gigantti στις Σκανδιναβικές χώρες, UniEuro στην Ιταλία, Κωτσόβολος

στην Ελλάδα, Electro World στη Κεντρική Ευρώπη και PC City σε τέσσερις Ευρωπαϊκές χώρες.

Το 2007 ο Όμιλος ιδρύει μία νέα αλυσίδα την Electro World. Η Electro World έχει την μεγαλύτερη γκάμα ηλεκτρικών συσκευών στην αγορά, με έμφαση στα προϊόντα τελευταίας τεχνολογίας. Η νέα αυτή αλυσίδα με τα μεγαλύτερα καταστήματα θα είναι η δεύτερη στην Ελλάδα στα επόμενα δύο χρόνια και θα απευθύνεται σε ένα νεαρό ηλικιακά κοινό το οποίο θα μεγαλώσει με την αλυσίδα. Στην Electro World ο καταναλωτής θα έχει ελευθερία κινήσεων για να πραγματοποιήσει στις αγορές, θα ανακλύπτει νέες τεχνολογίες και θα βρίσκει μεγάλη γκάμα προϊόντων ακόμη σε συμπληρωματικά προϊόντα. Η Electro World θα ξεκινήσει με 3 καταστήματα, 2 στην Αθήνα και 1 στην Θεσσαλονίκη περίπου 12.400 τ.μ. χώρου πωλήσεων και θα απασχολεί συνολικά 150 εργαζόμενους.

Ο Όμιλος εξειδικεύεται στη πώληση ηλεκτρονικών ειδών υψηλής τεχνολογίας, προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών, οικιακών συσκευών, φωτογραφικό εξοπλισμό, προϊόντα επικοινωνίας και συναφείς οικονομικές, μετά την πώληση, υπηρεσίες.

Το 1950 ιδρύεται το πρώτο κατάστημα με την επωνυμία «Κωτσόβολος» στο κέντρο της Αθήνας. Ο ιδρυτής του, Παναγιώτης Κωτσόβολος, πρωτοπόρος στην καθιέρωση των αγορών με δόσεις, από νωρίς αντιλήφθηκε την δύναμη της διαφήμισης και καθιέρωσε το σλόγκαν «χωρίς λεφτά». Το 1979 αναλαμβάνει την επιχείρηση ο κ. Μαρίνος Παράβαλος και το 1980 παίρνει νομική μορφή ανώνυμης εταιρείας.

Από το 1980 έως το 1985 ξεκινούν να τίθενται σε εφαρμογή βασικές λειτουργίες όπως το ότι καθιερώνεται για πρώτη φορά η δωρεάν μεταφορά και παράδοση των εμπορευμάτων, τίθενται οι βάσεις της μηχανογράφησης και

δημιουργούνται οι πρώτες αποθήκες. Από το 1988 έως το 1991 η εταιρεία λειτουργεί με 8 καταστήματα στην Αθήνα και αυξάνει σημαντικά τις πωλήσεις της και το μερίδιο αγοράς της. Το 1993 Η εταιρεία Αφοί Φουρλής Α.Ε.Β.Ε, με ηγετική θέση στον κλάδο του χονδρικού εμπορίου οικιακών ηλεκτρικών συσκευών, αποκτά το 51% των μετοχών της Κωτσόβολος. Στην αμέσως επόμενη τετραετία, δηλαδή, το διάστημα 1994-1998 η εταιρεία ιδρύει 22 νέα καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, φτάνοντας συνολικά τα 30. Εν τω μεταξύ εν έτει 1997 ιδρύει την One Way Α.Ε.Β.Ε που εξειδικεύεται στο λιανεμπόριο multimedia και κινητής τηλεφωνίας και το 1998 η εταιρεία αποκτά το 60% των μετοχών της Europe Technic που είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία λιανικού εμπορίου ηλεκτρικών ειδών στην Τσεχία. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι το 1999 έχουμε την επίσημη εισαγωγή της εταιρείας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, ενώ υπογράφεται στο Λονδίνο μεγάλο ομολογιακό δάνειο για τη χρηματοδότηση των επί πιστώσει πωλήσεων. Τα αμέσως επόμενα χρόνια μια νέα σελίδα για την εταιρεία Κωτσόβολος γράφεται. Μόλις το 2009 αποκτά το υπόλοιπο 40% της Europe Technic Τσεχίας, ενώ η αγγλική εταιρία Dixons (No. 1 εταιρία λιανικής πώλησης ηλεκτρικών ειδών στην Ευρώπη και η No. 3 στον κόσμο) αποκτά το 15% της Π. Κωτσόβολος Α.Ε.Β.Ε. και μια νέα ισχυρή συνεργασία ξεκινά. Το 2002 στα ήδη 65 καταστήματα που λειτουργούν συνολικά προστίθεται και τα καταστήματα ΡαδιοΑθήναι, αφού συγχωνεύεται με την Π. Κωτσόβολος Α.Ε.Β.Ε. Το 2004 συνεχίζεται η εξαγορά από τον Όμιλο Dixons με ποσοστό συμμετοχής 80%, ενώ το υπόλοιπο 20% παραμένει στον Όμιλο Φουρλής. Δυναμικά αναπτύσσεται και το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω των site των εταιρειών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

2.1) ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι σκόπιμο να αντιμετωπίζεται σαν μία λειτουργία που αποτελεί σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ευθύνη όλων όσων ασκούν διοίκηση ενώ ενδιαφέρει άμεσα όλους όσους εργάζονται σε μια επιχείρηση. Βεβαίως οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνουν το κυριότερο μερίδιο ευθύνης στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις προκειμένου να εφαρμοστούν οι αποτελεσματικές μέθοδοι διαχείρισης προσωπικού.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Δ.Α.Π.) αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μία σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Η σημασία του έχει εντυπωσιακά αναβαθμισθεί τα τελευταία χρόνια, σε μικρο- και μακρο-επίπεδο ανάλυσης καθώς και πολιτικού σχεδιασμού και πολιτικής πρακτικής. Η αναβάθμιση φαίνεται ότι έρχεται ως συνέπεια της ανάγκης για νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας (στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που καθορίζει η επιστημονική και τεχνολογική εξέλιξη) αλλά και νέα σχήματα κοινωνικής ανάπτυξης σε περιφερειακό, εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Οι λεγόμενοι Ανθρώπινοι Πόροι, στο επίπεδο των οργανισμών και επιχειρήσεων ή το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, στο επίπεδο των κοινωνικών συνόλων, θεωρούνται πλέον βασικός μοχλός ανάπτυξης και ενώ, μέχρι σήμερα, προσδιορίζονταν επαγωγικά, όλο και περισσότερο πλέον αποτιμώνται σε Γνώση (παραγωγή νέας και διάχυση διαθέσιμης) και Δεξιότητες (Εκπαίδευση & Κατάρτιση).

Η ποιότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού κρίνεται, χωρίς πια αμφιβολία, πρώτης προτεραιότητας μεταβλητή για μian «ανταγωνιστική οικονομία» και για ισόρροπη κοινωνική ανάπτυξη (ανάπτυξη με κοινωνική συνοχή). Η αναγνώριση αυτή δε, αντανakλάται, ακόμη και σε επιχειρησιακό επίπεδο, με την αναζήτηση - ή και την (περιορισμένη προς το παρόν) υιοθέτηση - μεθόδων αποτίμησης της επενδυτικής αξίας των δαπανών για την εκπαίδευση και κατάρτιση στους διάφορους παραγωγικούς μηχανισμούς. << Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά>>. (Jack Welch, CEO, General Electric Company).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν συνεχώς την ανάγκη να προσλαμβάνουν νέους εργαζομένους για να αντικαθιστούν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή και για να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξή τους. Η διαδικασία αυτή όσο κι αν φαίνεται απλή, στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε να μπορέσει στο τέλος η επιχείρηση να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση. Επιπλέον, η προσέλκυση ενός εργαζομένου μπορεί να είναι αρκετά δαπανηρή. Στα έξοδα προσέλκυσης περιλαμβάνονται το κόστος διαφήμισης, οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης (εφόσον χρησιμοποιηθούν), οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου, οι αμοιβές των υπευθύνων πρόσληψης, το κόστος εισαγωγής (induction cost) και το κόστος λάθους επιλογής.

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι φυσικό να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση, σύμφωνα με το μέγεθος της κάθε μιας, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση. Ωστόσο ορισμένα βήματα μπορεί να θεωρηθούν ότι ακολουθούνται από όλες τις επιχειρήσεις που στοχεύουν σοβαρά στην αποτελεσματική στελέχωσή τους με το πλέον ικανό προσωπικό.

Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999).

Η απόφαση να υιοθετηθεί η εσωτερική ή εξωτερική κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο παίζει καθοριστικό ρόλο στην προσέλκυση ενός εργαζομένου.

Όταν οι θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά είτε γιατί είναι πολύ εξειδικευμένες είτε γιατί δεν υπάρχουν στελέχη από την εταιρεία να καλύψουν τις αναγκαιότητες των θέσεων, η προσέλκυση υποψηφίων πρέπει να γίνεται εξωτερικά, από την αγορά εργασίας. Αφού και πάλι η εταιρεία έχει πολύ καλά μελετήσει την αναγκαιότητα και το κόστος μιας νέας πρόσληψης, πρέπει να ακολουθήσει τα εξής βήματα: Ένας από τους διαδεδομένους τρόπους είναι οι συστάσεις που μπορεί η εταιρεία να ζητήσει από τους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους για πρόσωπα που γνωρίζουν και εμπιστεύονται.

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος, που χρησιμοποιούν οι περισσότερες εταιρείες, είναι οι δημοσιεύσεις και οι αγγελίες σε εφημερίδες αλλά και επαγγελματικές εκδόσεις. Η αγγελία είναι μια κατά κάποιο τρόπο διαφήμιση που πρέπει να γίνει αντιληπτή και να προξενήσει το ενδιαφέρον των κατάλληλων υποψηφίων. Πολλές φορές οι εταιρείες καταχωρούν αγγελίες που δεν ελκύουν την προσοχή και περνούν απαρατήρητες ή προσελκύουν λάθος υποψηφίους, με αποτέλεσμα να χρειάζεται να επαναληφθεί η διαδικασία και έτσι χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα. Για να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα μια αγγελία θα πρέπει να γίνει πολύ μελετημένη επιλογή του εντύπου, της ημέρας έκδοσης της αγγελίας και να συνταχθεί ορθώς και επιμελώς. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η όλο και μεγαλύτερη χρήση του internet (αρκετά μικρή ακόμη σε σχέση με το εξωτερικό) έχουν εισάγει ένα νέο εργαλείο προσέλκυσης υποψηφίων, το λεγόμενο e-recruiting (καταχώρηση αγγελιών στο Διαδίκτυο). Ένας ακόμη τρόπος προσέλκυσης προσωπικού, τον οποίο χρησιμοποιούν αρκετές εταιρείες, είναι η συνεργασία με κέντρα εκπαίδευσης και Πανεπιστήμια.

Αρκετά γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, εκτός των άλλων υπηρεσιών που προσφέρουν, συχνά προσφέρουν υπηρεσίες επιλογής προσωπικού προς τις εταιρείες. Ιδιαίτερη, όμως, προσοχή απαιτείται στη σύναψη συμβολαίου μεταξύ των συμβούλων και της εταιρείας. Το υπουργείο εργασίας παρέχει στις εταιρείες που κατέχουν την τεχνογνωσία και το εξειδικευμένο προσωπικό που χρειάζεται για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, σχετική άδεια. Όταν η επιλογή του γραφείου επιλογής προσωπικού γίνει με την απαιτούμενη προσοχή και την απαιτούμενη εμπειρία, η μέθοδος αυτή μπορεί να αποδειχτεί αρκετά αποτελεσματική (ειδικά στην εξεύρεση υψηλόβαθμων στελεχών).

3.1) Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Media-Saturn

3.1.1) Εσωτερική προσέλκυση

Η εταιρεία Media-Saturn χρησιμοποιεί και εσωτερικές και εξωτερικές μεθόδους προσέλκυσης. Στην εσωτερική, για τα στελέχη επιλέγεται η προαγωγή ή η συμμετοχή σε κέντρο αξιολόγησης. Για τους διοικητικούς υπαλλήλους και τους πωλητές επιλέγεται η εσωτερική ανακοίνωση της θέσης. Δηλαδή, στέλνεται συνήθως κάποιο email σε όλα τα άτομα του προσωπικού προκειμένου όποιος ενδιαφέρεται για την κάλυψη της θέσης να ενημερώσει σχετικά. Συχνά αυτή η μέθοδος αποτελεί τον μοναδικό ανεπίσημο τρόπο προσέλκυσης που χρησιμοποιεί η εταιρεία, δηλαδή την υπαλληλική σύσταση. Το πλεονέκτημα της χρήσης εσωτερικής προσέλκυσης είναι ότι η θέση καλύπτεται από ένα άτομο του οποίου οι ικανότητες είναι ήδη γνωστές. Αντιθέτως, οι εκτιμήσεις κατά την εξωτερική προσέλκυση βασίζονται σε λιγότερο αξιόπιστες πηγές, όπως συστάσεις, και σε σχετικά σύντομες συναντήσεις, όπως

συνεντεύξεις και έτσι ο εργοδότης δεν έχει την ευκαιρία να παρατηρήσει την πορεία ενός υπαλλήλου σε μία θέση και να εκτιμήσει το πόσο κατάλληλος μπορεί να είναι σε μία άλλη θέση. Σε έναν οργανισμό όπως η Media-Saturn που επεκτείνεται γρήγορα, όμως, μπορεί να προκύψουν ελλείψεις ικανών ατόμων για την εσωτερική κάλυψη των θέσεων. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την προαγωγή εργαζομένων προτού να είναι πραγματικά έτοιμοι ή να μην επιτραπεί στους εργαζομένους να παραμένουν για αρκετό χρονικό διάστημα σε μια θέση εργασίας ώστε να μπορέσουν να μάθουν πώς να εκτελούν την εργασία τους σωστά. Ακόμα, όταν μια έλλειψη ικανοποιείται εσωτερικά, προκύπτει μια δεύτερη έλλειψη στη θέση του ατόμου που πήρε προαγωγή ή μεταφέρθηκε για να καλύψει την πρώτη έλλειψη. Εάν το κενό καλυφθεί επίσης εσωτερικά, τότε προκύπτει τρίτο κενό (ripple effect).

3.1.2) Εξωτερική προσέλκυση

Κατά την εξωτερική προσέλκυση η εταιρεία Media-Saturn βασίζεται στις επίσημες και ανεπίσημες μεθόδους προσέλκυσης που θα αναλυθούν σε επόμενη ενότητα. Αξίζει να σημειωθεί ότι με την χρήση εξωτερικής προσέλκυσης η εταιρεία κατορθώνει να αντιμετωπίσει επιτυχώς τη σύγχυση που προκαλεί το ripple effect και εξοικονομεί κόστος εκπαίδευσης. Σε περιπτώσεις αναδιοργάνωσης ή αλλαγής της πολιτικής της επιχείρησης, ιδιαίτερα στο ανώτερο επίπεδο διοίκησης (σε επίπεδο στελεχών), ένας νέος υπάλληλος χωρίς καμία προηγούμενη σχέση με τους τωρινούς υπαλλήλους ή τα υπό εξέλιξη σχέδια μπορεί να αποδειχθεί το μοναδικό άτομο με αρκετή αντικειμενικότητα ή και αυστηρότητα για να επιφέρει τις αναγκαίες αλλαγές και να προτείνει ένα νέο όραμα για την επιχείρηση. Το βασικότερο μειονέκτημα της εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων είναι το κόστος, αλλά και το ότι δρα αποθαρρυντικά για τους εργαζόμενους αφού περιορίζει τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή μέσα στην επιχείρηση.

3.1.3) Τρόποι προσέλκυσης

Οι επίσημες και ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης διαφοροποιούνται στις τρεις κατηγορίες που αναπτύσσονται στην έρευνα. Συνεπώς προκύπτουν τα εξής:

3.1.3α) Για τα στελέχη και διοικητικούς υπαλλήλους

Η Media-Saturn δρα αποκεντρωμένη από τις κεντρικές υπηρεσίες της. Κάθε κατάστημα διοικείται αυτούσιο και ξεχωριστά από κάθε άλλο. Στην ουσία τα κεντρικά δρουν επικουρικά στις λειτουργίες κάθε καταστήματος. Έτσι κάθε κατάστημα έχει διαφορετικό διευθυντή (store manager), αφού πρόκειται για μία ξεχωριστή επιχείρηση με αυτοτελές ΑΦΜ και λοιπά στοιχεία. Όλοι οι υπάλληλοι βέβαια υπάγονται κάτω από την διοικητική διεύθυνση τριών γενικών διευθυντών (εμπορικό, οικονομικό, διοικητικό).

Η προσέλκυση για τα στελέχη και τους διοικητικούς υπαλλήλους στην επιχείρηση που μας αφορά γίνεται κατά ένα ποσοστό της τάξεως του 80% μέσω του Ίντερνετ στον εταιρικό δικτυακό τόπο της επιχείρησης (corporate web site), αλλά κυρίως γίνεται η ανάθεση σε εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες προσέλκυσης μέσω διαδικτύου.

Παράλληλα σε ποσοστό περίπου 10% γίνεται χρήση ανεπίσημων μεθόδων και συγκεκριμένα υπαλληλικών συστάσεων. Όσον αφορά στους τρόπους προσέλκυσης από συγκεκριμένες ομάδες υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στις δύο κατηγορίες. Τα στελέχη προσελκύονται κατά ένα μικρό ποσοστό (1%) από Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών ή αλλιώς <<Κυνηγοί Κεφαλών>> (Head Hunters). Αντίστοιχα οι διοικητικοί υπάλληλοι συχνά επιλέγονται μέσα από την πανεπιστημιακή κοινότητα (σε ποσοστό 11%) ή από αποφοίτους σχολών (ποσοστό 2%).

3.1.3β) Για τους πωλητές

Για τους πωλητές της επιχείρησης χρησιμοποιούνται οι ανωτέρω μέθοδοι συμπληρωματικά και με άλλες. Άλλωστε η κατηγορία αυτή όπως θα διαπιστώσουμε σε επόμενη ενότητα έχει και το μεγαλύτερο turnover πράγμα το οποίο σημαίνει ότι διαρκώς ανανεώνονται οι πηγές προσέλκυσης και βάση αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, σε ποσοστό 80% επιλέγεται η χρήση του Ίντερνετ. Η πανεπιστημιακή προσέλκυση εργαζομένων αγγίζει το 11%, καθώς και σε ένα ποσοστό της τάξεως του 10% μέσω υπαλληλικών συστάσεων. Σε μικρότερα ποσοστά κυμαίνεται η προσέλκυση μέσω Γραφείων Ευρέσεως Εργασίας κερδοσκοπικού χαρακτήρα (πχ. Adecco, Manpower κτλ) σε ποσοστό 5% και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (πχ. ΟΑΕΔ) σε ποσοστό 2%.

3.2) Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Κωτσόβολος-Dixons

3.2.1) Εσωτερική προσέλκυση

Μη σημαντικές διαφοροποιήσεις παρουσιάζει η εταιρεία Κωτσόβολος-Dixons από την ανάλυση για την Media- Saturn. Παρατίθενται αναλυτικά παρακάτω τα αποτελέσματα της έρευνας.

Για τα στελέχη και διοικητικούς υπαλλήλους

Η εσωτερική προσέλκυση επιλέγεται πιο συχνά για τα στελέχη μέσω προαγωγής ή βάσει αποδόσεων στο σύστημα αξιολόγησης της εταιρείας. Το οργανόγραμμα της Κωτσόβολος-Dixons για τον διαχωρισμό των στελεχών από τους διοικητικούς υπαλλήλους είναι πολύ πιο απλό από της Media- Saturn. Αρχικά, σε

αντίθεση με την προηγούμενη εταιρεία δεν αποτελεί κάθε κατάσταση μεμονωμένη μονάδα, αλλά όλα υπάγονται στην εποπτεία της κεντρικής ηγεσίας. Στελέχη κατά τον σαφή διαχωρισμό της εταιρείας αποτελούν οι first line managers και οι second line managers (πχ. Περιφερειακοί managers) ή department managers που αποτελούν τους διευθυντές των καταστημάτων είτε αυτά προέρχονται από franchising είτε ανήκουν στην εταιρεία. Όταν παρουσιαστούν ευκαιρίες – ανοίγματα, ο υπεύθυνος προσλήψεων μπορεί από μνήμης ή μετά από συμβουλή των στελεχών γραμμής να εντοπίσει και να προτείνει υποψηφίους για τη συγκεκριμένη θέση. Η διαδικασίες που ακολουθούνται είναι η Ανακοίνωση των θέσεων εργασίας (job posting) ή η Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας (job bidding). Με την δεύτερη τεχνική επιτρέπεται στο προσωπικό που πιστεύει ότι κατέχει τις απαιτούμενες εμπειρίες, ικανότητες ή αρχαιότητα να κάνει οικιοθελώς αίτηση για κενή θέση. Για τους διοικητικούς υπαλλήλους επιλέγεται επίσης η εσωτερική ανακοίνωση της θέσης ακολουθώντας ακριβώς την παραπάνω διαδικασία.

3.2.2) Εξωτερική προσέλκυση

Κατά την εξωτερική προσέλκυση η εταιρεία Κωτσόβολος-Dixons βασίζεται στις επίσημες και ανεπίσημες μεθόδους προσέλκυσης που θα αναλυθούν παρακάτω εκτενώς. Η εταιρεία επιλέγει την εξωτερική προσέλκυση εργαζομένων για όλες τις κατηγορίες, στελεχών, διοικητικών και πωλητών. Μια επιτυχής προσπάθεια εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και συντονισμό.

3.2.3) Τρόποι προσέλκυσης

Οι επίσημες και ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης διαφοροποιούνται στις τρεις κατηγορίες που αναπτύσσονται στην έρευνα. Συνεπώς προκύπτουν τα εξής:

3.2.3a) Για τα στελέχη

Η προσέλκυση για τα στελέχη στην επιχείρηση που μας αφορά γίνεται κατά ένα ποσοστό της τάξεως του 90% μέσω του Ίντερνετ στον εταιρικό δικτυακό τόπο της επιχείρησης (corporate web site), αλλά κυρίως γίνεται η ανάθεση σε εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες προσέλκυσης μέσω διαδικτύου. Σε ποσοστό περίπου 30 % χρησιμοποιείται η μέθοδος των αγγελιών και των καταχωρήσεων σε εφημερίδες και σε ποσοστό περίπου 5% από Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών (Executive recruitment) ή αλλιώς <<Κυνηγοί Κεφαλών>> (Head Hunters). Συγκεκριμένα, η εταιρεία Κωτσόβολος-Dixons διατηρεί συνεργασία με τη μεγαλύτερη στο είδος της συμβουλευτική εταιρεία, την HAY Group. Η Hay Group είναι μια διεθνής συμβουλευτική εταιρεία που συνεργάζεται με ηγέτες βοηθώντας τους να μετατρέψουν τη στρατηγική τους σε πράξη μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων των ανθρώπων και των επιχειρήσεων. Αναπτύσσει ταλέντα, οργανώνει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να είναι πιο αποτελεσματικό και τους κινητοποιεί ώστε να αποδίδουν στο βέλτιστο των ικανοτήτων τους. Επικεντρώνεται στο να επιτυγχάνει την αλλαγή και να βοηθά τους ανθρώπους και τους οργανισμούς να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Έχει δημιουργήσει την πληρέστερη βάση δεδομένων σε ότι αφορά σε θέματα οργανωτικής διαχείρισης και δίνει στους πελάτες τη δυνατότητα να έχουν συγκρίσιμα σημεία αναφοράς έναντι των καλύτερων στον τομέα τους ανά τον κόσμο.

3.2.3β) Για τους διοικητικούς υπαλλήλους

Αντίστοιχες είναι οι μέθοδοι προσέλκυσης που ακολουθούνται για τους διοικητικούς υπαλλήλους της εταιρείας. Οι μόνες διαφορές είναι ότι για τους διοικητικούς υπαλλήλους σε ποσοστό περίπου 5% χρησιμοποιείται η πανεπιστημιακή προσέλκυση εργαζομένων ή η προσέλκυση αποφοίτων σχολών, ενώ δεν χρησιμοποιούνται Head Hunters, αλλά έτερα γραφεία ευρέσεως εργασίας κερδοσκοπικού χαρακτήρα όπως η Adecco ή η Manpower. Επίσης, σε ένα ποσοστό της τάξεως του 10%-20% η προσέλκυση γίνεται βάση των ανεπίσημων μεθόδων της υπαλληλικής σύστασης, γνωστή και ως στόμα-με-στόμα προσέλκυση (word-of-mouth) που είναι ιδιαίτερος γρήγορη, αποτελεσματική και συνήθως φθηνή, ή της υποβολής αιτήσεων σε ανύποπτο χρόνο.

3.2.3γ) Για τους πωλητές

Για τους πωλητές της επιχείρησης χρησιμοποιούνται οι ανωτέρω μέθοδοι συμπληρωματικά και με άλλες. Άλλωστε η κατηγορία αυτή όπως θα διαπιστώσουμε σε επόμενη ενότητα έχει και το μεγαλύτερο turnover πράγμα το οποίο σημαίνει ότι διαρκώς ανανεώνονται οι πηγές προσέλκυσης και βάση αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, σε ποσοστό 90% επιλέγεται η χρήση του Ίντερνετ, όπως και στις δύο προηγούμενες κατηγορίες. Η πανεπιστημιακή προσέλκυση εργαζομένων αγγίζει το 5%, το 30% αφορά στις αγγελίες και καταχωρήσεις σε εφημερίδες και άλλο ένα 5% εταιρείες τύπου Adecco, Manpower. Επιπρόσθετα σε αυτή την κατηγορία εργαζομένων η εταιρεία επιλέγει να χρησιμοποιήσει ως τρόπο προσέλκυσης σε ποσοστό 30% γραφεία Ευρέσεως Εργασίας κρατικής χρηματοδότησης και συγκεκριμένα τον ΟΑΕΔ. Στην Ελλάδα, μια επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί στον ΟΑΕΔ για την κάλυψη θέσεων από ανέργους που είναι εγγεγραμμένοι στα αρχεία

ανέργων. Σημαντικό επίσης είναι να αναφέρουμε ότι σε ποσοστό της τάξεως του 60% οι προσέλκυση γίνεται μέσω διαφήμισης σε εμπορικά καταστήματα (point of sale advertising) και συγκεκριμένα στα ίδια τα καταστήματα Κωτσόβολος με αγγελίες στους πίνακες ανακοινώσεων κάθε καταστήματος. Αυτή η μέθοδος βασίζεται στην υπόθεση ότι αυτοί που αγοράζουν το προϊόν μπορεί να ενδιαφέρονται και να το φτιάξουν ή να το πουλήσουν. Σε μικρότερα ποσοστά γίνεται πρόσληψη παλαιότερων υπαλλήλων και κυρίως ατόμων που παρέστη ανάγκη να απουσιάσουν από τα καθήκοντά τους για κάποιο χρονικό διάστημα, όπως η στρατιωτική θητεία, η εξεταστική περίοδος κλπ. Μέσω υπαλληλικών συστάσεων και υποβολής αίτησης σε ανύποπτο χρόνο η προσέλκυση παραμένει στο 10%-20% όπως και στις δύο προηγούμενες κατηγορίες .

3.3) ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Από την παραπάνω ανάλυση εύκολα μπορούμε να διαπιστώσουμε τα εξής: Το μεγαλύτερο μέρος της διαδικασίας προσέλκυσης και στις δύο εταιρείες ανεξαρτήτως κατηγορίας προσωπικού έχει τη μορφή του Online Recruitment ή Προσέλκυση εργαζομένων μέσω διαδικτύου. Η συγκεκριμένη μέθοδος αφορά κάθε διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας ή για τη δημιουργία αρχείου πιθανών ενδιαφερομένων για μελλοντική χρήση, η οποία αξιοποιεί σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό τις δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο.

Όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα και αναλύσαμε στις δύο προηγούμενες ενότητες, τα είδη Online Recruitment που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν οι δύο εταιρείες, όπως και η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, είναι τα εξής:

A. Έκδοση των ευκαιριών απασχόλησης στο εταιρικό web-site

B. Χρήση εξειδικευμένων online μεσολαβητών (μεσιτών) που φέρνουν σε επαφή αυτούς που ψάχνουν για δουλειά με εταιρείες που έχουν κενές θέσεις.

Γ. Παράλληλη και ταυτόχρονη έκδοση των μικρών αγγελιών που καταχωρούνται σε έντυπες εφημερίδες και στα web-sites των εφημερίδων αυτών.

Οι θέσεις που αναζητούνται βάση αυτής της μεθόδου, όπως προαναφέραμε, αφορούν από την θέση ενός πωλητή μέχρι θέσεις ανωτάτων στελεχών. Αυτό δείχνει ότι το συγκεκριμένο εργαλείο, εκτός από τη θεαματική ποσοτική αύξηση που έχει παρουσιάσει τις δύο τελευταίες δεκαετίες, χαρακτηρίζεται επίσης και από μία εκπληκτική επέκταση του εύρους εφαρμογής του ποιοτικά, με πολλά καινοτόμα εργαλεία και απήχηση σε μεγάλη ποικιλία ομάδων ενδιαφερομένων.

Κοινός τόπος για τις δύο εταιρείες τα δύο πιο γνωστά και εξειδικευμένα sites που προσφέρουν online recruitment σε επιχειρήσεις: το kariera.gr και το skywalker.gr. Χρησιμοποιούν, δηλαδή, και οι δύο τις υπηρεσίες αυτών εξειδικευμένων web-sites, τα οποία συγκεντρώνουν και οργανώνουν επισκέψιμες βάσεις δεδομένων με εταιρείες που αναζητούν εργασία και στη συνέχεια φέρνουν σε επαφή τις δύο αυτές ομάδες, εκτελώντας ένα προκαταρκτικό ταίριασμα των απαιτήσεων κάθε πλευράς. Το κόστος δεν είναι συνήθως ιδιαίτερα μεγάλο και οι εταιρείες αυτές πληρώνονται συνήθως από τον εργοδότη.

Δεύτερο κοινό τους στοιχείο, η ανακοίνωση στο corporate site τους των ανοιγμάτων των θέσεων καθώς και η δυνατότητα που προσφέρουν αυτά για online υποβολή βιογραφικού.

Τρίτη ομοιότητα, η χρήση Γραφείων Ευρέσεως Εργασίας κερδοσκοπικού χαρακτήρα (πχ. Adecco, Manpower κτλ). Με έμφαση στην προσέλκυση του διοικητικού προσωπικού. Διαφοροποίηση αποτέλεσε η χρήση των <<Κυνηγών

Κεφαλών>> (Head Hunters) που προτιμάται για την εύρεση στελεχών στην εταιρεία Κωτσόβολος, ενώ στην Media Markt δεν έχει προτιμηθεί ως μέθοδος προσέλκυσης. Μικρή ποσοτική απόκλιση παρουσιάζει η χρήση της Πανεπιστημιακής προσέλκυσης ανάμεσα στις δύο εταιρείες, αφού είναι μία μέθοδος που προτιμάται εξίσου για μη υψηλόβαθμες θέσεις, αλλά κυρίως για τις θέσεις των πωλητών. Η θέση του πωλητή είναι μία θέση που απασχολεί συχνά και part timers, οπότε δεν είναι λίγοι εκείνοι που το επιλέγουν σαν επάγγελμα και μια μορφή προϋπηρεσίας παράλληλα με τις σπουδές τους.

Διαφορά διαπιστώνεται και στην μέθοδο που αφορά σε προτάσεις εργαζομένων ως ανεπίσημη μέθοδος προσέλκυσης. Η εταιρεία Κωτσόβολος βασίζεται πολύ περισσότερο σε αυτή τη μέθοδο προσέλκυσης, δείχνοντας έτσι την εμπιστοσύνη της στους υπαλλήλους της.

Η κάθε επιχείρηση χρειάζεται να αξιολογεί τη διαδικασία προσέλκυσης ως μέρος του συνόλου των δραστηριοτήτων της στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η γνώση των αποτελεσμάτων σε παρελθούσες προσπάθειες προσέλκυσης μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη του χρόνου και του κόστους που θα απαιτηθεί για την κάλυψη μελλοντικών κενών θέσεων εργασίας και στον προσδιορισμό των μεθόδων προσέλκυσης που θα αποδώσουν το μεγαλύτερο αριθμό ή την καλύτερη ποιότητα των υποψηφίων, ενώ και η σύγκριση με πρακτικές που χρησιμοποιούν άλλες παρόμοιες εταιρείες μπορεί επίσης να είναι χρήσιμη (benchmarking).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4) Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις.

Η σύγχρονη και αποτελεσματική επιλογή προσωπικού προσφέρει πολύ περισσότερα στον οργανισμό από το παραδοσιακό συνταίριασμα ανθρώπου και εργασίας (person-job fit) και για τον λόγο αυτό αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη διαδικασία της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Έχοντας προγραμματίσει αποτελεσματικά τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό και αξιοποιήσει τις διαφορετικές μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού, όπως αυτές έχουν περιγραφεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων καλείται να επιλέξει τους υποψηφίους που όχι απλά θα στελεχώσουν μια θέση, αλλά θα μπορέσουν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτά τα πλαίσια η σημασία της στρατηγικής επιλογής προσωπικού για το σύγχρονο οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα οργανωθούν οι υπόλοιπες πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων, όπως είναι η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η διαδοχή του προσωπικού, κλπ.

Σκοπός της ενότητας είναι η διαδικασία της στρατηγικής επιλογής προσωπικού που εφαρμόζεται στον οργανωσιακό χώρο των δύο μεγάλων αυτών επιχειρήσεων. Η προσπάθεια για την εξεύρεση της ορθής και ασφαλούς μεθόδου επιλογής εξακολουθεί να απασχολεί τους υπευθύνους στις επιχειρήσεις, ενώ ένας μεγάλος αριθμός ειδικών συμβούλων προσφέρει τις υπηρεσίες του στον τομέα αυτό. Παράλληλα, οι διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις που προωθούν την ίση μεταχείριση

και την διαφάνεια στην επιλογή αναγκάζουν τους εργαζομένους να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί.

Αν ολόκληρος ο θεσμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να παρομοιαστεί με το χτίσιμο του «οικοδομήματος» της επιχείρησης, τότε η εξεύρεση και επιλογή προσωπικού ταυτίζεται με την τοποθέτηση των θεμελίων. Και είναι αυτά, τα γερά ή σαθρά θεμέλια, που θα κρατήσουν όρθιο το σπίτι ή θα το αφήσουν εκτεθειμένο στους εξωτερικούς κινδύνους. Σήμερα, που ο «πόλεμος των ταλέντων» βρίσκεται στην πιο κρίσιμη καμπή του, η ενημέρωση είναι το καλύτερο εφόδιο για να χτίσεις το δικό σου «γερό» κτίριο.

4.1) Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Media-Saturn

Απαντώντας στις ερωτήσεις που τέθηκαν, διαπιστώθηκε ότι οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιεί η εταιρεία Media-Saturn είναι οι εξής:

Η αίτηση πρόσληψης καταλαμβάνει ένα ποσοστό της τάξεως του 2% . Ο υποψήφιος καλείται να συμπληρώσει ένα έντυπο αίτησης (application form) κατά την οποία θα παρέχονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες ώστε να επιλεγεί ένα μέρος των υποψηφίων και να περάσει στο αμέσως επόμενο στάδιο, εκείνο της συνέντευξης. Η μέθοδος αυτή είναι κοινή και για τις τρεις κατηγορίες, στελέχη, διοικητικούς υπαλλήλους και πωλητές.

Δεύτερη μέθοδος επιλογής που χρησιμοποιεί η εταιρεία και για τις τρεις κατηγορίες προσωπικού είναι οι συστάσεις σε ποσοστό περίπου στο 10%. Σε αυτό το στάδιο θα ζητηθούν και θα χρησιμοποιηθούν οι συστατικές επιστολές. Όσο πιο σύνθετη είναι η διαδικασία επιλογής τόσο μικρότερη βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις.

Το μεγαλύτερο ποσοστό (70%) καταλαμβάνουν οι συνεντεύξεις. Η συνέντευξη (interview) αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού και σε αρκετές περιπτώσεις είναι το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν ορισμένες επιχειρήσεις. Οι συνεντεύξεις είναι συνήθως ατομικές, δηλαδή, πράγμα που δίνει το πλεονέκτημα της μεγαλύτερης άνεσης με τον υποψήφιο, από ότι αν εξεταζόταν από ομάδα εξεταστών. Σήμερα, η πλειονότητα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα χρησιμοποιεί την προσωπική συνέντευξη ως τον κυριότερο παράγοντα μέσω του οποίου θα λάβουν μία γενική εικόνα για την προσωπικότητα και τις ικανότητες του υποψήφιου. Η επιτυχία των συνεντεύξεων (δομημένων ή αδόμητων) εξαρτάται κυρίως από το συνεντευκτή. Αν ο συνεντευκτής δεν έχει λάβει την απαιτούμενη εκπαίδευση ή δεν έχει την ικανότητα να διαχειριστεί τη συνέντευξη, τότε κατά πάσα πιθανότητα θα επηρεαστεί από την πρώτη εντύπωση που θα διαμορφώσει για τον υποψήφιο, από τα ήδη διαμορφωμένα στερεότυπά του, από τη μη λεκτική συμπεριφορά του υποψήφιου κ.τ.λ.

Η μέθοδος των κέντρων αξιολόγησης χρησιμοποιείται αποκλειστικά για τα στελέχη της εταιρείας και κατά ποσοστό περίπου 5%. Ο όρος κέντρο αξιολόγησης (assessment center) υποδηλώνει στη πραγματικότητα μια διαδικασία η οποία λαμβάνει ένα σύνολο από επιμέρους δραστηριότητες, μεθόδους και τεχνικές για την αξιολόγηση προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, συνδυάζουν μια ποικιλία από μεθόδους, βασισμένες σε πολλές διαστάσεις που εκτιμούν τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, την προσωπικότητα και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ομαδικές συζητήσεις, δραστηριότητες ή παίγνια, παρουσιάσεις, συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ κλπ. Η μέθοδος, από την άλλη, της πρακτικής άσκησης αξιολογείται σε ποσοστό 5% μόνο για τους διοικητικούς υπαλλήλους και τους πωλητές της επιχείρησης. Χρησιμοποιείται προκειμένου να εκτιμηθεί η

συμπεριφορά του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Οι υποψήφιοι είτε προσλαμβάνονται δοκιμαστικά ως ασκούμενοι (trainees) είτε αναλαμβάνουν μια εργασία για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Οποιαδήποτε μέθοδος εξετάζει την απόδοση του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, παρέχει τη δυνατότητα ελέγχου της καταλληλότητάς του. Αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας της επιλογής αποτελούν τα βιογραφικά που ζητούνται από όλους και πάνω σε αυτά βασίζονται οι εργοδότες για την πρόσληψη. Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών σημειωμάτων, που πραγματοποιείται από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας, βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή.

4.1.1) ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στην Media Markt έχουν σαν πρωταρχικό στόχο την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να συνδυάζουν την εξέλιξη και επιτυχία της εταιρείας, με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος παροχής ευκαιριών. Η χρήση των sites ευρέσεως εργασίας είναι μία από τις βασικές μεθόδους για την επιλογή προσωπικού. Λειτουργώντας με αυτό το κριτήριο, σε κάθε νέα θέση που δημιουργείται, εξετάζουν πρωτίστως τη δυνατότητα να καλυφθεί εσωτερικά με αναβάθμιση ή μετακίνηση στελέχους της ίδιας της εταιρείας. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου των site ευρέσεως εργασίας είναι η προσέλκυση ενός κοινού πιο ενημερωμένου, εξοικειωμένου με την τεχνολογία, που παίρνει την “τύχη στα χέρια του”, χαρακτηριστικά βάσει των οποίων επιλέγουμε τους ανθρώπους τους.

Ως αποτέλεσμα, το 70% των Διευθυντικών Θέσεων της εταιρείας έχει καλυφθεί με αυτήν τη προσέγγιση. Είναι απόλυτα κατανοητό ότι αυτό δεν είναι πάντα εφικτό. Όταν, λοιπόν, πρέπει να καλύψουν μια θέση κοιτώντας την αγορά, επιλέγουν τον τρόπο ανάλογα με το αντικείμενο και το επίπεδο της ανοιχτής θέσης. Σε περιπτώσεις κάλυψης θέσεων από επίπεδο entry έως middle manager, η συνηθέστερη οδός είναι η χρήση των job sites.

Οι παράγοντες που συμβάλουν στην επιλογή της εταιρείας με την οποία θα συνεργαστούν είναι: Αρχικά, η φήμη του jobsite και η επισκεψιμότητα από ενδιαφερόμενους, η ανταπόκριση στις αγγελίες, η όπως επιτυχία στην κάλυψη θέσης από βιογραφικό που προήλθε από το job site, και χρόνος που καταναλώθηκε ώσπου να καλυφθεί η θέση κλπ. Δεν είναι τυχαίο ότι σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες, σήμερα περισσότερο από ποτέ οι νέοι μεταξύ 18-29 αναζητούν εργασία μέσω job sites. (www.kariera.gr).

Η διαδικασία αναλυτικότερα έχει ως εξής:

4.1.1α) Για τα στελέχη

Αρχικά δημοσιεύεται η αγγελία (1-3 μέρες) σε εφημερίδες με ένθετο για την εργασία και στο Ίντερνετ στα δύο δημοφιλέστερα job sites kariera (www.kariera.gr) και skywalker (www.skywalker.gr). Αφού δημοσιευθεί η αγγελία, ξεκινάει η συγκέντρωση των βιογραφικών και γίνεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού η αρχική επιλογή. Τα βιογραφικά που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης δίνονται στο άτομο στο οποίο θα αναφέρεται ο εργαζόμενος και εκείνος μαζί με την διευθύντρια προσωπικού κάνουν τις πρώτες συνεντεύξεις. Τα άτομα που συνεντευξιάζονται για κάθε θέση στελέχους είναι περίπου 15-20.

Μετά την πρώτη συνέντευξη γίνεται η επιλογή των 3-4 επικρατέστερων βιογραφικών και διεξάγεται η δεύτερη συνέντευξη επιλογής από την οποία επιλέγεται το άτομο που θα καλύψει την θέση και συζητούνται και οι οικονομικές λεπτομέρειες (job offer).

Κατά περιπτώσεις έχει συμβεί η πρώτη συνέντευξη επιλογής να γίνεται μόνο από τον διευθυντή προσωπικού και η δεύτερη από τον άμεσα προϊστάμενό του.

4.1.1β) Για διοικητικούς υπαλλήλους

Σε αυτή την κατηγορία παρατηρεί κανείς μία διαφοροποίηση στη διαδικασία επιλογής που εστιάζεται στη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στα κεντρικά γραφεία και στα καταστήματα. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, η διοίκηση στην εταιρεία Media- Saturn διαφέρει από κάθε άλλη αντίστοιχη επιχείρηση αφού δρα ως επί το πλείστον αποκεντρωμένη. Συνεπώς, διαφορετική πολιτική επιλογής προσωπικού διαθέτουν τα κεντρικά και διαφορετικά τα καταστήματα. Η διαφοροποίηση έχει ως εξής:

Η επιλογή διοικητικών υπαλλήλων των κεντρικών γραφείων, ακολουθεί την ίδια διαδικασία με εκείνη των στελεχών. Δηλαδή, αρχικά δημοσιεύεται αγγελία σε εφημερίδες (1-3 μέρες) με ένθετο για την εργασία και στο Ίντερνετ στα www.kariera.gr και www.skywalker.gr. Παράλληλα βγαίνει και εσωτερική ανακοίνωση για την θέση στα κεντρικά γραφεία και στα καταστήματα. Αφού δημοσιευθεί η αγγελία, ξεκινάει η συγκέντρωση των βιογραφικών και γίνεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού η αρχική επιλογή. Τα βιογραφικά που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης δίνονται στο άτομο στο οποίο θα αναφέρεται ο εργαζόμενος και εκείνος μαζί με την διευθύντρια προσωπικού κάνουν τις πρώτες συνεντεύξεις σε περίπου 15-20 άτομα. Μετά την πρώτη συνέντευξη

γίνεται η επιλογή των 3-4 επικρατέστερων βιογραφικών και διεξάγεται η δεύτερη συνέντευξη επιλογής από την οποία επιλέγεται το άτομο που θα καλύψει την θέση.

Κατά περιπτώσεις, όπως ανωτέρω, έχει συμβεί η πρώτη συνέντευξη επιλογής να γίνεται μόνο από τον διευθυντή προσωπικού και η δεύτερη από τον άμεσα προϊστάμενό του.

Για την επιλογή του προσωπικού στα καταστήματα ακολουθείται η παραπάνω διαδικασία αλλά η επιλογή των βιογραφικών γίνεται από την HR Assistant του κάθε καταστήματος. Όλες οι προηγούμενες ενέργειες (αγγελίες κτλ.) γίνονται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού των κεντρικών γραφείων. Η επιλογή γίνεται από τον άμεσα προϊστάμενο ή/και τον διευθυντή του καταστήματος.

Σε περιόδους ανοίγματος καταστήματος συμμετέχει και ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού στις συνεντεύξεις.

4.1.1γ) Για πωλητές

Ακολουθώντας την παραπάνω διαδικασία για τους διοικητικούς υπαλλήλους των καταστημάτων και με κατάληξη την επιλογή των βιογραφικών να γίνεται από την HR Assistant του κάθε καταστήματος μαζί με τον υπεύθυνο του κάθε τμήματος καταλήγουν στο να γίνουν προγραμματιστούν τα απαραίτητα ραντεβού για τις πρώτες συνεντεύξεις. Τα άτομα που συνεντευξιάζονται για κάθε μία θέση πωλητή είναι περίπου 5-10.

Μετά την πρώτη συνέντευξη γίνεται η επιλογή των επικρατέστερων βιογραφικών και διεξάγεται η δεύτερη συνέντευξη επιλογής από την οποία επιλέγεται το άτομο που θα καλύψει την θέση. Η πρώτη και δεύτερη συνέντευξη επιλογής γίνεται από τον άμεσα προϊστάμενό του και την HR Assistant .

Όλες οι αρχικές ενέργειες, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω για την επιλογή διοικητικών υπαλλήλων στα καταστήματα, γίνονται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού των κεντρικών γραφείων. Σε περιόδους ανοίγματος καταστήματος συμμετέχει και ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού στις συνεντεύξεις επιλογής.

4.2) Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Κωτσόβολος-Dixons

Λιγότερο περίπλοκες είναι οι μέθοδοι και η διαδικασία επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιεί η εταιρεία Κωτσόβολος-Dixons. Κατόπιν της έρευνας που διεξήχθη διαπιστώθηκαν τα εξής:

Η μέθοδος της συνέντευξης κοινή και για τις τρεις κατηγορίες, *στελέχη, διοικητικούς υπαλλήλους και πωλητές*, είναι η πιο δημοφιλής σε ποσοστό 95%. Η συνέντευξη (interview) όπως παρατηρήθηκε και σε προηγούμενη ενότητα αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις σήμερα. Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση, το οποίο έχει με σαφήνεια προκαθοριστεί. Ο ίδιος ο υπεύθυνος Εκπαιδεύσεων της εταιρείας ισχυρίστηκε πώς μπορεί να δοθεί ιδιαίτερο βάρος σε αρνητικές ενδείξεις σε μια συνέντευξη. Ένα και μόνο θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του υποψηφίου μπορεί να αποκτήσει δυσανάλογα μεγάλη σημασία. Η ατελής γνώση της συγκεκριμένης θέσης που πρέπει να καλυφθεί και των χαρακτηριστικών που απαιτούνται από τους υποψηφίους ή η έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις, επιβαρύνουν την εγκυρότητα της μεθόδου. Κοινή είναι

και για τις τρεις κατηγορίες η επόμενη μέθοδος στο 100% του ποσοστού επιλογής. Η μέθοδος των βιογραφικών σημειωμάτων. Ιδιαίτερη προσοχή επιδεικνύουν οι υπεύθυνοι του τμήματος HR της εταιρείας στη συλλογή των βιογραφικών σημειωμάτων. Αναζητούν τα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, οικογενειακές υποχρεώσεις, στρατιωτικές υποχρεώσεις κλπ.), τα τυπικά προσόντα (σπουδές, προϋπηρεσία, χρήση Η/Υ κλπ.) και τη γενικότερη εικόνα του βιογραφικού, από άποψη ποιότητας, δομής και γραπτού λόγου, εμφάνισης, συνεπούς χρονικής διαδοχής των περιγραφόμενων δραστηριοτήτων και στόχων καριέρας προκειμένου να επιλέξουν τα 10 επικρατέστερα βιογραφικά που θα προταθούν για συνέντευξη. Από αυτά τα 10 και αφού προηγηθούν οι συνεντεύξεις τόσο από τους προϊσταμένους του τμήματος της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί από τον υποψήφιο όσο και από τον διευθυντή προσωπικού της εταιρείας, επιλέγονται δύο, το 30% των οποίων περνάει κατευθείαν στην πρόσληψη.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται από τους υπευθύνους του HR στη συλλογή και τελική επιλογή των CVs λόγω του όγκου που καταφθάνει συνήθως στα χέρια τους κατά την διάρκεια της προσέλκυσης σε μία θέση. Δύο ακόμη μέθοδοι επιλογής χρησιμοποιούνται από το Ανθρώπινο Δυναμικό της εταιρείας Κωτσόβολος-Dixons και αφορούν αποκλειστικά θέσεις που αφορούν σε στελέχη. Τα στελέχη σε ποσοστό της τάξεως του 90% επιλέγονται από συστάσεις. Η περιγραφή ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, με τη μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής διαβεβαίωσης, συνήθως συμβάλει αποτελεσματικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Πράγμα το οποίο για μια διοικητική θέση στελέχους θα παίζει καθοριστικό ρόλο. Οι καλές συστάσεις, όσο κι αν αυτές κρίνονται για την αντικειμενικότητα και την εγκυρότητά τους, σε συνδυασμό με τα τυπικά προσόντα του υποψηφίου θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στην τελική επιλογή. Για τα υποψήφια στελέχη της

επιχείρησης χρησιμοποιούνται επιπρόσθετα τα κέντρα αξιολόγησης ως μέθοδος επιλογής σε πολύ μικρότερο ποσοστό (5%). Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούν μεθόδους που βοηθούν στην αναγνώριση και αξιολόγηση ικανοτήτων και χαρακτηριστικών τα οποία έχει βρεθεί ότι σχετίζονται με την αναμενόμενη μελλοντική επίδοση του υποψηφίου στα καθήκοντά του. Την επιλογή των στελεχών στην εταιρεία ορίζουν στον μεγαλύτερο βαθμό οι <<Κυνηγοί Κεφαλών>> (Head Hunters), όπως αναφέρθηκε αναλυτικά σε προηγούμενη ενότητα.

4.2.1) ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Απλή δομικά η διαδικασία επιλογής της Κωτσόβολος-Dixons, χωρίς ουσιαστικές διαφορές ανά κατηγορία προσωπικού. Στην ανάλυση που ακολουθεί θα εξετασθούν ξεχωριστά οι τρεις κατηγορίες για τυπικούς λόγους δομής της εργασίας στο σύνολο. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε πως δεν υπάρχει διαφορετική διαδικασία επιλογής ανάμεσα στα κεντρικά της εταιρείας και τα καταστήματα, όπως παρατηρήθηκε στην Media- Saturn.

4.2.1α) Για τα στελέχη

Η διαδικασία επιλογής στελεχών διαφοροποιείται ανάλογα με την προσέλκυση που αναπτύχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Κατά την εσωτερική προσέλκυση και βάση του συστήματος αξιολόγησης της εταιρείας, οι υπεύθυνοι προσλήψεων του τμήματος HR της εταιρείας επιλέγουν τους High Potential υπαλλήλους προκειμένου να ακολουθηθεί η διαδικασία της πρόσληψης. Με τον όρο High Potential employee εννοούμε τον υπάλληλο εκείνο της επιχείρησης που οι ανώτεροί του σε συνδυασμό με το τμήμα HR και τον διευθυντή του προσωπικού έχει

επιλεγεί ως το άτομο εκείνο που παρουσιάζει μια υψηλή δυναμική και προοπτική για εξέλιξη. Οι δυνατότητές του δηλαδή εκτιμώνται ότι μελλοντικά θα αποδώσουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη για την εταιρεία. Αυτά τα άτομα η εταιρείες τα θεωρούν <<χρυσωρυχεία>> και τα προωθούν κατάλληλα μέσα στην ίδια την εταιρεία αποτιμώντας τα οφέλη μιας εσωτερικής προσέλκυσης, όπως έχουμε περιγράψει ανωτέρω. Διοικητικοί υπάλληλοι, λοιπόν, με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, παρακολουθούνται από το αναπτυξιακό πρόγραμμα εκπαίδευσης της εταιρείας και συνήθως τοποθετούνται αυτόματα στις θέσεις για τις οποίες έχουν οριστεί και θεωρούνται ικανοί να ανταπεξέλθουν.

Κατά την εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων, τώρα, η διαδικασία είναι τυπική στα πρότυπα των περισσότερων επιχειρήσεων. Αρχικά δημοσιεύεται η αγγελία σε εφημερίδες με ένθετο για την εργασία και στο Ίντερνετ στα δύο δημοφιλέστερα job sites kariera (www.kariera.gr) και skywalker (www.skywalker.gr). Αφού δημοσιευθεί η αγγελία και γίνει η συγκέντρωση των βιογραφικών από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται μία αρχική επιλογή. Τα βιογραφικά (περίπου 10) που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης δίνονται στον διευθυντή προσωπικού, όπου με τη βοήθεια των Assistant πραγματοποιεί τις πρώτες συνεντεύξεις. Μετά την πρώτη συνέντευξη γίνεται η επιλογή των 2 επικρατέστερων βιογραφικών και διεξάγεται η δεύτερη συνέντευξη επιλογής από την οποία επιλέγεται το άτομο που θα καλύψει την θέση. Αξίζει να σημειωθεί όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ότι η επιλογή στελεχών από second line Manager και πάνω γίνεται από τους Head Hunters που έχει επιλέξει η εταιρεία να συνεργάζεται, οπότε και περνάει ο υποψήφιος μία τυπική συνέντευξη από τον διευθυντή προσωπικού με το αμέσως επόμενο στάδιο να είναι αυτό της πρόσληψης.

4.2.1β) Για διοικητικούς υπαλλήλους

Αντίστοιχη είναι η διαδικασία για αυτή την κατηγορία προσωπικού. Κατά την εσωτερική προσέλκυση οι High potential πωλητές των καταστημάτων που έχουν επιδείξει ιδιαίτερο ζήλο και αφοσίωση προωθούνται στα κεντρικά της εταιρείας ακολουθώντας τη γνωστή διαδικασία που περιγράφηκε παραπάνω.

Κατά την εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων, η διαδικασία που ακολουθείται είναι η ίδια με εκείνη που ακολουθείται για τα στελέχη. Αρχικά δημοσιεύεται η αγγελία σε εφημερίδες με ένθετο για την εργασία και στο Ίντερνετ στα δύο δημοφιλέστερα job sites kariera (www.kariera.gr) και skywalker (www.skywalker.gr). Αφού γίνει η συγκέντρωση των βιογραφικών από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται μία αρχική επιλογή. Τα βιογραφικά (περίπου 10) που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης δίνονται στον διευθυντή προσωπικού, όπου με τη βοήθεια των Assistant πραγματοποιεί τις πρώτες συνεντεύξεις. Μετά την πρώτη συνέντευξη γίνεται η επιλογή των 2 επικρατέστερων βιογραφικών και διεξάγεται η δεύτερη συνέντευξη επιλογής από την οποία επιλέγεται το άτομο που θα καλύψει την θέση και συζητούνται και οι οικονομικές λεπτομέρειες.

4.2.1γ) Για τους πωλητές

Μόνον με εξωτερική προσέλκυση πραγματοποιούνται οι προσλήψεις με την γνωστή διαδικασία. Δημοσίευση αγγελιών με όλους τους τρόπους που έχουν αναλυθεί παραπάνω στο κομμάτι της προσέλκυσης για τους πωλητές, επιλογή 10 περίπου βιογραφικών. Τα άτομα που συνεντευξιάζονται για κάθε μία θέση πωλητή είναι περίπου 5-10. Μετά την πρώτη συνέντευξη γίνεται η επιλογή των επικρατέστερων βιογραφικών και διεξάγεται η δεύτερη συνέντευξη επιλογής από την

οποία επιλέγεται το άτομο που θα καλύψει την θέση. Η πρώτη και δεύτερη συνέντευξη επιλογής γίνεται από τον άμεσα προϊστάμενό του και την HR Assistant .

4.3) ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μία από τις σημαντικότερες διαδικασίες της διοίκησης ανθρώπινου κεφαλαίου. Έχοντας προγραμματίσει αποτελεσματικά τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό και αξιοποιήσει τις διαφορετικές μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού, η διεύθυνση ανθρώπινου κεφαλαίου καλείται να επιλέξει τους υποψήφιους που όχι απλά θα στελεχώσουν μια θέση, αλλά θα μπορέσουν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτό το πλαίσιο, η στρατηγική επιλογής προσωπικού για το σύγχρονο οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική, μιας και θα αποτελέσει τη βάση πάνω στην οποία θα οργανωθούν οι υπόλοιπες πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως είναι η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η διαδοχή του προσωπικού κλπ.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή είναι ότι συχνά είναι βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί. Η επιλογή μη κατάλληλων για τη θέση υπαλλήλων επηρεάζει συνεργάτες, προσωπικό και πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα. Το κόστος του λάθους ατόμου

Η πρόσληψη του ιδανικότερου υποψηφίου αυτομάτως δημιουργεί τις ευνοϊκότερες συνθήκες για τους εργοδότες, αυτές της παραγωγικότητας και των οικονομικών ωφελειών, π.χ. η σωστή επιλογή είναι εκείνη που δεν αναγκάζει το τμήμα ανθρώπινων πόρων να προβαίνει σε συχνές αντικαταστάσεις υπαλλήλων, είτε

τυχόν από αδυναμία να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους ή μετά από τυχόν παραιτήσεις.

Υπάρχει μια τάση να σκεφτόμαστε ότι η μόνη επένδυση που απαιτείται για την εξεύρεση ενός νέου ανθρώπου είναι το κόστος της αγγελίας και ο χρόνος κάποιου για να πάρει τις συνεντεύξεις από τους υποψηφίους. Δυστυχώς, όμως, τα «κρυφά κόστη» είναι πολλά και ποικίλα. Ενδεικτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα παρακάτω: Η μείωση της παραγωγικότητας όταν ένας υπάλληλος αποφασίσει ότι θέλει να φύγει, το κόστος της χαμένης παραγωγικότητάς του όταν αρχίζει να πηγαίνει κρυφά σε συνεντεύξεις, οι γνώσεις που μπορεί να πάρει μαζί του όταν φύγει, το κόστος για να επανεκπαιδευτεί ο νέος πλέον υπάλληλος, ο χρόνος που απαιτείται για να μπορέσει ο νέος υπάλληλος να φτάσει στο επίπεδο ταχύτητας και παραγωγικότητας με τον προηγούμενο υπάλληλο, τα λάθη που θα κάνει μέχρι να φτάσει την επιθυμητή ταχύτητα και ποιότητα.

Και οι δύο εταιρείες εστιάζουν στις συνεντεύξεις και τα βιογραφικά σημειώματα στο μεγαλύτερό τους ποσοστό. Σε μικρότερο ποσοστό επιλέγουν την χρήση κέντρων αξιολόγησης. Σε επόμενο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τις πρακτικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν για την επιτυχή επιλογή εργαζομένων, κυρίως στις θέσεις των πωλητών όπου τα επίπεδα εναλλαγής του προσωπικού είναι υψηλά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτό όμως απαιτεί συστηματική και μακρόχρονη προσπάθεια ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

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

Σε οργανισμούς που παρέχουν σωστή εκπαίδευση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα γίνονται βίωμα και τρόπος λειτουργίας, βοηθώντας τους ανθρώπους να μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν ταχύτερα τις αλλαγές, ή ακόμα και να προβλέπουν τις αλλαγές που τείνουν να συμβούν και να προσαρμόζονται ανάλογα στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες. Σήμερα που η τεχνολογία αλλάζει ραγδαία, το περιβάλλον αναδομείται, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποκτούν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι σε οποιαδήποτε μεγέθους επιχείρηση, πρέπει να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα και να αποδώσουν τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών. Για να επιτύχουν όμως αυτούς τους στόχους είναι απαραίτητο να

διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, συνεπώς είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να παρέχει συνεχή και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εκπαίδευση στους εργαζομένους της.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν πάσης φύσεως ζητήματα και προκλήσεις, όπως αυτές ανακύπτουν από το σύγχρονο επιχειρηματικό και επιχειρησιακό περιβάλλον στην χώρα μας - αλλά και ευρύτερα σε παγκόσμια κλίμακα. Σε όλη αυτή την προσπάθεια το Ανθρώπινο Κεφάλαιο δείχνει τα τελευταία χρόνια να αποσπά περισσότερο την προσοχή των ιθυνόντων, έχοντας πλέον η κοινωνία μας αντιληφθεί ότι το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεν πρέπει να είναι το πρώτο που διαλύεται όταν μια επιχείρηση αναστέλλει την λειτουργία της και το τελευταίο που δημιουργείται όταν αυτή αρχίζει να δραστηριοποιείται στο επιχειρηματικό παιχνίδι. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της. Είναι σχεδόν βέβαιο, ότι η επιτυχία των αυριανών κυρίαρχων επιχειρήσεων θα βασίζεται στο συνδυασμό της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ευθυγραμμίζοντας από τη μία τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης, λαμβάνοντας όμως -και από την άλλη- υπόψη τους Ανθρώπινους Πόρους δίνοντας έτσι την ευκαιρία στην επιχείρηση να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες σε παγκόσμιο επίπεδο. Φυσικά για την επίτευξη αυτού του στόχου, η επιτυχής χρήση και η αξιοποίηση της Εκπαίδευσης καθίσταται αναγκαία, διαδραματίζοντας πρωταγωνιστικό ρόλο στα επιχειρησιακά δρώμενα, αφού αυτή καθορίζει την θέση της επιχείρησης στο επιχειρηματικό σκηνικό, δεδομένου ότι το «Ανθρώπινο Κεφάλαιο», οι ικανότητες και οι αξίες τους κάνουν την διαφορά στην παραγωγικότητα και απόδοση κάθε επιχείρησης. Όσο πιο γρήγορα γίνει αυτό αντιληπτό, τόσο πιο γρήγορα θα

καταφέρουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις να μεταβούν από τον ρόλο του «κομπάρσου» σε εκείνον του πρωταγωνιστή στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό παιχνίδι.

5.1) Ο ρόλος του πωλητή σήμερα και η σημασία που έχει η εκπαίδευσή του στον τομέα του λιανικού εμπορίου

Η αντίληψη ότι οι καλοί πωλητές «γεννιούνται» και δεν αναπτύσσονται κράτησε τους εργαζομένους αυτού του κλάδου μακριά από τις εκπαιδευτικές αίθουσες για αρκετές δεκαετίες. Τελευταία, όμως, οι εργοδότες έχουν κάνει στροφή 180 μοιρών, ως προς την εκπαίδευση του πολύτιμου αυτού κομματιού του εργατικού τους δυναμικού. Το παραδοσιακό στερεότυπο ήθελε τον πωλητή να αποτελεί τον τελευταίο τροχό της «οργανωσιακής άμαξας». Το επάγγελμα, όμως, έχει εξελιχθεί σε θεμέλιο λίθο της επιχείρησης. Τα στελέχη πωλήσεων αποτελούν «το πρόσωπο του οργανισμού» προς τα έξω, με αποτέλεσμα να έχουν γίνει περιζήτητα.

Εξάλλου, σε κανένα άλλο τμήμα της επιχείρησης τα αποτελέσματα της ποιοτικής εργασίας δεν είναι τόσο χειροπιαστά και μετρήσιμα, όσο σε αυτό των πωλήσεων. Η αναβάθμιση του επαγγέλματος αντανακλάται και στις εκπαιδευτικές επενδύσεις. Για του λόγου το αληθές, το 2008 στις ΗΠΑ δε δόθηκαν τόσα χρήματα για εκπαίδευση, σε κανέναν άλλο κλάδο, όσο στις πωλήσεις. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία Bersin & Associates, το 20-30% των συνολικών κονδυλίων της εκπαίδευσης δόθηκαν στο sales training. Σε χρήματα, αυτό μεταφράζεται σε 4-6 δισεκατομμύρια δολάρια. (Πηγή: www.in.gr)

Τα τρία είδη βελτίωσης που συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης των πωλητών είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων στη διαχείριση πελατών, η γνώση σχετικά με τους πελάτες και οι ικανότητες που αφορούν στην επικοινωνία με τους πελάτες

Άλλωστε τα στελέχη πωλήσεων, όπως και όλοι οι συνάδελφοί τους, πρέπει να προσαρμοστούν στις προκλήσεις του 21ου αιώνα. Για παράδειγμα, το διαδίκτυο έχει εμπλουτίσει τις γνώσεις των πελατών, καθιστώντας τους πιο απαιτητικούς. Ο Dr Ken Le Meunier-Fitzhough, εισηγητής μάρκετινγκ και πωλήσεων στο Cranfield School of Management, δήλωσε, χαρακτηριστικά, στο περιοδικό Personnel Today: «Τα άτομα που ασχολούνται με τις πωλήσεις έχουν να διαχειριστούν, πλέον, περιορισμένο αριθμό λογαριασμών, αλλά σε μεγαλύτερο βάθος. Η διαδικασία των προμηθειών έχει γίνει πια επάγγελμα, με αποτέλεσμα οι αγοραστές να απαιτούν προσέγγιση επαγγελματικού επιπέδου από πλευράς πωλητών». Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι το sales training αποτελεί μονόδρομο για τις εταιρείες που επιθυμούν να ακολουθούν το πνεύμα της εποχής και να προετοιμαστούν για τις αυριανές προκλήσεις.

Η πώληση είναι τέχνη. Για αυτό το λόγο, απαιτείται σφαιρική διδασκαλία. Τις περασμένες δεκαετίες οι επιχειρήσεις περιορίζονταν να εκπαιδεύσουν τους πωλητές τους στα χαρακτηριστικά των προϊόντων που αναλάμβαναν να προωθήσουν. Σταδιακά, έγινε αντιληπτό ότι μόνο αυτό δεν αρκούσε.

Σε αυτό το πλαίσιο κινούνται τα αποτελέσματα της έρευνας του Carnegie Institute. Πιο συγκεκριμένα, προέκυψε το συμπέρασμα ότι η επιτυχία ενός πωλητή εξαρτάται από τις τεχνικές του γνώσεις μόνο σε ποσοστό 15%. Παρόμοια είναι και τα αποτελέσματα της 2ης Πανελλαδικής Έρευνας του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών "Sales

Management Barometer , η οποία δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Sales Management. Σύμφωνα με αυτή τρία είδη βελτίωσης που συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης των πωλητών είναι: α) των δεξιοτήτων στη διαχείριση πελατών, β) της γνώσης σχετικά με τους πελάτες και γ) των ικανοτήτων που αφορούν στην επικοινωνία με τους πελάτες.

Αυτά συστήνει η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία σχετικά με τη σημασία παραμέτρων, όπως οι διαπροσωπικές δεξιότητες στην πώληση. Στην πράξη, όμως, ποια είναι η εικόνα που δίνει η ελληνική αγορά; Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τη Metron Analysis για λογαριασμό της εταιρείας Response International και παρουσιάστηκε στο 2nd Sales Convention το Μάιο 2007, το 90% των εταιρειών παρέχουν εκπαίδευση πάνω στα προϊόντα. Ακολουθούν η εκπαίδευση σε δεξιότητες πωλήσεων (84%), στην εξυπηρέτηση πελατών (65%) και στη διαχείριση παραπόνων (63%). Επιπρόσθετα, εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις προσφέρουν κάποιο πρόγραμμα για νεοπροσληφθέντες.

Η φράση ο «πελάτης έχει πάντα δίκιο» έχει χρησιμοποιηθεί, παραφραστεί και αμφισβητηθεί όσο λίγες. Το σίγουρο είναι ότι αποτελεί την απόλυτη έκφραση της πελατοκεντρικής σκέψης. Εφαρμόζεται, όμως, στην πράξη; Η απάντηση είναι μάλλον αρνητική. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών Tack International σε 180 επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων στις ΗΠΑ, το 70% των ερωτώμενων υποστηρίζουν ότι οι πωλητές δεν μπαίνουν στη διαδικασία να κατανοήσουν τις ανάγκες τους.

Με τον όρο εξατομικευμένη εκπαίδευση δε νοείται ξεχωριστό training για κάθε πωλητή, αλλά δημιουργία ομάδων εργαζομένων με βάση το υπόβαθρο, το ιεραρχικό επίπεδο και την προσωπικότητά τους

Για αυτό το λόγο, παράλληλα με την ανάπτυξη δεξιοτήτων που χαρακτηρίζονται με τον αγγλικό όρο soft skills, η εκπαίδευση πωλητών σε θέματα «ταύτισης» με τον πελάτη έχει καταστεί μια από τις ανάγκες της εποχής.

Το επάγγελμα του πωλητή έχει αναβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια, το ίδιο και τα καθήκοντά του. Για αυτό το λόγο, η τάση της εποχής πάνω στο θέμα της εκπαίδευσης είναι να γίνει ο πωλητής πιο ευέλικτος, έτσι ώστε να μπορεί να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να προσαρμόζει την πώληση στις ανάγκες του πελάτη.

Η εκπαίδευση πωλητών πρέπει να τους καθιστά ικανούς συνομιλητές απέναντι στους πελάτες τους εμπνέοντας αυτοπεποίθηση.

5.2) Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Media-Saturn

Σε όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων της εταιρείας Media-Saturn, από τα στελέχη έως και τους πωλητές, το ποσοστό των εργαζομένων που εκπαιδεύεται μετά την πρόσληψη είναι το 100%. Ποικίλει η συχνότητα, η μέθοδος και τα προγράμματα των εκπαιδεύσεων ανάλογα με τη θέση.

Θα αναλύσουμε παρακάτω κάθε μία από τις κατηγορίες βάσει των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα.

5.2.1) Για τα στελέχη

Στέλεχος χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις οι οποίες να επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων μέσα στην οικονομική μονάδα (επιχείρηση). Η Ανάπτυξη ή Εκπαίδευση των στελεχών θα μπορούσε να οριστεί ως η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της

ανάπτυξης των στελεχειακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. Σε αυτήν περιέχεται και το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών, δηλαδή η λειτουργία της Εκπαίδευσης των στελεχών. Το 100% των στελεχών που κατέχουν ηγετικές θέσεις τόσο στα καταστήματα όσο και στα κεντρικά της εταιρείας εκπαιδύεται μετά την πρόσληψη on the job. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας που χρησιμοποιούνται συχνότερα είναι δύο, πρώτον προγράμματα ελεγχόμενης μαθητείας (Apprenticeship program) και δεύτερον εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση (Job Instruction Training). Στο πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας, ο εκπαιδευόμενος που συχνά αποκαλείται <<μαθητευόμενος>> ή <<ειδικευόμενος>> ή <<ασκούμενος>> τοποθετείται σε συγκεκριμένο και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου με την κατάλληλη καθοδήγηση αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις. Στην περίοδο της μαθητείας ο εκπαιδευόμενος αμείβεται συνήθως με ένα συμβολικό, ή κατά τον νόμο βασικό μισθό. Η δεύτερη μέθοδος, εκπαίδευση με Εργασιακή ενημέρωση, αφορά εκπαίδευση που γίνεται στην πράξη. Δηλαδή, δείχνεις στον εργαζόμενο/εκπαιδευόμενο πώς γίνεται το συγκεκριμένο έργο που θέλεις να μάθει, τον ενημερώνεις για τις ιδιαιτερότητες του έργου, πρακτικά επιδεικνύεις το έργο που θέλεις να κάνει, κάτω από την εποπτεία έμπειρου στελέχους ο εργαζόμενος εξασκεί στην πράξη το έργο και στο τέλος αφήνεται να το διατελέσει μόνος του. Και τα δύο αυτά προγράμματα δρουν αποτελεσματικά στην πράξη κατά τα λεγόμενα της διευθύντριας προσωπικού της Media-Saturn και σε συνδυασμό με προγράμματα εκμάθησης ξένων γλωσσών, ανάπτυξης διοικητικών ικανοτήτων, διαχείρισης χρόνου και καθοδήγησης προσωπικού που λαμβάνουν χώρα στα κεντρικά της εταιρείας ανάλογα με τις ετήσιες ανάγκες ανάπτυξης που καταγράφονται δημιουργούν αποτελεσματικά στελέχη που ηγούνται και καθοδηγούν την εταιρεία στο να αναπτυχθεί και να αποκτήσει το ισχυρό

και συνεχώς εξελισσόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κατέχει σήμερα στον κλάδο. Σεμινάρια και εργαστήρια (Seminars-Workshops) και εκπαίδευση σε ειδικά θέματα όπως time, stress management είναι εκείνες οι μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός δουλειάς (off the job training) που πλαισιώνουν με επιτυχία μια ολοκληρωμένη εκπαιδευτική διαδικασία ενός στελέχους.

5.2.2) Για τους διοικητικούς υπαλλήλους

Πολύ λίγο διαφοροποιείται η εκπαιδευτική διαδικασία στους διοικητικούς υπαλλήλους των καταστημάτων και των κεντρικών γραφείων της Media-Saturn. Το 100% των νεοπροσληθέντων εκπαιδεύεται από τον άμεσα προϊστάμενό του ή/και από άτομο που κατέχει την ίδια θέση. Ανάλογα με τις ετήσιες ανάγκες που καταγράφονται τα άτομα των κεντρικών γραφείων συμμετέχουν σε on the job εκπαιδεύσεις σε Εργασιακή Ενημέρωση (Job Instruction Training), καθώς και σε εκπαιδεύσεις Πρακτικής άσκησης (Internships). Αξίζει να σημειωθεί ότι το προσωπικό των καταστημάτων μια φορά το χρόνο παρακολουθεί οπωσδήποτε σεμινάρια και προγράμματα ανάπτυξης πάνω στο αντικείμενό τους, διαχείρισης χρόνου και χρήσης νέων τεχνολογιών. Μαθήματα ξένων γλωσσών διεξάγονται ετησίως για όσους επιθυμούν να βελτιώσουν τις γνώσεις τους στην αγγλική γλώσσα ή την εκμάθηση της γερμανικής που θεωρείται επιπλέον προσόν σε μια γερμανική εταιρεία όπως αυτή. Τα μαθήματα λαμβάνουν χώρα στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας και η συμμετοχή είναι αυξημένη.

5.2.3) Για τους πωλητές

Για αυτή την κατηγορία προσωπικού οι εκπαιδευτική δραστηριότητα ποικίλει και διαφοροποιείται σημαντικά από τις δύο προηγούμενες κατηγορίες. Το μόνο κοινό με τις δύο παραπάνω κατηγορίες είναι ότι και εδώ το 100% των νεοπροσληφθέντων εκπαιδεύεται από τον άμεσα προϊστάμενό του ή/και από άτομο που κατέχει την ίδια θέση με τις μεθόδους της Εργασιακής Ενημέρωσης και της πρακτικής άσκησης που επισημάνθηκαν ανωτέρω. Η διευθύντρια προσωπικού της εταιρείας Media-Saturn, όπως δήλωσε και η ίδια στη συνέντευξή της, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση των πωλητών καθώς εκτιμά πως αποτελούν την εικόνα της εταιρείας προς τα έξω και είναι ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι στην ανάπτυξη και εδραίωση της εταιρείας στη χώρα μας. Με τη συχνή παρακολούθηση ειδικών σεμιναρίων και εργαστηρίων (Seminars-Workshops) πάνω σε τεχνικές πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών (customer service) επιτυγχάνεται η καλύτερη εκπαίδευση των πωλητών. Οι εκπαιδεύσεις πριν από κάθε άνοιγμα νέου καταστήματος είναι καθημερινές και διαρκούν έναν με δύο μήνες όπου και με τη βοήθεια της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων (case studies) επιτυγχάνεται η γρηγορότερη και αποδοτικότερη εκπαίδευση του πωλητή είτε αυτός έχει προσληφθεί τώρα είτε προήλθε από μετακίνηση από άλλο κατάστημα. Η μελέτη περιπτώσεων αφορά μια ιστορία ή περιγραφή ενός γεγονότος ή ενός συνόλου συνθηκών που αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους, προκειμένου να διαγνώσουν τις αιτίες του προβλήματος και να ανακαλύψουν πώς να το λύσουν. Η μελέτη περιπτώσεων βοηθά στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, στην ανταλλαγή ιδεών και ιδίων εμπειριών, ιδίως όταν γίνεται από ομάδες εκπαιδευομένων και όχι ατομικά. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται από τη διευθύντρια προσωπικού για τις προϊοντικές εκπαιδεύσεις των

πωλητών που κορυφώνονται τις περιόδους ανοίγματος νέου καταστήματος. Ειδικοί εκπαιδευτές από κάθε προμηθεύτρια εταιρεία από κάθε brand οργανώνουν γκρουπ στα οποία αναλύουν διεξοδικά το κάθε προϊόν ούτως ώστε οι πωλητές να είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμοι να ανταποκριθούν στις ερωτήσεις του πελάτη. Σεμινάρια ανάπτυξης ικανοτήτων πώλησης οργανώνονται συχνά κατά τη διάρκεια του έτους και διεξάγονται κυρίως στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας από ειδικούς εκπαιδευτές.

5.3) Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Media-Saturn

Σε ερώτηση της έρευνας προς τους συνεντευξιαζόμενους για το ποιος είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης στην επιχείρηση την οποία εργάζονται οι απαντήσεις ήταν πολλαπλές. Συνοψίζονται παρακάτω:

Αρχικά, η εκπαίδευση συμβάλλουν στην ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η απόδοση στα καθήκοντά τους. Αυτό συμβάλλει άμεσα στην καλύτερη εταιρική εικόνα προς τα έξω μιας νεοσύστατης ειδικά εταιρείας όπως αυτή, όπου η διεκδίκηση του υψηλότερου μεριδίου στην αγορά σταδιακά είναι ο πρώτος στόχος. Οι διαρκείς εκπαιδεύσεις θεωρείται ότι συνεισφέρουν στην γενικότερη knowledge basis των ατόμων που εργάζονται στην εταιρεία και αυτό κατ' επέκταση τους δημιουργεί μία αίσθηση δέσμευσης απέναντι στην εταιρεία και την εύρυθμη λειτουργία της. Είναι σαφές ότι πέρα από την εικόνα η εταιρεία, όπως και κάθε άλλη εταιρεία στον ανταγωνιστικό κλάδο του εμπορίου, βελτιώνει και την λειτουργία και την αποτελεσματικότητά της σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον σε επίπεδο τεχνολογίας, κανόνων εμπορίας και άκρατου ανταγωνισμού.

5.4) Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Κωτσόβολος-

Dixons

Πιο σύνθετη είναι η εκπαιδευτική διαδικασία στην εταιρεία Κωτσόβολος-Dixons. Αυτή είναι ίσως και η ουσιαστικότερη διαφοροποίηση των δύο ανταγωνιστριών εταιρειών. Η Κωτσόβολος-Dixons δραστηριοποιείται συνολικά περισσότερα χρόνια στον τομέα του λιανικού εμπορίου και δεν είναι τυχαίος ο ρόλος της στην αγορά. Κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο, αλλά παραμένει διαρκώς ανταγωνιστική αφού συνεχίζει να εξελίσσεται μέσα από τα ήδη υπάρχοντα καταστήματά της, καθώς και με την συνεχή επέκτασή της ανά την Ελλάδα. Η ιδιαίτερη σημασία που δίνουν όλα αυτά τα χρόνια οι υπεύθυνοι εκπαίδευσεων, καθώς και ο διευθυντής προσωπικού της εταιρείας αποτυπώνεται τόσο σε νούμερα όσο και σε εξυπηρέτηση μέσα στα ίδια τα καταστήματα. Η εικόνα του προσωπικού των καταστημάτων της εταιρείας είναι χαρακτηριστική των όσων προηγούνται για να φθάσουν στο επιθυμητό επίπεδο. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιούνται ήδη είναι πολλά και κατά τα λεγόμενα του Υπευθύνου Εκπαίδευσεων υπάρχουν μελλοντικά σχέδια για τη δημιουργία ακόμη περισσότερων που ολοένα θα βελτιώνουν την αποδοτικότητα της εταιρείας και την διατήρηση και ανάπτυξη της εικόνας της προς τα έξω ούτως ώστε να μην πτοηθεί από τον ανταγωνισμό και κυρίως από τη δυναμική είσοδο ενός γερμανικού κολοσσού (Media-Saturn) στον κλάδο.

Η ανάλυση θα πραγματοποιηθεί ξεχωριστά σε κάθε μία από τις κατηγορίες, στελεχών, διοικητικών υπαλλήλων και πωλητών, όπως ανωτέρω σε προηγούμενες

ενότητες. Κοινός τόπος για την ανάλυσή μας θα είναι το ότι οι εκπαιδεύσεις όπως και οι προσέλκυση προσωπικού βασίζονται πάνω σε ένα ειδικά διαμορφωμένο σύστημα αξιολόγησης της εταιρείας το οποίο κρίνει τις ανάγκες κάθε υπαλλήλου της εταιρείας και ανάλογα προτείνουν οι Υπεύθυνοι Εκπαιδύσεων του τμήματος HR το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που πρέπει να παρακολουθήσει ο υπάλληλος είτε πρόκειται για στέλεχος είτε απλώς για έναν πωλητή. Αποτελεί πρωτοτυπία το ότι οι ίδιοι οι Υπεύθυνοι Εκπαιδύσεων έχουν οργανώσει τόσα καλά τα σεμινάρια που αφορούν στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες της επιχείρησης ως εξής:

Εκπαιδευτικά Προγράμματα Ανάπτυξης Ικανοτήτων:

1. Εξαιρετη Εξυπηρέτηση Πελατών:

Σκοπός: Η αναγνώριση διαφορετικών προσεγγίσεων στην εξυπηρέτηση του πελάτη, που θα βοηθήσουν στην επίτευξη και παροχή υψηλών προτύπων εξυπηρέτησης.

2. Ικανότητες Επικοινωνίας & Ενεργητικής Ακρόασης:

Σκοπός: Να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να γίνουν αποτελεσματικότεροι στην επικοινωνία στον τομέα της εργασίας τους αλλά και στην προσωπική τους ζωή.

3. Δεξιότητες Επίλυσης Προβλημάτων:

Σκοπός: Να προτρέψει τους συναδέλφους στην αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων τους ασκώντας μια θετική επίδραση στην εταιρεία.

4. Συνεργασία & Ομαδικότητα:

Σκοπός: Να αναπτύξουν οι εκπαιδευόμενοι τη νοοτροπία, τη συμπεριφορά και τις δεξιότητες που χρειάζονται, προκειμένου να είναι σε θέση να συμμετέχουν ενεργά στην ομάδα, αξιοποιώντας τις εμπειρίες και ιδέες των μελών της, και στοχεύοντας στην κοινή επίτευξη των αποτελεσμάτων.

5. Ικανότητες Διαπραγμάτευσης / Επιρροής:

Σκοπός: Να δώσει στους συμμετέχοντες τη δομή, γνώση, δεξιότητες και τεχνικές διαπραγματεύσεων με στόχο την καλύτερη προσέγγιση των θεμάτων για μια θετική επιρροή του αποτελέσματος.

6. Αποτελεσματική Διαχείριση Χρόνου:

Σκοπός: Η αναγνώριση των Δεξιοτήτων της προσωπικής διαχείρισης του χρόνου με στόχο την αποτελεσματική δράση σε όλα τα επίπεδα της ζωής ακόμα και σε συνθήκες πίεσης.

7. Δεξιότητες Καθοδήγησης:

Σκοπός: Να βοηθήσει να αναπτύξει το κάθε άτομο ξεχωριστά αλλά και στο σύνολο μιας ομάδας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

8. Διαχείριση Αλλαγής:

Σκοπός: Η παροχή πρακτικών εργαλείων για την διαχείριση της αλλαγής σε μια ομάδα.

9. Διαχείρισης Απόδοσης Ομάδας:

Σκοπός: Η ανάλυση και η κατανόηση της σπουδαιότητας του ρόλου και των συστατικών μερών της διαδικασίας διαχείρισης μιας ομάδας .

10. Πώς Θέτω και Επιτυγχάνω τους Στόχους:

Σκοπός: Να αναπτύξει τις δεξιότητες των ατόμων στη επιβολή στόχων και στην δημιουργία σχεδίων δράσης.

11. Αποτελεσματικές Δεξιότητες Παρουσίασης:

Σκοπός: Να μεταφέρει στους συμμετέχοντες όλες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για αποτελεσματικές παρουσιάσεις.

(Πηγή: εσωτερικό site της εταιρείας Κωτσόβολος-Dixons)

Τα ανωτέρω αποτελούν ξεχωριστό κομμάτι και τη βάση της εκπαιδευτικής δραστηριότητας στην Κωτσόβολος-Dixons, χωρίς να αποτελούν όμως και τα μοναδικά εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται. Παρακάτω αναλύονται ανά κατηγορία τα αποτελέσματα της έρευνας για τις μεθόδους εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί το HR τμήμα της εταιρείας για τους εργαζομένους καθώς και τη συχνότητα που αυτές πραγματοποιούνται.

5.4.1) Για τα στελέχη

Τα νεοπροσληφθέντα στελέχη εκπαιδεύονται αρχικά σε κάποιο κατάστημα για 15 περίπου μέρες, όπου παρακολουθούν διεξοδικά όλες τις λειτουργίες του καταστήματος από την πιο απλή έως την πιο σύνθετη, ούτως ώστε να αποκτήσουν την πλήρη εικόνα των όσων θα έχουν υπό την εποπτεία τους.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι εκπαιδεύσεις πραγματοποιούνται βάση ενός συστήματος αξιολόγησης, οπότε οι ώρες εκπαίδευσης ποικίλουν ανά άτομο.

Κατά μέσο όρο 4 μέρες το χρόνο πραγματοποιούνται προγράμματα εκπαίδευσης για στελέχη. Πιο συχνά εκπαιδεύονται on the job και λιγότερο σε off the job και distance learning (εξ αποστάσεως εκπαίδευση). Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται συνηθέστερα για αυτή την κατηγορία του προσωπικού είναι: Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης της εργασίας (coaching). Το Coaching είναι μία τεχνική όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας από έναν παλαιότερο κάτοχο. Στόχος της καθοδήγησης αυτής είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Είναι πιο αποτελεσματική όταν αναπτύσσεται ως φυσικό επακόλουθο της διοικητικής διαδικασίας.

Η επόμενη μέθοδος που προτιμάται από το Τμήμα Εκπαιδεύσεων της εταιρείας είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation). Εναλλάσσεται δηλαδή ο εργαζόμενος σε μια σειρά θέσεων (με διαφορετικό συνήθως αντικείμενο), έτσι ώστε στο τέλος αυτής της εναλλαγής να έχει καταστεί γνώστης ενός ευρέως φάσματος εργασιών. Με αυτό τον τρόπο εκπαιδεύονται τα στελέχη και καθίστανται έτοιμα για προαγωγή και ανάληψη διοικητικών θέσεων.

Μία άλλη τεχνική εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται είναι το job enrichment ή εμπλουτισμός θέσεως εργασίας. Η συγκεκριμένη τεχνική, προτείνει τη σταδιακή και κατόπιν κατάλληλου σχεδιασμού αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζομένου με ανάθεση νέων καθηκόντων. Κατόπιν πραγματοποιούνται και γραπτές εργασίες και συμμετοχή σε έργα (Assignments and Projects). Πρόκειται για συγκεκριμένες έρευνες ή εργασίες που αναθέτει στον εκπαιδευόμενο ο εκπαιδευτής ή ο προϊστάμενός του σαν τεστ στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στο βαθμό που βασίζονται σε ρεαλιστικά δεδομένα, μπορούν να βοηθήσουν στη σύνδεση των αποκτημένων γνώσεων με τη θέση εργασίας.

Τέλος, πραγματοποιούνται και προγράμματα Job instruction training και Internships που αναλύθηκαν σε προηγούμενη ενότητα.

Όσον αφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης εκτός εργασίας, για τα στελέχη επιλέγονται οι μέθοδοι των διαλέξεων, των Σεμιναρίων και Εργαστηρίων, οι μελέτες περιπτώσεων (case studies) και Σεμινάρια Διαχείρισης Χρόνου (Time management).

Ο Υπεύθυνος Εκπαιδύσεων επεσήμανε πως συμπληρωματικά παρακολουθούνται σεμινάρια e-learning σε θέματα Ικανότητας ηγεσίας (leadership skills) από τα στελέχη της Κωτσόβολος-Dixons.

5.4.2) Για τους διοικητικούς υπαλλήλους

Παρόμοιες εκπαιδευτικές μεθόδους χρησιμοποιεί το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της Κωτσόβολος-Dixons και για αυτή την κατηγορία προσωπικού. Ετήσια και βάση των αναγκών κάθε ατόμου πραγματοποιούνται εκπαιδύσεις που κατά μέσο όρο αγγίζουν τις 4 μέρες το χρόνο. Η απόδοση ενός διοικητικού υπαλλήλου και συνεπώς η ανάγκη του για να εκπαιδευτεί κρίνεται, όπως έχει αναφερθεί και ανωτέρω, από το σύστημα αξιολόγησης της εταιρείας.

Οι κυριότερες μέθοδοι εκπαίδευσης των διοικητικών υπαλλήλων της εταιρείας Κωτσόβολος-Dixons είναι οι εξής: το Job instruction Training, Internships, Job enrichment, Stress/ Time Management, Διαλέξεις και Σεμινάρια.

Όλες οι μέθοδοι έχουν αναλυθεί διεξοδικά σε προηγούμενες ενότητες. Χρήσιμο είναι συμπληρωματικά να αναφέρουμε ότι η μέθοδος του Εμπλουτισμού Θέσεως Εργασίας σε αυτή την κατηγορία προσωπικού έχει ως αποτέλεσμα ότι ο εργαζόμενος <<μαθαίνει>> νέες γνώσεις και κατά αυτόν τον τρόπο αυξάνονται οι ελπίδες του για απόκτηση διοικητικής θέσης.

5.4.3) Για τους πωλητές

Μικρές διαφορές από τις δύο προηγούμενες κατηγορίες παρουσιάζει η εκπαιδευτική διαδικασία για τους πωλητές της εταιρείας. Κατά μέσο όρο 100 εργάσιμες ώρες δαπανώνται ετησίως για την καλύτερη εκπαίδευση των πωλητών, που όπως και στην Media-Markt, έτσι και στον Κωτσόβολο αποτελούν την εικόνα της εταιρείας προς τα έξω. Όσο καλύτερα εκπαιδευμένοι είναι οι πωλητές τόσο πιο εύκολα αποδίδουν τα μέγιστα των υπηρεσιών τους με σκοπό την κερδοφορία της επιχείρησης. Οι 50 από αυτές ώρες (6 μέρες) δαπανώνται για sales skills ή customer service skills και οι υπόλοιπες 50 ώρες σε προϊόντικές εκπαιδεύσεις από τους προμηθευτές (suppliers) της εταιρείας. Όπως στις δύο προηγούμενες κατηγορίες προσωπικού, έτσι και στους πωλητές οι μέθοδοι που επιλέγουν οι Υπεύθυνοι Εκπαιδεύσεων είναι οι ίδιες γι' αυτό και δεν θα επεκταθούμε περαιτέρω σε αυτή την ενότητα. Job instruction Training, Internships, Job rotation, Job enrichment, Assignments and Projects, Case studies, Seminars and Workshops, Διαλέξεις και e-learning. Η μόνη διαφορά που παρουσιάζει η συγκεκριμένη κατηγορία είναι ότι συχνά επιλέγεται μία μέθοδος εκπαίδευσης που δεν έχει αναφερθεί ως τώρα σε αυτό το κομμάτι της έρευνας. Πρόκειται για τη μέθοδο της Εκπαίδευσης μέσω Μέντορα (Mentoring). Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των <<προστατευομένων>> τους. Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας συνήθως δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα, για το <<πώς γίνονται

τα πράγματα στην επιχείρηση>>, πράγμα ιδιαίτερα χρήσιμο για έναν ειδικά νεοπροσληθέντα πωλητή.

5.5) Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ Κωτσόβολος-Dixons.

Σε ερώτηση της έρευνας προς τους συνεντευξιζόμενους για το ποιος είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης στην επιχείρηση την οποία εργάζονται οι απαντήσεις ήταν πολλαπλές και δεν διαφέρουν σημαντικά από εκείνες της Media-Saturn. Συνοψίζονται παρακάτω:

Η συνεχής εκπαίδευση βοηθά στην ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους. Παράλληλα, μειώνεται ο χρόνος μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων (skills) περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως πχ. η ικανότητα χειρισμού προβλημάτων, λήψης αποφάσεων κλπ. Η καλύτερη εταιρική εικόνα και η αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης αποτελούν το κίνητρο κάθε φορά για την βελτίωση των υπάρχουσών εκπαιδευτικών διαδικασιών ή την δημιουργία νέων.

5.6) ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Αποτελεί βασική απαίτηση σήμερα για την εκπαίδευση προσωπικού να ανταποκρίνεται σε υπάρχουσες, πραγματικές, όχι αόριστες και υποθετικές εργασιακές ανάγκες. Επομένως η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για αποτελεσματική εκπαίδευση.

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στην προέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, την σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης. Επίσης περιλαμβάνει και τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων.

Και οι δύο εταιρείες λόγω της ιδιαιτερότητας του αντικειμένου τους χρειάζεται να διατηρούν σε υψηλά επίπεδα την εκπαιδευτική τους διαδικασία. Να εξελίσσονται διαρκώς και να αναπτύσσουν ολοένα και περισσότερες και αποδοτικότερες μεθόδους εκπαίδευσης για να είναι αποτελεσματικές και ανταγωνιστικές στον σκληρό ανταγωνισμό του κλάδου του λιανικού εμπορίου καταναλωτικών ειδών. Σε ένα περιβάλλον τεχνολογίας διαρκώς εξελισσόμενο, σε μία εποχή και δη στην περίοδο κρίσης που διανύουμε και που οι χαμηλές τιμές αποτελούν <<κυνήγι μαγισσών>> για κάθε επιχείρηση που προσδοκά να επιβιώσει έναντι στις συγχωνεύσεις, στην παγκοσμιοποίηση και την επιβίωση μόνο των ισχυρών

κολοσσών, η εκπαίδευση αποτελεί τις γερές βάσεις πάνω στις οποίες θα στηριχθεί ολόκληρη η επιχειρηματική δράση των εταιρειών. Αναπόφευκτα και στο δικό μας παράδειγμα η εταιρεία Κωτσόβολος μοιράστηκε το μερίδιό της με τη γαλλική Dixons για να επιβιώσει και να κρατήσει το υψηλό της επίπεδο απέναντι στην ανερχόμενη Media-Markt και Saturn, αλλά και σε όλες τις υπόλοιπες μικρομεσαίες και άνω επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Η εκπαίδευση των πωλητών, της εικόνας της επιχείρησης προς τα έξω αποτελεί κοινό τόπο για τους δύο ομίλους που μας αφορούν. Η Κωτσόβολος-Dixons, όμως, και λόγω της παλαιότητας αλλά και της εμπειρίας της διατηρεί σε υψηλότερο επίπεδο την εκπαίδευση των εργαζομένων της έχοντας οργανώσει καλύτερα το εκπαιδευτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται.

Πιο αναλυτικά:

Το κοινό στοιχείο των δύο εταιρειών είναι η -αμέσως μετά την πρόσληψη- on the job εκπαίδευση. Ανεξάρτητα από τη θέση ή την κατηγορία του υπαλλήλου, δηλαδή ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για στέλεχος, διοικητικό υπάλληλο ή πωλητή, η εκπαίδευση σε Εργασιακή Ενημέρωση (Job Instruction Training) αποτελεί την πρώτη εκπαιδευτική δραστηριότητα του νεοπροσληθέντα στην εταιρεία, αφού διευκολύνει τη μεταβίβαση της γνώσης, παρόλο που δεν υπεισέρχεται σε θέματα απόδοσης. Στο ίδιο πρωταρχικό στάδιο κοινή είναι και η πάγια και αξιόπιστη χρήση της πρακτικής άσκησης που εκτός του ότι και αυτή διευκολύνει τη μεταβίβαση της γνώσης, εκθέτει άμεσα τον εργαζόμενο στην πραγματική δουλειά. Μοναδικό μειονέκτημα το ότι δεν πρόκειται για πραγματική πλήρη απασχόληση.

Κοινή στις περισσότερες κατηγορίες και των δύο εταιρειών και η μέθοδος εκπαίδευσης μέσα από Σεμινάρια ή Εργαστήρια που βοηθούν στην ενεργή συμμετοχή του εκπαιδευομένου, αλλά έχει την ανάγκη ύπαρξης ενός πολύ ικανού εισηγητή-

διεκολοντή. Η παρακολούθηση σεμιναρίων για Stress/Time Management που αφορά κυρίως τις ανώτερες υπαλληλικές θέσεις στελεχών και διοικητικών υπαλλήλων αποτελεί τη <<νέα μόδα>> σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις. Πρόκειται για σεμινάρια ευαισθητοποίησης που αναπτύσσουν την ευαισθησία του εργαζομένου, ενώ παράλληλα τον βοηθούν σε πληρέστερη αυτογνωσία.

Τα case studies από την άλλη, αποτελούν προτίμηση κυρίως της Κωτσόβολος-Dixons για την εκπαίδευση των εργαζομένων της, ενώ η Media- Saturn το επιλέγει ως μέθοδο εκπαίδευσης των πωλητών της. Με αυτό τον τρόπο οι Υπεύθυνοι Εκπαιδύσεων των δύο εταιριών διευκολύνουν τη μετάδοση της γνώσης, δημιουργώντας συνθήκες παρόμοιες των πραγματικών. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη μέθοδος αφού βοηθά στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών ικανοτήτων των εκπαιδευομένων. Κρύβουν ωστόσο και παγίδα και χρίζουν προσοχής στον χειρισμό από τους ειδικούς, αφού δεν μπορούν να αποδώσουν πάντα αποτελεσματικά τις πραγματικές συνθήκες. Στις περισσότερες των περιπτώσεων αντιμετωπίζονται από τους υπαλλήλους σαν παιχνίδι.

Μέθοδοι όπως το coaching για τα στελέχη και το mentoring για τους πωλητές αποτελούν πρωτοτυπία για την Κωτσόβολος- Dixons αφού ακόμα δεν είναι αρκετά διαδεδομένες στη χώρα μας μέθοδοι. Οι μέθοδοι αυτές είναι ανεπίσημες, σχετικές με το αντικείμενο της θέσης και ανέξοδες. Όμως η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον προϊστάμενο και αυτό από μόνο του αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα της χρήσης των μεθόδων στην εκπαιδευτική διαδικασία, για αυτό το λόγο και χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά.

Η μέθοδος του e-learning είναι μία ακόμη διαφοροποίηση ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις, αφού μόνον ο Κωτσόβολος βασίζει ένα μέρος για την πληρότητα της εκπαιδευτικής του διαδικασίας σε αυτό. Κατά αυτόν τον τρόπο επιταχύνεται η

μεταβίβαση της γνώσης και επιτρέπεται η μετάδοση πολύ <<νέων>> πληροφοριών. Ωστόσο είναι δαπανηρή και απαιτεί τον κατάλληλο εξοπλισμό. Πρωτοπόρος ο Κωτσόβολος επένδυσε και σε αυτή τη μέθοδο Εκπαίδευσης. Κατέστη άλλωστε και εμφανές στην αμέσως προηγούμενη ενότητα όπου αναπτύχθηκε διεξοδικά η Εκπαίδευση στην εταιρεία αυτή, ότι οι Υπεύθυνοι Προσωπικού της Κωτσόβολος-Dixons επενδύουν πολύ περισσότερο σε αυτή και συνεχώς την εξελίσσουν και την εμπλουτίζουν. Λίγες εταιρείες στην Ελλάδα διαθέτουν το σύστημα εκπαιδεύσεων που διαθέτει η συγκεκριμένη. Η νεοσύστατη ακόμα Media- Saturn στα πλαίσια πλάνων και μελλοντικών ενεργειών έχει θέσει την εξέλιξη των εκπαιδευτικών της δραστηριοτήτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ο ΡΥΘΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ Media-Saturn ΚΑΙ Κωτσόβολος-Dixons.

Ξεχωριστό αλλά με ιδιαίτερο ενδιαφέρον το κομμάτι της εναλλαγής του προσωπικού. Από την έρευνα προέκυψαν ενδιαφέροντα αποτελέσματα για το turnover των δύο επιχειρήσεων και κρίθηκε σκόπιμο να επισημανθούν συνοπτικά και συγκεντρωτικά και για τις δύο εταιρείες σε αντίθεση με την αναλυτική περιγραφή των προηγούμενων κεφαλαίων.

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στην έρευνα αφορούσαν το ποσοστό του ρυθμού εναλλαγής του προσωπικού (turnover rate) στις επιχειρήσεις, καθώς και την διάρκεια παραμονής ενός εργαζόμενου στην επιχείρηση.

Ο ρυθμός εναλλαγής του προσωπικού σε μία εταιρεία μπορεί να μας οδηγήσει σε πολλά και διαφορετικά συμπεράσματα για την ανάπτυξη και την πορεία αυτής. Το ποσοστό (turnover rate) αυτό εξάγεται μέσω στατιστικών στοιχείων που συγκεντρώνει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε κάθε εταιρεία και φανερώνει τον αριθμό εκείνο του προσωπικού που αποχωρεί ή παραμένει στην επιχείρηση. Έμμεσα συνεπάγεται το κατά πόσο ο υπάλληλος είναι ευχαριστημένος από την εταιρεία στην οποία εργάζεται.

Το turnover rate των στελεχών και των διοικητικών υπαλλήλων στην εταιρεία Media-Saturn αγγίζει το 2%. Αντίστοιχο το ποσοστό (2%) και για τα στελέχη της Κωτσόβολος-Dixons, ενώ για τους διοικητικούς υπαλλήλους κυμαίνεται στο 2-3%. Η ελάχιστη διάρκεια παραμονής στην εταιρεία Κωτσόβολος-Dixons για τις δύο αυτές κατηγορίες (στελέχη- διοικητικοί υπάλληλοι) είναι κατά μέσο όρο το ένα έτος. Μέσα στον πρώτο χρόνο ένας υπάλληλος αποκτά μια σχετικά πλήρη εικόνα για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, τη θέση την οποία καλύπτει και τις προοπτικές

αυτής και μπορεί να κρίνει αν θα παραμείνει ή θα αποχωρήσει οικιοθελώς. Από την πλευρά δε της ηγεσίας η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να κριθεί και σε μικρότερο χρονικό διάστημα, αλλά πιο σφαιρική είναι η εικόνα μετά την πάροδο ενός έτους -κατά μέσο όρο- από την πρόσληψη.

Διαφορετική είναι η εικόνα της διάρκειας παραμονής στην εταιρεία Media-Saturn για τα στελέχη και τους διοικητικούς υπαλλήλους. Η εταιρεία στην Ελλάδα είναι νεοσύστατη και μετρά μόνο 4 χρόνια λειτουργίας στη χώρα μας. Αυτό κάνει την διεξαγωγή συμπερασμάτων περισσότερο επισφαλής. Και αυτό γιατί από τα 100 άτομα που στελέχωναν την εταιρεία κατά το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος Media Markt τον Σεπτέμβρη του 2005, σήμερα το σύνολο του προσωπικού σε καταστήματα και διοικητικές υπηρεσίες ανέρχεται στα 150 άτομα με προοπτικές για επέκταση στον αμέσως επόμενο χρόνο. Αυτή η παράμετρος δυσκόλεψε την διεξαγωγή αποτελεσμάτων, αφού τα 4 χρόνια είναι λίγα για να βγάλει κανείς ασφαλή συμπεράσματα. Τα στελέχη και οι διοικητικοί υπάλληλοι που έχουν προσληφθεί από το 2006 και μετά που τέθηκαν σε λειτουργία και οι κεντρικές υπηρεσίες της εταιρείας σχεδόν όλοι παραμένουν στις θέσεις τους. Δηλαδή 3,5 χρόνια μετά η μέση διάρκεια παραμονής θα μπορούσε να ειπωθεί -βάσει των λεγομένων του Department Manager Payroll & Personnel και των στοιχείων που μας παραχώρησε είναι τα 2,47 χρόνια.

Όσον αφορά στους πωλητές το turnover rate είναι σαφώς μεγαλύτερο και στις δύο εταιρείες. Οι πωλητές της Κωτσόβολος-Dixons με turnover rate στο 27% τείνουν να αποχωρούν στο εξάμηνο. Αυτό αφορά κυρίως τους μερικώς απασχολούμενους ή part timers που συνήθως είναι φοιτητές ή άτομα που επιλέγουν να εργαστούν προσωρινά σε μία τέτοια θέση. Από την άλλη, στην εταιρεία Media-Saturn το ποσοστό αγγίζει το 38 % που είναι κοντά στον μέσο όρο του κλάδου του λιανεμπορίου. Η διάρκεια παραμονής για τους πωλητές σε μία αναπτυσσόμενη

εταιρεία, όπως αναπτύχθηκε και ανωτέρω, είναι πολύ σχετική για να δοθεί σαφής απάντηση. Παρόλα αυτά ο Department Manager Payroll & Personnel της εταιρείας επεσήμανε τα εξής: Το 60% των πωλητών αναχωρεί στο εξάμηνο, όπως άλλωστε και στην Κωτσόβολος-Dixons. Το 20% αναχωρεί μεταξύ εξαμήνου και έτους και ένα 20% επιπλέον αναχωρεί μετά τον πρώτο χρόνο.

Για να αποφευχθεί η συνεχής ανανέωση του προσωπικού και να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις τα οφέλη και την ανταγωνιστικότητα που θα τις κάνει να ξεχωρίσουν θα πρέπει να στραφούν στην αναζήτηση <<ταλέντων>>. Τα talέντα είναι τα άτομα που δημιουργούν την αξία που χρειάζεται η επιχείρηση για να πετύχει. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγική προσέγγιση στη προσέλκυση και επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού για την απόκτηση και διατήρηση ατόμων που είτε είναι talέντα είτε αποδεικνύονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1) Στην Προσέλκυση

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η προσέλκυση, η διατήρηση και η ανάπτυξη ταλαντούχων στελεχών, αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας για έναν οργανισμό. Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αυτόματα συνεπάγεται την αποτελεσματική διαχείριση του πιο σημαντικού κεφαλαίου σε μια επιχείρηση: των εργαζομένων της.

Χρησιμοποιώντας τα συστήματα κορυφαίας τεχνολογίας για την παρακολούθηση του χρόνου εργασίας των εργαζομένων ή την ηλεκτρονική διαχείριση του οργανογράμματος της εταιρίας θα μπορούσε ένας οργανισμός να αυξήσει την παραγωγικότητά του, να μειώσει το κόστος διαχείρισης, να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων και την προσέλκυση και διατήρηση των καταλληλότερων ανθρώπων.

Και οι δύο επιχειρήσεις τις οποίες μελετήσαμε έδωσαν ιδιαίτερη σημασία στην μέθοδο του e-recruiting. Είναι σαφές ότι πρόκειται για την πλέον σύγχρονη και αποτελεσματική μέθοδο. Δεν βασίζονται όμως καθόλου στην αποτελεσματικότητα της μεθόδου στην ενσωμάτωση νέων πρακτικών. Νέες μέθοδοι, όπως search engines, videoconferencing, discussion groups, banners ή intelligent searches (έξυπνες αναζητήσεις) με search agents για εύρεση ατόμων με εξειδικευμένες γνώσεις, στα προσωπικά τους web-sites, δηλαδή sites τα οποία χτίζουν οι ίδιοι για επαγγελματική προβολή του εαυτού τους, αποτελούν νέες πρακτικές που ήδη εφαρμόζονται σε κάποιες επιχειρήσεις. Μπορούν επίσης να προβάλλουν ευκαιρίες εργασίας σε επιλεγμένα discussion groups/ chat-rooms ή άλλα sites-σχετικού με την συγκεκριμένη κενή θέση ενδιαφέροντος-, είτε με διαφημιστικά banners που εμφανίζονται σε κάποιο

σημείο της οθόνης, ή ακόμα και με πρακτική συμμετοχή στη συζήτηση των groups, όπου αναφέρουν και το συγκεκριμένο αντικείμενο.

7.2) Στην Επιλογή

Ένας από τους σημαντικότερους για μια επιχείρηση τομείς είναι η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την κατάλληλη θέση. Όσο και να αναπτύσσεται η τεχνολογία η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα παραμένει πολύ σημαντική. Μία επιχείρηση είναι τόσο καλή όσο το σύνολο των ανθρώπων που απασχολεί. Προβλήματα μπορεί να δημιουργηθούν όταν υπάρχουν ακατάλληλοι υπάλληλοι, λιγότεροι υπάλληλοι, ή περισσότεροι υπάλληλοι. Η σωστή ανάλυση της θέσης, ο σχεδιασμός και περιγραφή του έργου και των καθηκόντων παρέχουν τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να γνωρίζει εκ των προτέρων τι αναμένεται από αυτόν, και στον εργοδότη ένα εργαλείο σύγκρισης και αξιολόγησης των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της δουλειάς.

Οι μέθοδοι που ακολουθούνται σήμερα από τις δύο εταιρείες που ερευνήσαμε σε προηγούμενα κεφάλαια περιλαμβάνουν τις τυπικές και συνήθεις διαδικασίες. Χρησιμοποιώντας και οι δύο εταιρείες σε πολύ μεγάλα ποσοστά ως βασική μέθοδο επιλογής εκείνη της συνέντευξης, συχνά τείνουν να αποφασίζουν με βάση την πρώτη εντύπωση που τους προκλήθηκε από τον υποψήφιο και με βάση τα υποκειμενικά τους κριτήρια αποφασίζουν. Η συνέντευξη θεωρείται από πολλούς ψυχολόγους ως ένα φτωχό μέσο πρόβλεψης της απόδοσης του υποψηφίου. Για παράδειγμα, ένα από τα προβλήματα της προσωπικής συνέντευξης είναι το φαινόμενο της επίδρασης του φωτοστέφανου (halo effect). Έρευνες έχουν δείξει ότι τείνουμε να υποθέσουμε ότι τα ελκυστικά άτομα έχουν και άλλα θετικά στοιχεία σε τομείς άλλους της ανθρώπινης προσωπικότητας και το αντίστροφο για μη ελκυστικά άτομα (Άγγελος Ροδαφηνός,

Διευθυντής Τμήματος Ψυχολογίας, CITY Liberal Studies, Affiliated institution to the University of Sheffield).

Δεν χρησιμοποιείται η πλέον διαδεδομένη μέθοδος των ψυχομετρικών τεστ ή άλλων τεστ προσωπικότητας (personality tests) που θα έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να αξιολογήσουν τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός υποψηφίου. Σε θέσεις όπως εκείνες των μανάτζερ ή των πωλητών απαιτούνται ανεπτυγμένες κοινωνικές ικανότητες και έτσι τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και η μορφή της εργασίας θα πρέπει να είναι συμβατά. Άλλα τεστ που θα μπορούσαν να προτιμηθούν είναι είτε τεστ ενδιαφερόντων (interest tests) που ανιχνεύουν το είδος εργασίας που ταιριάζει καλύτερα στον υποψήφιο είτε τεστ ικανοτήτων (aptitude tests) που ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση της ικανότητας ενός ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων. Η χρήση τεστ πολυμέσων γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής και διαδεδομένη στους σύγχρονους οργανισμούς και θα μπορούσε να αποτελέσει πρόταση και για τις εταιρείες στις οποίες αναφερόμαστε αν και το κόστος είναι υψηλό για την εγκατάσταση του προγράμματος. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι παρακολουθούν στην οθόνη του υπολογιστή- με ήχο και ζωντανά χρώματα- διάφορες ρεαλιστικές καταστάσεις από τον χώρο της πιθανής εργασίας τους και ζητούνται να απαντήσουν πώς θα ενεργούσαν στην συγκεκριμένη κατάσταση.

7.3) Στην Εκπαίδευση

Οι υψηλής απόδοσης εταιρείες λιανικού εμπορίου χρησιμοποιούν στοχευόμενη εκπαίδευση για να καλύψουν κενά γνώσεων ή δεξιοτήτων που θεωρούν κρίσιμα για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και πωλητών τους. Έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση των πωλητών και αυτό γιατί όπως έχουμε επισημάνει σε

προηγούμενα κεφάλαια, ο ρόλος τους σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι πρωταρχικός και σημαντικός αφού βασίζονται τα κέρδη τους στις πωλήσεις. Μόνο η εκπαίδευση των πωλητών –ωστόσο- δεν είναι τόσο αποτελεσματική όσο η εκπαίδευση που συνδυάζεται με αλλαγή στις διαδικασίες εργασίας και στη διαχείριση των πωλητών. Η εκπαίδευση πωλητών μπορεί να επιφέρει σημαντική βελτίωση στις πωλήσεις όταν αυτή συνδυάζεται με αλλαγή στο περιβάλλον των πωλήσεων, δηλαδή με εκπαίδευση των προϊσταμένων πωλήσεων πάνω στην καθοδήγηση των υφισταμένων τους και στην υποστήριξή τους για την εφαρμογή της εκπαίδευσης, καθώς και την προσθήκη εργαλείων για να καλύψουν νέα πεδία δεξιοτήτων. (Michael Leimbach, Ph.D., Γενικός Διευθυντής, Τμήμα Έρευνας και Σχεδιασμού Wilson Learning Worldwide).

Το πρώτο βήμα για την υλοποίηση ενός επιτυχημένου εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών. Τα στελέχη του τμήματος HR έχουν στη διάθεσή τους πληθώρα εργαλείων, τα οποία συμβάλουν προς αυτή την κατεύθυνση. Τα Συστήματα Αξιολόγησης της Απόδοσης, τα Κέντρα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης, τα δομημένα ερωτηματολόγια, το Mystery Shopping, ακόμα και η έρευνα ποιότητας στους ίδιους τους πελάτες αποτελούν κάποια χαρακτηριστικά παραδείγματα.

Ταυτόχρονα, όμως, η επιχείρηση θα πρέπει όχι μόνο να αντιληφθεί τις ελλείψεις του κάθε ατόμου που εργάζεται για λογαριασμό της, αλλά και ολόκληρου του οργανισμού. Γιατί αν δεν υπάρχει στρατηγική σκέψη πίσω από το σχεδιασμό του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, τότε ελλοχεύει ο κίνδυνος τα αποτελέσματα να αποδειχτούν αρνητικά. Άλλωστε, αυτός είναι ο λόγος που οδήγησε στη δημιουργία εσωτερικών ακαδημιών πωλήσεων.

Επιπλέον, το κομμάτι της διάγνωσης των αναγκών συνδέεται άμεσα και με την επιλογή συνεργάτη. Μάλιστα ο Σωτήρης Καραγιάννης, Γενικός Διευθυντής της Dale Carnegie Training Hellas υποστήριξε: «το βασικό κριτήριο για την επιλογή συνεργάτη είναι η δυνατότητά του να προσαρμόσει το πρόγραμμα εκπαίδευσης στις ανάγκες της εταιρείας. Αυτό προϋποθέτει μια συστηματική διαδικασία διερεύνησης αναγκών, διεξαγωγή συνεντεύξεων με τους εμπλεκόμενους για άντληση επιπλέον πληροφοριών και παρακολούθηση μετά την εκπαίδευση».

Άλλη μια μέθοδος, η οποία διαφαίνεται ότι θα χρησιμοποιηθεί ευρέως στο μέλλον είναι αυτή του συνδυασμού εκπαίδευσης πωλήσεων και συνεδριών coaching. Ο προσωπικός «προπονητής» έχει τη δυνατότητα να σκύψει πάνω από τα προβλήματα και να δημιουργήσει ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα, για τον κάθε πωλητή.

Σε κάθε περίπτωση, η εξατομίκευση της εκπαίδευσης φαίνεται να είναι μία από τις επιταγές της εποχής. Σύμφωνα με την πρόσφατη βιβλιογραφία, η παροχή ενός σεμιναρίου προς όλους τους πωλητές μιας επιχείρησης, το οποίο διεξάγεται χωρίς να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας και της εκάστοτε θέσης του, μειώνει αισθητά την αποτελεσματικότητά του. Πολλές επιχειρήσεις, όμως, αποφεύγουν την εξατομικευμένη εκπαίδευση, καθώς θεωρούν το κόστος υψηλό.

Ωστόσο σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, με τον όρο εξατομικευμένη εκπαίδευση δε νοείται ξεχωριστό training για κάθε πωλητή, αλλά δημιουργία ομάδων εργαζομένων με βάση το υπόβαθρο, το ιεραρχικό επίπεδο και την προσωπικότητά τους. Στη συνέχεια, οι συγκεκριμένες ομάδες, εντάσσονται σε διαφορετικά εκπαιδευτικά σεμινάρια.

Συνήθως, στα πακέτα εκπαίδευσης πωλητών που προσφέρουν οι προμηθευτές συμπεριλαμβάνουν και μέθοδο καταμέτρησης απόδοσης της επένδυσης. Το τμήμα

HR ή το τμήμα εκπαίδευσης οφείλει να εξετάσει εξονυχιστικά τη μεθοδολογία, ώστε να διαπιστώσει ότι ταιριάζει στις ανάγκες του και ότι καλύπτει εκτός από παραμέτρους, όπως η αύξηση των πωλήσεων και την ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Προς αυτή την κατεύθυνση, πολλές επιχειρήσεις μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος επαναλαμβάνουν διαδικασίες, όπως η έρευνα μυστικού επισκέπτη ή η έρευνα στους ίδιους τους πελάτες. Σε αυτό το πνεύμα, ο Σ. Καραγιάννης υποστηρίζει «το ασφαλέστερο κριτήριο για την καταμέτρηση της απόδοσης θα ήταν η αύξηση των πωλήσεων σε ένα προκαθορισμένο διάστημα μετά την εκπαίδευση, αφού έχουν απομονωθεί άλλοι παράγοντες που μπορεί να προκάλεσαν την αύξηση των πωλήσεων. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να αποκλειστούν παράμετροι όπως η εποχικότητα, νέα προϊόντα, νέες προωθητικές ενέργειες, κλπ. Επίσης, η μέθοδος του "μυστικού πελάτη" βοηθάει αρκετά στον προσδιορισμό της έκτασης, στην οποία οι εκπαιδευμένοι πωλητές έχουν ενσωματώσει τη γνώση που απέκτησαν στη μέθοδο πώλησης που ακολουθούν».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ:

Παράρτημα Α: Ερωτήσεις Συνέντευξης

ΘΕΜΑ: Προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού

Ερωτήσεις:

- 1. Ποιες είναι οι πηγές προσέλκυσης που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για καθεμία από τις παρακάτω κατηγορίες;**

Πηγές	Στελέχη	Διοικητικοί Υπάλληλοι	Πωλητές
Εσωτερική			
Εξωτερική			

- 2. Ποια κατηγορία μεθόδων προσέλκυσης χρησιμοποιεί ποιο συχνά η επιχείρησή σας για κάθε μία από τις παρακάτω κατηγορίες;**

Μέθοδοι	Στελέχη	Διοικητικοί Υπάλληλοι	Πωλητές
Επίσημες			
Ανεπίσημες			
Από συγκεκριμένες ομάδες			
Άλλο			

3. Ποιες μεθόδους (τρόπους) προσέλκυσης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για καθεμία από τις παρακάτω κατηγορίες;

A.

Τρόποι-Επίσημες Μέθοδοι	Στελέχη	Διοικητικοί Υπάλληλοι	Πωλητές
Αγγελία-Καταχώρηση σε εφημερίδα			
Γραφεία Ευρέσεως εργασίας (κερδοσκοπικού χαρακτήρα πχ. Adecco, Manpower κλπ)			
Γραφεία Ευρέσεως εργασίας (κρατικής χρηματοδότησης πχ. ΟΑΕΔ)			
Σωματεία			
Internet			
Τηλεοπτικές ή ραδιοφωνικές διαφημίσεις			
Επιστολές (direct mail)			
Διαφήμιση σε εμπορικά καταστήματα (point of sale advertising)			
Εταιρείες Ευρέσεως Στελεχών (Executive Recruitment/Head Hunters)			
Πανεπιστημιακή προσέλκυση εργαζομένων			

Β.

Τρόποι-Ανεπίσημες Μέθοδοι	Στελέχη	Διοικητικοί Υπάλληλοι	Πωλητές
Υπαλληλική Σύσταση			
Υποβολή αίτησης πρόσληψης σε ανύποπτο χρόνο			
Πρόσληψη παλαιών υπαλλήλων			

Γ.

Τρόποι-Από συγκεκριμένες ομάδες	Στελέχη	Διοικητικοί Υπάλληλοι	Πωλητές
Πανεπιστημιακή κοινότητα			
Στελέχη επιχειρήσεων			
Απόφοιτοι σχολών			

4. Ποιες μεθόδους επιλογής χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για καθεμία από τις παρακάτω κατηγορίες;

Μέθοδοι επιλογής	Στελέχη	Διοικητικοί Υπάλληλοι	Πωλητές
Αίτηση πρόσληψης			
Συστάσεις			
Συνέντευξη			
Tests επιλογής προσωπικού			
Βιογραφικά σημειώματα			
Πρακτική Άσκηση			
Κέντρα Αξιολόγησης			
Γραφολογική ανάλυση			

5. Ποια είναι η διαδικασία επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για καθεμία από τις παρακάτω κατηγορίες;

i. Για στελέχη

ii. Για διοικητικούς υπαλλήλους

iii. Για πωλητές

6. Τι ποσοστό των εργαζομένων εκπαιδεύεται μετά την πρόσληψη;

i. Για στελέχη

ii. Για διοικητικούς υπαλλήλους

iii. Για πωλητές

7. Με ποια συχνότητα οργανώνει η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε εκπαιδευτικά προγράμματα για τους εργαζομένους και ποιος ο ρόλος τους στην ανάπτυξη της επιχείρησή σας κατά τη γνώμη σας;

i. Για στελέχη

ii. Για διοικητικούς υπαλλήλους

iii. Για πωλητές

8. Ποια εκπαιδευτικά προγράμματα επιλέγει να χρησιμοποιήσει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησή σας για καθεμία από τις παρακάτω κατηγορίες;

i. Για στελέχη

ii. Για διοικητικούς υπαλλήλους

iii. Για πωλητές

9. Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης χρησιμοποιούνται πιο συχνά για καθεμία από τις παρακάτω κατηγορίες;

Μέθοδοι εκπαίδευσης	Στελέχη	Διοικητικοί Υπάλληλοι	Πωλητές
On the job training			
Off the job training			
Distance learning			

Πιο αναλυτικά:

A.

Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας (on the job)	Στελέχη	Διοικητικοί Υπάλληλοι	Πωλητές
Μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching)			
Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (Mentoring)			
Πρόγραμμα ελεγχόμενης Μαθητείας (Apprenticeship program)			
Σε εργασιακή ενημέρωση (Job instruction Training)			
Πρακτική Άσκηση (Internships)			
Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)			
Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (Job enrichment)			
Γραπτές εργασίες και συμμετοχή σε έργα (Assignments and Projects)			

Β.

Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός εργασίας (off the job training)	Στελέχη	Διοικητικοί Υπάλληλοι	Πωλητές
Διαλέξεις			
Σεμινάρια-Εργαστήρια (Seminars-Workshops)			
Μελέτη περιπτώσεων (case studies)			
Επιχειρηματικά παίγνια (Business games)			
Προσομοιώσεις (Simulations)			
Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα (time/stress management)			

Γ.

Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning)	Στελέχη	Διοικητικοί Υπάλληλοι	Πωλητές
Μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας			
e-learning			

10. Ποιος είναι ο ρυθμός εναλλαγής του προσωπικού (turnover rate) στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

i. Για στελέχη

ii. Για διοικητικούς υπαλλήλους

iii. Για πωλητές

11. Σε τι χρονικά πλαίσια κυμαίνεται συνήθως η διάρκεια παραμονής ενός εργαζομένου στην επιχείρηση;

i. Για στελέχη

ii. Για διοικητικούς υπαλλήλους

iii. Για πωλητές

ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΗΚΕ ΑΠΟ :

- Καργίδου Ζηνοβία, HR & Training Department Manager (Media-Saturn Administration)
- Τσακιδής Παναγιώτης, Payroll & Personell Department Manager (Media-Saturn Administration)
- Σπύρου Ιωάννα, HR & Training Teamleader (Media-Saturn Administration)
- Βλάχου Έλενα, HR & Training Specialist (Media-Saturn Administration)

- Κουμαρτζής Γεώργιος, Υπεύθυνος Εκπαιδεύσεων (Κωτσόβολος-Dixons SA)
- Καβαρδή Βαλεντίνα, HR & Training Teamleaders' Assistant (Κωτσόβολος-Dixons SA)

ΗΜ/ΝΙΑ: 17-18/7/2009

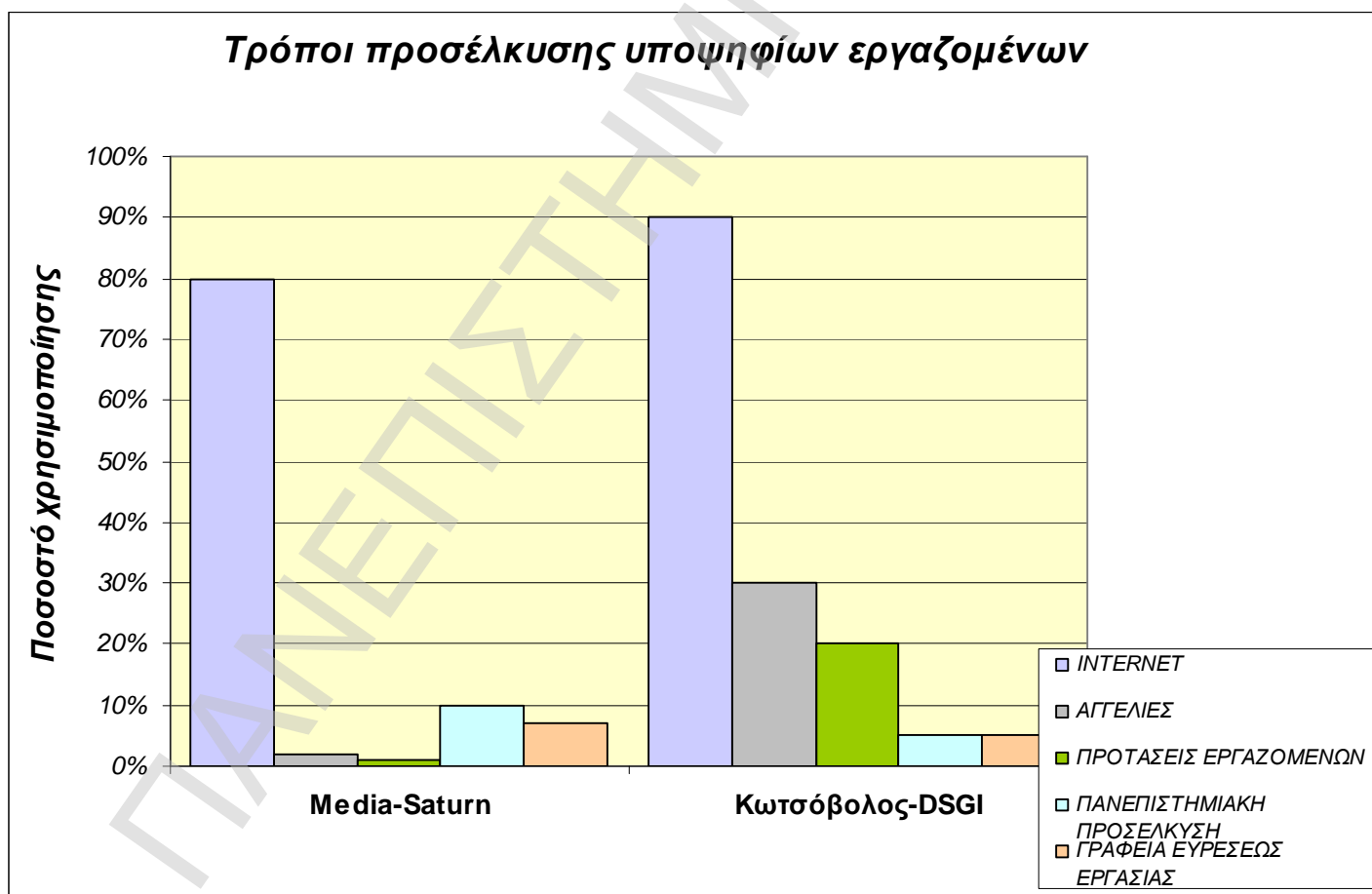
Παράρτημα Β: Πίνακες Αποτελεσμάτων της Έρευνας

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ
Media-Saturn	15,75%
Κωτσόβολος-DSGI	22%

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 : ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

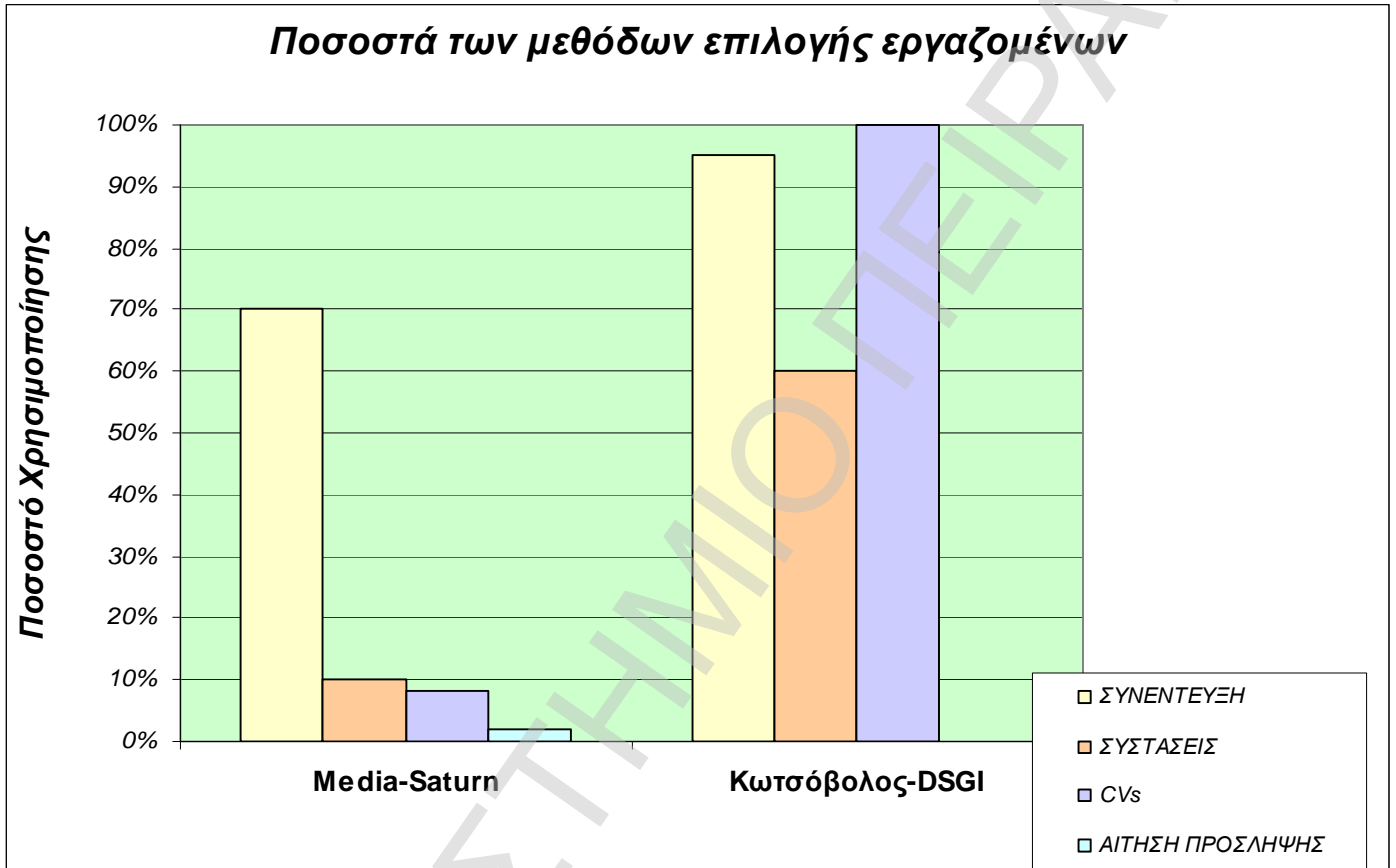
ΕΤΑΙΡΕΙΑ	INTERNET	ΑΓΓΕΛΙΕΣ	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ	ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΥΡΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Media-Saturn	80%	2%	1%	10%	7%
Κωτσόβολος-DSGI	90%	30%	20%	5%	5%



ΕΙΚΟΝΑ 1: ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΠΟΣΟΣΤΑ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΑ	ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ
Media-Saturn	70%	10%	8%	2%
Κωτσόβολος-DSGI	95%	90%	100%	0%



ΕΙΚΟΝΑ 3: ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
Media-Saturn	1- 6 εβδομάδες	πρόβλεψη 6-9 ημερών ετησίως
Κωτσόβολος-DSGI	μερικές μέρες μέχρι 1 μήνα	2 φορές το χρόνο

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΡΥΘΜΟΣ ΕΝΑΛΛΑΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	TURNOVER		
	ΣΤΕΛΕΧΗ	ΔΙΟΙΚ.ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΠΩΛΗΤΕΣ
Media-Saturn	2%	2%	38%
Κωτσόβολος-DSGI	2%	2-3%	27%

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία και πηγές

- **Κανελλόπουλος Χ., (1991).** “Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”. Κέντρο Ευρ. Σπουδών Μανατζμεντ ΕΠΕ (Cems)
- **Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003).** “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”. Εκδόσεις Μπένου
- **Χατζηδήμα Στ., (2009).** Σημειώσεις Παραδόσεων του μαθήματος “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Επιχειρησιακή και Οικονομική Στρατηγική

Ε-άρθρα (πρόσβαση online)

<http://epixeiro.admin.uoc.gr>

<http://www2.enthesis.net>

<http://www.city.academic.gr/material/academic>

<http://www.hrpro.gr/>

Επισκέψιμα Websites

www.kotsovolos.gr

www.mediamarkt.gr

www.saturn.com.gr

www.amazon.com

www.careertv.com

www.businessweek.com

www.kariera.gr

www.skywalker.gr

www.in.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ