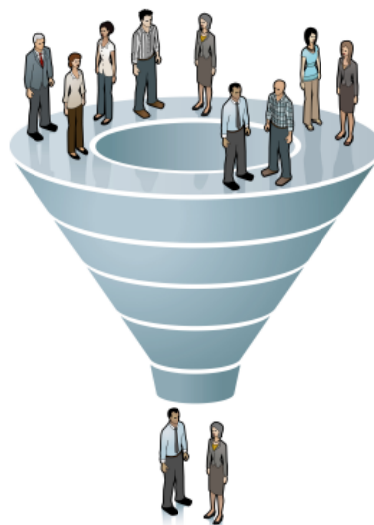




ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΒΑ-TQM



Τίτλος διπλωματικής εργασίας:

«Η Επιλογή και η Αξιολόγηση Προσωπικού: Θέσεις και Αντιθέσεις από τους Φοιτητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς.»

Χριστιανού Φωτεινή του Μιχαήλ

ΜΔΕ- ΟΠ 1044

Πτυχιούχος του τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Επιβλέπων καθηγητής: Θανόπουλος Ιωάννης

Πειραιάς

2013

Η εργασία αυτή αφιερώνεται στους ανθρώπους οι οποίοι με στήριξαν υλικά και συναισθηματικά σε όλη αυτή την προσπάθεια για τη γνώση από τα πρώτα μου βήματα...

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Θανόπουλο που με βοήθησε και μου έδωσε τα εφόδια και τις κατευθύνσεις που απαιτούνται για να μπορέσω να υλοποιήσω και να ολοκληρώσω αυτή την εργασία, προσφέροντάς μου τις απαραίτητες γνώσεις και συμβουλές. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για όλα αυτά που μου προσέφεραν ώστε να μπορέσω να ολοκληρώσω επιτυχώς αυτόν τον κύκλο σπουδών. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το φίλο μου Γιώργο, που με βοήθησε και με στήριξε συναισθηματικά σε όλα αυτή την προσπάθεια, για να μπορέσει να ολοκληρωθεί επιτυχώς αυτή η εργασία.

Περίληψη εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με τους δύο βασικούς άξονες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή την επιλογή και την αξιολόγηση προσωπικού. Οι διαδικασίες αυτές αποτελούν τους βασικούς πυλώνες για τη διοίκηση προσωπικού μιας και είναι συνδεδεμένες με την πρόσληψη προσωπικού, τον τρόπο που επιλέγονται οι υποψήφιοι που θα στελεχώσουν τις νέες θέσεις μέσα στην επιχείρηση καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση ελέγχει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της.

Αρχικά, γίνεται μία αναφορά στις μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού που χρησιμοποιούνται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Εκτός από τις γνωστές και παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης παρουσιάζεται και η μέθοδος προσέλκυσης μέσω διαδικτύου, μία μέθοδος η οποία γνωρίζει μεγάλη εφαρμογή, μιας και διευκολύνει ιδιαίτερα τα στελέχη που εργαζόνται σε πολυεθνικές επιχειρήσεις και αναζητούν άτομα από όλο τον κόσμο. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στις μεθόδους επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιούνται προκειμένου να επιλεγεί το κατάλληλο προσωπικό για την απαιτούμενη θέση, περνώντας από διάφορες δοκιμασίες, όπως είναι η συνέντευξη, τα ψυχομετρικά τεστ και τα τεστ δεξιοτήτων. Κλείνοντας το θεωρητικό κομμάτι αυτής της εργασίας, παρουσιάζονται οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού οι οποίες διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης εφόσον η αξιολόγηση που πραγματοποιείται είναι αντικειμενική και περιλαμβάνει όλες τις βαθμίδες του προσωπικού, χωρίς καμία εξαίρεση.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελείται από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους μεταπτυχιακούς φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς και συγκεκριμένα στα τμήματα MBA-TQM, MBA και Executive-MBA. Η έρευνα αυτή αφορά ουσιαστικά τις απόψεις των μεταπτυχιακών φοιτητών πάνω στις σύγχρονες πρακτικές της προσέλκυσης, επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού. Για την πραγματοποίηση της έρευνας, συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο και μοιράστηκε στους φοιτητές με σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις τους πάνω στα συγκεκριμένα ζητήματα, και έπειτα από την επεξεργασία τους γίνεται η συσχέτιση των αποτελεσμάτων με τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε στο πρώτο μέρος. Κλείνοντας, να αναφερθεί ότι η επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας οδηγεί σε πολύ χρήσιμα συμπεράσματα, τα

οποία μπορούν να δώσουν το έναυσμα για μελλοντικές έρευνες πάνω σε αυτά τα πολύ ενδιαφέροντα ζητήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Λέξεις-κλειδιά: Προσέλκυση, Αξιολόγηση, Επιλογή, Προσωπικό, Συνέντευξη

Abstract

The present project refers to some of the basic concepts of Human Resource Management, which are recruitment, selection and personnel's assessment. These procedures are very important for HRM as they are connected with the way that organizations recruit personnel, the way they select the best candidate employees and as well as they check the personnel's performance.

Firstly, the one part of this project presents the most common recruitment's methods that modern companies use to attract the appropriate candidates. For this reason, this part refers to all traditional methods that companies use to recruit people. Selecting employees is the next subject of this part of the project. It is known that modern companies use a variety of methods in order to decide which person is suitable for them. For example, they use psychological and skills tests and other kinds of tests that they are presented in this part. This chapter ends by presenting the basic methods for personnel's assessing. Assessment is the last method that HR department of a company uses to secure that employees work and perform in the way that they offer their best for their company as far as the productivity is concerned.

The second part of the present project consists of the research that has been conducted to the post-graduate students of the department of Business Administration of University of Piraeus. More specifically, students of MBA TQM, MBA and Executive-MBA answered a questionnaire that writes down their opinion for the three main concepts of HRM that this project exams. In the end, there are the conclusions of the research and the proposals for future research.

Key-words: Recruitment, Selection, Assessment, Personnel, Interview

Περιεχόμενα

Περίληψη	σελ.4
Abstract	σελ.6
Κατάλογος πινάκων	σελ.11
Κατάλογος διαγραμμάτων	σελ.13
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	
1.1 Εισαγωγικό πλαίσιο	σελ.14
1.2 Δομή κεφαλαίων	σελ.15
Κεφάλαιο 2: Επιλογή προσωπικού	
2.1 Εισαγωγή	σελ.16
2.2 Προσέλκυση υποψηφίων	σελ.16
2.2.1 Αναγνώριση των αναγκών για ανθρώπινο κεφάλαιο	σελ.17
2.2.2 Ανακοίνωση της ανοικτής θέσης εργασίας	σελ.17
2.2.3 Συλλογή και ανάλυση βιογραφικών	σελ.18
2.2.4 Συνέντευξη	σελ.19
2.2.5 Επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου	σελ.19
2.3 Πηγές προσέλκυσης υποψηφίων	
2.3.1 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης	σελ.20
2.3.1.1 Μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού	σελ.21
2.3.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	σελ.22
2.3.2.1 Μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού	σελ.22
2.4 Προσέλκυση εργαζομένων από συγκεκριμένες ομάδες	σελ.25
2.5 Η έννοια της επιλογής προσωπικού	σελ.26
2.5.1 Τα στάδια της διαδικασίας επιλογής	σελ.26
2.5.1.1 Προκαταρκτική εξέταση	σελ.26
2.5.1.1.1 Βιογραφικό σημείωμα	σελ.27
2.5.1.1.2 Συνοδευτική επιστολή	σελ.28

2.5.1.2 Αίτηση απασχόλησης	σελ.28
2.5.1.3 Δοκιμασίες	σελ.29
2.5.1.4 Συνέντευξη επιλογής	σελ.31
2.5.1.5 Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου	σελ.37
2.6 Η επιλογή του υποψηφίου μέσα από τη σκοπιά της ψυχολογικής ανάλυσης της προσωπικότητάς του	σελ.37
2.7 Η επιλογή εργασίας από την πλευρά του υποψηφίου	σελ.38
2.7.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή εργασίας	σελ.38
2.7.2 Η ψυχολογία του υποψηφίου κατά τη διαδικασία επιλογής- συνέντευξης	σελ.39
2.7.3 Η σχέση της προσωπικότητας του υποψηφίου με το αποτελέσματα της συνέντευξης	σελ.40
Ανακεφαλαίωση	σελ.42
Βιβλιογραφία	σελ.43
Κεφάλαιο 3: Αξιολόγηση προσωπικού	
3.1 Ορισμός της αξιολόγησης	σελ.45
3.2 Η χρησιμότητα της αξιολόγησης	σελ.47
3.3 Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων	σελ.47
3.4 Ανατροφοδότηση των εργαζομένων	σελ.48
3.5 Συνέντευξη αξιολόγησης	σελ.48
3.6 Κουλτούρα και κλίμα αξιολόγησης	σελ.49
3.7 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης εργαζομένων	σελ.50
3.8 Σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης	σελ.52
3.8.1 Ενδεικτικοί στόχοι αξιολόγησης	σελ.53
3.9 Σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης	σελ.53
3.10 Έντυπο αξιολόγησης	σελ.54
3.11 Μέθοδοι αξιολόγησης	σελ.55
3.11.1 Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης	σελ.55

3.11.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης	σελ.58
3.11.3 Αυτό- αξιολόγηση	σελ.65
3.11.4 Αξιολόγηση από πελάτες	σελ.65
3.11.5 Αξιολόγηση 360 μοιρών	σελ.66
3.12 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αξιολόγησης 360⁰	σελ.70
3.13 Τα χαρακτηριστικά του καθοδηγητή- αξιολογητή	σελ.72
3.13.1 Τι πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος- αξιολογητής πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη συνέντευξη αξιολόγησης	σελ.74
3.14 Προβλήματα και λάθη κατά την αξιολόγηση προσωπικού	σελ.74
3.15 Η συνέντευξη αξιολόγησης	σελ.78
3.16 Η διαδικασία της αξιολόγησης από την πλευρά του προσωπικού	σελ.83
3.17 Αξιολόγηση ατόμων με ειδικές ανάγκες	
Ανακεφαλαίωση	σελ.85
Βιβλιογραφία	σελ.86
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία και έρευνα	
4.1 Ανάλυση έρευνας	σελ.89
4.2 Έρευνα	σελ.91
4.2.1 Στοιχεία που θα εξέταζαν σε μία αγγελία για να αποστείλουν βιογραφικό	σελ.94
4.2.2 Στοιχεία που εξετάζει η εταιρεία για να αποφασίσει ποιους υποψήφιους θα καλέσει σε συνέντευξη	σελ.97
4.2.3 Θετικά στοιχεία της εσωτερικής προσέλκυσης	σελ.101
4.2.4 Αρνητικά στοιχεία της εσωτερικής προσέλκυσης	σελ.106
4.2.5 Θετικά στοιχεία της εξωτερικής προσέλκυσης	σελ.111
4.2.6 Αρνητικά στοιχεία της εξωτερικής προσέλκυσης	σελ.116
4.2.7 Μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων	σελ.119
4.2.8 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού	σελ.122
4.2.9 Μέθοδοι αξιολόγησης	σελ.126
4.2.10 Μέθοδοι συνεντεύξεων	σελ.129

4.2.11 Συχνότητα διαδικασία αξιολόγησης σε μία εταιρεία	σελ.132
4.3 Συμπεράσματα έρευνας	
4.3.1 Συμπεράσματα που αφορούν τους φοιτητές MBA & TQM	σελ.133
4.3.2 Συμπεράσματα που αφορούν τους φοιτητές του EMBA	σελ.135
4.4 Σύνδεσης έρευνας με βιβλιογραφία	σελ.138
4.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	σελ.141
Βιβλιογραφία	σελ.142
Βιβλιογραφία- Αναφορές	σελ.143
Παράρτημα- Ερωτηματολόγιο	σελ.147

Κατάλογος Πινάκων

3.1 Αξιολόγηση με βάση τη μέθοδο διαγραμματικής κλίμακας	σελ.61
3.2 Οι ερωτήσεις που πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει ο καθοδηγητής- αξιολογητής πριν τη συνέντευξη αξιολόγησης	σελ.73
3.3 Οδηγίες για τον συνεντευξιαστή	σελ.80
3.4 Οδηγίες για τη συνέντευξη αξιολόγησης	σελ.81
4.1 Kruskal- Wallis test ερώτηση 1 MBA- TQM & MBA	σελ.95
4.2 Friedman test ερώτηση 1 MBA- TQM & MBA	σελ.95
4.3 Friedman test ερώτηση 1 EMBA	σελ.96
4.4 Kruskal- Wallis ερώτηση 1 EMBA	σελ.96
4.5 Friedman test ερώτηση 2 MBA- TQM & MBA	σελ.98
4.6 Kruskal- Wallis test ερώτηση 2 MBA-TQM & MBA	σελ.99
4.7 Friedman test ερώτηση 2 EMBA	σελ.99
4.8 Kruskal- Wallis test ερώτηση 2 EMBA	σελ.100
4.9 Friedman test ερώτηση 3 MBA- TQM & MBA	σελ.102
4.10 Kruskal- Wallis test ερώτηση 3 MBA-TQM & MBA	σελ.103
4.11 Friedman test ερώτηση 3 EMBA	σελ.104
4.12 Kruskal- Wallis test ερώτηση 3 EMBA	σελ.105
4.13 Friedman test ερώτηση 4 MBA- TQM & MBA	σελ.107
4.14 Kruskal- Wallis test ερώτηση 4 MBA-TQM & MBA	σελ.108
4.15 Friedman test ερώτηση 4 EMBA	σελ.109
4.16 Kruskal- Wallis test ερώτηση 4 EMBA	σελ.110
4.17 Friedman test για ερώτηση 5 MBA-TQ, & MBA	σελ.112
4.18 Kruskal- Wallis test για ερώτηση 5 MBA- TQM & MBA	σελ.113
4.19 Friedman test για ερώτηση 5 EMBA	σελ.114
4.20 Kruskal- Wallis test για ερώτηση 5 EMBA	σελ.115
4.21 Friedman test για ερώτηση 6 MBA- TQM & MBA	σελ.117

4.22 Kruskal- Wallis test για ερώτηση 6 MBA- TQM & MBA	σελ.117
4.23 Friedman test για ερώτηση 6 EMBA	σελ.118
4.24 Kruskal- Wallis test για ερώτηση 6 EMBA	σελ.118
4.25 Friedman test για ερώτηση 7 MBA- TQM & MBA	σελ.120
4.26 Kruskal- Wallis test για ερώτηση 7 MBA- TQM & MBA	σελ.120
4.27 Friedman test για ερώτηση 7 EMBA	σελ.121
4.28 Kruskal- Wallis test για ερώτηση 7 EMBA	σελ.121
4.29 Friedman test για ερώτηση 8 MBA- TQM & MBA	σελ.123
4.30 Kruskal- Wallis test για ερώτηση 8 MBA-TQM & MBA	σελ.124
4.31 Friedman test για ερώτηση 8 EMBA	σελ.124
4.32 Kruskal- Wallis test για ερώτηση 8 EMBA	σελ.125
4.33 Friedman test για ερώτηση 9 MBA- TQM & MBA	σελ.126
4.34 Kruskal- Wallis test για ερώτηση 9 MBA-TQM & MBA	σελ.127
4.35 Friedman test για ερώτηση 9 EMBA	σελ.127
4.36 Kruskal- Wallis test για ερώτηση 9 EMBA	σελ.128
4.37 Friedman test για ερώτηση 10 MBA- TQM & MBA	σελ.129
4.38 Kruskal- Wallis test για ερώτηση 10 MBA- TQM & MBA	σελ.130
4.39 Friedman test για ερώτηση 10 EMBA	σελ.130
4.40 Kruskal- Wallis test για ερώτηση 10 EMBA	σελ.131

Κατάλογος διαγραμμάτων

4.1 Αριθμός φοιτητών που συμμετείχαν στη έρευνα	σελ.92
4.2 Το ποσοστό των αντρών και των γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα	σελ.92
4.3 Οι κλίμακες ηλικίας των φοιτητών που συμμετείχαν	σελ.93
4.4 Αριθμός φοιτητών με ή χωρίς εργασιακή εμπειρία	σελ.94
4.5 Σύγκριση MBA- TQM & MBA με EMBA	σελ.97
4.6 Σύγκριση αποτελεσμάτων MBA- TQM & MBA με EMBA	σελ.101
4.7 Σύγκριση αποτελεσμάτων ερώτηση 3 MBA- TQM & MBA με EMBA	σελ.106
4.8 Σύγκριση αποτελεσμάτων ερώτηση 4 MBA- TQM & MBQ με EMBA	σελ.111
4.9 Σύγκριση αποτελεσμάτων για ερώτηση 5 MBA- TQM & MBQ με EMBA	σελ.116
4.10 Σύγκριση αποτελεσμάτων για ερώτηση 6 MBA- TQM & MBA με EMBA	σελ.119
4.11 Σύγκριση αποτελεσμάτων MBA- TQM & MBA με EMBA	σελ.122
4.12 Σύγκριση αποτελεσμάτων για ερώτηση MBA- TQM & MBA με EMBA	σελ.126
4.13 Σύγκριση αποτελεσμάτων για ερώτηση 9 MBA- TQM & MBA με EMBA	σελ.128
4.14 Σύγκριση αποτελεσμάτων για ερώτηση 10 MBA- TQM & MBA με EMBA	σελ.131
4.15 Αποτελέσματα για ερώτηση 11 MBA- TQM & MBA	σελ.132
4.16 Αποτελέσματα για ερώτηση 11 EMBA	σελ.133

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγικό πλαίσιο

Στο εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο, παρουσιάζεται το κύριο θέμα της παρούσης εργασίας και στη συνέχεια γίνεται μία αναφορά στη δομή και στη διάρθρωση των κεφαλαίων έτσι ώστε να υπάρξει μία πλήρης εικόνα για το περιεχόμενό της.

Αρχικά, θα ήταν σκόπιμο να αναφερθεί ένας ορισμός για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μίας και η παρούσα εργασία εξετάζει τομείς που ανήκουν σε αυτή. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένα σύνολο ενεργειών και στρατηγικών που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό προκειμένου να μπορεί να «χρησιμοποιήσει» όσο πιο σωστά και αποτελεσματικά γίνεται το διαθέσιμο προσωπικό. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελείται από λειτουργίες που την απαρτίζουν και που συμπληρώνουν η μία την άλλη μεταξύ τους σαν να υπάρχει μία αλληλουχία όπου η κάθε λειτουργία ξεκινάει αμέσως μόλις ολοκληρωθεί η προηγούμενη. Η πρώτη ενέργεια είναι η ο προγραμματισμός, μετά η ανάλυση εργασίας, η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση, η ανταμοιβή και η αξιολόγηση. Ο προγραμματισμός αναφέρεται σε μία στρατηγική εφαρμογή που σκοπό έχει τον υπολογισμό των αναγκών σε εργασιακό επίπεδο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και για την κάλυψη πιθανόν αναγκών σε προσωπικό που μπορεί να προκύψουν (Χυτήρης,2001). Η ανάλυση εργασίας είναι μία διαδικασία μέσα από τη οποία καθορίζονται οι υποχρεώσεις που απαιτούνται για την κάλυψη της θέσης εργασίας καθώς και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι άνθρωποι που θα προσληφθούν. Στη συνέχεια η διαδικασία της προσέλκυσης αναφέρεται στις ενέργειες που γίνονται για να αποφασιστεί ποιες θέσεις πρέπει να καλυφθούν, καθώς και αν η κάλυψη των θέσεων αυτών θα γίνει εσωτερικά ή εξωτερικά. Όσον αφορά την επιλογή και την αξιολόγηση προσωπικού, είναι δύο έννοιες που παρουσιάζονται εκτενέστερα στην παρούσα εργασία και απλά να αναφερθεί ότι η μεν πρώτη σχετίζεται κυρίως με τα τεστ και γενικότερα τις οποιεσδήποτε τεχνικές επιλογής που υπάρχουν, για να εξασφαλίσουν τους κατάλληλους υποψήφιους, οι οποίοι στη συνέχεια θα περάσουν από διάφορες δοκιμασίες αξιολόγησης, και η δεύτερη αναφέρεται στην αξιολόγηση των εργαζομένων σύμφωνα με την επίδοσή τους και τα πρότυπα εργασίας που έχουν δημιουργηθεί ανάλογα με την θέση και την πρόοδο του καθενός. Η εκπαίδευση

βασίζεται σε μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να δώσουν στους εργαζόμενους τις ικανότητες που απαιτούνται για να αποδίδουν όσο το δυνατόν καλύτερα στην εργασία τους. Τέλος, η ανταμοιβή αναφέρεται σε όλες τις διαστάσεις πληρωμής ή επιβράβευσης που αξίζουν οι εργαζόμενοι και προκύπτουν από την εργασία τους και την επίδοσή τους.

1.2 Δομή κεφαλαίων

Στην προηγούμενη παράγραφο παρουσιάστηκε ένας ορισμός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς και οι λειτουργίες που περιλαμβάνονται μέσα σε αυτή προκειμένου να λειτουργεί σωστά το κομμάτι της επιχείρησης που σχετίζεται με τη διαχείριση του προσωπικού.

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει σε ένα γενικό πλαίσιο τον ορισμό της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και πιο συγκεκριμένα ασχολείται με τις έννοιες της επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού καθώς και με την έρευνα σε φοιτητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τις δύο αυτές λειτουργίες.

Αρχικά, παρουσιάζεται η έννοια της προσέλκυσης προσωπικού καθώς και τα στάδια που ακολουθούνται από τη στιγμή που θα αποφασιστεί η χρησιμότητα κάλυψης μίας κενής θέσης μέχρι τη στιγμή που θα ανακοινωθούν οι τελικοί υποψήφιοι που θα συνεχίσουν στη διαδικασία της επιλογής. Έπειτα παρουσιάζονται αναλυτικά οι τεχνικές και οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού, η διαδικασία της συνέντευξης καθώς και η ψυχολογική πλευρά που οι υποψήφιοι αντιμετωπίζουν όλη αυτή τη διαδικασία.

Στο επόμενο κεφάλαιο, γίνεται λόγος για τη διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού, τις αναλυτικές μεθόδους αξιολόγησης ανάλογα με τον τρόπο (υποκειμενικές και αντικειμενικές) καθώς και τη σύγκριση των μεθόδων που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη εφαρμογή στις επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Επιλογή προσωπικού

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η έννοια της επιλογής προσωπικού καθώς και οι διαδικασίες οι οποίες απαιτούνται προκειμένου να είναι άρτια δομημένη, αμερόληπτη και σωστή η διαδικασία αυτή. Πρέπει να τονιστεί όμως ότι για να φτάσει μία επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα ο υπεύθυνος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων να επιλέξει το κατάλληλο προσωπικό, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η διαδικασία της προσέλκυσης των υποψηφίων για τη συγκεκριμένη θέση. Άρα, ένα σημαντικό κομμάτι του κεφαλαίου αυτού είναι οι πηγές προσέλκυσης προσωπικού που χωρίζονται σε εσωτερικές και σε εξωτερικές πηγές.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου αυτού αναφέρονται αναλυτικά και οι ψυχολογικές διαστάσεις της διαδικασίας επιλογής προσωπικού τόσο από την πλευρά του υποψηφίου όσο και από την πλευρά του συνεντευξιαστή- υπευθύνου για την επιλογή προσωπικού.

2.2 Προσέλκυση υποψηφίων

Ο όρος προσέλκυση υποψηφίων περιλαμβάνει πρακτικές και ενέργειες οι οποίες προκύπτουν από έναν οργανισμό, με πρωταρχικό σκοπό τον προσδιορισμό και την αναζήτηση υποψηφίων εργαζομένων. Είναι ένα σημαντικό κομμάτι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μιας και εκτελεί μία πολύ σημαντική λειτουργία όπως είναι αυτή της εύρεσης ανθρώπινου κεφαλαίου (Parry & Tyson, 2008).¹

Η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού αποτελείται από τις εξής φάσεις:

- Αναγνώριση των αναγκών για ανθρώπινο κεφάλαιο
- Την ανακοίνωση της ανοιχτής θέσης εργασίας
- Τη συλλογή και ανάλυση βιογραφικών
- Τη συνέντευξη
- Την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου (Lee, 2005)²

¹ Parry & Tyson, 2008, “An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK”, *Human Resource Management Journal*, pp. 257-258

² Lee, 2005, “The evolution of e-recruiting: A content analysis of Fortune 100 career web sites” *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 3,(3), pp.57-58

2.2.1 Αναγνώριση των αναγκών για ανθρώπινο κεφάλαιο (Dessler, 2009).

Οι επιχειρήσεις πρέπει κατά διαστήματα να κάνουν μία ανάλυση των θέσεων εργασίας ώστε να καθορίζονται τα καθήκοντα για την κάθε θέση καθώς και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να μπορούν να καλύψουν την αντίστοιχη θέση (job analysis). Η διαδικασία αυτή οδηγεί στην ανάπτυξη της περιγραφής των θέσεων εργασίας (job descriptions) καθώς και στα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι στην αντίστοιχη θέση (job specifications). Έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι για τη συλλογή δεδομένων, είτε μοιράζοντας ερωτηματολόγια στους εργαζόμενους, είτε κάνοντας συνεντεύξεις στους εργαζόμενους. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στα ερωτηματολόγια ή στις συνεντεύξεις μπορεί να αφορούν για παράδειγμα πόσο χρόνο χρειάζεται για να εξυπηρετήσουν έναν πελάτη σε ένα συγκεκριμένο τμήμα όπως αυτό των πωλήσεων. Όσον αφορά την περιγραφή της θέσης εργασίας, συνήθως πρέπει πρώτα να γίνεται γνωστός ο τίτλος της θέσης, στη συνέχεια να γίνεται μία περίληψη των καθηκόντων εργασίας καθώς και σε ποιον αναφέρεται η θέση εργασίας (Dessler, 2009).³

2.2.2 Ανακοίνωση της ανοικτής θέσης εργασίας

Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν το σχεδιασμό προσωπικού ως ένα σημαντικό κομμάτι στη διαδικασία του στρατηγικού τους σχεδιασμού. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί πρέπει η διοίκηση να ελέγχει αν το υπάρχον προσωπικό επαρκεί και είναι κατάλληλο ώστε να μπορεί να αποδώσει, με αποτέλεσμα να μπορεί να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης. Έτσι με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να αποφασίσει αν χρειάζεται επιπλέον προσωπικό ώστε να ανακοινώσει την ανοικτή θέση εργασίας (Dessler, 2009).⁴

Η ανακοίνωση της ανοικτής θέσης εργασίας μπορεί να γίνει είτε εντός της εταιρείας προκειμένου η εταιρεία να προτιμήσει ανθρώπους από το εσωτερικό της επιχείρησης

³ Dessler, G., (2009); A framework for human resource management, 5th edition, Pearson Education International, Florida International University, pp. 64-65

⁴ Dessler, G., (2009); A framework for human resource management, 5th edition, Pearson Education International, Florida International University, pp. 65

(εσωτερικές πηγές) είτε εκτός της εταιρείας προκειμένου να προσλάβει προσωπικό που είναι εκτός της εταιρείας (εξωτερικές πηγές).

2.2.3. Συλλογή και ανάλυση βιογραφικών (Κανελλόπουλος, 2002)

Όταν η εταιρεία έχει αποφασίσει ότι θα προσλάβει προσωπικό για την κάλυψη μιας ανοικτής θέσης, τότε θα πρέπει να αποφασίσει την προθεσμία που θα δώσει ώστε να μπορούν οι υποψήφιοι να αποστείλουν τα βιογραφικά τους. Όταν ολοκληρωθεί η προθεσμία υποβολής των βιογραφικών, τότε οι υπεύθυνοι προσωπικού τα αξιολογούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις που έχουν θέσει προκειμένου να αποφασίσουν ποιους υποψήφιους θα καλέσουν σε συνέντευξη. Συνήθως, οι απαιτήσεις που ελέγχουν οι υπεύθυνοι έχουν να κάνουν με τις ελάχιστες προϋποθέσεις που πρέπει να έχει ο κατάλληλος υποψήφιος (Κανελλόπουλος, 2002).⁵

2.2.4 Συνέντευξη (Macan, 2009)

Η διαδικασία των συνεντεύξεων για την επιλογή προσωπικού είναι μία διάσημη και γνωστή μέθοδος η οποία υιοθετείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις σε όλον τον κόσμο. Πρέπει να τονίσουμε ότι η συνέντευξη είναι μία κοινή αποδεκτή μέθοδος επιλογής προσωπικού η οποία θεωρείται δίκαια και από την πλευρά των επιχειρήσεων αλλά και από την πλευρά των υποψήφιων εργαζόμενων.

Έπειτα από έρευνες που έχουν γίνει φαίνεται ότι όταν ο υπεύθυνος προσωπικού επιλέγει τη δομημένη συνέντευξη, μπορεί πιο εύκολα να προβλέψει την απόδοση του υποψηφίου σε σχέση με μία συνέντευξη η οποία βασίζεται σε περισσότερες ελεύθερες ερωτήσεις. Άλλωστε έχει αποδειχθεί από έρευνες, ότι η δομημένη συνέντευξη ενισχύει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αξιολογήσεων των υπευθύνων επιλογής προσωπικού. (Macan, 2009)⁶

Υπάρχουν κάποια κριτήρια τα οποία πρέπει να πληρούνται ανάλογα με το κατά πόσον μπορούν να εφαρμοστούν, και να συνεισφέρουν στο να προετοιμαστεί μία δομημένη συνέντευξη.

⁵ Κανελλόπουλος, Κ., Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα, σελ. 227

⁶ Macan, 2009, “The employment interview: A review of current studies and directions for future research”, *Human Resource Management Review*, pp. 203-204

Υπάρχουν τρία στοιχεία τα οποία συνεισφέρουν στο να δομηθεί καλά μία συνέντευξη. Ένα σημαντικό στοιχείο μια δομημένης διαδικασίας συνέντευξης η οποία έχει υιοθετηθεί τα τελευταία χρόνια είναι η συλλογή σημειώσεων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης από τον υπεύθυνο που τη διενεργεί. Βέβαια, η έκταση των σημειώσεων που κρατούνται δεν έχει ορισθεί και η τήρησή τους δεν θεωρείται απαραίτητη, απλά βοηθά τον υπεύθυνο να θυμηθεί περισσότερα πράγματα και δεν ενισχύει απαραίτητα την ακρίβεια της κρίσης του υπευθύνου. Δεύτερον, οι ταξινομημένες κλίμακες αξιολόγησης, οι οποίες έχουν εγκατασταθεί στη διεργασία της αξιολόγησης βοηθούν τον συνεντευξιαστή να αξιολογεί τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου και να τα ταξινομεί σύμφωνα με μία κλίμακα, ώστε να μπορεί να έχει μία συνολική βαθμολογία για κάθε υποψήφιο. Επίσης, υπάρχουν και οι επιτροπές συνεντεύξεων, οι οποίες αποτελούνται από δύο ή περισσότερους υπευθύνους οι οποίοι διενεργούν τη συνέντευξη και στη συνέχεια συνδυάζουν τα αποτελέσματά τους και βγάζουν το τελικό αποτέλεσμα (Macan, 2009).⁷

2.2.5 Επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου (Χυτήρης, 2001).

Τα στελέχη της επιχείρησης πριν καταλήξουν στην απόφαση για την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όλες τις πληροφορίες που έχουν για τους υποψηφίους καθώς και να συσχετίζουν τα προσόντα τους με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αυτός ο τρόπος επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου στηρίζεται στην προσωπική κρίση των στελεχών. Υπάρχει και άλλος ένας όμως τρόπος περισσότερο ποσοτικοποιημένος που στηρίζεται στην στατιστική ανάλυση, όπου τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου σταθμίζονται με έναν συντελεστή βαρύτητας ανάλογα τη θέση εργασίας και στη συνέχεια τα αποτελέσματα αθροίζονται και προκύπτει ο τελικός βαθμός. Οπότε ο υποψήφιος που έχει συγκεντρώσει τη μεγαλύτερη βαθμολογία προσλαμβάνεται (Χυτήρης, 2001).⁸

⁷ Macan, 2009, “ The employment interview: A review of current studies and directions for future research”, *Human Resource Management Review*, pp. 204-205

⁸ Χυτήρης, Σ., Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 101-102

2.3 Πηγές προσέλκυσης υποψηφίων

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη παράγραφο υπάρχουν δύο διαφορετικά είδη προσέλκυσης υποψηφίων, οι εσωτερικές και οι εξωτερικές πηγές.

2.3.1. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

Η μέθοδος αυτή αναφέρεται σε κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας με τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους που βρίσκονται στην εταιρεία. Προκειμένου μία εταιρεία να γνωστοποιήσει πως θα προχωρήσει σε εσωτερική πρόσληψη υποψηφίων, χρησιμοποιεί συνήθως τη μέθοδο όπου ανακοινώνει τη θέση αυτή σε έναν πίνακα ανακοινώσεων στον οποίο έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι. Αυτό επίσης μπορεί να γίνει με τη γνωστοποίηση της θέσης στο εσωτερικό δίκτυο της εταιρείας (intranet) στο σημείο που βρίσκονται διάφορες ανακοινώσεις (Dessler, 2009).⁹

Όπως κάθε μέθοδος έχει και αυτή τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της.

Τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι:

- ✓ Ο εργαζόμενος που θα καλύψει τη θέση θα είναι ένα γνωστό πρόσωπο για την εταιρεία, η οποία γνωρίζει τις ικανότητες του και τα προσόντα του και ο ίδιος είναι γνώστης της αποστολής και της φιλοσοφίας της εταιρείας, οπότε εξοικονομείται αρκετός χρόνος γιατί τα βασικά σημεία γνωριμίας με την εταιρεία είναι γνωστά.
- ✓ Η εσωτερική προσέλκυση αποτελεί ένα κίνητρο για τους εργαζόμενους της επιχείρησης μιας και θεωρούν ότι μπορούν να έχουν εξέλιξη και μπορούν να διεκδικήσουν μία προαγωγή μιας και τους δίνεται η δυνατότητα. Άρα, είναι και ένας πιθανός λόγος αύξησης της παραγωγικότητας κάποιων εργαζομένων οι οποίοι θέλουν να διεκδικήσουν μία νέα θέση.
- ✓ Εκτός από το χρόνο που μπορεί να κερδίσει η επιχείρηση, μπορεί επίσης να κερδίσει και χρήματα όσον αφορά την εκπαίδευση που θα έπρεπε να κάνει σε έναν νέο υποψήφιο.

⁹ Dessler, G., (2009); A framework for human resource management, 5th edition, Pearson Education International, Florida International University, pp. 75

- ✓ Ακόμη ένα στοιχείο που μπορεί να εξοικονομήσει η επιχείρηση είναι τα έξοδα για τη γνωστοποίηση της κενής θέσης εργασίας σε γραφείο αγγελιών.

Τα μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι:

- Αν η εταιρεία είναι νεοεισερχόμενη και θέλει να επεκταθεί γρήγορα σημαίνει ότι δεν θα είναι εύκολο να καλύψει τις θέσεις εργασίας εσωτερικά γιατί ίσως καταφέρει να προσλάβει άτομα που δεν είναι σίγουρη ότι είναι ικανά να καλύψουν κάποιες θέσεις οι οποίες είναι υψηλόβαθμες και με πολλές απαιτήσεις.
- Μία επιχείρηση έχει ανάγκη να προσλάβει προσωπικό εξωτερικά προκειμένου να εισέλθουν στην επιχείρηση άτομα με νέες ιδέες και απόψεις που μπορεί να δώσουν και μία εξέλιξη στην επιχείρηση.
- Υπάρχει η πιθανότητα να υπάρξουν στοιχεία αναξιοκρατίας και μεροληψίας προς κάποιους συγκεκριμένους εργαζόμενους επειδή η αξιολόγηση γίνεται από άτομα της εταιρείας που μπορεί να έχουν αναπτύξει μία φιλική σχέση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).¹⁰

2.3.1.1 Μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού

Για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας χρησιμοποιώντας την εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων υπάρχουν οι εξής μέθοδοι:

- Ανακοίνωση θέσεων εργασίας (job posting): Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον πίνακα ανακοινώσεων προκειμένου να ανακοινώσουν ανοικτές θέσεις εργασίας σε ένα σημείο που έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι. Σε αυτήν την ανακοίνωση πρέπει να αναφέρεται η θέση που θέλει να καλύψει η εταιρεία, τα προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος καθώς και το χρονικό διάστημα που μπορούν να κάνουν την αίτηση τους οι ενδιαφερόμενοι.
- Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας (job bidding): Όπου όποιος εργαζόμενος της εταιρείας πιστεύει πως έχει τη δυνατότητα για να καλύψει μία

¹⁰ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 188-190

θέση που είναι ανοικτή κάνει μία αίτηση στο τμήμα προσωπικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).¹¹

2.3.2. Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολλές και διαφορετικές ανάλογα με την επιχείρηση. Τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης είναι:


- ✓ Οι νέοι εργαζόμενοι που θα προσληφθούν θα προσφέρουν στην επιχείρηση νέες ιδέες και απόψεις.
- ✓ Αν η θέση που πρέπει να καλυφθεί απαιτεί εργαζόμενους με εμπειρία τότε είναι λιγότερο δαπανηρό για την επιχείρηση να προσλάβει εξωτερικά έναν εργαζόμενο παρά να εκπαιδεύσει έναν εργαζόμενο μέσα από την εταιρεία.
- ✓ Ενισχύεται η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία όταν σε θέσεις ευθύνης βρίσκονται άνθρωποι που προέρχονται από άλλο περιβάλλον και δεν έχουν αναπτύξει σχέσεις με τους υπαλλήλους.

Τα μειονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης είναι:

- Απαιτεί αρκετό χρόνο και κόστος προκειμένου να ανακοινώσει η επιχείρηση την κενή θέση εργασίας καθώς και αρκετό χρόνο μέχρι να συλλέξει και να επεξεργαστεί τα βιογραφικά των υποψηφίων τα οποία συνήθως είναι περισσότερα από ότι θα ήταν αν η προσέλκυση γινόταν εσωτερικά μέσα από την επιχείρηση.
- Μπορεί να αποθαρρύνει τους εργαζόμενους γιατί δεν δίνει τις ευκαιρίες για εξέλιξη και προαγωγή μέσα στην επιχείρηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).¹²

2.3.2.1 Μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού

Η εξωτερική προσέλκυση προσωπικού συνήθως απαιτεί μία έρευνα στην αγορά εργασίας προκειμένου να βρεθούν υποψήφιοι οι οποίοι δεν έχουν κάποια σχέση με την εταιρεία. Ο πιο γνωστός μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης είναι:

 Αγγελία σε εφημερίδα

¹¹ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 191

¹² Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 192-193

Όταν η επιχείρηση αποφασίσει να χρησιμοποιήσει αυτή τη μέθοδο για να προσελκύσει προσωπικό γνωρίζει πως απευθύνεται σε ένα ευρύ κοινό που αναζητά εργασία. Προκειμένου η επιχείρηση να αποφύγει να λαμβάνει βιογραφικά τα οποία δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες της, είναι σκόπιμο να αφιερώσει περισσότερο χρόνο στη διατύπωση της αγγελίας ώστε να είναι σαφές το ζητούμενο καθώς και το κοινό στο οποίο απευθύνεται και να φροντίσει να υπάρχουν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες. Βέβαια, υπάρχουν περιπτώσεις όπου εταιρείες χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο αλλά δεν αναφέρουν το όνομά τους προκειμένου να μην τρομοκρατήσουν τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους τους ότι μπορεί να αντικατασταθούν καθώς και να μην δώσουν την εντύπωση στους αντιπάλους τους ότι χρειάζονται προσωπικό επειδή μπορεί να επεκταθούν. Συνήθως αυτή η κίνηση των επιχειρήσεων να μην αναφέρουν το όνομά τους αποτελεί αντικίνητρο για τους ανθρώπους που αναζητούν εργασία διότι θεωρούν σημαντικό να γνωρίζουν σε ποια εταιρεία απευθύνονται (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002)¹³. Επίσης πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχουν πολλά και διαφορετικά είδη αγγελιών τα οποία έχουν διαφορετικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ένα άτομο το οποίο δεν ασχολείται ενεργά με την εύρεση εργασίας μπορεί να μην διαβάσει μία αγγελία στην εφημερίδα, αλλά μπορεί να ενδιαφερθεί όταν τύχει να ακούσει ή να δει αυτήν την αγγελία στο ραδιόφωνο ή στην τηλεόραση αντίστοιχα.

Όσον αφορά την «ποσότητα» των πληροφοριών που υπάρχουν σε μία αγγελία, έρευνες έχουν δείξει ότι αγγελίες με πολλές πληροφορίες τείνουν να κάνουν την αγγελία αυτής της θέσης εργασίας περισσότερη ελκυστική και αξιόπιστη σε σύγκριση με αυτές που περιέχουν λιγότερες λεπτομέρειες. Επίσης, είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι αγγελίες που εμπεριέχουν περισσότερες πληροφορίες αυξάνουν το ενδιαφέρον των υποψηφίων για αυτή τη θέση, και συνήθως οδηγούν στην εύρεση του κατάλληλου για αυτή τη θέση ανθρώπου, αφού προσδιορίζονται όλα τα απαραίτητα και επιθυμητά προσόντα καθώς και οι απαιτήσεις και οι απολαβές (Breaugh, 2008).¹⁴

¹³ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 198-199

¹⁴ Breaugh, 2008, "Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research", *Human Resource Management Review*, pp. 105

✚ Γραφεία ευρέσεως εργασίας

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αναζητήσουν τους κατάλληλους υποψήφιους σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν δοθεί, ώστε να μπορέσουν να επιλέξουν τους πλέον κατάλληλους, για να γλιτώσουν χρόνο από την επιχείρηση να μη συναντήσει όλους τους αιτούντες, και στη συνέχεια η επιχείρηση να διαλέξει μέσα από συνεντεύξεις τον κατάλληλο υποψήφιο. Βέβαια, πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι τα γραφεία αυτά δεν επιλέγονται μόνο από τις επιχειρήσεις, αλλά και από άνεργους υποψήφιους οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν τα γραφεία ευρέσεως εργασίας προκειμένου να βρουν μία εργασία που να ταιριάζει με τα προσόντα και τις επιθυμίες τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).¹⁵

✚ Προσέλκυση μέσω Διαδικτύου

Η χρήση της διαδικτυακής προσέλκυσης προσωπικού έχει αναπτυχθεί ραγδαία τα τελευταία 10 χρόνια και το διαδίκτυο αποτελεί πλέον και ένα μέσο που έχει υιοθετηθεί ευρέως και από τους ανθρώπους που κάνουν τις προσλήψεις προσωπικού αλλά και από τα άτομα που αναζητούν εργασία. Η χρήση αυτής της μεθόδου προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες μεθόδους προσέλκυσης, όπως είναι το χαμηλό κόστος, η πρόσβαση σε περισσότερους ανθρώπους, η δυνατότητα για γρηγορότερη απόκριση- απάντηση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Parry & Tyson, 2008).¹⁶ Επίσης, το Διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους που αναζητούν εργασία να ενημερώνονται για τον τρόπο αξιολόγησης των υποψηφίων ανάλογα την εταιρεία, στοιχείο που δεν μπορεί να επιτευχθεί από αγγελίες σε εφημερίδα και ακόμη δίνει τη δυνατότητα στη συνεχή ενημέρωση των αγγελιών που αναρτώνται στις ιστοσελίδες, δηλαδή ο υποψήφιος μπορεί να ενημερώνεται όποτε επιθυμεί για καινούριες αγγελίες εργασίας που τον αφορούν (O' Leary et al, 2002).¹⁷ Παρόλα αυτά, όπως και πολλές τεχνικές έτσι και αυτή έχει κάποια μειονεκτήματα. Αρχικά πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τη δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο. Επίσης, οι επιχειρήσεις κατακλύζονται από έναν μεγάλο αριθμό βιογραφικών τα οποία λόγω του οικονομικού πλεονεκτήματος (δεν υπάρχει κόστος στην αποστολή των

¹⁵ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 199

¹⁶ Parry & Tyson, 2008, "An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK", *Human Resource Management Journal*, Vol 18, No. 3, pp. 258-259

¹⁷ O' Leary et al, 2002, "Selecting the best and brightest: Leveraging Human Capital", *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 3pp. 326

ηλεκτρονικών μηνυμάτων), πολλοί υποψήφιοι αποστέλλουν βιογραφικά ακόμα και αν δεν πληρούν τα απαιτούμενα στοιχεία της αγγελίας (Parry & Tyson, 2008).¹⁸ Ένα ακόμη πρόβλημα το οποίο αντιμετωπίζουν οι υποψήφιοι είναι το άγχος για την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων, καθώς και αν όντως οι επιχειρήσεις έλαβαν το βιογραφικό δεδομένου ότι κάποιες φορές μπορεί μία σελίδα να μη λειτουργεί ή το ηλεκτρονικό μήνυμα να μην έχει αποσταλεί. (Feldman & Klaas, 2002).¹⁹

2.4 Προσέλκυση εργαζομένων από συγκεκριμένες ομάδες

Εκτός από την ανάλυση των μεθόδων εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι υπάρχουν εταιρείες που χρησιμοποιούν και άλλες άμεσες μεθόδους πρόσληψης όπως είναι να επιλέγονται υποψήφιοι από πανεπιστημιακές σχολές, άτομα με ειδικές ανάγκες και μειονότητες. Η προσέλκυση εργαζομένων από Πανεπιστημιακές σχολές δίνει τη δυνατότητα από τη μία στην εταιρεία να προσλάβει νέο κόσμο με φρέσκες ιδέες και από την άλλη τη δυνατότητα σε νέα παιδιά με μόρφωση τη δυνατότητα να μάθουν αρκετά πράγματα και κυρίως να κάνουν πράξη αυτά που έχουν διδαχτεί. Επίσης αυτή η απασχόληση μπορεί να γίνει και με τη μορφή της πρακτικής άσκησης. Όμως σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση γνωρίζει ότι οι υποψήφιοι πρέπει να είναι άμεσα διαθέσιμοι δηλαδή να είναι τελειόφοιτοι ή να έχουν τη δυνατότητα να μπορούν να εργαστούν ακόμα και αν έχουν διπλωματική εργασία.

Όμως και αυτή η μέθοδος προσέλκυσης προσωπικού απαιτεί αρκετή προετοιμασία και σχεδιασμό προκειμένου να αποφασιστεί ποιες σχολές θα επισκεφθεί ο υπεύθυνος προσωπικού ανάλογα με τη θέση που θέλει να καλύψει. Η διαδικασία της προσέλκυσης αποφοίτων ξεκινάει άλλωστε από τη στιγμή που ο οργανισμός θα δημοσιεύσει την αγγελία του, ώστε οι πιθανοί υποψήφιοι να ενημερωθούν, να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν τη θέση αυτή, σύμφωνα με τις ικανότητές τους και στη συνέχεια να αποφασίσουν αν θα κάνουν

¹⁸ Parry, E., Tyson, S., 2008, "An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK", *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 258-259

¹⁹ Feldman & Klaas, 2002, "Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting", *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 2, pp. 177

αίτηση για την αγγελία αυτή (Terjesen et al, 2007).²⁰ Σε αυτό βέβαια το σημείο μπορούν να βοηθήσουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης που προέρχονται από κάποιες σχολές, ώστε να αποφασίσουν ποιες σχολές θα επισκεφθούν. Στη συνέχεια, μπορούν να επισκεφθούν τα τμήματα αυτά να κάνουν κάποια παρουσίαση με τη βοήθεια στελεχών σε συνδυασμό με κάποιο μάθημα ή μπορούν να κάνουν γνωστό το ενδιαφέρον τους μέσω του γραφείου διασύνδεσης του εκάστοτε Πανεπιστημίου στο οποίο έχουν πρόσβαση όλοι οι μαθητές για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που μπορεί να υπάρξουν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).²¹

2.5 Η έννοια της επιλογής προσωπικού

Επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός ή η επιχείρηση διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο που ανταποκρίνεται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη διαθέσιμη- ανοιχτή θέση λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος (Κανελλόπουλος, 2002).²²

2.5.1 Τα στάδια της διαδικασίας επιλογής είναι:

2.5.1.1. Προκαταρκτική εξέταση

Όταν έχει ολοκληρωθεί η προθεσμία που έχει θέσει ο οργανισμός για την αποστολή των βιογραφικών, ο υπεύθυνος προσωπικού συλλέγει και εξετάζει προσεκτικά τα βιογραφικά που έχει στα χέρια του. Έχοντας μελετήσει τα βιογραφικά επικοινωνεί με τους υποψήφιους οι οποίοι φαίνεται ότι πληρούν τα βασικά προσόντα, προκειμένου να κάνουν μία σύντομη συνέντευξη. Σε αυτή την πρώτη συνέντευξη, ο υπεύθυνος προσωπικού οφείλει να ενημερώσει τον υποψήφιο για τις απαιτήσεις αυτής της θέσης καθώς και για το πως λειτουργεί η επιχείρηση. Όσοι υποψήφιοι δεν ενδιαφέρονται για αυτή θέση, η οποία μπορεί να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους ή όταν ο υπεύθυνος κρίνει ότι δεν θα μπορούν

²⁰ Terjesen et al., 2007, “Attracting Generation Y graduates Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences”, *Career Development International*, Vol. 12 No. 6, pp. 505

²¹ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 202-203

²² Κανελλόπουλος, Κ., Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα, σελ. 227

να ανταποκριθούν, απορρίπτει τα άτομα αυτά. Αξίζει να σημειωθεί ότι χάρη στην τεχνολογία, έχουν αναπτυχθεί λογισμικά τα οποία είναι σε θέση να αξιολογούν βιογραφικά κάνοντας τη διαδικασία πιο γρήγορη. Τα λογισμικά αυτά έχουν αποδειχθεί ότι δίνουν τα ίδια αποτελέσματα με αυτά των υπευθύνων επιλογής προσωπικού (Χυτήρης, 2001).²³

2.5.1.1.1. Βιογραφικό σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί το μέσο με το οποίο ο ενδιαφερόμενος υποψήφιος επικοινωνεί με την εταιρεία που θέλει να εργαστεί δίνοντας πληροφορίες για τον εαυτό του και τα προσόντα του και από την πλευρά της επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο ενημερώνεται για τα άτομα που επιθυμούν να εργαστούν σε αυτήν. Για το λόγο αυτό θα πρέπει τα βιογραφικά σημειώματα να πληρούν κάποιες συγκεκριμένες προδιαγραφές όπως είναι:

- Να αναφέρονται τα στοιχεία του υποψηφίου όπως είναι το όνομα, το επίθετο, τα στοιχεία επικοινωνίας και η διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.
- Να αναφέρονται τα δημογραφικά στοιχεία όπως είναι η ηλικία, οι οικογενειακές υποχρεώσεις, η εκπλήρωση των στρατιωτικών υποχρεώσεων για τους άντρες υποψηφίους.
- Να αναφέρονται οι σπουδές του υποψηφίου ξεκινώντας από την πιο πρόσφατη καθώς και τίτλοι σπουδών με το βαθμό. Στη συνέχεια να αναφέρονται οι ξένες γλώσσες που γνωρίζει ο υποψήφιος υποδεικνύοντας το χρόνο που πήρε τον τίτλο, το επίπεδο και το όνομα του πτυχίου.
- Η επαγγελματική εμπειρία είναι ένα στοιχείο πολύ σημαντικό που πρέπει να περιλαμβάνεται, εφόσον υπάρχει αλλά πρέπει να δομείται πολύ προσεκτικά ξεκινώντας από τη θέση εργασίας, την εταιρεία εργασίας, το διάστημα εργασίας και όταν οι θέσεις εργασίας που έχει ασχοληθεί ο εργαζόμενος είναι αρκετές τότε πρέπει να τις αναφέρει ανάλογα με το ποια ήταν πιο πρόσφατη και σημαντική. Στη συνέχεια μπορεί να παρουσιάσει ονόματα και τηλέφωνα ανθρώπων από τους οποίους ο υποψήφιος εργοδότης μπορεί να ζητήσει συστάσεις.

²³ Χυτήρης, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, σελ. 80-81

- Επίσης, είναι επιθυμητό ο υποψήφιος να αναφέρει τα σεμινάρια που μπορεί να έχει παρακολουθήσει και τις δημοσιεύσεις που μπορεί να έχει κάνει
- Να είναι σύντομο και περιεκτικό, ώστε μέσα σε δύο σελίδες να αναφέρει αυτά που πρέπει και ενδιαφέρουν τον υποψήφιο εργοδότη, να μην έχει ορθογραφικά και συντακτικά λάθη και η γενικότερη εμφάνιση του να είναι ομοιόμορφη και να έχει συνέχεια.

2.5.1.1.2. Συνοδευτική επιστολή (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Η συνοδευτική επιστολή αποτελεί ένα συμπλήρωμα του βιογραφικού σημειώματος στο οποίο πρέπει να αναφέρονται τα στοιχεία του παραλήπτη και του αποστολέα, η διεύθυνση, το τηλέφωνο καθώς και ο λόγος για τον οποίο ο ενδιαφερόμενος αποστέλλει την επιστολή, προσπαθώντας να μην υπερβαίνει σε έκταση τη μία σελίδα. Είναι σημαντικό στο τέλος της συνοδευτικής επιστολής να αναφέρεται ότι μαζί με αυτή ο υποψήφιος επισυνάπτει και το βιογραφικό του σημείωμα. Σημαντικό στοιχείο ως προς τη σύνταξη της επιστολής αποτελεί και εδώ ο ορθογραφικός έλεγχος καθώς και η σωστή σύνταξη, διότι και το παραμικρό ορθογραφικό λάθος μπορεί να κάνει τον υπεύθυνο που τη διαβάζει να απορρίψει αμέσως τον υποψήφιο, οπότε οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί. Στόχοι της συνοδευτικής επιστολής είναι να παρουσιάσει το βιογραφικό, να προκαλέσει το ενδιαφέρον του εργοδότη καθώς και να ενημερωθεί ο αξιολογητής για τους λόγους για τους οποίους ο υποψήφιος θέλει να εργαστεί στη συγκεκριμένη εταιρεία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)²⁴.

2.5.1.2. Αίτηση απασχόλησης

Η διαδικασία αυτή είναι συνέχεια της προηγούμενης όπου περνούν μόνο τα άτομα τα οποία δεν απορρίφθηκαν στην προηγούμενη και ενδιαφέρονται για αυτή τη θέση, οπότε συμπληρώνουν μία αίτηση η οποία περιέχει κάποιες ερωτήσεις που αφορούν τα προσωπικά στοιχεία των υποψηφίων, τις γνώσεις τους, την προϋπηρεσία που μπορεί να έχουν καθώς και τις διαθέσιμες συστάσεις. Η αίτηση αυτή θεωρείται ως μια αντικειμενική μέθοδος

²⁴ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 250

αξιολόγησης διότι όλοι οι υποψήφιοι συμπληρώνουν το ίδιο έντυπο, άρα χαίρουν ίσης αντιμετώπισης. Βέβαια οι αιτήσεις προσαρμόζονται ανάλογα με τη θέση την οποία πρέπει να καλύψουν και οι ερωτήσεις ποικίλουν ανά οργανισμό (Χυτήρης, 2001).²⁵ Ένας ακόμη λόγος για τον οποίο οι αιτήσεις ποικίλουν ανά οργανισμό και θέση είναι εξαιτίας του βαθμού δυσκολίας ανάλογα με τη θέση που θα καλυφθεί, για παράδειγμα μπορεί η αίτηση να είναι αρκετά εκτενής αν η εταιρεία θέλει να πάρει πολλές πληροφορίες για τον υποψήφιο και έτσι με αυτόν τον τρόπο η αίτηση να μοιάζει με μία συνέντευξη μέσω αλληλογραφίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).²⁶

2.5.1.3. Δοκιμασίες

Σε αυτό το σημείο, οι υποψήφιοι περνούν από μία γραπτή δοκιμασία προκειμένου να διαπιστωθεί το επίπεδο γνώσεων και των ικανοτήτων τους ανάλογα τη θέση που πρόκειται να καλύψουν. Τα τεστ επιλογής είναι τα εξής:

- Τεστ νοημοσύνης που περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την ευφυΐα του υποψηφίου π.χ. GMAT
- Τεστ γνώσεων ανάλογα με την εργασία, που κυρίως χρησιμοποιείται από τις Δημόσιες υπηρεσίες για τη θέση που πρέπει να καλύψει ο υποψήφιος
- Τεστ εκτέλεσης εργασίας, όπου πρόκειται για ένα τεστ το οποίο είναι ένα είδος προσομοίωσης της εργασίας που θα έκανε αν είχε πάρει αυτή τη θέση. Το τεστ αυτό είναι αρκετά αντικειμενικό και χρησιμοποιείται κυρίως για χειριστές μηχανών, πιλότους και ξενοδοχοϋπαλλήλων, προκειμένου να δουν αν μπορεί να ανταποκριθεί στην πράξη. Όμως πρέπει να αναφερθεί ότι τα τεστ αυτά είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ακριβώς ώστε να ταιριάζουν με τις πραγματικές συνθήκες και ότι δεν μπορούν να γίνουν για όλα τα επαγγέλματα, για αυτό κάποιες φορές γίνονται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών.
- Τεστ μαθησιακής ικανότητας κυρίως για θέσεις εργασίας που απαιτούν προϋπηρεσία και χειρονακτική εργασία, όπου αρχικά οι υποψήφιοι παρακολουθούν πως κάνει τη δουλειά ο χειριστής και καταγράφει τη διαδικασία και στη συνέχεια την υλοποιεί και αυτός με τη σειρά του.

²⁵ Χυτήρης, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, σελ. 81-82

²⁶ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 225

- Τεστ προσωπικότητας τα οποία γίνονται είτε γραπτά είτε προφορικά και μετρούν κατά πόσο ένας υποψήφιος μπορεί να ταιριάζει με το περιβάλλον της εταιρείας και κατά ποσόν ταιριάζει ο χαρακτήρας του με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλύψει.
- Τεστ ενδιαφερόντων που αποτελείται από γραπτές ερωτήσεις που αφορούν πράγματα που αρέσουν και ενδιαφέρουν τον υποψήφιο καθώς και πράγματα που δεν του αρέσουν και δεν βρίσκονται στο πεδίο ενδιαφέροντός του.
- Κέντρα αξιολόγησης στα οποία δίνονται κάποιες ερωτήσεις καθώς και ασκήσεις κυρίως για θέσεις ανθρώπων που πρόκειται να πάρουν προαγωγή. Ένα παράδειγμα αυτής της διαδικασίας είναι: Οι υποψήφιοι χωρίζονται σε ομάδες, οργανώνονται και έχουν κάποιο μικρό διάστημα να προετοιμαστούν προκειμένου να πάρουν μέρος σε διάφορες συνεντεύξεις, να προτείνουν λύσεις σε θέματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν αν περάσουν επιτυχώς τη διαδικασία καθώς και διάφορα τεστ προσωπικότητας, όπου συνεχώς υπάρχουν άτομα που καταγράφουν συμπεριφορές για τον κάθε υποψήφιο και όταν τελειώσει αυτή η διαδικασία, συζητούν, αποφασίζουν και ανακοινώνουν τα αποτελέσματα στους υποψηφίους (Χυτήρης, 2001).²⁷ Τα κέντρα αξιολόγησης αποτελούν ένα διαγνωστικό εργαλείο στο οποίο διατυπώνονται διάφορες κριτικές και απόψεις, καθώς εξετάζουν την απόδοση των υποψηφίων σε θέσεις που προσομοιάζουν την πραγματική εργασία μέσα στην εταιρεία. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως για την επιλογή και την προαγωγή των ανθρώπων που βρίσκονται σε υψηλόβαθμες θέσεις και έχει αποδειχτεί ότι έχει υψηλή αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα στο να προβλέπει την επιτυχία των στελεχών που εξετάζονται (Dayan et al, 2008).²⁸ Συνήθως αυτά τα κέντρα αξιολόγησης γίνονται σε ειδικές αίθουσες της εταιρείας ή σε κάποια αίθουσα συνεδριάσεων ενός ξενοδοχείου. Η διάρκεια αυτής της διαδικασίας αξιολόγησης μπορεί να είναι δύο με τρεις μέρες. Παρόλα αυτά τα κέντρα αξιολόγησης έχουν ένα βασικό μειονέκτημα το υψηλό κόστος που περιλαμβάνει το κόστος μετακίνησης, τη

²⁷ Χυτήρης, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, σελ. 86-87

²⁸Dayan et al, 2008, “The preliminary employment interview as a predictor of assessment center outcomes”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 16, No. 2, pp. 102

διαμονή, το φαγητό και άλλα έξοδα που πρέπει να καλύπτονται για τις ανάγκες των υποψηφίων (Denisi & Griffin, 2001).²⁹

Υπάρχουν σημαντικά στοιχεία που πρέπει να έχουν τα τεστ επιλογής:

- Εγκυρότητα: αναφέρεται στο βαθμό που το τεστ πραγματικά μετρά το λόγο για τον οποίο έχει κατασκευαστεί, για αυτό το λόγο υπάρχουν διαφορετικοί τύποι εγκυρότητας που μπορούμε να μετρήσουμε σε ένα τεστ:
 - ✓ Εγκυρότητα περιεχομένου: αν το περιεχόμενο περιέχει τα στοιχεία που πρέπει σύμφωνα με το λόγο που κατασκευάστηκε το τεστ
 - ✓ Εμπειρική εγκυρότητα: αν στο δείγμα του πληθυσμού στον οποίο δόθηκε το τεστ έχει γίνει στάθμιση στα αποτελέσματα για τον καθορισμό προτύπων.
- Αξιοπιστία: συνέπεια των αποτελεσμάτων μέτρησης
- Χρήση και μετάφραση των αποτελεσμάτων: τα αποτελέσματα των μετρήσεων πρέπει να γίνονται από εξειδικευμένα άτομα που γνωρίζουν να κάνουν ανάλυση
- Συνάφεια: πρέπει να γίνεται μία συσχέτιση των αποτελεσμάτων του τεστ με άλλες πληροφορίες
- Χρήση στατιστικών προτύπων: Τα αποτελέσματα ενός τεστ για να έχουν σημασία πρέπει να συγκριθούν με την καμπύλη κατανομής των αποτελεσμάτων σε ένα μεγάλο δείγμα ανθρώπων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002) .³⁰

2.5.1.4. Συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη επιλογής είναι μία διάσημη μέθοδος από πολλές οπτικές γωνίες. Σε όλες τις χώρες του κόσμου, οι συνεντεύξεις αποτελούν τον πιο δημοφιλή και επικρατέστερο τρόπο προκειμένου να αξιολογηθούν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι για μία ανοικτή θέση εργασίας (Macan, 2009)³¹ . Οι συνεντεύξεις επιλογής αποτελούν μία διαπροσωπική επικοινωνία, προκειμένου μέσα από μία εποικοδομητική συζήτηση να μπορέσει ο υπεύθυνος προσωπικού

²⁹ Denisi, S.,A., Griffin, W.,R., (2001), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, pp. 215

³⁰ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 234

³¹ Macan, 2009, “ The employment interview: A review of current studies and directions for future research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 203

να καταλάβει αν ο υποψήφιος μπορεί να καλύψει τη θέση έχοντας συνυπολογίσει και το βιογραφικό του και τις συστάσεις εάν υπάρχουν, και από την άλλη πλευρά ο υποψήφιος να καταλάβει αν μπορεί να ανταπεξέλθει σε αυτή τη θέση, αν του ταιριάζει και αν μπορεί να λειτουργήσει σύμφωνα πάντα με τη φιλοσοφία της εταιρείας. Άρα, γίνεται κατανοητό ότι η συνέντευξη δίνει αποτελέσματα και στον υπεύθυνο προσωπικού αλλά και στον υποψήφιο, διότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου ενώ ο υποψήφιος είναι κατάλληλος και επικρατέστερος για τη θέση, ο ίδιος μπορεί να θεωρεί ότι τελικά δεν του ταιριάζει αυτή η θέση (π.χ. επειδή δεν δίνει δυνατότητες εξέλιξης) και αυτό μπορεί να το διαπιστώσει μόνο μέσα από τη συνέντευξη.

Παρόλα αυτά πρέπει να επισημανθεί ότι οι συνεντεύξεις προκειμένου να είναι σωστές και εποικοδομητικές ώστε να μπορούν να δώσουν χρήσιμα αποτελέσματα, πρέπει να ακολουθούν ένα συγκεκριμένο τρόπο δομής και λειτουργίας για κάθε θέση και για κάθε επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι μία επιχείρηση που ανακοινώνει για παράδειγμα δύο θέσεις εργασίας, οι οποίες αφορούν, η μία διοικητική θέση, ενώ η άλλη μία που αφορά τεχνικό, δε μπορεί να διεξάγει με τον ίδιο τρόπο τη συνέντευξη στους υποψηφίους που ενδιαφέρονται για τη διοικητική θέση, καθώς και σε αυτούς που ενδιαφέρονται για τη θέση του τεχνικού.

Παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα μίας συνέντευξης:

- ❖ Η γνώμη που έχει ο υπεύθυνος που διενεργεί την συνέντευξη μπορεί να έχει επηρεαστεί θετικά ή αρνητικά πριν ξεκινήσει η συνέντευξη, αφού ο υπεύθυνος θα έχει μελετήσει προσεκτικά το βιογραφικό του και θα έχει σχηματίσει μία άποψη για τον υποψήφιο.
- ❖ Τα στερεότυπα του υπευθύνου προσωπικού για το κατάλληλο προφίλ του υποψηφίου, καθώς και για τις απόψεις και τις ιδέες του που πρέπει να ταιριάζουν με τις δικές του.
- ❖ Σε κάποιες περιπτώσεις η γνώμη των υπευθύνων μπορεί να επηρεαστεί και από τη σειρά του υποψηφίου, με την έννοια ότι αν έχει προηγηθεί ένας υποψήφιος ο οποίος μπορεί να χαρακτηριστεί ως καλός υποψήφιος ως προς τα προσόντα που έχει για αυτή τη θέση, αν στη συνέχεια ο επόμενος αποδειχθεί αρκετά καλύτερος από τον προηγούμενο τότε πιθανόν η γνώμη του υπευθύνου να αλλάξει και να θεωρήσει τον προηγούμενο ως μέτριο για αυτή τη θέση. Με άλλα λόγια η σειρά της συνέντευξης μερικές φορές επηρεάζει το αποτέλεσμα είτε αρνητικά είτε θετικά για κάποιους υποψηφίους.

- ❖ Ο συνεντευξιαστής συνήθως είναι σε θέση να σχηματίσει μία πρώτη γνώμη για τον υποψήφιο τα πρώτα πέντε λεπτά της συνέντευξης. Επίσης, κάποιες φορές μπορεί να έχει πληροφορηθεί από προηγούμενους εργοδότες των υποψηφίων στοιχεία για αυτούς και αν είναι αρνητικά συνήθως δύσκολα μπορεί να αλλάξει άποψη και να τον δει θετικά, ενώ σε αντίθετη περίπτωση που θα ακούσει θετικά σχόλια θα προσπαθήσει να καταλάβει αν ο υποψήφιος είναι ο κατάλληλος (Χυτήρης, 2001).³²

Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον των εταιρειών κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού επικεντρώνεται στη μέτρηση των διάφορων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του κάθε υποψηφίου που στη βιβλιογραφία αναφέρονται ως τα πέντε μεγάλα (big five personality traits) χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Τα πέντε αυτά χαρακτηριστικά είναι: α) νευρωτισμός (η δυσκολία να διαχειριστείς τα συναισθήματα όταν κυριαρχείσαι από άγχος και ενοχές), β) εξωστρέφεια (η τάση να είσαι επικοινωνιακός και να διασκεδάζεις), γ) διάθεση για νέες εμπειρίες (η τάση του να έχεις φαντασία και περιέργεια για κάτι νέο), δ) τερπνότητα (η τάση να είσαι αλτρουιστής και συνεργάσιμος), ε) ευσυνειδησία (η τάση του να είσαι αξιόπιστος) (Denisi & Griffin, 2001).

Παρόλα αυτά η προσέγγιση αυτών των πέντε χαρακτηριστικών δεν τυγχάνει ευρείας αποδοχής. Η εμφάνιση του μοντέλου αυτού που έχει ως γενική περιγραφή την εννοιολογική δομή της προσωπικότητας, επιτρέπει την ανάπτυξη- βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των στοιχείων της προσωπικότητας και της αποδοτικότητας των αποτελεσμάτων της εργασίας (Caldwell & Burger, 1998).³³

Στη συνέχεια θα μελετήσουμε τα είδη της συνέντευξης ως προς τη δομή:

- Ελεύθερη συνέντευξη

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να μιλήσει και να παρουσιάσει τον εαυτό του, τις σπουδές του και την προηγούμενη εμπειρία που πιθανόν να έχει. Ο συνεντευξιαστής δείχνει πιο ελεύθερος προκειμένου να ενθαρρύνει τον

³² Χυτήρης, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, σελ. 89-91

³³ Caldwell & Burger, 1998, "Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews, *Personnel Psychology*, Vol. 51, No 1, pp. 119-120

υποψήφιο να μιλήσει και κάποιες φορές μπορεί να πληροφορηθεί για περισσότερα πράγματα από ότι αν χρησιμοποιούσε μια πιο δομημένη συνέντευξη (Χυτήρης, 2001)³⁴. Κάποιες φορές σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης είναι σκόπιμο να κρατά ο υπεύθυνος προσωπικού σημειώσεις, οι οποίες μπορούν να είναι είτε εκτενείς είτε σύντομες, όταν όμως είναι εκτενείς τότε η απάντηση που έχει δοθεί παρουσιάζεται πιο δομημένη σαν περίληψη. Εκτός όμως από τις γραπτές σημειώσεις που μπορεί να κρατήσει ο υπεύθυνος προσωπικού, έχει τη δυνατότητα να βιντεοσκοπήσει τη συνέντευξη ή να την μαγνητοφωνήσει, αλλά αυτό απαιτεί χρόνο όταν ο υπεύθυνος πρέπει να δει ή να ακούσει τις κασέτες για να αποφασίσει ποιος είναι ο κατάλληλος υποψήφιος (Campion et al, 1997).³⁵

- Δομημένη συνέντευξη

Αυτός ο τύπος συνέντευξης είναι περισσότερο τυποποιημένος και συγκεκριμένος προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Ο υποψήφιος απαντά σε ερωτήσεις που συνήθως θέτει μία τριμελής επιτροπή και στη συνέχεια αθροίζει τη βαθμολογία του υποψηφίου. Πρέπει να τονιστεί ότι οι ερωτήσεις είναι ίδιες για όλους τους υποψήφιους κάτι που ενισχύει την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία ως προς την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου (Χυτήρης, 2001)³⁶, (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).³⁷ Επίσης κάποιες φορές μετά τον καθορισμό των ερωτήσεων οι οποίες έχουν αποφασιστεί και συμφωνηθεί ότι θα θέσουν στους υποψήφιους, οι υπεύθυνοι προσωπικού σημειώνουν και τις πιθανές απαντήσεις τις οποίες περιμένουν να λάβουν προκειμένου να μπορούν να δώσουν πιο εύκολα βαθμολογία σε σχέση με την ενδεικτική απάντηση που έχουν δώσει (Denisi & Griffin, 2001).³⁸ Αξίζει να επισημανθεί ότι η δομημένη συνέντευξη μπορεί να

³⁴ Χυτήρης, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, σελ. 92

³⁵ Campion, A., M., Palmer, K., D., Campion, E., J., 1997, “ A Review of structure in the selection interview”, *Personnel Psychology*, Vol. 50 (3), pp. 692-693

³⁶ Χυτήρης, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, σελ. 92-93

³⁷ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 229

³⁸ Denisi, S.,A., Griffin, W.,R., (2001), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, pp. 238

διενεργηθεί με διάφορους τρόπους όπως είναι: α) ατομική συνέντευξη όπου την ευθύνη της συνέντευξης την έχει ένα άτομο κάτι που μπορεί να αγχώνει λιγότερο τον υποψήφιο ο οποίος έχει να μιλήσει με ένα μόνο άτομο αλλά ταυτόχρονα ο συνεντευξιαστής είναι ο μοναδικός υπεύθυνος για την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου. β) συμπεριφορική συνέντευξη που αποτελεί ένα είδος συνέντευξης που στηρίζεται σε ερωτήσεις προς τον υποψήφιο με θέματα που έχουν να κάνουν με πραγματικά γεγονότα από την επαγγελματική του εμπειρία προκειμένου να διακρίνει ο υπεύθυνος ποιες ικανότητες μπορεί να έχει. Ένα παράδειγμα ενός τέτοιου τύπου συνέντευξης είναι να ζητηθεί από τον υποψήφιο να περιγράψει τι θα έκανε προκειμένου να αντιμετωπίσει ένα περιστατικό που του δίνεται. γ) ομαδική συνέντευξη στην οποία ζητείται από τους υποψηφίους να απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις οι οποίες είναι ίδιες για όλους και έτσι εξοικονομείται χρόνος, αλλά επειδή κάποιες φορές οι συνθήκες είναι δύσκολες οι απαντήσεις των υποψηφίων μπορεί να μην είναι οι αναμενόμενες με αυτές που μπορεί να έδιναν αν η συνέντευξη ήταν ατομική. Για αυτό το λόγο, αυτού του είδους η συνέντευξη χρησιμοποιείται κυρίως για αποκλεισμό υποψηφίων. δ) συνέντευξη από επιτροπή, όπου ο υποψήφιος απαντά στις ερωτήσεις του κάθε μέλους οι οποίες πρέπει να είναι καλά δομημένες, προκειμένου να μπορούν στη συνέχεια να τον αξιολογήσουν για διαφορετικά θέματα ερωτήσεων ώστε να είναι πιο αντικειμενική η αξιολόγηση και να μην βρεθεί σε δύσκολη θέση ο υποψήφιος. ε) συνέντευξη μέσω τηλεσυνδιάσκεψης, όπου είναι μία εναλλακτική μέθοδος προκειμένου να μειώνεται και η μετακίνηση των υποψηφίων και το κόστος, και για αυτό χρησιμοποιούνται τα μέσα της τεχνολογίας ώστε να πραγματοποιείται η συνέντευξη σε πραγματικό χρόνο με πολύ καλή ποιότητα ήχου και εικόνας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).³⁹

- Συμπεριφορική Συνέντευξη

Αυτό το είδος συνέντευξης έχει ως σκοπό να εκμαιεύσει πραγματικά περιστατικά της επαγγελματικής ή προσωπικής ζωής του υποψηφίου. Συνήθως ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει ένα πραγματικό περιστατικό που έχει ζήσει στην προηγούμενη εργασία του στο οποίο είχε να αντιμετωπίσει κάποια δυσκολία (π.χ. έναν απαιτητικό πελάτη) προκειμένου να δείξει τις ικανότητες που έχει καθώς και αν έχει τη δυνατότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες καθώς και το αποτέλεσμα των ενεργειών του

³⁹ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 229- 232

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).⁴⁰ Στο συγκεκριμένο είδος συνέντευξης υπάρχει η δυνατότητα να τεθούν ερωτήσεις συμπεριφορικές που επικεντρώνονται στο παρελθόν κυρίως του υποψηφίου και αναφέρονται στην αντίδραση των υποψηφίων και στο πώς εργάζονταν σε προηγούμενες θέσεις εργασίας που είχαν. Για παράδειγμα αν κάποιος υποψήφιος έχει κάνει αίτηση για μία ανοικτή θέση εργασίας που απαιτεί πειστικότητα όπως είναι οι πωλήσεις, ένα παράδειγμα συμπεριφορικής ερώτησης προς τον υποψήφιο θα μπορούσε να είναι, να του ζητηθεί να περιγράψει μία κατάσταση στην οποία στο παρελθόν είχε χρειαστεί να πείσει κάποιον πελάτη να αλλάξει άποψη. Ο συνεντευξιαστής θα αξιολογήσει την συμπεριφορά του υποψηφίου στο συγκεκριμένο θέμα και ανάλογα με τον αν είχε επιτυχία θα μπορέσει να καταλάβει και να προβλέψει τη συμπεριφορά του ακόμα και την απόδοση του για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας που ενδιαφέρεται. Αυτού του είδους οι ερωτήσεις χαρακτηρίζονται από εγκυρότητα και απαιτούν από τους συνεντευξιαστές να γνωρίζουν πολύ καλά τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας καθώς και τις αρμοδιότητες που θα έχει ο υποψήφιος, γιατί έτσι με τη βοήθεια των συμπεριφορικών ερωτήσεων θα μπορέσει να αυξήσει την πιθανότητα επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου (Barclay, 1999).⁴¹

- Συνέντευξη από επιτροπή

Η συνέντευξη αυτή αποτελεί μία αντικειμενική αξιολόγηση των υποψηφίων καθώς η τελική απόφαση για την πρόσληψή του πρέπει να είναι τουλάχιστον σύμφωνη από τα περισσότερα μέλη της επιτροπής. Παρόλα αυτά, ενώ είναι γενικά αποδεκτό ακόμη και από την πλευρά των υποψηφίων ότι η συγκεκριμένη μέθοδος είναι αρκετά αντικειμενική, οι υποψήφιοι έρχονται σε δύσκολη θέση επειδή έχουν να αντιμετωπίσουν μία επιτροπή που κάποιες φορές τα μέλη της μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις και προσπαθούν να τις επιβάλλουν και στα υπόλοιπα μέλη, δημιουργώντας πρόβλημα στην αξιολόγηση του υποψηφίου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).⁴²

- Συνέντευξη μέσω τηλεσυνδιάσκεψης

Η εναλλακτική αυτή μέθοδος συνέντευξης έχει το πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους κυρίως για υποψήφιους που μένουν αρκετά μακριά από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Όμως, απαιτεί ένα βασικό εξοπλισμό όπως αυτός των ακουστικών και της κάμερας

⁴⁰ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 229- 230

⁴¹ Barclay, 1999, "Improving selection interviews with structure: organizations' use of "behavioural" interviews", *Personnel Review*, Vol. 30, No. 1, pp.83

⁴² Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 231

προκειμένου να υπάρξει επικοινωνία, αν και αυτά τα μέσα δεν μπορούν να αποδώσουν τα ίδια αποτελέσματα όπως γίνεται με την προσωπική επαφή που μπορεί να δει κανείς ακόμα και τον τρόπο που ο υποψήφιος εισέρχεται στο χώρο της συνέντευξης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).⁴³

2.5.1.5.Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου

Όσοι υποψήφιοι έχουν κριθεί ως κατάλληλοι για τη θέση, προκειμένου να διαπιστώσει ο υπεύθυνος ότι όσα έχουν ειπωθεί στη συνέντευξη είναι αληθή κυρίως για την προηγούμενη εργασία του, μπορεί να ελέγξει και να πάρει πληροφορίες από προηγούμενους εργοδότες ή από οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο το οποίο έχει δηλώσει ότι μπορεί να του δώσει συστατικές επιστολές. Όμως όλες αυτές οι ενέργειες μιας και αποτελούν στοιχεία του παρελθόντος του υποψηφίου πρέπει να εγκριθούν γραπτώς από εκείνον (Χυτήρης, 2001) .⁴⁴Βέβαια αξίζει να τονιστεί ότι ένας υποψήφιος συνήθως προτείνει άτομα που μπορούν να δώσουν συστατικές επιστολές μόνο αν πιστεύει ότι θα του γράψουν καλά λόγια. Για παράδειγμα ένας φοιτητής θα επιλέξει να ζητήσει συστατική επιστολή από έναν καθηγητή στου οποίου το μάθημα έχει πάρει αρκετά καλό βαθμό προκειμένου να αποκομίσει θετικά σχόλια (Denisi & Griffin, 2001) .⁴⁵

2.6. Η επιλογή του υποψηφίου μέσα από τη σκοπιά της ψυχολογικής ανάλυσης της προσωπικότητάς του

Όταν οι υπεύθυνοι προσωπικού εκπαιδεύονται προκειμένου να μπορούν να προσλάβουν προσωπικό, αυτό που μαθαίνουν αρχικά είναι πως δεν πρέπει να εμπιστεύονται το ένστικτό τους και την πρώτη εντύπωση για να εκτιμήσουν έναν υποψήφιο. Παρόλα αυτά, μέσα από έρευνες που έχουν γίνει, έχει διαπιστωθεί ότι οι άνθρωποι που προσλαμβάνουν προσωπικό συνήθως είναι μεροληπτικοί ως προς την κρίση τους και τα στερεότυπά τους. Σε αντίθεση όμως με τους κανόνες που κάποιες φορές τίθενται, υπάρχουν αξιολογητές οι οποίοι εμπιστεύονται το ένστικτό τους και την πρώτη εντύπωση που τους δίνει ένας υποψήφιος,

⁴³ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 231- 232

⁴⁴ Χυτήρης, Σ., Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, σελ. 96-97

⁴⁵ Denisi, S.,A., Griffin, W.,R., (2001), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA, pp. 252-253

περισσότερο από κάποιες δοκιμασίες όπως είναι τα ψυχομετρικά τεστ. Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι ο συνεντευξιαστής έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την προσωπικότητα του υποψηφίου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και ακόμα και να αλλάξει την πρώτη εντύπωση που μπορεί να του έχει δημιουργηθεί.

Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που εξετάζουν οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού είναι η συνείδηση του υποψηφίου για την εργασία του. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να προβλεφθεί η απόδοση του υποψηφίου καλύτερα και πιο αποτελεσματικά σε σχέση με τα τεστ μέτρησης απόδοσης. Επίσης, αρκετά σημαντικό είναι η εξωστρέφεια του υποψηφίου κυρίως για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας που απαιτούν την επικοινωνία με τον πελάτη και σχετίζονται με τις πωλήσεις και τη διοίκηση επιχειρήσεων (Mast et al, 2011).⁴⁶

2.7. Η επιλογή εργασίας από την πλευρά του υποψηφίου

Έχοντας μελετήσει τον τρόπο που οι εταιρείες αναζητούν διαθέσιμο προσωπικό για να καλύψουν τις ανοικτές θέσεις εργασίας καθώς και τον τρόπο με τον οποίο προσελκύουν και επιλέγουν το προσωπικό αυτό, πρέπει να παρουσιάσουμε και τον τρόπο με τον οποίο οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αναζητούν εργασία και επιλέγουν εταιρείες στις οποίες επιθυμούν να εργαστούν.

2.7.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή εργασίας

Η επιλογή εργασίας για έναν υποψήφιο είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι συνιστά ένα σημαντικό κομμάτι της επαγγελματικής του πορείας καθώς και ένα περιβάλλον στο οποίο θα ζει καθημερινά με σκοπό την επιβίωση του μέσω των απολαβών του, καθώς και την επαγγελματική εξέλιξή του ιδιαίτερα αν πρόκειται για ανθρώπους οι οποίοι έχουν ένα υψηλό υπόβαθρο γνώσεων και είναι φιλόδοξοι.

Οι επιλογές των υποψηφίων μπορούν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες σύμφωνα με τους παράγοντες που τους επηρεάζουν. Έτσι έχουμε:

- ❖ Αντικειμενικούς παράγοντες: Οι παράγοντες αυτοί αφορούν κυρίως στοιχεία που σχετίζονται με το μισθό, την ασφάλεια των εργαζομένων, την τοποθεσία της εργασίας

⁴⁶ Mast et al., 2011, “How accurate are recruiters’ first impressions of applicants in employment interviews?”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 19, No. 2, 199

καθώς και τις ευκαιρίες εξέλιξης. Αρχικά, σημαντικό στοιχείο για την επιλογή εργασίας από έναν εργαζόμενο αποτελούν οι οικονομικές απολαβές που προσφέρει η εταιρεία ανάλογα βέβαια με τη θέση και τα προσόντα του υποψηφίου. Στη συνέχεια, ο υποψήφιος εξετάζει τις ευκαιρίες εξέλιξης, ιδιαίτερα αν πρόκειται για άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο που είναι περισσότερο φιλόδοξα και επιθυμούν να εργαστούν γνωρίζοντας ότι μπορεί να έχουν τη δυνατότητα να πάρουν κάποια προαγωγή. Επίσης σημαντικό στοιχείο για την επιλογή εργασίας είναι η ασφάλεια που θέλει να νιώθει ο εργαζόμενος για το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται, διότι πολλές επιχειρήσεις στις μέρες μας πτωχεύουν ή συγχωνεύονται απολύοντας προσωπικό. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο για τους εργαζόμενους που θέλουν να επιλέξουν χώρο εργασίας είναι η τοποθεσία που βρίσκεται η εταιρεία, προκειμένου να υπολογίζουν τη μετακίνηση τους και σε χρόνο αλλά και σε κόστος μετακίνησης, για να δουν αν τους συμφέρει να επιλέξουν τη συγκεκριμένη εταιρεία ή να ζητήσουν από την εταιρεία να τους παρέχει κάποιο ποσό για τη μετακίνησή τους.

- ❖ Υποκειμενικούς παράγοντες: Οι υποκειμενικοί παράγοντες αφορούν την άποψη που έχουν οι άνθρωποι για έναν οργανισμό κυρίως όσον αφορά την προσωπικότητα και τις αξίες του. Στους παράγοντες αυτούς βασίζονται κυρίως άνθρωποι που έχουν σπουδάσει και γνωρίζουν τις πιο δημοφιλείς εταιρείες στη χώρα τους αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο καθώς και τις φιλοσοφίες τους (μέσα από σεμινάρια και παρουσιάσεις που διενεργούν στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων στα Πανεπιστήμια) οπότε έχουν τη δυνατότητα να αποφασίσουν αν θα μπορούσαν να εργαστούν σε αυτές ανάλογα με το κλίμα που επικρατεί στο εσωτερικό των επιχειρήσεων αυτών⁴⁷.

2.7.2 Η ψυχολογία του υποψηφίου κατά τη διαδικασία επιλογής- συνέντευξης (Sieverding, 2009)

Οι υποψήφιοι χρησιμοποιούν αρκετές κατηγορηματικές τακτικές (που ανήκουν σε αυτό που οι ειδικοί ονομάζουν impression management) για να επηρεάσουν την αντίληψη που έχουν οι συνεντευξιαστές για αυτούς και να δημιουργήσουν μία θετική εικόνα. Η χρήση της αυτοπροβολής συνδέεται με υψηλότερες αξιολογήσεις και περισσότερες προσφορές εργασίας για έναν υποψήφιο ο οποίος έχει τη δυνατότητα να προβάλλει και ως αποτέλεσμα να «πουλά» τον εαυτό του.

⁴⁷ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 240-243

Όσον αφορά το κομμάτι των συνεντεύξεων, αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας αξιολόγησης των υποψηφίων αποτελεί το άγχος. Από έρευνες που έχουν διεξαχθεί, φαίνεται ότι οι υποψήφιοι οι οποίοι είχαν περισσότερο άγχος βαθμολογήθηκαν με χαμηλότερο βαθμό και έδωσαν μία λιγότερο επιτυχημένη συνέντευξη σε σύγκριση με τους υποψηφίους που είχαν λιγότερο ή και καθόλου άγχος (Sieverding, 2009).⁴⁸

2.7.3 Η σχέση της προσωπικότητας του υποψηφίου με το αποτέλεσμα της συνέντευξης

Η προσωπικότητα του υποψηφίου μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα της συνέντευξης με τουλάχιστον δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι η συμπεριφορά του υποψηφίου να επηρεάσει την συνέντευξη από την αρχή και καθ'όλη τη διάρκεια της συνέντευξης, ο δεύτερος τρόπος αναφέρεται στη συμπεριφορά του υποψηφίου πριν από τη συνέντευξη εννοώντας πως σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η συμπεριφορά του υποψηφίου καθώς εισέρχεται στο χώρο εργασίας, οι κινήσεις του και ο τρόπος που παρουσιάζεται και χαιρετά τους υποψήφιους εργοδότες του.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η ευσυνειδησία [ένα από τα πέντε χαρακτηριστικά (Big five) της προσωπικότητας που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο], είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης για το αν θα προσληφθεί ο υποψήφιος. Ο νευρωτισμός, η ευσυνειδησία και η τερπνότητα είναι τα τρία από τα πέντε πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την υψηλότερη κλίμακα βαθμολογίας όσον αφορά τη μέτρηση παραγωγικότητας των υποψηφίων.

Η εξωστρέφεια είναι πιθανόν η πιο εύκολη διάσταση από τις πέντε που να μπορεί να αξιολογηθεί κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, κυρίως από τις κινήσεις του υποψηφίου και το είδος της συμπεριφοράς του. Για παράδειγμα, η εξωστρέφεια μπορεί να ανιχνευτεί από το γεγονός ότι ένας υποψήφιος που τον χαρακτηρίζει η εξωστρέφεια συνήθως μιλά περισσότερο, είναι περισσότερο εκδηλωτικός και ο συνεντευξιαστής μπορεί να εκμαιοείσει πράγματα για τον υποψήφιο από λεκτικές και μη λεκτικές κινήσεις.

⁴⁸ Sieverding, 2009, "Be cool'!: Emotional costs of hiding feelings in a job interview", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17, No. 4, pp. 391-392

Η ειλικρίνεια, η ευσυνειδησία και η τερπνότητα είναι δύσκολο να αξιολογηθούν με ακρίβεια μέσα σε μία τόση γρήγορη συνάντηση λίγων λεπτών όπως είναι η συνέντευξη. Παρόλα αυτά, όλοι οι σοβαροί υποψήφιοι είναι πιθανό να παρουσιάσουν τους εαυτούς τους ως αφοσιωμένους και εξαρτημένους εργαζόμενους (ευσυνειδησία) και ταυτόχρονα να είναι και ευχάριστες προσωπικότητες ως προς τους υπόλοιπους εργαζόμενους (εξωστρέφεια) καθώς και όταν συνομιλούν με τους υποψήφιους εργοδότες τους.

Ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους που χρησιμοποιούν κυρίως οι υποψήφιοι που είναι απόφοιτοι κολεγίων και πανεπιστημίων για να προετοιμαστούν για μία συνέντευξη, είναι να συλλέγουν πληροφορίες για το περιβάλλον και γενικότερα για τη λειτουργία της επιχείρησης που θα επισκεφθούν για συνέντευξη. Αυτό το στοιχείο κάνει τους υποψήφιους να διαφοροποιούνται από άλλους οι οποίοι δεν έχουν κάνει αυτού του είδους την προετοιμασία.

Έρευνες έχουν δείξει ότι όταν οι απόφοιτοι πανεπιστημίων προσπαθούν να εισέλθουν στην αγορά εργασίας, διαμορφώνουν ένα συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο κινούνται για να βρουν εργασία και χρησιμοποιούν επίσης έναν καθορισμένο τρόπο για να προετοιμαστούν για μία συνέντευξη. Από έρευνες που έχουν γίνει πάνω σε πραγματικές καταστάσεις συνεντεύξεων των υποψηφίων αυτής της κατηγορίας έχει παρατηρηθεί ότι: αρχικά, δεν μπορούν οι συνεντευξιαστές να παρατηρήσουν όλα τα προσωπικά χαρακτηριστικά με τον ίδιο τρόπο κατά τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος που διαρκεί η συνέντευξη. Ακόμη, οι υποψήφιοι συνήθως δραστηριοποιούνται προσπαθώντας να παρουσιάσουν τους εαυτούς τους ως τους κατάλληλους για αυτή τη θέση και για αυτή την εταιρεία προκειμένου να πείσουν τους υποψήφιους εργοδότες τους. Τέλος, δεν έχει αποδειχθεί ότι αν οι αξιολογητές είχαν περισσότερο χρόνο και πληροφορίες, θα μπορούσαν να αξιολογήσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων εργαζομένων τους (Caldwell & Burger, 1998).⁴⁹

⁴⁹ Caldwell & Burger, 1998, "Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews, *Personnel Psychology*, Vol. 51, No 1, pp. 122-123

Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε αναλυτικά η έννοια της επιλογής προσωπικού καθώς και ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσελκύουν προσωπικό. Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε είναι πως οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν μέσα από διαφορετικούς τρόπους, τη μέθοδο εκείνη που ταιριάζει καλύτερα στην κουλτούρα και στη φιλοσοφία τους ώστε να προσελκύσουν τους πιο κατάλληλους υποψήφιους για τις θέσεις που τους ενδιαφέρει να καλύψουν και στη συνέχεια να επιλέξουν το προσωπικό σύμφωνα με τη μέθοδο επιλογής που επιθυμούν. Από την άλλη πλευρά, οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν τις εταιρείες στις οποίες επιθυμούν να εργαστούν σύμφωνα πάντα με τον τρόπο με τον οποίο ενημερώνονται για τις ανοικτές θέσεις που υπάρχουν. Τέλος, η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει συνεισφέρει αρκετά ώστε να διευκολύνει τις επιχειρήσεις να μπορούν να προσελκύουν και να επιλέγουν προσωπικό από όλο τον κόσμο με τη βοήθεια του Διαδικτύου δίνοντας αρκετές ευκαιρίες για επαγγελματική αποκατάσταση και εξέλιξη.

Αναφορές

Αναφορές από ελληνικές πηγές

- 1) Κανελλόπουλος, Κ., Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα
- 2) Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- 3) Χυτήρης, Σ., Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Αναφορές από ξένες πηγές

- 4) Barclay, M., J., 1999, "Improving selection interviews with structure: organizations' use of "behavioural" interviews", *Personnel Review*, Vol. 30, No. 1, pp.81-101
- 5) Breaugh, A., J., 2008, "Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research", *Human Resource Management Review*, Vol. 18, pp. 103-118
- 6) Caldwell, F., D., Burger, M., J., 1998, "Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews", *Personnel Psychology*, Vol. 51, No 1, pp. 119-136
- 7) Campion, A., M., Palmer, K., D., Campion, E., J., 1997, " A Review of structure in the selection interview", *Personnel Psychology*, Vol. 50 (3), pp. 655-702
- 8) Dayan, K., Fox, S., Kasten, R., 2008, "The preliminary employment interview as a predictor of assessment center outcomes", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 16, No. 2, pp. 102-111
- 9) Denisi, S.,A., Griffin, W.,R., (2001), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, USA
- 10) Dessler, G., (2009); A framework for human resource management, 5th edition, Pearson Education International, Florida International University
- 11) Feldman, C., D., Klaas, S., B., 2002, "Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting", *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 2, pp. 175-192

- 12) Lee, I., 2005, “The evolution of e-recruiting: A content analysis of Fortune 100 career web sites” *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 3,(3), pp.57–68
- 13) Macan, T., 2009, “ The employment interview: A review of current studies and directions for future research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 203-218
- 14) Mast, S., M., Bangerter, A., Bulliard, C., Aerni, G., 2011, “How accurate are recruiters’ first impressions of applicants in employment interviews?”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 19, No. 2, 198-208
- 15) O’ Leary, S., Brian, Lindholm, Lou, Mary, Whitford, A., Richard, Freeman, E., Stephen, 2002, Selecting the best and brightest: Leveraging Human Capital, *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 3, pp. 325-340
- 16) Parry, E., Tyson, S., 2008, “An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 257-274
- 17) Sieverding, M., 2009, “Be cool’!: Emotional costs of hiding feelings in a job interview”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17, No. 4, pp. 391-401
- 18) Terjesen, S., Vinnicombe, S., Freeman, C., 2007, Attracting Generation Y graduates Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences, *Career Development International*, Vol. 12 No. 6, pp. 504 - 522

Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://www.cso.auth.gr/greek/Cvitae.gr.htm>

<http://www.randstad.gr>

<http://career.aegean.gr/>

<http://career-office.uoa.gr/node/182>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 :ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα μιλήσουμε για την έννοια της αξιολόγησης προσωπικού, η οποία αποτελεί μία ακόμη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τη χρησιμότητά της καθώς και τους τρόπους με τους οποίους πρέπει να σχεδιαστεί το σύστημα αξιολόγησης προκειμένου να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται καθώς και στοιχεία που σχετίζονται με τα συνήθη λάθη που συναντάμε σε αυτές. Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό γίνεται και μία αναφορά για το πώς οι αξιολογούμενοι αντιλαμβάνονται τη διαδικασία αξιολόγησης.

3.1 Ορισμός της αξιολόγησης

Είναι η διαδικασία αξιολόγησης- εκτίμησης του εργαζομένου προκειμένου να καθοριστεί ο βαθμός απόδοσης στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του. Άλλοι όροι που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις είναι η εκτίμηση εργαζομένου employee evaluation, αξιολόγηση απόδοσης performance evaluation, εκτίμηση απόδοσης performance appraisal, ανασκόπηση απόδοσης performance review, ετήσια ανασκόπηση annual review.

Η αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσής τους μαζί με την επαναπληροφόρηση για κάθε εκτίμηση performance feedback, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου συγκρινόμενος με τα πρότυπα του οργανισμού ή την απόδοσή του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003)⁵⁰.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μία από τις πιο κεντρικές πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε επιχειρήσεις εξαιτίας της κρίσιμης σύνδεσης που έχει με την επιλογή,

⁵⁰ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 315-316

ανταμοιβή, εκπαίδευση και άλλες εργασιακές πρακτικές (Ferris et al, 2008)⁵¹. Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ίδιων των εργαζομένων. Άλλωστε, συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Σε γενικές γραμμές οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι:

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδότηση- επαναπληροφόρηση εργαζομένου
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλευσης και επιλογής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).⁵²

Ένα σημαντικό στοιχείο που διαδραματίζει πολύ μεγάλο ρόλο είναι η ακρίβεια των αποτελεσμάτων μέτρησης της απόδοσης. Εάν οι εργαζόμενοι νιώσουν ότι τα αποτελέσματα είναι ανακριβή, είναι πολύ πιθανόν να στραφούν εναντίον των προϊστάμενων και του ίδιου του συστήματος αξιολόγησης (Miller & Thornton, 2006)⁵³.

Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται σύμφωνα με τους στόχους που του έχει θέσει ο εργοδότης του. Έπειτα, να παρακολουθείται η απόδοσή του και συνήθως μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δίνει στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο την ευκαιρία να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της θέσης του δεύτερου και τα σχέδια της επιχείρησης. Ο προϊστάμενος μπορεί να συμβουλευσει τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).⁵⁴

⁵¹ Ferris, R., G., Munyon P., T., Basik, K., Buckley, R., M., (2008), "The performance evaluation context: social, emotional, cognitive, political and relationship components", *Human resource management review*, Vol. 18, pp. 146-147

⁵² Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 317

⁵³ Miller, E., C., Thornton, L., C., (2006), "How accurate are your performance appraisals?", *Public Personnel Management*, Vol. 35, No 2, pp. 154-150

⁵⁴ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 317

3.2 Η χρησιμότητα της αξιολόγησης

Αυτό που είναι ευρέως αποδεκτό είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη να αναπτύξουν ένα προσωπικό με υψηλές αποδόσεις εάν θέλουν να ακμάζουν και να επιβιώσουν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επίσης είναι γεγονός ότι οι αξιολογήσεις προσωπικού θεωρούνται ταυτόχρονα και στρατηγική και υψηλής απόδοσης πρακτική για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Krats & Brown, 2012).

Θα πρέπει όμως να αναφέρουμε πως η αξιολόγηση της απόδοσης έχει χαρακτηριστεί ως μία κοινωνική και επικοινωνιακή διεργασία όπου ο αξιολογητής έχει το ρόλο κλειδί. Η αξιολόγησή του κατά συνέπεια, θεωρείται ένα μείζον θέμα στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, με την ελπίδα ότι θα βοηθήσει ώστε οι επιχειρήσεις να εφαρμόσουν όσο το δυνατόν καλύτερα την αξιολόγηση και να της δώσουν την προσοχή που της αξίζει (Gosselin et al, 1997)⁵⁵.

3.3 Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003)

Η αξιολόγηση του εργαζομένου αποτελεί ένα μείζον θέμα για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, μιας και αποτελεί την εικόνα του υπαλλήλου που συμβάλλει στον καθορισμό της αμοιβής του. Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο, θα πρέπει να αμοιβεται περισσότερο από το συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση εκτός από το ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης δίνοντας οικονομικές απολαβές, ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως τους παροτρύνει για αφοσίωση στον οργανισμό. Όμως, το να συνδυάζει κανείς το επίπεδο εργασίας με την αμοιβή μπορεί να φαντάζει εύκολο, αλλά στην εφαρμογή του προκύπτουν αρκετά προβλήματα. Βασική προϋπόθεση για να λειτουργήσει ομαλά το σύστημα αμοιβών, είναι να εφαρμόζεται μία δίκαιη αξιολόγηση που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης ούτως ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος. Η επιχείρηση θα έχει να αντιμετωπίσει

⁵⁵ Gosselin, A., Werner, M., J., Halle, N., (1997), "Ratee preferences concerning performance management and appraisal", *Human resource development quarterly*, Vol. 8, No 4, pp. 316-317

σημαντικά εσωτερικά προβλήματα, αν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν πως οι διευθυντές δίνουν πρόσθετες αμοιβές ή άλλες παροχές σε συγκεκριμένα άτομα (συμπάθειες και αντιπάθειες). Για αυτό το λόγο, η αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να είναι δίκαιη και να αντικατοπτρίζει την πραγματική εικόνα, και αν η επιχείρηση κρίνει απαραίτητο να καθιερώσει ένα σύστημα επιβράβευσης το οποίο θα ανταμοίβει την εργατικότητα των εκάστοτε υπαλλήλων με διαφάνεια. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).⁵⁶

3.4 Ανατροφοδότηση των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Ο προϊστάμενος μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση των εργαζομένων για να προτείνει τρόπους που θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητάς τους στο μέλλον. Όταν ο προϊστάμενος ενημερώνει τους εργαζόμενους για την πρόοδό τους, τους δίνει τη δυνατότητα να συνεχίσουν να οδεύουν προς μία θετική πορεία αν αυτή είναι καλή, ή τους αποτρέπει από μη επιθυμητές για την επιχείρηση συμπεριφορές αν τα στοιχεία για την πρόοδό τους δεν είναι τα επιθυμητά. Σε όλους τους εργαζόμενους αρέσει να τους δίνεται επαναπληροφόρηση όταν κάνουν καλή δουλειά ακόμα και αν αυτό δεν συνδυάζεται με χρηματική ανταμοιβή. Αλλά και στην περίπτωση, που η αξιολόγηση είναι αρνητική, είναι προτιμότερο ο εργαζόμενος να ξέρει που βαδίζει, ώστε να μπορεί να βελτιωθεί (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).⁵⁷

3.5 Σύστημα αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Η αποτελεσματική αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων απαιτεί ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- Ευθυγραμμισμένο, ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον)
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό

⁵⁶ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 318

⁵⁷ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 319

- Εστιασμένο, δηλαδή για κάθε υπευθυνότητα του εργαζομένου, υπάρχουν στόχοι και αποτελέσματα και εντοπίζονται συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης
- Αποδοτικό, δηλαδή η σχέση του κόστους της διαχείρισής του εργαζόμενου (ανθρωποώρες, υλικά και αρχεία) με τα οφέλη του θα είναι η επιθυμητή (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).⁵⁸

3.6 Κουλτούρα και κλίμα αξιολόγησης

Τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης είναι:

- ✓ Η πίστη- πεποίθηση των αξιολογούμενων και των αξιολογητών ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και γίνεται προς όφελος και των εργαζόμενων και της επιχείρησης
- ✓ Ο ενστερνισμός από όλους των αξιών που συνδέονται με τα κριτήρια της αξιολόγησης
- ✓ Η αξία που αποδίδει η επιχείρηση στην αρχή της δικαιοσύνης ως προς την ανταμοιβή, δηλαδή αμοιβές ανάλογες με τις επιδόσεις του κάθε εργαζόμενου
- ✓ Η νοοτροπία της αντικειμενικής αξιολόγησης των επιδόσεων ανεξάρτητα από σχέσεις και συναισθήματα
- ✓ Η κουλτούρα της συνεχούς μάθησης, βελτίωσης και ανάπτυξης
- ✓ Η ύπαρξη τη συνεχούς μάθησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).⁵⁹

Η σημαντικότητα της στενής συσχέτισης μεταξύ της κουλτούρας της επιχείρησης και της στρατηγικής από τη μία και ο σχεδιασμός της αξιολόγησης της απόδοσης από την άλλη, συνθέτουν το κατάλληλο πλαίσιο για μία δομημένη αξιολόγηση (Birte, 2008)⁶⁰.

Η αξιολόγηση είναι μία ευκαιρία για ανταλλαγή πληροφοριών. Η παραδοσιακή ψυχομετρική προσέγγιση της αξιολόγησης που επικεντρώνεται σε βαθμολογικά σφάλματα και η ακρίβεια ως κριτήρια αξιολόγησης, συμπληρώνονται από ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον σε

⁵⁸ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 322

⁵⁹ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 323

⁶⁰ Birte, A., (2008), "Preference organization in assessment sequences", *Journal of business communication*, Vol. 45, No. 4, pp. 409-411

ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως είναι οι αντιδράσεις των εργαζομένων, που θεωρούνται από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά. Οι αντιδράσεις που εξετάζονται στη βιβλιογραφία περιλαμβάνουν συνιστώσες ακρίβειας και κίνητρα για αύξηση της απόδοσης. Ένας από τους πιο σημαντικούς πυλώνες αξιολόγησης είναι αυτή της σχέσης αξιολογητή- αξιολογούμενου . Τα χαρακτηριστικά αυτής της δυαδικής σχέσης μπορούν να δώσουν προβλέψεις για αποτελέσματα σε πολλά επίπεδα ανάλυσης, αφού οι αξιολογητές δεν συμπεριφέρονται με ισάξιο τρόπο στους εργαζομένους αλλά αναπτύσσουν διαφορετικά επίπεδα σχέσης με κάποια μέλη. Για παράδειγμα, η υψηλής ποιότητας σχέση χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα αμοιβαίας υποστήριξης και εμπιστοσύνης, ενώ η χαμηλής ποιότητας σχέση δεν έχει αναπτύξει τέτοιου είδους σχέση μεταξύ αξιολογητή- αξιολογούμενου και σχετίζεται με περισσότερο θετική αντίδραση από την πλευρά του αξιολογούμενου όσον αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης (Pichler, 2012)⁶¹.

3.7 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης εργαζομένων

1) Εγκυρότητα

- ✓ Είναι ένα μέτρο το οποίο εξετάζει το πόσο έγκυρο είναι το περιεχόμενο σε συνάρτηση με σημαντικές παραμέτρους, το οποίο χαρακτηρίζεται αλλιώς ως εγκυρότητα περιεχομένου. Επίσης, υπάρχει και η εγκυρότητα ως προς τη δομή που μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μπορεί να μετρήσει. Όσον αφορά την αξιολόγηση ένα σύστημα που έχει σκοπό να μετρήσει την αποτελεσματικότητά της πρέπει να είναι έγκυρο και ως προς το περιεχόμενο και ως προς τη δομή.

2) Αξιοπιστία

Στην αξιοπιστία συναντάμε τρεις διαφορετικές κατηγορίες:

- ✓ Την ενδο-βαθμολογική αξιοπιστία όπου μιλάμε για εκτιμήσεις που έχουν γίνει από διαφορετικούς αξιολογητές, και θεωρείται υψηλή όταν δύο ή περισσότεροι αξιολογητές συμφωνούν σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης ενός υπαλλήλου και χαμηλή όταν δεν συμφωνούν.

⁶¹ Pichler, S., (2012), “The social context of performance appraisal reactions: A meta- analysis”, *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 5, pp. 711-712

- ✓ Η εσωτερική αξιοπιστία: όπου μιλάμε για εκτιμήσεις διαφορετικών παραγόντων απόδοσης
- ✓ Η διαχρονική αξιοπιστία: όπου έχουμε σταθερές εκτιμήσεις μέσα στο χρόνο

Οι δύο τελευταίες κατηγορίες αξιοπιστίας δεν μπορούν να θεωρηθούν τόσο σημαντικές στην αξιολόγηση της απόδοσης επειδή μπορεί εσωτερικά ή διαχρονικά να μην παραμείνουν σταθερές. Αυτό συμβαίνει επειδή η απόδοση μπορεί να μεταβληθεί από χρόνο σε χρόνο είτε λόγω εμπειρίας είτε λόγω συνεχής εκπαίδευσης.

3) Αντικειμενικότητα- αμεροληψία

Η αμεροληψία σχετίζεται με την αντικειμενικότητα της κριτικής σκέψης του ατόμου σχετικά με την επίδοση των άλλων. Για αυτό θα ήταν σκόπιμο να δίνουμε σημασία στις πρακτικές ικανότητες του εργαζόμενου όπως είναι για παράδειγμα τι έχει καταφέρει να επιτύχει στη διάρκεια της εργασίας του ο εργαζόμενος και να μην δίνουμε σημασία στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που δεν σχετίζονται με την εργασία, άλλωστε οι προσωπικές αντιπάθειες και συμπάθειες δεν πρέπει να επηρεάζουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

4) Συγκρισιμότητα

Για να είναι μία αξιολόγηση δίκαιη πρέπει και οι συγκρίσεις που κάνει ο αξιολογητής να βασίζονται σε όλη την κλίμακα της βαθμολογίας και να καλύπτει όλο το φάσμα του ερωτηματολογίου που μπορεί για παράδειγμα να χρησιμοποιείται σε μία αξιολόγηση.

5) Συνάφεια

Η συνάφεια σχετίζεται ιδιαίτερα με το είδος των ερωτήσεων και των απαντήσεων που πραγματοποιούνται κατά την αξιολόγηση και κατά πόσον αυτές είναι με τέτοιο τρόπο δομημένες ώστε να ταιριάζουν με το αντικείμενο εργασίας που εξετάζεται, όσον αφορά τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως ένα ερωτηματολόγιο δεν μπορεί να είναι κοινό για όλες τις θέσεις γιατί διαφορετικά πράγματα θέλει κανείς να εξετάσει στην απόδοση ενός διευθυντή και διαφορετικά σε έναν εργάτη, όπως επίσης είναι διαφορετικό και το επίπεδο μόρφωσης αλλά και εργασίας του καθενός (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)⁶².

⁶² Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 324

6) Εναρμόνιση

Η εναρμόνιση αποτελεί πιθανόν τον πιο άμεσο και παραδοσιακό ορισμό της αξιοπιστίας, σε σημείο που το περιεχόμενο της ανατροφοδότησης είναι σχετικό με την ατομική αλλά και την εταιρική επιτυχία. Η εναρμόνιση είναι περισσότερο δυνατή και υπερασπιστική όταν ταυτίζεται με τις στρατηγικές, τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της αξιολόγησης 360 μοιρών (που θα αναλύσουμε παρακάτω) είναι το γεγονός ότι η εναρμόνιση μπορεί να ενισχυθεί μέχρι και τις τρεις φορές περισσότερο από τις άλλες μεθόδους αξιολόγησης.

7) Ακρίβεια

Η ακρίβεια είναι ένα χαρακτηριστικό που στηρίζεται στη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων χωρίς την ύπαρξη σφαλμάτων. Αυτή η διαδικασία μπορεί να φαίνεται εύκολη και προφανής, όμως αν αναλογιστεί κανείς την ποσότητα των δεδομένων και το πώς αυτά πρέπει να ταξινομηθούν για να φτάσουν στον τελικό αξιολογητή, τότε βλέπουμε πως απαιτείται μεγάλη προσπάθεια και σωστή τοποθέτηση των στοιχείων (Bracken et al,2001).

3.8 Σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Η ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης συνίστανται στη διαμόρφωση των στοιχείων που το αποτελούν όπως:

- ✓ Συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας της αξιολόγησης, δηλαδή στόχοι και βασικές αρχές της αξιολόγησης και προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων με τα οποία αυτές θα εκφράζονται
- ✓ Προσδιορισμό των μεθόδων μέτρησης-αξιολόγησης, των επιδόσεων-κριτηρίων
- ✓ Σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης, δηλαδή των διαδοχικών ενεργειών και των αρμοδιοτήτων της αξιολόγησης, ποιος κάνει τι και πότε-προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).⁶³

⁶³Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 330

3.8.1 Ενδεικτικοί στόχοι αξιολόγησης

- Το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων
- Η συνεχή ανάπτυξη- βελτίωση των εργαζομένων
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών σχετικά με τις οικονομικές απολαβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις.
- Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας
- Η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από προϊσταμένους
- Η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003)⁶⁴

Άρα αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε είναι ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης πρέπει να αποπνέει σαφήνεια, ειλικρίνεια και δικαιοσύνη, καθώς και να αναγνωρίζει την παραγωγικότητα μέσω της επιβράβευσης των εργαζομένων (Jafarin et al, 2009)⁶⁵.

3.9 Σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει:

- Τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση
- Τις ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες δηλαδή ποιος κάνει τι
- Το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας

Συνεχείς ενέργειες μιας τέτοιας διαδικασίας είναι:

- Ο προσδιορισμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση κάθε χρόνο

⁶⁴ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 331

⁶⁵ Jafari et al,(2009), "A new framework for selection of the best performance appraisal method", *European Journal of Social Sciences*, Vol.7, No 3, pp. 93-94

- Ο προϊστάμενος συμφωνεί με τον συνεργάτη του αξιολογούμενου τους στόχους ως προς τα αποτελέσματα και τις βελτιώσεις των ικανοτήτων του και ενθαρρύνει τον εργαζόμενο για να τα καταφέρει
- Ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος συζητούν την πορεία του αξιολογούμενου προκειμένου να προσδιοριστεί αν βρίσκονται στη σωστή πορεία
- Στο τέλος της χρονικής περιόδου ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος προετοιμάζονται για τη συνέντευξη αξιολόγησης και ετοιμάζουν το έντυπο αξιολόγησης
- Πραγματοποιείται η συνέντευξη αξιολόγησης και οριστικοποιείται το έντυπο αξιολόγησης το οποίο υπογράφει ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος και το έντυπο αποστέλλεται στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).⁶⁶

3.10 Έντυπο αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Το έντυπο αξιολόγησης είναι αυτό που συμπληρώνεται από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, συνήθως αυτό περιλαμβάνει:

- ❖ Σύντομες οδηγίες χρήσης
- ❖ Την εταιρική ταυτότητα του αξιολογούμενου και του αξιολογητή
- ❖ Πρώτο μέρος, όπου συμπληρώνονται οι υπευθυνότητες και οι στόχοι του αξιολογούμενου
- ❖ Το δεύτερο μέρος, όπου περιλαμβάνονται οι ικανότητες που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος σε σχέση με τις κλίμακες αξιολόγησης που έχουν τεθεί καθώς και σχόλια για τα αδύναμα σημεία
- ❖ Ένα τρίτο μέρος που αφορά το σχέδιο βελτίωσης- ανάπτυξης του εργαζόμενου για την επόμενη χρονιά
- ❖ Ένα τελευταίο μέρος το οποίο συνήθως είναι απόρρητο και περιλαμβάνει τις προτάσεις του αξιολογητή σχετικά με τις δυνατότητες εξέλιξης του

⁶⁶ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 330

αξιολογούμενου και την εξέλιξη των χρηματικών απολαβών του (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).⁶⁷

3.11 Μέθοδοι αξιολόγησης

Οι περισσότερες μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας που χρησιμοποιούνται στις μέρες μας μπορούν να διαχωριστούν σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι είναι κλασικές μέθοδοι που στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν εφαρμογή περισσότερο σε εργαζόμενους στην παραγωγή, ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα. Στην πράξη ένα σύστημα αξιολόγησης, για να είναι πλήρες πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά (ποσοτικά) όσο και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια.

3.11.1 Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι αντικειμενικές μέθοδοι εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων σε αριθμούς, όπως ο όγκος της παραγωγής που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος, ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων που παρήχθησαν, ο αριθμός των απουσιών από τη δουλειά ή άλλες αριθμητικές ενδείξεις που φανερώνουν πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά ένας εργαζόμενος μπορεί να ολοκληρώσει ένα συγκεκριμένο έργο. Βεβαίως μπορούν να υπάρξουν διαστρεβλώσεις στην αξιολόγηση ακόμα και όταν χρησιμοποιούνται αντικειμενικές μέθοδοι και αυτό πρέπει να το έχουν υπόψη τους οι αξιολογούντες. Για παράδειγμα η μειωμένη παραγωγή μπορεί να μην οφείλεται αποκλειστικά σε μειωμένη απόδοση των εργαζομένων αλλά σε ανεπαρκή ποσότητα ή σε χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών. Υπάρχουν πέντε κύριες μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αντικειμενικών κριτηρίων:

➤ Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής

Η βιομηχανία είναι αυτή που χρησιμοποιεί τις μεθόδους μέτρησης της παραγωγής οι οποίες αφορούν τη μέτρηση του αριθμού των ετοιμών προϊόντων που έχουν παραχθεί από έναν εργαζόμενο, τον αντίστοιχο αριθμό ελαττωματικών μονάδων ή ακόμη οποιοδήποτε άλλο αριθμητικό δείκτη της παραγωγής. Βέβαια, για να γίνει αυτό εφικτό πρέπει ο να παράγει ένα μετρήσιμο προϊόν με φυσική υπόσταση. Άρα αυτή η μέθοδος θα ήταν αδύνατο να

⁶⁷ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 340

εφαρμοστεί στην παροχή υπηρεσιών. Για να είναι μία μέθοδος μέτρησης της παραγωγής εφαρμόσιμη πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω βασικές προϋποθέσεις:

1. Η παραγωγή θα πρέπει να πραγματοποιείται σε μία συνεχόμενη βάση
2. Το μέγεθος του παραγόμενου προϊόντος θα πρέπει να είναι μετρήσιμο
3. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι ο κύριος υπεύθυνος για τις παραγόμενες ποσότητες προϊόντος.

➤ Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες

Η μέθοδος αυτή μετρά τον όγκο των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε ένας υπάλληλος σε ένα χρονικό διάστημα. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται παραδοσιακά για την αξιολόγηση των πωλητών. Το βασικό στοιχείο είναι να υπάρχει ενά ελάχιστο επίπεδο επίπεδο πωλήσεων και οποιαδήποτε απόδοση το υπερβαίνει να αμείβεται με ένα bonus. Βέβαια και εδώ συναντάμε κάποιες δυσκολίες. Συγκεκριμένα, η μέθοδος μέτρησης των πωλήσεων είναι επιρρεπής σε διαστρεβλώσεις εξαιτίας διαφόρων παραγόντων που διαφοροποιούν την απόδοση των πωλητών, για αυτό το λόγο είναι προτιμότερο να χρησιμοποιούνται μέθοδοι καταμέτρησης των πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες μόνο όταν οι πωλήσεις μπορούν να βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο για τον όγκο πωλήσεων ή αν προσαρμοστούν οι διαφορές στις συνθήκες εργασίας ώστε να λειτουργούν οι πωλητές υπό ανάλογες συνθήκες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).

➤ Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου

Πολλές φορές χρησιμοποιούνται στοιχεία και πληροφορίες από το φάκελο του εργαζομένου για την αξιολόγησή του. Στις προσωπικές μετρήσεις περιλαμβάνονται στοιχεία όπως ο αριθμός των επιπλήξεων ή ακόμη και πιθανές πειθαρχικές πράξεις και ποινές που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος.

Όμως και σε αυτή τη μέθοδο συναντάμε αρκετά προβλήματα. Ένα από αυτά είναι η πιθανότητα να κρίνουμε με λάθος τρόπο τα γεγονότα. Αν κάποιος εργαζόμενος για παράδειγμα, δεν ήρθε στη δουλειά λόγω ασθένειας δεν σημαίνει ότι έχει χαμηλή απόδοση στην εργασία του. Η μέθοδος αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε συνδυασμό με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).

➤ Μετρήσεις αποτελεσματικότητας

Οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας είναι ιδιαίτερα χρήσιμες όταν λόγω των σχετικών περιορισμών δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν άλλες μέθοδοι αξιολόγησης, αλλά και αυτές παρουσιάζουν τρία βασικά προβλήματα:

1. Είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς δεδομένου ότι ελάχιστες συνθήκες της εργασίας μπορούν να ελεγχθούν.
2. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους αγχώνονται και προσπαθούν να αποδώσουν το μέγιστο. Αποτέλεσμα είναι η μέθοδος αυτή να μη μετράει τη μέση αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου αλλά τη μέγιστη δυνατή.
3. Τέλος, πολλοί εκφράζουν αμφιβολίες για το πόσο πρακτική είναι αυτή η μέθοδος. Πολλές θέσεις εργασίας δεν παρέχουν πεδίο εφαρμογής που να μπορεί να υποστηρίξει τη συγκεκριμένη μέθοδο αξιολόγησης, αλλά ακόμα και αν υπάρχει η διαδικασία εμφανίζεται ως δαπανηρή και χρονοβόρα. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).⁶⁸

Οι παραδοσιακοί τρόποι αξιολόγησης (top-down) αποτελούνται κυρίως από ένα άτομο, τον άμεσο αξιολογητή που διεξάγει την περιοδική αξιολόγηση για την πορεία των εργαζομένων σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Hagen et al, 2006)⁶⁹. Αυτός ο τρόπος αξιολόγησης είναι ο πιο διαδεδομένος σε όλον τον κόσμο ακόμη και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για την προαγωγή στελεχών (Scullen et al, 2000)⁷⁰.

⁶⁸ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 343

⁶⁹ Hagan et al., (2006), "Predicting assessment center performance with 360-degree, top-down, and customer-based competency", *Human resource management*, Vol. 45, No 3, pp. 358-359

⁷⁰ Scullen et al, (2000), "Understanding the latent structure of job performance ratings", *Journal of applied psychology*, Vol. 85, pp. 956-957

3.11.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που βασίζονται πάνω στη υποκειμενική κριτική έχουν κατά βάση ποιοτικό χαρακτήρα. Αυτή μέθοδος είναι περισσότερο διαδεδομένη κυρίως όταν ο προϊστάμενος αξιολογεί τον υφιστάμενό του. Υπάρχουν δύο υποκατηγορίες:

1. Οι συγκριτικές μέθοδοι όπου οι εργαζόμενοι κατατάσσονται από τον καλύτερο στο χειρότερο, με τη βοήθεια της κατάταξης συγκρίνονται κατευθείαν ο ένας με τον άλλον πράγμα που σημαίνει πως υπάρχει εξοικονόμηση χρόνου και κόστους καθώς και ευκολίας στη χρήση. Υπάρχει και η κατάταξη σε ζευγάρια όπου δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων και ο αξιολογητής βλέπει μέσα σε ποιο ζευγάρι λειτουργούσε καλύτερα ο κάθε εργαζόμενος, η αξιολόγηση ολοκληρώνεται κατατάσσοντας τον εργαζόμενο ο οποίος λειτούργησε τις περισσότερες φορές αποδοτικά σαν ζευγάρι.
2. Η αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης όπου κάθε εργαζόμενος συγκρίνεται με βάση τα πρότυπα που αποτελούν τον ιδανικό υπάλληλο. Υποκατηγορίες αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι:
 - Γραφικές κλίμακες κατάταξης όπου ο αξιολογητής χρησιμοποιεί κάποιες κλίμακες όπως για παράδειγμα καλός, μέτριος, άριστος μαζί με τις αντίστοιχες βαθμολογίες που έχει σημειώσει για τον κάθε εργαζόμενο και αθροίζει τη βαθμολογία του για κάθε χαρακτηριστικό που εξετάζει. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα δεδομένου ότι είναι πολύ εύκολη στη χρήση και το πιο σημαντικό είναι ότι είναι ευρέως αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων. Όμως το πρόβλημα που εντοπίζεται σε αυτή τη μέθοδο σχετίζεται με το βαθμό αυστηρότητας και επιείκειας που μπορεί να δείξει ο αξιολογητής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003).⁷¹
 - Σταθμισμένος κατάλογος, όπου ο αξιολογητής έχει μία λίστα με χαρακτηριστικά που αφορούν τη θέση εργασίας για τους εργαζομένους που θα αξιολογηθούν και ελέγχει αν ο αξιολογούμενος έχει ή δεν έχει αυτά τα χαρακτηριστικά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς,2003)⁷². Η λίστα αυτή είναι η παρουσίαση ή αλλιώς ο καθρέφτης των χαρακτηριστικών και της απόδοσης του εργαζόμενου. Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι μετρήσιμα και δίνουν περισσότερη βαρύτητα στα

⁷¹ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 338-339

⁷² Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 34-342

χαρακτηριστικά. Οι απαντήσεις σε αυτή τη λίστα είναι συνήθως της μορφής ναι ή όχι (Jafarin et al, 2009)⁷³.

- Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία που αποτελούν κλίμακες οι οποίες αναπτύχθηκαν για να αποδίδουν αποτελέσματα τα οποία να μπορούν να επεξεργαστούν οι προϊστάμενοι προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στις κλίμακες (B.A.R.S.) Behaviourally Anchored Rating Scales. Η διαδικασία που απαιτείται για να αναπτυχθούν αυτές οι κλίμακες αξιολόγησης είναι η εξής: Αρχικά κάποιοι εργαζόμενοι καθορίζουν τα σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος για να μπορεί να αποδώσει στη συγκεκριμένη θέση, στη συνέχεια μία άλλη ομάδα εργαζομένων αναλύει ποιά είναι τα πιθανά περιστατικά που μπορεί να συναντήσει ένας εργαζόμενος, μία άλλη ομάδα συνδέει τα περιστατικά που ανέφερε η δεύτερη ομάδα και τα συνδέει με τα επίπεδα απόδοσης που ανέφερε η πρώτη ομάδα και τέλος η τελευταία ομάδα αναφέρει ποια περιστατικά δεν συμπεριλήφθηκαν και τα τοποθετεί σε μία διαφορετική κλίμακα. Όπως καταλαβαίνουμε αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και απαιτεί τη συνεργασία πολλών εργαζομένων μαζί. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι στη διαδικασία αξιολόγησης συμμετέχουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι γνωρίζουν το αντικείμενο της εργασίας και ο τρόπος μέτρησης της συμπεριφοράς του εργαζόμενου είναι ιδιαίτερα αντικειμενικός (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)⁷⁴. Οι κλίμακες αυτές έχουν πέντε στάδια: 1) παράγουν κρίσιμα περιστατικά, 2) αναπτύσσουν διαστάσεις απόδοσης, 3) επαναφέρουν περιστατικά, 4) ταξινομούν το επίπεδο της απόδοσης για κάθε περιστατικό και 5) συγκεντρώνουν και αξιολογούν όλα τα περιστατικά (Jafarin et al, 2009)⁷⁵.

Ένας άλλος τρόπος διαχωρισμού των μεθόδων αξιολόγησης είναι ο εξής: α) με βάση τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για να μπορεί να εργάζεται αποδοτικά, β)

⁷³ Jafari et al.(2009), “A new framework for selection of the best performance appraisal method”, *European Journal of Social Sciences*, Vol.7, No 3, pp. 94

⁷⁴ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 343-344

⁷⁵ Jafari et al.(2009), “A new framework for selection of the best performance appraisal method”, *European Journal of Social Sciences*, Vol.7, No 3, pp. 95-96

με βάση την αξιολόγηση της συμπεριφοράς και γ) με βάση την απόδοση των αποτελεσμάτων που πραγματοποιεί ο κάθε εργαζόμενος. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις μεθόδους που εμπεριέχονται σε κάθε διαδικασία αξιολόγησης.

A) Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά (Χυτήρης, 2001)

1) Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Είναι μια από τις πιο απλές μεθόδους αξιολόγησης όπου ο αξιολογητής ασχολείται με τη συγγραφή μιας έκθεσης στην οποία τονίζει τα θετικά σημεία και τα σημεία προς βελτίωση του εργαζομένου και στη συνέχεια παραθέτει κάποιες προτάσεις που θα τον βοηθήσουν να γίνει καλύτερος. Όπως εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς, αυτή η μέθοδος απαιτεί ένα σημαντικό χρονικό διάστημα προκειμένου να μπορέσει ο αξιολογητής να συντάξει αυτήν την έκθεση, καθώς και να πέσει στο σφάλμα της μεροληψίας λόγω υψηλού βαθμού υποκειμενικότητας αυτής της μεθόδου.

2) Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής

Σε αυτήν την μέθοδο δίνονται έτοιμες καρτέλες από ζεύγη προτάσεων από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων που πιστεύει ότι ταιριάζουν περισσότερο στον εργαζόμενο και αποτελούνται από θετικά και αρνητικά στοιχεία όπως :

A)εργάζεται σκληρά

B)εργάζεται γρήγορα

3) Αξιολόγηση από ειδικό της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να αυξήσει την αντικειμενικότητα των στοιχείων στην αξιολόγηση και για αυτό το λόγο ζητείται από τον ίδιο τον διευθυντή να αξιολογεί τον υφιστάμενό του ο οποίος θα πρέπει πρώτα να έχει αξιολογήσει τους υφισταμένους του. Έπειτα ο διευθυντής συντάσσει την έκθεση αξιολόγησής του και την παραδίδει στον άμεσα αξιολογούμενο υφιστάμενό του προκειμένου να κάνει τις όποιες αλλαγές πιστεύει ότι απαιτούνται. Η μέθοδος αυτή απαιτεί αρκετό χρονικό διάστημα λόγω της κλίμακας-κατανομής των εργαζομένων και επίσης υπάρχει η πιθανότητα σύγκρουσης και διαφωνίας μεταξύ του διευθυντή και του άμεσα αξιολογούμενου- υφισταμένου.

4) Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας

Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής βαθμολογεί τον εργαζόμενο με βάση κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι ήδη καθορισμένα όπως επίσης και οι κλίμακες αξιολόγησης από το Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Άρα εξ' ορισμού γίνεται αντιληπτό ότι αυτή η μέθοδος απαιτεί κάποια προετοιμασία προκειμένου να αποφευχθούν πιθανά λάθη και στοιχεία υποκειμενικότητας.

Παρακάτω θα δείξουμε ένα απόσπασμα από το έγγραφο που συντάσσεται για τη μέθοδο αυτή:

Πίνακας 3.1

Αξιολόγηση με βάση τη μέθοδο διαγραμματικής κλίμακας

Παράγοντας που αξιολογείται	Μη ικανοποιητική 1	Μέτρια 2	Ικανοποιητική 3	Πολύ καλή 4	Εξαιρετική 5
Ποσότητα εργασίας(μονάδες)	Απόδοση πολύ μικρή για να διατηρήσει τη θέση χωρίς βελτίωση	Κάτω της αναμενόμενης (πρότυπου)	Απόδοση που ικανοποιεί τις απαιτήσεις (πρότυπο)	Ξεπερνά τις απαιτήσεις	Εξαιρετική απόδοση και σε ταχύτητα και σε ποσότητα
Ποιότητα εργασίας (απουσία λαθών)	Ακρίβεια, ορθότητα κάτω της αναμενόμενης, συχνά λάθη, παράπονα πελατών	Έλλειψη ακρίβειας, ορθότητας σε μερικές περιπτώσεις (μερικά παράπονα πελατών)	Ακρίβεια, ορθότητα που ικανοποιεί τις απαιτήσεις (πρότυπο, ελάχιστα παράπονα πελατών)	Απόδοση υψηλής ποιότητας, πολύ καλή δουλειά (θετικά σχόλια από πελάτες)	Ακρίβεια, ορθότητα εξαιρετική, τέλεια ολοκληρωμένη δουλειά (έπαινοι από πελάτες)
Γνώση εργασίας	Είναι ελάχιστα για τα όσα γνωρίζει για τη δουλειά του	Δεν γνωρίζει μερικά στοιχειώδη πράγματα για τη δουλειά του	Γνωρίζει όσα χρειάζονται για τη δουλειά του	Γνωρίζει πολύ καλά όλες τις φάσεις- πλευρές της δουλειάς του	Εξαιρετική γνώση της δουλειάς, πολύ περισσότερη από αυτήν που απαιτείται

Πηγή: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Χυτήρης, 2001

5) Μέθοδος της απλής κατάταξης

Αυτή η μέθοδος αποτελεί τον πιο παλιό και συγχρόνως απλό τρόπο αξιολόγησης του προσωπικού, στον οποίο κατατάσσονται με απλή αριθμητική σειρά ανάλογα με το ποιος

είναι καλύτερος σε όλο το φάσμα της εργασίας, δηλαδή δεν επισημαίνονται κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και για αυτό το λόγο δεν συνίσταται για εταιρίες που απασχολούν προσωπικό με διαβαθμίσεις σε κλίμακες όπως προϊστάμενος, διευθυντής ή εργάτης.

6) Μέθοδος της εναλλάξ κατάταξης

Μία διαφορετική προσέγγιση της απλής κατάταξης είναι η συγκεκριμένη όπου στην αξιολόγηση χρησιμοποιούνται ζευγάρια υφισταμένων καλύτερου- χειρότερου μέχρις ότου να έχουν βαθμολογηθεί όλοι οι εργαζόμενοι. Αυτή η προσέγγιση όπως γίνεται αντιληπτό δεν εξαλείφει τα προβλήματα που υπάρχουν και στην προηγούμενη μέθοδο.

7) Μέθοδος της κατανομής των βαθμών

Στον συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης του προσωπικού οι καλοί υπάλληλοι παίρνουν περισσότερους βαθμούς στην κλίμακα του 100 ενώ λιγότερο αποδοτικοί- παραγωγικοί εργαζόμενοι αξιολογούνται με μικρότερη βαθμολογία στην ίδια κλίμακα.

8) Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών

Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι μπαίνουν σε ζευγάρια ομάδων και συγκεκριμένα αυτή η ομαδοποίηση των ζευγαριών είναι προτιμότερο να γίνεται κατά τμήματα απασχόλησης, ώστε το μέτρο σύγκρισης να είναι κοινό. Η μέθοδος αυτή μπορεί να αποτελέσει έναν καλό τρόπο για να μπορέσει ο υπεύθυνος να δημιουργήσει τα μισθολογικά κλιμάκια που απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας.

9) Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Σε αυτή τη μέθοδο οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους υποχρεωτικά με διασπορά, με την έννοια ότι όλοι πρέπει να έχουν πάρει μία «ταμπέλα» αξιολόγησης αυτή της (εξαιρετικής, πάνω από μέτρια, μέτρια, κάτω από μέτρια και απαράδεκτη). Αυτό βέβαια έχει διπλή σημασία, διότι υπάρχουν περιπτώσεις τμημάτων μέσα στην επιχείρηση που για πολλούς λόγους μπορεί να λειτουργούν σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο και έτσι να μην προκύπτουν εργαζόμενοι που η απόδοσή τους να βρίσκεται κάτω από το μέτριο. Όμως δεν έχουν οι υπεύθυνοι τη δυνατότητα να τους κατατάξουν όλους στην κλίμακα «καλοί» και «εξαιρετικοί» ακόμα και αν πραγματικά το αξίζουν γιατί βάσει της μεθόδου πρέπει να υπάρξει διασπορά σε όλα τα κλιμάκια. Το ίδιο συναντάμε και στην αντίθετη περίπτωση όπου ένα τμήμα δηλαδή δεν λειτουργεί τόσο αποδοτικά και ο αξιολογητής θα έπρεπε κανονικά να τους βαθμολογήσει με απόδοση κάτω από μέτρια. Όμως και σε αυτή την περίπτωση δεν

μπορεί, γιατί είναι υποχρεωμένος να κάνει διασπορά. Άρα, σε αυτή τη μέθοδο είναι δυνατόν να υπάρξουν κάποιες αδικίες οι οποίες δεν οφείλονται σε ανθρώπινα λάθη ή παρεμβάσεις αλλά στις αδυναμίες λειτουργίας αυτής της μεθόδου.

B) Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά

1) Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου

Είναι μία ευρέως διαδεδομένη μέθοδος όπου ο αξιολογητής έχει να συμπληρώσει μία συγκεκριμένη σειρά από προτάσεις οι οποίες συνδέονται με απαντήσεις τύπου ΝΑΙ ή ΟΧΙ και κάποιες φορές Πάντα- Μερικές φορές- Ποτέ. Το θέμα που πρέπει να εξασφαλίζεται για την καλύτερη λειτουργία αυτής της μεθόδου είναι πως πρέπει να διατυπώνονται κάποιες διαφορετικές ερωτήσεις ανάλογα με το επίπεδο και το αντικείμενο του κάθε αξιολογούμενου ώστε να είναι προσαρμοσμένο στα θέματα που πρέπει να αξιολογηθούν.

2) Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Η συγκεκριμένη περίπτωση αξιολόγησης βασίζεται σε συγκεκριμένα γεγονότα τα οποία είναι αλληλοσυγκρουόμενα με την έννοια ότι καταγράφονται μόνο περιπτώσεις καλών περιστατικών και άτυχων στιγμών κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Όπως γίνεται αντιληπτό για να μπορέσει να έχει αποτελέσματα αυτή η μέθοδος θα πρέπει να υπάρχει ο αντίστοιχος φάκελος για κάθε εργαζόμενο που θα καταγράφονται με τη σειρά τα κρίσιμα γεγονότα του κάθε εργαζόμενου. Όμως είναι εύκολο να πέσουμε σε λάθη μεροληπτικά, διότι ο υφιστάμενος μπορεί να καταγράψει μόνο τα αρνητικά ή μόνο τα θετικά γεγονότα ενός υπαλλήλου ανάλογα με τη συμπάθεια ή αντιπάθεια που μπορεί να έχει για τον εκάστοτε εργαζόμενο.

Να σημειωθεί ότι στην περίπτωση αυτής της αξιολόγησης βάση της συμπεριφοράς, υπάρχουν ακόμα δύο κατηγορίες αυτή του σταθμισμένου ελέγχου και αυτή της μέτρησης της συμπεριφοράς οι οποίες έχουν αναλυθεί σε προηγούμενες παραγράφους.

Γ) Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα

1) Μέτρηση παραγωγικότητας

Αυτή η μέθοδος είναι μία ποσοτικοποιημένη προσέγγιση που στηρίζεται σε μετρήσιμα μεγέθη όπως είναι οι πωλήσεις σε μονάδες, οι παραχθείσες μονάδες και οι ελαττωματικές μονάδες κ.α. Όμως, όσο αντικειμενική μπορεί να φαίνεται αυτή η μέθοδος υπάρχουν περιπτώσεις που επηρεάζουν την απόδοση του εργαζόμενου και δεν εξαρτώνται από αυτόν.

Ένα τέτοιο παράδειγμα μπορεί να είναι η απουσία πρώτων υλών που απαιτούνται για την παραγωγή ή ακόμα και κάποια βλάβη στα μηχανήματα που μπορεί να καθυστερήσει την παραγωγή. Αυτά είναι προβλήματα που επηρεάζουν την αξιολόγηση και μπορεί να οδηγήσουν σε αδικίες, καθώς επίσης υπάρχει και η άλλη πλευρά όπου οι εργαζόμενοι έχοντας στο μυαλό τους ότι πρέπει να κάνουν το καλύτερο που μπορούν για να παράγουν όσο γίνεται περισσότερο δεν ενδιαφέρονται για θέματα καλύτερης χρήσης των πόρων και των μηχανημάτων.

2) Διοίκηση δια αντικειμενικών στόχων

Αύτη η μέθοδος βασίζεται στη φιλοσοφία της συνεργασίας και της θέσπισης στόχων όπου ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος καθορίζουν τους στόχους και ορίζουν τη χρονική περίοδο την οποία θα χρειαστούν για να επιτύχουν τους στόχους τους. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Όσον αφορά τα θετικά η μέθοδος αυτή ασχολείται με ποσοτικά και μετρήσιμα αποτελέσματα, ο κάθε εργαζόμενος είναι ευέλικτος να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα πετύχει τους στόχους του. Στα αρνητικά περιλαμβάνεται η ύπαρξη αρκετού χρόνου προκειμένου να γίνουν κατανοητοί οι στόχοι, η εκπαίδευση όλων, το γεγονός ότι μπορεί να εφαρμοσθεί μόνο σε περιπτώσεις που υπάρχει ευελιξία καθώς και το γεγονός ότι δεν είναι εύκολη η σύγκριση των εργαζομένων αφού ο καθένας έχει να επιτύχει τους δικούς του στόχους και λειτουργεί με διαφορετικούς ρυθμούς.

Δ) Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων (εργαζομένων)

1) Ψυχολογική αξιολόγηση

Η αξιολόγηση αυτής της μεθόδου γίνεται με βάση τις συνεντεύξεις με τους αξιολογούμενους, τα ψυχολογικά τεστ και τις συζητήσεις με τους προϊσταμένους σε περιπτώσεις όπου κάποιες συνήθως μεγάλες επιχειρήσεις αποφασίζουν να αξιολογήσουν το προσωπικό τους με τη βοήθεια κάποιων γραφείων συμβούλων επιχειρήσεων. Ο αξιολογητής έπειτα από τις συνεντεύξεις και τις συζητήσεις που έχει κάνει με τους αξιολογούμενους μαζεύει τα στοιχεία που του είναι απαραίτητα και συντάσσει μία έκθεση που αποτελεί μία πρόβλεψη για τη μελλοντική του απόδοση. Ο αξιολογητής για να μπορέσει να έχει έγκυρα αποτελέσματα θα πρέπει να έχει αρκετή πείρα. Να σημειώσουμε στο σημείο αυτό πως η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως για την αξιολόγηση υψηλόβαθμων στελεχών.

Η δεύτερη μέθοδος αξιολόγησης δυνατοτήτων αναφέρεται στα κέντρα αξιολόγησης στα οποία έχουμε αναφερθεί σε προηγούμενες παραγράφους (Χυτήρης, 2001)⁷⁶.

3.11.3 Αυτό-αξιολόγηση (Schuler & Huber, 1993)

Η χρήση της αυτοαξιολόγησης έγινε ιδιαίτερα γνωστή ως ένα σημαντικό στοιχείο της διοίκησης βάσει στόχων (MBO). Οι υφιστάμενοι που συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης μπορούν να δεσμευτούν περισσότερο ως προς τους στόχους της επιχείρησης και μπορούν να βοηθήσουν στο να ξεκαθαριστούν περισσότερο οι ρόλοι του κάθε εργαζόμενου και να μειώσουν τις διαμάχες. Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο που συνεισφέρει στην επαγγελματική ανέλιξη και εξέλιξη του κάθε εργαζόμενου καθώς και περισσότερη προσήλωση και συγκέντρωση στου στόχους της επιχείρησης. Παρόλα αυτά είναι γνωστό πως οι αυτοαξιολογήσεις δεν είναι ιδιαίτερα αντικειμενικές μιας και υπάρχουν μεροληπτικές τάσεις καθώς και υπερτιμήσεις των χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Όμως η μέθοδος αυτοαξιολόγησης είναι περισσότερο αντικειμενική και ορθή όταν χρησιμοποιείται σε μικρούς οργανισμούς όπου ο έλεγχος των εργαζομένων είναι πιο εύκολος και η δυνατότητα υπερεκτίμησης κάποιων στοιχείων δυσκολότερη (Schuler & Huber, 1993)⁷⁷.

3.11.4 Αξιολόγηση από πελάτες

Η αξιολόγηση από πελάτες, είναι μία διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης που εφαρμόζεται κυρίως σε εταιρείες που ασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών. Για παράδειγμα η εταιρεία Domino's Pizza προσλαμβάνει μυστικούς πελάτες οι οποίοι παραγγέλνουν πίτσες και στη συνέχεια προϊστάμενοι αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων όσον αφορά την ταχύτητα της εξυπηρέτησης καθώς και την ευγένεια και την υπομονή στις απαιτήσεις των πελατών (Schuler & Huber, 1993)⁷⁸.

⁷⁶ Χυτήρης, Σ., Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, σελ. 234-25

⁷⁷ Sculer & Huber, 1993, "Personnel and Human Resource Management, 5th Edition, West Publishing Company, USA, pp. 289-290

⁷⁸ Sculer & Huber, 1993, "Personnel and Human Resource Management, 5th Edition, West Publishing Company, USA, pp. 293

Αυτός ο τρόπος αξιολόγησης προσωπικού αποτελεί μία διαδικασία η οποία αποκτά ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρον στην αγορά εργασίας σε αντίθεση με τις επιστημονικές έρευνες. Ο «μυστικός πελάτης» όπως αλλιώς ονομάζεται αυτή η μέθοδος αξιολόγησης, χρησιμοποιεί μία τυποποιημένη μέθοδος παρατήρησης συμπεριφοράς των εργαζομένων κυρίως σε επαγγέλματα που ασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει στη συνέχεια μία συνέντευξη αξιολόγησης όπου ο προϊστάμενος ενημερώνει τον εργαζόμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, προκειμένου να αυξηθεί όσο γίνεται δυνατόν η ακρίβεια των αποτελεσμάτων. Είναι προφανές ότι η μέθοδος χρησιμοποιείται με διαφορετικό τρόπο σε διαφορετικές επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται και για διαφορετικούς σκοπούς (Schuler & Huber, 1993).

Τα χαρακτηριστικά αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι:

- ✚ Οι άνθρωποι που συλλέγουν τα δεδομένα για την αξιολόγηση είναι εξωτερικοί και δεν έχουν καμία σχέση με την επιχείρηση
- ✚ Είναι μία διαδικασία που αναπτύσσεται διαφορετικά για κάθε αξιολογούμενο εργαζόμενο, μιας και εξαρτάται από το συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν ο ένας με τον άλλον
- ✚ Τα δεδομένα συλλέγονται με έναν τρόπο που μοιάζει σαν μια έρευνα που πραγματοποιείται για μία φορά και που τα δεδομένα καταγράφονται εκείνη τη στιγμή
- ✚ Ο αξιολογούμενος δεν γνωρίζει πως εκείνη τη στιγμή κάποιος τον παρατηρεί και τον αξιολογεί (Brender- Plan & Shultz, 2005)⁷⁹.

3.11.5 Αξιολόγηση 360 μοιρών

Η αξιολόγηση 360 μοιρών ή αλλιώς η μέθοδος ανατροφοδότησης αναφέρεται στη διαδικασία με τη οποία γίνονται οι αξιολογήσεις της απόδοσης και τα στοιχεία συλλέγονται από διαφορετικές πηγές είτε είναι προσωπικές είτε από τους προϊστάμενους, από τους πελάτες και ακόμη και από τους συνεργάτες τους σε αντίθεση με τις μεθόδους που βασίζονται πάνω

⁷⁹ Brender- Plan & Shultz,(2005), “Perceived fairness of the mystery customer method: comparing two employee evaluation practices”, *Employee Responsibilities and rights journal*, Vol. 17, No 4, pp. 233

σε στοιχεία που αντλούνται μόνο από μία πηγή. Αυτό το γεγονός δίνει τη δυνατότητα στους αξιολογητές να έχουν μία μεγάλη ποικιλία πληροφοριών και τους δίνει τη βεβαιότητα πως μπορούν να παρατηρήσουν διαφορετικές συμπεριφορές και ταυτόχρονα προσφέρει περισσότερη εγκυρότητα στα αποτελέσματά τους. Όταν χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος ως εργαλείο λήψης αποφάσεων όπως μπορεί να είναι για παράδειγμα ο μισθός ή η προαγωγή, δίνει τουλάχιστον την αξίωση της αύξησης της αντικειμενικότητας. Όμως παρόλα αυτά, έχουν διατυπωθεί κάποια προβλήματα. Το πρώτο πρόβλημα μπορεί να θεωρηθεί ως φιλοσοφικό, με την έννοια ότι αρκετοί άνθρωποι νιώθουν άνετα με την ιδέα της συνεχούς αξιολόγησης από διαφορετικούς ανθρώπους, θέτοντας το δίλημμα της αντικειμενικότητας και της υποκειμενικότητας. Απ' αυτό συμπεραίνουμε ότι η μέτρηση της περισσότερης ή λιγότερης υποκειμενικότητας ή αντικειμενικότητας είναι στην πραγματικότητα απίθανο να μετρηθούν. Το δεύτερο πρόβλημα σχετίζεται με το γεγονός ότι στην διαδικασία της αξιολόγησης εμπλέκονται και άλλοι άνθρωποι από το ευρύ περιβάλλον της επιχείρησης προκειμένου να ενισχυθεί η δικαιοσύνη καθώς και επίσης η αντίληψη πως όσες περισσότερες υποκειμενικές αξιολογήσεις συλλεχθούν για ένα άτομο αυτό θα μας οδηγήσει σε αντικειμενικό αποτέλεσμα. Όμως σε αυτή την περίπτωση παρακάμπτουμε την πιθανότητα ύπαρξης άδικων ή και μεροληπτικών ατομικών αξιολογήσεων που μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα αποτελέσματα. Το τρίτο πρόβλημα σχετίζεται με την δομή της αξιολόγησης καθώς και τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν σε αυτή. Αρχικά το πρόβλημα ξεκινάει από τη στιγμή που ένα κριτήριο δεν γίνεται ξεκάθαρο και κατανοητό σε σημείο όπου μπορεί η έννοια του να παρερμηνευθεί. Να σημειωθεί βέβαια ότι αυτό το είδος της παρερμηνείας των κριτηρίων προς αξιολόγηση μπορεί να σημειωθεί είτε από τους αξιολογητές είτε από τους αξιολογούμενους, με την έννοια ότι αν ένας αξιολογητής δεν κατανοήσει σωστά τους παράγοντες που είναι προς αξιολόγηση τότε δεν θα είναι σε θέση να κρίνει την απάντηση του αξιολογούμενου. Το ίδιο βέβαια συμβαίνει και από την πλευρά του αξιολογούμενου ο οποίος πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί πλήρως και ορθώς την κάθε ερώτηση που του γίνεται, προκειμένου να είναι ορθή η απάντηση που θα δώσει.

Συνεπώς από τα παραπάνω προβλήματα που παρουσιάστηκαν συμπεραίνουμε ότι η 360μοιρών αξιολόγηση εξαρτάται από την προσεγμένη δομή των κριτηρίων προς αξιολόγηση καθώς και από το κλίμα στο οποίο οι άνθρωποι θα συζητήσουν τα δυνατά και

αδύναμα σημεία των αξιολογούμενων (Heijden & Nijhof, 2004⁸⁰, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)⁸¹.

Από την άλλη πλευρά οι Atwaters & Brett, 2006⁸², επισημαίνουν πως στη μέθοδο αυτή τα αποτελέσματα των αξιολογητών αποστέλλονται απευθείας, παρέχοντας μία ανώνυμη ανατροφοδότηση στους παραλήπτες και αυτός είναι ένας από τους λόγους που αυτή η μέθοδος κερδίζει περισσότερο έδαφος και γίνεται πιο γνωστή. Έχοντας εξετάσει τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου ανατροφοδότησης επισημαίνουν ότι περίπου στο 1/3 των περιπτώσεων η ανατροφοδότηση οδήγησε σε αύξηση της απόδοσης.

Όπως έχει επισημανθεί υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσέγγισης 360⁰ τα οποία τη διαφοροποιούν από τις άλλες διαδικασίες αξιολόγησης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τα οποία είναι: είναι εκούσια, απόρρητη, αυτό- προσδιόριστη και περισσότερο προσανατολισμένη στη μάθηση από ότι στην αξιολόγηση. Επίσης όσον αφορά το απόρρητο στοιχείο, αυτό βρίσκεται στη διακριτική ευχέρεια του υπευθύνου για το αν θα κατονομάσει και θα δημοσιοποιήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (Mabey, 2001)⁸³.

Ας εξετάσουμε όμως τη μέθοδο αυτή και από μία άλλη οπτική γωνία. Αρχικά, η επιτυχία αυτής της μεθόδου ορίζεται με διαφορετικό τρόπο και εξαρτάται από το συστατικό που θέλουμε να μελετήσουμε και να ικανοποιήσουμε. Για παράδειγμα, οι αξιολογητές μπορούν να θεωρήσουν τη 360⁰ μέθοδο επιτυχής εάν οι αξιολογούμενοι δέχονται την ανατροφοδότηση και αλλάζουν προς το καλύτερο τη συμπεριφορά τους, εάν οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των αξιολογούμενων βελτιώνονται κ.α. Όπως γίνεται αντιληπτό είναι μία πολύπλοκη μέθοδος που συνδυάζει ταυτόχρονα καλά και κακά στοιχεία όπως αυτά που παίρνουμε από τα κέντρα αξιολόγησης και από την έρευνα που κάνουμε στους εργαζόμενους. Όπως και στην περίπτωση των κέντρων αξιολόγησης έτσι και εδώ η

⁸⁰ Heijden & Nijhof, (2004), "The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems", *The international Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No 3, pp. 494-495

⁸¹ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 350-351

⁸² Atwater & Brett, (2006). Feedback format: Does it influence managers' reactions to feedback? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 518-519

⁸³ Mabey, (2001), "Closing the circle: participant views of 360 degree feedback programme", *Human resource management journal*, Vol. 11, No 1, pp. 43-46

ανατροφοδότηση 360 μοιρών εξαρτάται από την ικανότητα να δημιουργηθούν αξιόπιστα δεδομένα από αναξιόπιστες πηγές που στην περίπτωση αυτή είναι οι ίδιοι οι άνθρωποι. Για να το κάνουμε πιο συγκεκριμένο, ενώ είναι απαραίτητη η εκπαίδευση και η κατάρτιση των αξιολογητών, το πιο πιθανό σενάριο είναι να μην γίνεται η εκπαίδευση που χρειάζεται με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να γίνεται με άτομα που δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν και να κρίνουν τους εργαζόμενους. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής είναι ότι αποτελεί μια συνεχής και επαναλαμβανόμενη δυναμική διεργασία όπου οι συμμετέχοντες που στην περίπτωση αυτή είναι οι αξιολογητές, οι αξιολογούμενοι και οι διευθυντές έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν εμπειρίες που στο μέλλον θα μπορούν να τις αλληλεπιδρούν και να τις συνδυάζουν με άλλες διεργασίες. Άρα από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε πως στη μέθοδο αυτή μπορούμε να μιλήσουμε για εγκυρότητα των στοιχείων αλλά μόνο όταν την έχουμε εφαρμόσει. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε δύο στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν πρακτικά την εγκυρότητα αυτού του είδους αξιολόγησης. Το πρώτο έχει να κάνει με θέματα που σχετίζονται με τη δομή και την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου καθώς και τη διαχείρισή του από τη στιγμή που το δημιουργούμε (λαμβάνοντας υπόψη τι θέλουμε να εξετάσουμε), τη στιγμή που το χρησιμοποιούμε (λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν πρέπει να ξεφεύγουμε από αυτό κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης) καθώς και τη στιγμή που το χρησιμοποιούμε για να εξάγουμε τα συμπεράσματά μας για τον εργαζόμενο (Bracken et al, 2001)⁸⁴. Η μέθοδος αυτή μπορεί να βασιστεί σε πληροφορίες από συναδέλφους, υφισταμένους, επόπτες και ενίοτε από πελάτες. Πολλές επιχειρήσεις την συστήνουν γιατί τη θεωρούν ιδιότυπη με τη λογική ότι δεν θέλουν να μιμηθούν τις πρακτικές των άλλων επιχειρήσεων στα θέματα αξιολόγησης ως απόφαση της εσωτερικής πολιτικής της εταιρείας ή ακόμα μπορεί να θέλουν να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι είναι ανοιχτές σε νέες ιδέες και ότι θέλουν να προωθήσουν τη συμμετοχή στην αξιολόγηση ως πιο διαλλακτικό τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (Hagan et al, 2006)⁸⁵.

⁸⁴ Bracken et al, (2001), “360 Feedback from another angle”, *Human resource management*, Vol. 40, No. 1, pp. 12-15

⁸⁵ Hagan et al, (2006), “Predicting assessment center performance with 360- degree, top-down, and customer- based competency”, *Human resource management*, Vol. 45, No 3, pp. 358-361

3.12 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αξιολόγησης 360°

Η αξιολόγηση 360° αναμένεται να ενσωματωθεί στους οργανισμούς και τις εταιρείες ολοένα και περισσότερο και να γίνει μέρος της αξιολόγησης προσωπικού. Στην πράξη η μέθοδος αυτή παίρνει ως εισροές απόψεις εργαζομένων, συναδέλφων και πελατών. Όσον αφορά τη σχέση πελάτη- προμηθευτή η οποία έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στις μέρες μας κυρίως στο να περιγράφει το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον του πελάτη προς την επιχείρηση. Ο πελάτης είναι η εισροή για την ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση ή των πρώτων υλών που εμπορεύεται ανάλογα με το αντικείμενο της εργασίας και το είδος της επιχείρησης, ενώ ο προμηθευτής γίνεται ο αποδέκτης της αξιολόγησης. Όμως όσο και αν ακούγεται περίεργο ο σκοπός της ανατροφοδότησης αυτής είναι να ενημερώσει τους προμηθευτές για το αν ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών.

Όσον αφορά τους εργαζόμενους, όταν κρίνονται ξεχωριστά και ατομικά ο καθένας σύμφωνα με την αξιολόγηση από πελάτες υπάρχει η πιθανότητα να αισθανθεί ότι αυτή η αξιολόγηση μπορεί να είναι τυχαία ή συμπτωματική και όχι αυτή που θα έπρεπε να είναι, γιατί αφενός υπάρχουν θέσεις μέσα στην επιχείρηση που οι εργαζόμενοι μπορεί να μην έχουν αναπτύξει ιδιαίτερες σχέσεις με τον πελάτη αφετέρου υπάρχουν και επιχειρήσεις όπως είναι τα παραρτήματα των τραπεζών όπου οι πελάτες τις περισσότερες φορές εξυπηρετούνται από διαφορετικά άτομα κάθε φορά. Για αυτό το λόγο πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση σύμφωνα και με τη διοίκηση ολικής ποιότητας πρέπει να είναι λογικά περισσότερο εστιασμένη στο σύνολο της ομάδας και όχι σε ατομικό επίπεδο (Waldman & Bowen, 1998)⁸⁶. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αξιολόγηση από πελάτες συνεισφέρει σημαντικά στην αξιολόγηση 360°. Ενώ βλέπουμε ότι στη θεωρία της διοίκησης η συμμετοχή των πελατών στην αξιολόγηση και στα συστήματα ανατροφοδότησης κρίνεται απαραίτητη, στην πράξη η παρουσία τους στη διαδικασία αξιολόγησης της διοίκησης είναι πολύ σπάνια, όταν όμως εμφανίζεται βασίζεται κυρίως στους εξωτερικούς πελάτες. Βέβαια, η χρησιμότητα της συνεισφοράς των πελατών μπορεί να διαφέρει στον αριθμό ανάλογα με τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται όπως είναι τα χαρακτηριστικά της εταιρείας, η στρατηγική, η φύση του

⁸⁶ Waldman & Bowen, (1998), “ The acceptability of 360 degree appraisals: a customer- supplier relationship perspective”, *Human resource management*, Vol. 37, pp. 118-122

προϊόντος ή της υπηρεσίας, ο τύπος της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται και οι τακτικές διανομής κ.α. (Hagan et al, 2006)⁸⁷.

Τώρα όσον αφορά τους συναδέλφους σε μία ομάδα εργασίας συναντάμε το φαινόμενο όπου βρίσκονται να είναι και αξιολογητές και αξιολογούμενοι ο ένας για τον άλλον. Για το λόγο αυτό επιθυμούν να υπάρχει συνεννόηση και υποστήριξη ο ένας για τον άλλο. Αντίθετα οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν την 360^ο αξιολόγηση ως κάτι πιο απειλητικό και ως εκ τούτου δύσκολα την αποδέχονται επειδή μπορεί να διαταράξει την αρμονία και την συναδελφικότητα μεταξύ τους (Waldman & Bowen, 1998)⁸⁸.

Επίσης και η φιλία και η εχθρότητα που αναφέρθηκαν είναι ανασταλτικός παράγοντας και για τους συναδέλφους αλλά και για τη διοίκηση γιατί είναι πιθανόν να υπάρξουν παραποιημένα αποτελέσματα. Τέλος, όπως είναι φυσικό ο ανταγωνισμός υπάρχει ακόμα και σε συναδέλφους που είναι φίλοι μεταξύ τους και η όποια αξιολόγηση μπορεί να προκαλέσει προβλήματα κυρίως αν υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα μισθολογικών κλιμακίων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)⁸⁹.

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν τα κέντρα αξιολόγησης κυρίως για την αξιολόγηση θέσεων υψηλόβαθμων στελεχών. Τα κέντρα αξιολόγησης είναι μία διαδικασία για να αξιολογούνται οι άνθρωποι σε όρους ανθρώπινων χαρακτηριστικών, ικανότητες ή δεξιότητες οι οποίες θεωρούνται σχετικές με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και χαρακτηρίζονται από:

- Τη χρήση δείγματος εργασίας ή τεστ
- Την προσπάθεια να αποσπάσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές
- Τη διαξαγωγή αξιολογήσεων από έμπειρους αξιολογητές οι οποίοι κάνουν ανεξάρτητες αξιολογήσεις σε πολλαπλές ικανότητες από αυτά που έχουν δει
- Συγκέντρωση όλων των αξιολογήσεων από τους εκπαιδευμένους αξιολογητές οι οποίοι όλοι μαζί αποφασίζουν για τα αποτελέσματα.

⁸⁷ Hagan et al, (2006), “Predicting assessment center performance with 360- degree, top-down, and customer- based competency”, *Human resource management*, Vol. 45, No 3, pp. 362

⁸⁸ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 347-348

⁸⁹ Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 347-348

Είναι από τους πιο διάσημους και διαρκείς τρόπους αξιολόγησης γιατί μετρούν τις ατομικές ικανότητες και δεξιότητες και για ιδιωτικές και για δημόσιες επιχειρήσεις κυρίως για την αξιολόγηση θέσεων διοικητικού προσωπικού (Hagan et al, 2006)⁹⁰.

3.13 Τα χαρακτηριστικά του καθοδηγητή- αξιολογητή

Ο αξιολογητής- επόπτης αρχικά θα πρέπει να είναι συγκεκριμένος ώστε όλος ο διάλογος και η επικοινωνία που θα έχει με τον αξιολογούμενο να είναι απλή και κατανοητή. Προς αυτή την κατεύθυνση στοχεύει και η χρήση της μεθόδου των κρίσιμων περιστατικών όπου χρησιμοποιείται το ημερολόγιο όπου εκεί ο επόπτης καταγράφει τα καλά και αρνητικά στοιχεία της συμπεριφοράς του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)⁹¹. Στη συνέχεια, ο αξιολογητής πρέπει να είναι κατανοητός ώστε όσα μεταφέρει στον αξιολογούμενο να μπορούν να γίνουν εύκολα αντιληπτά και να μην υπάρχουν παρεξηγήσεις (Wilkes & Clark, 1992)⁹².

Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας τον οποίο θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει ο αξιολογητής πριν τη συνέντευξη αξιολόγησης.

⁹⁰ Hagan M., C., Konopaske, R., Bernardin, J., H., Tyler, L., C., (2006), "Predicting assessment center performance with 360- degree, top-down, and customer- based competency", *Human resource management*, Vol. 45, No 3, pp. 358-359

⁹¹ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 365

⁹² Wilkes- Gibbs., D., Clark, H., (1992), "Coordinating beliefs in conversation", *Journal of memory and language*, Vol. 31, pp. 185

Πίνακας 3.2

Οι ερωτήσεις που πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει ο καθοδηγητής- αξιολογητής πριν τη συνέντευξη αξιολόγησης

Αριθμός	Ερωτήσεις	Ναι	Όχι
1	Ενδιαφέρεστε για την ανάπτυξη σταδιοδρομίας και όχι μόνο για τη βραχυπρόθεσμη απόδοση?		
2	Παρέχετε υποστήριξη, αλλά και αυτονομία?		
3	Θέλετε υψηλούς, ωστόσο εφικτούς στόχους?		
4	Λειτουργείτε ως ρόλος πρότυπο?		
5	Επικοινωνείτε τις επιχειρηματικές στρατηγικές και τις προσδοκώμενες συμπεριφορές ως βάση για τη θέσπιση στόχων?		
6	Συνεργάζεστε με το άτομο το οποίο καθοδηγείτε για να αναπτύξετε εναλλακτικές μεθόδους ή λύσεις τις οποίες μπορείτε να μελετήσετε μαζί?		
7	Προτού καταθέσετε τις αντιδράσεις σας, παρατηρείτε προσεκτικά, και χωρίς προκατάληψη, το άτομο το οποίο καθοδηγείτε?		
8	Διαχωρίζετε τις παρατηρήσεις σας από την κριτική ή τις εικασίες σας?		
9	Εξετάζετε τις θεωρίες σας σχετικά με τη συμπεριφορά κάποιου ατόμου προτού κάνετε κάτι για αυτή?		
10	Προσέχετε ώστε να μη χρησιμοποιείτε τη δική σας απόδοση ως μέτρο σύγκρισης για την απόδοση των άλλων?		
11	Εστιάζετε την προσοχή σας και αποφεύγετε τους περισπασμούς όταν κάποιος σας μιλάει?		
12	Παραφράζετε ή χρησιμοποιείτε κάποια άλλη μέθοδο για να αποσαφηνίσετε τα όσα λέγονται σε μία συζήτηση?		
13	Χρησιμοποιείτε χαλαρή γλώσσα του σώματος και λεκτικές φράσεις για να ενθαρρύνετε τον ομιλητή κατά τη διάρκεια των συζητήσεων?		
14	Χρησιμοποιείτε ανοικτές ερωτήσεις για να μοιράζεστε ιδέες και πληροφορίες?		
15	Οι αντιδράσεις σας (ανατροφοδότηση) είναι συγκεκριμένες?		
16	Παρέχετε έγκαιρα τις αντιδράσεις σας προς τον καθοδηγούμενο?		
17	Οι αντιδράσεις σας επικεντρώνονται στη συμπεριφορά και στις συνέπειές της (παρά σε αόριστες κρίσεις)?		
18	Καταθέτετε τόσο τις θετικές, όσο και τις αρνητικές αντιδράσεις σας?		
19	Προσπαθείτε να φτάσετε σε μία συμφωνία όσον αφορά στους επιθυμητούς στόχους και στα αποτελέσματα παρά απλώς να τα υπαγορεύετε?		
20	Προσπαθείτε να προετοιμάζεστε για τις συζητήσεις καθοδήγησης εκ των προτέρων?		
21	Παρακολουθείτε πάντα την πρόοδο μιας συζήτησης καθοδήγησης για να διασφαλίσετε ότι τα πράγματα εξελίσσονται όπως τα έχετε σχεδιάσει?		
	Σύνολο		

Πηγή: Μάνατζμεντ και στρατηγική επιχειρήσεων, Harvard Business Essentials, 2009

3.13.1 Τι πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος- αξιολογητής πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη συνέντευξη αξιολόγησης (Χυτήρης, 2001)

Πριν

- Να επικοινωνεί συχνά με τους υφισταμένους του κυρίως με νέους υπαλλήλους αλλά και με αυτούς που έχουν χαμηλή απόδοση.
- Να εκπαιδευτεί σε θέματα αξιολόγησης
- Να σχεδιάσει μία συνέντευξη τύπου ανοικτής συζήτησης
- Να ζητήσει από τους υφισταμένους του να προετοιμαστούν για τη συνέντευξη

Κατά τη διάρκεια

- Να ενθαρρύνει τον αξιολογούμενο να συμμετάσχει στη συζήτηση
- Να κρίνει την απόδοση και όχι την προσωπικότητα του αξιολογούμενου
- Να είναι σαφής και να αναφέρεται σε συγκεκριμένα στοιχεία
- Να ακούει προσεκτικά
- Να μην ασκεί αρνητική κριτική
- Να καθορίσει στόχους αμοιβαία αποδεκτούς από τον υφιστάμενό του για περαιτέρω και συγκεκριμένα σχέδια επίτευξής του

Μετά

- Να επικοινωνεί συχνά με τον υφιστάμενό του για θέματα απόδοσης
- Να εκτιμά περιοδικά την πρόοδο επίτευξης των νέων στόχων
- Να συνδέσει την απόδοση με τις ανταμοιβές (Χυτήρης, 2001)⁹³.

3.14 Προβλήματα και λάθη κατά την αξιολόγηση προσωπικού

Όπως σε όλες τις λειτουργίες του management έτσι και στη διαδικασία αξιολόγησης συναντάμε προβλήματα και λάθη τα οποία συνήθως εμφανίζονται και εντοπίζονται έπειτα από μια σειρά διαρκών αξιολογήσεων ώστε να υπάρχει ήδη η απαιτούμενη εμπειρία για να μπορέσουν να αποτυπωθούν και να επιλυθούν. Αρχικά ένα πρόβλημα που έχει εντοπιστεί αφορά το γεγονός ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παλεύει να βρει βάσιμα στοιχεία που

⁹³ Χυτήρης, Σ., Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, σελ. 259

αφορούν τη θετική σχέση μεταξύ της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της απόδοσης. Επίσης ένα δεύτερο πρόβλημα που έχουν εντοπίσει ερευνητές αφορά την έλλειψη έρευνας πάνω στις αντιδράσεις των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της αξιολόγησής τους, επειδή συνήθως οι έρευνες εστιάζονται σε θέματα που έχουν σχέση με ψυχομετρικές ιδιότητες. Όμως παρόλα αυτά, οι αντιδράσεις των εργαζομένων έχουν τόσο σημαντική επιρροή στην αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης όσο έχουν και οι ψυχομετρικές ιδιότητες. Άρα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι από μόνες τους οι ψυχομετρικές ιδιότητες μπορεί να έχουν μία μικρή επιρροή εάν το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι αποδεκτό από τους εργαζομένους (Krass & Brown, 2012)⁹⁴.

Αν θα θέλαμε να κωδικοποιήσουμε με κάποιον τρόπο τα προβλήματα που συναντάμε κατά την αξιολόγηση θα εντοπίσουμε τα εξής:

1. Η άμεση προκατάληψη, η οποία οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν προκαταλήψεις. Άλλωστε, έρευνες έχουν δείξει ότι οι προκαταλήψεις συχνά επηρεάζουν τα υποτιθέμενα αντικειμενικά κριτήρια των υπευθύνων που χρησιμοποιούν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για τους εργαζόμενους που η διοίκηση συμπαθεί ή αντιπαθεί, ή ακόμα και από τις πεποιθήσεις που έχει εκφράσει κατά καιρούς ο εκάστοτε εργαζόμενος (πολιτικές, θρησκευτικές, κοινωνικές, οικογενειακές, πολιτιστικές) και τα πόσον αυτές είναι σύμφωνες με τις πεποιθήσεις της διοίκησης.
2. Έμμεσες προκαταλήψεις, οι οποίες εμφανίζονται σε περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις εταιρικές αξίες, σύμβολα, κανόνες, αμοιβές και διαδικασίες για να δείξουν ποια άτομα θα επιβραβεύσουν. Οι επιχειρήσεις έχουν επίσης το δικό τους κοινωνικό, πολιτιστικό και πολιτικό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αφομοιωθούν.
3. Αρμοδιότητα, κάποιες επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους διευθυντές στο πως θα διεξάγουν τη διαδικασία αξιολόγησης και πολύ λίγες επιτρέπουν σε ανθρώπους οι οποίοι δεν έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση να λαμβάνουν μέρος. Αυτό οδηγεί σε ασυνέπειες της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των αποτελεσμάτων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ή μεταξύ επιχειρήσεων.

⁹⁴ Krass, P, Brown, T., (2012), "Unionised employee's reactions to the introduction of a goal-based performance appraisal system", *Human resource management journal*, Vol. 23, No 3

4. Μεταβίβαση, όπου οι διεργασίες αξιολόγησης συχνά σχεδιάζονται από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και στη συνέχεια περνάνε από τον έλεγχο της διοίκησης για να εφαρμοστούν. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η διοίκηση συναντά δυσκολίες κατά την ανάγνωση και κατ' επέκταση την έγκριση της διαδικασίας και δεν βρίσκει τη βοήθεια που θα ήθελε από το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό μπορεί να προκαλέσει σύγχυση μεταξύ τμήματος και διοίκησης.
5. Απολυταρχισμός ο οποίος χαρακτηρίζει τις συναντήσεις των διευθυντών που είναι προσδιορισμένες σύμφωνα με τις δικές τους επιθυμίες. Υπάρχει δηλαδή μία ανισόρροπη δύναμη όπου ο εργαζόμενος πρέπει να υπερασπιστεί τον εαυτό του και τους συναδέλφους του ενώ ο διευθυντής βρίσκεται στη θέση του δικαστή. Πολλοί εργαζόμενοι νιώθουν ότι απειλούνται, είναι φοβισμένοι και αμυντικοί την ώρα που θα έπρεπε να νιώθουν δυνατοί και να έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους. Συχνά την ώρα της αξιολόγησης ενώ θα έπρεπε να υπάρχει συζήτηση μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή, ο αξιολογούμενος φαίνεται να μιλάει ελάχιστα και μόνο στις ερωτήσεις που του γίνονται, κάτι που επηρεάζει αρνητικά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.
6. Άτυπες, τυχαίες και συνεχιζόμενες αξιολογήσεις. Πολλές επιχειρήσεις βλέπουν τα αποτελέσματα της απόδοσης ως ένα γεγονός που λαμβάνει χώρα κάθε χρόνο για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι διευθυντές δεν είναι εκπαιδευμένοι να δίνουν πάντα συνεχιζόμενη και άτυπη μορφή ανατροφοδότησης, οπότε πολλές φορές τα αποτελέσματα δεν φτάνουν στους παραλήπτες κάνοντας τη διαδικασία ανούσια και χωρίς δυνατότητα βελτίωσης.
7. Συλλογή πληροφοριών. Υπάρχουν αποδείξεις ότι η 360⁰ αξιολόγηση είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χτίσει την εικόνα της ατομικής απόδοσης, επειδή μπορεί να προσφέρει περισσότερη υποκειμενικότητα σε μία διαδικασία και επιτρέπει κάποια ποσότητα πληροφορίας κάτω από τη σκιά της ανωνυμίας.

Η λύση στα παραπάνω προβλήματα μπορεί να δοθεί κυρίως με εκπαιδευτικά προγράμματα και με τους παρακάτω τρόπους:

- Οι διευθυντές θα πρέπει να είναι σε επαγρύπνηση από τη στιγμή που εμφανίζονται προκαταλήψεις στη διαδικασία αξιολόγησης. Η εκπαίδευση μπορεί να αυξήσει την

συνείδηση για το πώς οι προκαταλήψεις επηρεάζουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

- Επίσης, μικρές ομάδες ατόμων μπορούν να ασχοληθούν με διαφορετικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τις αξιολογήσεις και να διευκολύνουν τις συζητήσεις όπως για παράδειγμα στη συνέντευξη αξιολόγησης και να μοιραστούν νέες ιδέες.
- Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα για το πώς μπορούν να συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης, πριν τους ζητηθεί να συμμετάσχουν σε αυτή. Η εκπαίδευση θα μπορούσε να εστιαστεί σε ανοιχτή επικοινωνία, σε ικανότητες ακουστικές, σε ικανότητες συνεργασίας καθώς επίσης και πως πρέπει να κάνουν διαπραγματεύσεις (Davis, 2012)⁹⁵.

Τα κυριότερα λάθη αξιολόγησης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι τα εξής:

✓ Λάθη επιείκειας

Όπως γίνεται εμφανές από τον τίτλο σε αυτήν την περίπτωση των λαθών οι υπάλληλοι λαμβάνουν μεγαλύτερους βαθμούς από αυτούς που θα έπρεπε και κάποιες φορές αυτό δεν μπορεί να είναι αληθινό γιατί μπορεί να υπάρχουν αρκετά αποδοτικοί υπάλληλοι σε μία εταιρεία αλλά δεν μπορεί να είναι όλοι άριστοι.

✓ Λάθη αυστηρότητας

Στην περίπτωση αυτή συναντάμε λάθη τα οποία γίνονται από υπερβολική αυστηρότητα στους αξιολογούμενους, το ακριβώς αντίθετο φαινόμενο από την προηγούμενη περίπτωση.

✓ Τάση προς τα κέντρο

Η περίπτωση αυτή αναφέρεται στις εκτιμήσεις που κάνουν κάποιες φορές οι επόπτες στο μέσο της κλίμακας προκειμένου να μην αξιολογήσουν τους εργαζόμενους πολύ καλά ή πολύ χαμηλά. Αυτές οι λάθος εκτιμήσεις συνήθως οφείλονται στην αποτυχία του επόπτη να αντιληφθεί την πραγματική απόδοση των εργαζομένων.

✓ Λάθος γενίκευσης της κρίσης (Halo effect)

Το φαινόμενο αυτό ή όπως αλλιώς το συναντάμε στη βιβλιογραφία "σύνδρομο του φωτοστέφανου" αναφέρεται στην αξιολόγηση του εργαζόμενου σε διαφορετικές

⁹⁵ Davis, J., P., (2011), "Seven biggest problems with performance appraisals: and seven development approaches to rectify them", *Development and learning in organizations*, Vol. 26, No. 1, pp. 11-14

διαστάσεις της απόδοσής του στις οποίες αξιολογείται με παρόμοιο βαθμό. Η αξιολόγηση αυτή είναι αρκετά γενικευμένη γιατί ο επόπτης συνεχώς αξιολογεί τη γενική εντύπωση που του δημιουργεί ο εργαζόμενος και δεν διαμορφώνει μία ξεχωριστή βαθμολογία ανάλογα με τις διάφορες διαστάσεις που αξιολογεί.

✓ Λάθη ορισμού των standards αξιολόγησης

Η περίπτωση αυτή έχει να κάνει περισσότερο με την ερμηνεία των λεκτικών όρων που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και πως αντιλαμβάνεται ο κάθε προϊστάμενος τις έννοιες «καλός», «κακός» κτλ.

✓ Προσωπικές προκαταλήψεις

Οι προκαταλήψεις είναι γνωστές συνήθως σε πολλούς διότι σχετίζονται και με τις γενικότερες προκαταλήψεις που συναντάμε και στον έξω κόσμο και όχι μόνο μέσα στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, αναφερόμαστε στο φύλο, στην εθνικότητα, στη θρησκεία και σε άλλους τέτοιους παρόμοιους παράγοντες που σχετίζονται με τα κριτήρια συμπάθειας ή αντιπάθειας που έχουν γενικότερα οι αξιολογητές (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)⁹⁶.

3.15 Η Συνέντευξη αξιολόγησης

Η συνέντευξη αξιολόγησης πρόκειται για μία συζήτηση μεταξύ του επόπτη και του υπαλλήλου που πρόκειται να αξιολογηθεί. Η συζήτηση αυτή έχει ως θέμα την προηγούμενη απόδοση του εργαζομένου καθώς και την πορεία που μπορεί να έχει στο μέλλον (Gordon & Stewart, 2009)⁹⁷. Οι πρώτες προσπάθειες για μελέτη της συνέντευξης αξιολόγησης ξεκίνησαν το 1910 με μία μελέτη η οποία έδειχνε ότι οι ικανότητες των συνεντευξιαστών να αναγνωρίσουν και να βρουν επιτυχημένους υποψήφιους εργαζόμενους ήταν ελλιπείς. Σε πιο πρόσφατες και αποδειγμένες έρευνες για επιλογή προσωπικού σε 19 διαφορετικές χώρες, βρέθηκε πως οι συνεντεύξεις άρχιζαν να προτιμώνται περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη μέθοδο επιλογής.

⁹⁶ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 356

⁹⁷ Gordon, M., Stewart, L., (2009), "Conversing about Performance: Discursive Resources for the Appraisal Interview", *Management Communication Quarterly*, Vol. 22, No 3, pp. 476

Η συνέντευξη αξιολόγησης μπορεί να διεξαχθεί με περισσότερη ευκολία και να δώσει πολύ περισσότερα αποτελέσματα, αν έχει προηγηθεί μία συνέντευξη ανατροφοδότησης η οποία λειτουργεί ως εξής:

Αρχικά, ο αξιολογητής ξεκινάει τη συζήτηση λέγοντας «Είμαι σίγουρος πως στην προηγούμενη εργασία σου είχες θετικές και αρνητικές εμπειρίες, θα ήθελα να μου επισημάνεις κάποιες θετικές από τις θετικές εμπειρίες σου, που πιστεύεις ότι είναι και οι πιο σημαντικές». Στη συνέχεια, μπορεί να του ζητήσει να του αφηγηθεί μία ιστορία που συνέβη στη δουλειά του και στη οποία ένιωσε πολύ ικανοποιημένος και χαρούμενος. Έπειτα, του ζητείται να μιλήσει για την πιο κορυφαία στιγμή της ιστορίας που αναφέρθηκε και πως ένιωσε ηθικά και ψυχολογικά, αλλά και το πως ήταν οι υπόλοιπες συνθήκες που συνέβαλαν σε αυτό το αποτέλεσμα. Τέλος, η ερώτηση «κλειδί» είναι αυτή όπου του ζητείται να ξανασκεφτεί τις συνθήκες που τον έκαναν να νοιώθει ζωντανό στη δουλειά και του έδιναν το έναυσμα για να προσφέρει όλο και περισσότερα και να γίνεται όσο μπορεί παραγωγικός, τονίζοντας ποιες συνθήκες πιστεύει πως πρέπει να υπάρχουν για να νοιώθει τόσο ικανοποιημένος από την εργασία του? (Bouskila- Yam & Kluger, 2011)⁹⁸.

⁹⁸ Bousila- Yam, O., Kluger, N., A., (2011), “Strength-based performance appraisal and goal setting”, *Human resource management review*, Vol. 21, pp. 139-140

Πίνακας 3.3

Οδηγίες για τον συνεντευξιαστή

Οδηγίες για τον συνεντευξιαστή

Καθοδηγείστε τον συνεντευξιαζόμενο προκειμένου να ξεκινήσετε τη συζήτηση με τον εξής τρόπο: «Είμαι σίγουρος ότι έχετε και αρνητικές αλλά και θετικές εμπειρίες από την προηγούμενη εργασιακή σας εμπειρία, εγώ θα ήθελα σήμερα να εστιάσουμε τη συζήτησή μας στα θετικά σημεία...»

Πιθανές ερωτήσεις:

- Θα μπορούσατε παρακαλώ να μου πείτε μία ιστορία από την εμπειρία σας στη δουλειά στην οποία νιώσατε απόλυτα ευχαριστημένος και ιδιαίτερα από το αποτέλεσμα που πετύχατε?
- Θα θέλατε να ξαναζήσετε παρόμοιες στιγμές σε μία άλλη θέση εργασίας?
- Ποιο πιστεύετε ότι ήταν το βασικό στοιχείο που σας οδήγησε στην κορυφή αυτής της υπόθεσης?
- Πώς νιώθετε αυτή τη στιγμή που μου διηγείστε αυτά τα γεγονότα?

Στο πρώτο αυτό βήμα φροντίστε να κάθεται ο ένας απέναντι στον άλλον, χωρίς να έχετε χαρτιά μπροστά σας και να μην κρατάτε άλλα αντικείμενα που μπορεί να τραβήξουν την προσοχή. Ο στόχος είναι να είστε και οι δύο ελεύθεροι την ώρα που μιλάτε. Όσον αφορά τις αντιδράσεις του συνεντευξιαστή κατά τη διάρκεια των ερωτήσεων θα πρέπει να υπάρχει ενεργή συμμετοχή η οποία μπορεί να εξασφαλιστεί κάνοντας ερωτήσεις του τύπου: "Μήπως θα θέλατε να προσθέσετε κάτι ακόμα?" Αναφορικά με τη δεύτερη ερώτηση, επειδή είναι μία κλειστού τύπου ερώτηση, αν η απάντηση είναι ναι, τότε συνεχίστε με την επόμενη ερώτηση, διαφορετικά ρωτήστε αν υπάρχει κάποια στιγμή από την εργασιακή του εμπειρία την οποία θα ήθελε να ξαναζήσει. Για την τρίτη ερώτηση, θα ήταν φρόνιμο να μην υπάρξουν πάνω από δύο στιγμές στις οποίες θα γίνει αναφορά από τον ίδιο τον υποψήφιο, άλλωστε η ερώτηση αυτή είναι βοηθητική για τη συνέχιση της συνέντευξης. Στην τέταρτη ερώτηση αν τα συναισθήματα είναι θετικά τότε μπορείτε να προχωρήσετε στο επόμενο βήμα αλλιώς θα πρέπει να τον βοηθήσετε ξεκινώντας από την προηγούμενη ερώτηση.

Πηγή: (Kluger & Dir, 2010) The feedforward interview, Human resource management review

Πίνακας 3.4

Οδηγίες για τη συνέντευξη αξιολόγησης

Ανακαλύψτε των κώδικα προσωπικής επιτυχίας

Ερωτήσεις προς τον υποψήφιο:

- 1) Ποιες ήταν οι συνθήκες οι οποίες ευνόησαν τις ικανότητες και τα δυνατά σημεία σας και βοήθησαν στην επίτευξη αυτού του αποτελέσματος? \Rightarrow Στόχος: η διήγηση όλο και περισσότερων ποικίλων καταστάσεων.
- 2) Ποιοι παράγοντες συνέβαλαν προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η κατάσταση?
- 3) Πως βοήθησε η ίδια η επιχείρηση στην επίτευξη αυτού του αποτελέσματος? \Rightarrow Ενθάρρυνση του υποψήφιου για περισσότερες λεπτομέρειες.

Η Συνέντευξη ανατροφοδότησης

Ξεκινήστε με τον εξής τρόπο: Οι καταστάσεις τις οποίες περιγράψατε μοιάζουν να είναι με προσωπικός κωδικός επιτυχίας και ευτυχίας στο χώρο εργασίας, θα ήθελα να μου πείτε ποιά είναι τα βραχυπρόθεσμα σχέδια τα οποία κάνετε για την επαγγελματική σας πορεία δεδομένων των συνθηκών.

Πηγή: (Kluger & Dir, 2010) The feedforward interview, Human resource management review,

Υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες της συνέντευξης αξιολόγησης είναι οι εξής:

Μίλησε και πείσε

Στην προσέγγιση αυτή ο υπεύθυνος αξιολόγησης κάνει λόγο για την απόδοση του εργαζόμενου, δηλαδή στην ουσία ανακοινώνει την κριτική του άποψη και προσπαθεί να τον πείσει ότι θα ήταν καλό να τη δεχτεί. Όπως φαίνεται από τον ορισμό αυτής της προσέγγισης, είναι εύλογο να καταλάβει κανείς ότι πρόκειται για μία αρκετά αδιαμφισβήτητη άποψη που μπορεί να προκαλέσει την αντίδραση του

αξιολογούμενου ο οποίος πιθανόν να προσπαθήσει να δικαιολογήσει και να υπερασπιστεί τη θέση του. Έπειτα είναι μία μορφή που απλά ανακοινώνει τα αποτελέσματα και δεν μπαίνουν τα άτομα στη διαδικασία να συζητήσουν τα αποτελέσματα και να βρουν τρόπους βελτίωσης.

✚ Μίλησε και άκουσε

Η προσέγγιση αυτή έχει ως στόχο να προκαλέσει τη συζήτηση και από τις δύο πλευρές, διότι ο επόπτης αναφέρει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης που έχουν καταγραφεί, τα ξεχωρίζει σε θετικά και αρνητικά και στη συνέχεια ο εργαζόμενος από την πλευρά του σχολιάζει και τεκμηριώνει τη δική του άποψη.

✚ Επίλυση προβλημάτων

Στην προσέγγιση αυτή ο αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα να κρίνει την απόδοσή του και ταυτόχρονα να θέσει στόχους σύμφωνα με το πρόγραμμά του που θα τον βοηθήσουν να βελτιωθεί. Ο αξιολογητής αρκείται στο να παρακολουθεί αυτή τη διαδικασία και να βοηθήσει αν του ζητηθεί καθώς και να θέσει εύστοχες παρατηρήσεις αν το κρίνει σκόπιμο. Αυτή η προσέγγιση όπως φαίνεται είναι σε μεγάλο βαθμό ανοιχτή και διαλλακτική, αλλά ο επόπτης έχει να κάνει ένα αρκετά δύσκολο έργο με το να αφήνει «ελεύθερο» τον εργαζόμενο και να τον επιβλέπει (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)⁹⁹.

Ο (Birte, 2008)¹⁰⁰ επισημαίνει πως ενώ υπάρχουν συγκεκριμένες οδηγίες για την εκπόνηση των συνεντεύξεων αξιολόγησης που συμβουλεύουν πως πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να μιλούν περισσότερη ώρα, ο αξιολογητής φαίνεται ότι μιλά περισσότερο. Βέβαια, αυτό το φαινόμενο δεν εμφανίζεται σε όλα τα μέρη της συνέντευξης αξιολόγησης διότι στο σημείο όπου ζητείται από τον αξιολογούμενο να μιλήσει για την προσωπική ανάπτυξη και τους μελλοντικούς εργασιακούς στόχους του, συνήθως μόνο τότε ο εργαζόμενος μιλά περισσότερο.

⁹⁹ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 362-364

¹⁰⁰ Birte, A., (2008), "Preference organization in assessment sequences", *Journal of business communication*, Vol. 45, No. 4, pp. 410

3.16 Η διαδικασία της αξιολόγησης από την πλευρά του προσωπικού

Είναι ενδιαφέρον να μελετήσουμε πως βλέπουν οι εργαζόμενοι τη διαδικασία της αξιολόγησης και τη γνώμη που έχουν για αυτή καθώς και για τη χρησιμότητά της. Έρευνες που έχουν γίνει δείχνουν πως η ικανοποίηση της αξιολόγησης συνδέεται θετικά με την εταιρική δέσμευση και με την απόδοση του συστήματος αξιολόγησης. Επίσης έχει παρατηρηθεί ότι η χρήση σχετικών παραγόντων με την αξιολόγηση και η συζήτηση για μελλοντικούς στόχους συνδέεται σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων με το σύστημα αξιολόγησης, διότι σε αυτή την περίπτωση θεωρούν πως είναι πιο δίκαιη η μέτρηση της αποδοτικότητας αφού γνωρίζουν τους στόχους που πρέπει να φτάσουν και είναι σε θέση να κρίνουν σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους.

Η χρησιμότητα της κλίμακας κατάταξης στην αξιολόγηση της απόδοσης είναι βαθιά ριζωμένη στην ψυχολογία του προσωπικού. Από το 1960 οι αξιολογήσεις αυτές χρησιμοποιούνταν στις επιχειρήσεις και ανακαλύφθηκαν από επιστήμονες που ασχολούνταν με τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Στις μέρες μας, η βιβλιογραφία επικεντρώνεται περισσότερο αποκλειστικά στα αποτελέσματα αυτής της κλίμακας αξιολόγησης μιας και πρόσφατες έρευνες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και στην οργανωσιακή συμπεριφορά-ψυχολογία αποδεικνύουν πως η αξιολόγηση της απόδοσης είναι συνώνυμη με κλίμακες αξιολόγησης. Επίσης ένα στοιχείο που μπορεί να οξύνει τα λεγόμενα που αφορούν στην παραμέληση της προσωπικότητας των εργαζομένων κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, είναι το γεγονός ότι τα συστήματα αξιολόγησης σχεδιάστηκαν πρώτα από όλα και στη συνέχεια αναπτύχθηκαν για να υποστηρίξουν τις αποφάσεις για αύξηση ή μείωση μισθού ακόμα και bonus καθώς και την προαγωγή προσωπικού.

Πρόσφατα, έγιναν κάποιες έρευνες που άρχισαν να αναδύουν το ρόλο ποιοτικών χαρακτηριστικών στην αξιολόγηση της απόδοσης. Αυτή η αλλαγή μπορεί να αποδώσει σε τρεις παράγοντες: ο πρώτος είναι στατιστικής φύσεως και αφορά το γεγονός ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις διευκολύνουν τη διαδικασία ποιοτικών πληροφοριών. Η τεχνολογία δεν έχει κάνει μόνο πιο εύκολη την ομαδοποίηση συγγενικών σχολίων και μάλιστα ανώνυμα αλλά έχει διευκολύνει την ανάλυση, τη συσσωμάτωση και την επεξεργασία των πληροφοριών (Brutus, 2010)¹⁰¹.

¹⁰¹ Brutus, S., (2010), "Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal", *Human resource management review*, Vol. 20, pp. 145

Όπως έχουμε καταλάβει από τις προηγούμενες παραγράφους, συμπεριφορά του αξιολογούμενου είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για τη διαδικασία αξιολόγησης. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα χαρακτηριστικά της αντίδρασης του εργαζομένου μπορεί να αποδειχθούν περισσότερο σημαντικά ως αξία σε σχέση με τα παραδοσιακά ψυχομετρικά χαρακτηριστικά που συνήθως εξετάζονται (όπως η αξιοπιστία, τα σφάλματα του επόπτη). Για αυτό το λόγο, θα πρέπει η διαδικασία και το περιεχόμενό της να είναι συμβατά με τις ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες των χρηστών της, εάν βέβαια αυτό μπορεί να γίνει αποδεκτό. Επίσης, πολλές φορές έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο ότι οι αξιολογούμενοι συχνά εκφράζουν δυσαρέσκεια με τις πρακτικές αξιολόγησης που πραγματοποιούνται στο χώρο εργασίας τους υποστηρίζοντας ότι αυτές δεν συνάδουν με τις προσδοκίες που θα ήθελαν να έχουν από μία τέτοια διαδικασία αξιολόγησης. Όπως αποδεικνύουν οι έρευνες, το πιο σημαντικό στοιχείο που θεωρούν οι αξιολογούμενοι ότι τους ενοχλεί και σχετίζεται με την ικανοποίησή τους είναι η όλη διαδικασία αξιολόγησης και όχι το αποτέλεσμα που διεξάγεται από αυτή. Για να μπορέσουμε να εξηγήσουμε καλύτερα τη δυσαρέσκεια αυτή θα αναφέρουμε πως οι αξιολογούμενοι από την πλευρά τους θα ζητούσαν να επανεξεταστεί ο ρόλος του αξιολογητή ώστε να μην είναι τόσο επιβλητικός και απόμακρος, είτε η ανατροφοδότηση να γίνεται με περισσότερο ποιοτικό τρόπο και πιο πολλά στοιχεία διαθέσιμα για τους εργαζόμενους καθώς και οι αξιολογούμενοι με τη σειρά τους να έχουν πιο ενεργό ρόλο στη διαδικασία αυτή (Gosselin et al, 1997)¹⁰². Άλλωστε έρευνες έχουν δείξει ότι η συνέντευξη αξιολόγησης, τα συστήματα αξιολόγησης και οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση του εργαζόμενου όσον αφορά το περιβάλλον εργασίας του (Birte, 2008)¹⁰³.

Οι πιο πρόσφατες εξελίξεις στην έρευνα που αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης απευθύνονται στην κοινωνική προοπτική. Ο τρόπος με τον οποίο οι πληροφορίες ανακτώνται και ενσωματώνονται προκειμένου να δομήσουν μία πολυδιάστατη αξιολόγηση, είναι σχετικός με τη συζήτηση που έχει γίνει σε προηγούμενες παραγράφους, ότι συμπύπτει με το πως από τη αρχή δομήθηκε η διαδικασία της αξιολόγησης και πως αυτό έγινε αντιληπτό από τους ανθρώπους που σχετίζονται με τη διαδικασία αυτή (Brutus, 2010). Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να ερμηνευθεί ως μία συνεχής επικοινωνία μεταξύ του αξιολογούμενου και του αξιολογητή (Colella et al, 1997).

¹⁰² Gosselin, A., Werner, M., J., Halle, N., (1997), "Ratee preferences concerning performance management and appraisal", *Human resource development quarterly*, Vol. 8, No 4, pp. 322

¹⁰³ Birte, A., (2008), "Preference organization in assessment sequences", *Journal of business communication*, Vol. 45, No. 4, pp. 411

3.17 Αξιολόγηση ατόμων με ειδικές ανάγκες

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει παρατηρούνται πέντε διαφορετικοί τρόποι αντιμετώπισης των ατόμων με ειδικές ανάγκες όσον αφορά την αξιολόγησή τους. Ο πρώτος τρόπος που έχει την έννοια του «κανόνας να είσαι ευγενικός» έχει συνήθως θετική διάσταση ως προς την μεροληψία και καθόλου αρνητική ανατροφοδότηση. Βέβαια αυτή η διάσταση παρατηρείται σε εταιρείες που οι αξιολογητές δεν θα έχουν συνέπειες ως προς τα αποτελέσματά τους. Το δεύτερο σενάριο έχει να κάνει με λιγότερες προσδοκίες από αυτά τα άτομα και οι αξιολογητές μεροληπτούν θετικά εφόσον βέβαια η απόδοσή τους υπερβαίνει τις προσδοκίες τους αλλά δεν συνδέεται με περαιτέρω επιβράβευση. Ο τρίτος τρόπος αντιμετώπισης ο οποίος φαίνεται πως δεν κάνει διακρίσεις φαινομενικά για τους εργαζομένους, δείχνει αρνητική μεροληψία και είναι λιγότερη πιθανή αφού ο άνθρωπος δεν ευθύνεται για την αναπηρία. Το τέταρτο σενάριο που είναι και αυτό γενικευμένο κάνει λόγο για αρνητική μεροληψία έναντι των ατόμων αυτών και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ποικίλουν ανάλογα με τη διάσταση της αναπηρίας και τα χαρακτηριστικά του αξιολογητή¹⁰⁴.

Ανακεφαλαίωση

Στο κεφαλαίο αυτό αναφερθήκαμε στην αξιολόγηση προσωπικού και πιο συγκεκριμένα στηριχθήκαμε στη βιβλιογραφία για να δούμε τις μεθόδους αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται, καθώς και τον τρόπο που εφαρμόζονται ανά περίπτωση. Έπειτα, έγινε λόγος για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας καλός και δίκαιος αξιολογητής ώστε να διευκολύνει την αξιολόγηση και να καταλήγει σε ουσιώδη αποτελέσματα που θα έχουν να προσφέρουν στην εταιρεία, με την έννοια ότι θα μπορεί να τα χρησιμοποιήσει για να γίνει καλύτερη. Επίσης στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται λόγος για το πώς βλέπουν οι αξιολογούμενοι τη διαδικασία αξιολόγησης από την αρχή μέχρι και τα αποτελέσματα καθώς και για το πώς είναι η συνέντευξη αξιολόγησης η οποία χρησιμοποιείται ουσιαστικά για τη αναγγελία των αποτελεσμάτων.

¹⁰⁴ Colella, A., Denisi, S., A., Varma, A., (1997), “Appraising the performance of employees with disabilities: a review and model, *Human resource management review*, Vol. 7, (1), pp. 29

Αναφορές

Αναφορές από ελληνικές πηγές

- 1) Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Α' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- 2) Χυτήρης, Σ., Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Αναφορές από ξένες πηγές

- 3) Atwater, L., & Brett, J. (2006). Feedback format: Does it influence managers' reactions to feedback? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 517–532
- 4) Birte, A., (2008), “Preference organization in assessment sequences”, *Journal of business communication*, Vol. 45, No. 4, pp. 408-429
- 5) Bousila- Yam, O., Kluger, N., A., (2011), “Strength-based performance appraisal and goal setting”, *Human resource management review*, Vol. 21, pp. 137-147,
- 6) Bracken, W., D, Timmreck, W., C., Fleenor, W., J., Summers, L., (2001), “360 Feedback from another angle”, *Human resource management*, Vol. 40, No. 1, pp. 3-20
- 7) Brender- Ilan, Y., Shultz, T., ,(2005), “Perceived fairness of the mystery customer method: comparing two employee evaluation practices”, *Employee Responsibilities and rights journal*, Vol. 17, No 4, pp. 232-243.
- 8) Brutus, S., (2010), “Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal”, *Human resource management review*, Vol. 20, pp. 144-157
- 9) Colella, A., Denisi, S., A., Varma, A., (1997), “Appraising the performance of employees with disabilities: a review and model, *Human resource management review*, Vol. 7, (1), pp. 27-53
- 10) Davis, J., P., (2012), “Seven biggest problems with performance appraisals: and seven development approaches to rectify them”, *Development and learning in organizations*, Vol. 26, No. 1, pp. 11-14

- 11) Ferris, R., G., Munyon P., T., Basik, K., Buckley, R., M., (2008), "The performance evaluation context: social, emotional, cognitive, political and relationship components", *Human resource management review*, Vol. 18, pp. 146-163
- 12) Gordon, M., Stewart, L., (2009), "Conversing about Performance: Discursive Resources for the Appraisal Interview", *Management Communication Quarterly*, Vol. 22, No 3, pp. 472-502.
- 13) Gosselin, A., Werner, M., J., Halle, N., (1997), "Ratee preferences concerning performance management and appraisal", *Human resource development quarterly*, Vol. 8, No 4, pp. 315-333
- 14) Hagan M., C., Konopaske, R., Bernardin, J., H., Tyler, L., C., (2006), "Predicting assessment center performance with 360- degree, top-down, and customer- based competency", *Human resource management*, Vol. 45, No 3, pp. 357-390
- 15) Harvard Business Essentials, Management & Στρατηγική των επιχειρήσεων, Μοντέρνοι Καιροί, 2009
- 16) Heijden, I, J., M.,B., Nijhof, H., J., A., (2004), "The value of subjectivity: problems and prospects for 360- degree appraisal systems", *The international Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No 3, pp. 493-511
- 17) Jafari, M., Bourouni, A., Amiri, H., R.,(2009), "A new framework for selection of the best performance appraisal method", *European Journal of Social Sciences*, Vol.7, No 3, pp. 92-100
- 18) Kluger, N., A., Nir, D., (2010), "The feedforward interview", *Human resource management review*, Vol. 20, pp. 235-246
- 19) Krats, P, Brown, T., (2012), "Unionised employee's reactions to the introduction of a goal-based performance appraisal system", *Human resource management journal*, Vol. 22, No 4, pp. 333-445
- 20) Mabey, C., (2001), "Closing the circle: participant views of 360 degree feedback programme", *Human resource management journal*, Vol. 11, No 1, pp. 41-53
- 21) Miller, E., C., Thornton, L., C., (2006), "How accurate are your performance appraisals?", *Public Personnel Management*, Vol. 35, No 2, pp. 153-162
- 22) Pichler, S., (2012), "The social context of performance appraisal reactions: A meta-analysis", *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 5, pp. 709-732
- 23) Sculer, S., R., Huber, L., V., (1993), "Personnel and Human Resource Management, 5th Edition, West Publishing Company, USA

- 24) Scullen, S., E., Mount, K., M., Goff, M., (2000), "Understanding the latent structure of job performance ratings", *Journal of applied psychology*, Vol. 83, pp. 956-970
- 25) Waldman, D., Bowen, E., D., (1998), " The acceptability of 360 degree appraisals: a customer- supplier relationship perspective", *Human resource management*, Vol. 37, pp. 117-129
- 26) Wilkes- Gibbs., D., Clark, H., (1992), "Coordinating beliefs in conversation", *Journal of memory and language*, Vol. 31, pp. 183-194

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει παρουσίαση της μεθοδολογίας έρευνας που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Αρχικά, θα γίνει μία σύνδεση του κεφαλαίου αυτού με τα προηγούμενα κεφάλαια της θεωρίας, προκειμένου να φανεί η πορεία της εργασίας και ο τρόπος με τον οποίο συνδέεται η θεωρία με την έρευνα που πραγματοποιείται στα πλαίσια της εργασίας. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστεί μία στατιστική ανάλυση με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος *statgraphics*. Αρχικά, θα παρουσιαστούν στοιχεία από τη μη παραμετρική στατιστική όπως είναι τα μέτρα κεντρικής τάσης και τα μέτρα μεταβλητότητας, τα οποία θα συνεισφέρουν στην πληρέστερη κατανόηση της στατιστικής έρευνας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται αναλυτικά οι ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους μεταπτυχιακούς φοιτητές του MBA full time, MBA-TQM και EMBA (δευτεροετείς φοιτητές) του Πανεπιστημίου Πειραιώς, καθώς και στοιχεία που περιγράφουν το δείγμα των φοιτητών που συμμετείχαν στην έρευνα.

4.1 Ανάλυση έρευνας

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στα πλαίσια της έρευνας στηρίζονται στη βιβλιογραφική έρευνα η οποία σχετίζεται με θέματα προσέλκυσης, επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού, και πάνω σε αυτά δημιουργήθηκε και ο έλεγχος υποθέσεων για την εξέταση της κάθε ερώτησης. Την έρευνα αυτή με τον έλεγχο των υποθέσεων έρχονται να συνοδεύσουν διαγράμματα και ραβδογράμματα καθώς και στατιστικοί πίνακες από τα υπολογιστικά φύλλα (*excel*).

Οι υποθέσεις οι οποίες εξετάστηκαν με τη βοήθεια του *statgraphics* αφορούν τα εξής θέματα:

- ✓ Ποια στοιχεία εξετάζουν οι υποψήφιοι σε μία αγγελία και πιστεύουν ότι είναι πιο σημαντικά για να τους προσελκύσουν.
- ✓ Ποια στοιχεία εξετάζει η κάθε εταιρεία προκειμένου να αποφασίσει ποιους υποψήφιους θα καλέσει σε συνέντευξη.
- ✓ Ποια είναι τα πλεονεκτήματα τα εσωτερικής προσέλκυσης (όταν μία ανοικτή θέση καλύπτεται από έναν ήδη εργαζόμενο της εταιρείας).
- ✓ Ποια είναι τα μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης από την πλευρά των υποψηφίων.

- ✓ Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης (κάλυψη της κενής θέσης από την αγορά εργασίας).
- ✓ Ποια είναι τα μειονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης από την πλευρά των υποψηφίων.
- ✓ Ποια είναι η πιο σημαντική μέθοδος προσέλκυσης υποψηφίων.
- ✓ Ποια είναι η πιο σημαντική μέθοδος επιλογής προσωπικού.
- ✓ Ποια είναι η πιο σημαντική αξιολόγησης.
- ✓ Ποια είναι η πιο σημαντική μέθοδος συνέντευξης.
- ✓ Ποια είναι η πιο αποτελεσματική συχνότητα διεξαγωγής αξιολόγησης εργαζομένων για τις επιχειρήσεις.

Το ερωτηματολόγιο στο οποίο απάντησαν οι φοιτητές αποτελείται από δύο μέρη τα οποία περιλαμβάνουν τα εξής:

Μέρος Α: Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου ζητείται από τους φοιτητές να συμπληρώσουν κάποια στοιχεία που αφορούν την ηλικία, το αντικείμενο του πρώτου τους πτυχίου, το φύλο καθώς και αν έχουν εργασιακή εμπειρία.

Μέρος Β: Στο δεύτερο μέρος που αποτελείται από τις ερωτήσεις (1-11) ζητείται από τους ερωτώμενους να κατατάξουν με σειρά σημαντικότητας σύμφωνα με τη δική τους κρίση τις προτάσεις βάσει της κλίμακας «1=το πιο σημαντικό, 5=λιγότερο σημαντικό) καθώς επίσης δίνεται η δυνατότητα να επιλέξουν την απάντηση «Δ.Γ.» για αυτούς που δεν έχουν άποψη ή δεν γνωρίζουν τι να απαντήσουν.

Το δείγμα όπως αναφέρθηκε και εισαγωγικά αποτελείται από μεταπτυχιακούς φοιτητές του Πανεπιστημίου Πειραιώς, και αποτελεί δειγματοληψία ευκολίας (convenience sample), δηλαδή το δείγμα αυτό έχει επιλεγεί προς ευκολία του ερευνητή και αποτελείται από άτομα που πρόθυμα και οικειοθελώς θέλησαν να συμμετέχουν στην έρευνα. Ο ερευνητής επιλέγει στοιχεία που είναι διαθέσιμα από άτομα που είναι πρόθυμα να απαντήσουν. Το δείγμα τείνει να έχει λιγότερη μεταβλητότητα από ότι ο πληθυσμός. Όπως προκύπτει από αυτό, τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ενδεικτικά και αφορούν τις απόψεις του δείγματος των ερωτηθέντων και σε καμία περίπτωση δεν αντικατοπτρίζουν τις απόψεις ολόκληρου του πληθυσμού.

Αξίζει να σημειωθεί πως τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση του ερωτηματολογίου μελετήθηκαν και αναλύθηκαν με τη βοήθεια της στατιστικής προκειμένου

να εξεταστεί αν είναι σύμφωνα με τη βιβλιογραφική έρευνα που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια.

4.2 Έρευνα

Αυτό που πρέπει να αποσαφηνίσουμε είναι το γεγονός ότι για την επεξεργασία των απαντήσεων του δείγματος χρησιμοποιήθηκε η μη παραμετρική στατιστική η οποία ήταν και η πλέον κατάλληλη για να εφαρμοστεί δεδομένου ότι η κατανομή του πληθυσμού δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή. Στη συνέχεια να αναφερθεί πως χρησιμοποιήθηκαν μέτρα κεντρικής τάσης όπως η διάμεσος, ο μέσος όρος, καθώς και μέτρα μεταβλητότητας όπως τυπική απόκλιση και εύρος. Τέλος, για την επεξεργασία του ελέγχου υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε το τεστ Kruskal- Wallis το οποίο αφορά και αυτό μία μη παραμετρική ανάλυση διακύμανσης και ελέγχει τα εξής:

H₀: οι συναρτήσεις κατανομής ν πληθυσμών είναι ίσες

H₁: δύο τουλάχιστον από τους ν πληθυσμούς έχουν διαφορετικές μέσες τιμές.

Το Kruskal- Wallis test βασίζεται στη υπόθεση ότι οι ν πληθυσμοί είναι ανεξάρτητοι και έχουν επιλεγεί τυχαία (Black, 2008)¹⁰⁵.

Ακόμη, για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε και το Friedman test, η οποία είναι μία μη παραμετρική μέθοδος που σε πρώτη φάση μετατρέπει όλα τα ακατέργαστα δεδομένα σε ταξινομημένα δεδομένα από το μικρότερο στο μεγαλύτερο (Black, 2008)¹⁰⁶.

Αρχικά θα πρέπει να αναφέρουμε πως το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στη παρούσα έρευνα αποτελείται από 65 άτομα, 22 άτομα από το MBA-TQM, 22 από το MBA full time και 21 άτομα από το EMBA. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί πως για τις ανάγκες της έρευνας το δείγμα έχει χωριστεί σε δύο ομάδες, οι οποίες θα συγκριθούν στο τέλος και είναι από τη μία είναι το MBA- TQM μαζί με το MBA full time και από την άλλη το EMBA.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται διαγραμματικά το ποσοστό των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα.

¹⁰⁵ Black, K., 2008, "Business Statistics", John Wiley & Sons, Inc, USA, pp. 516-517

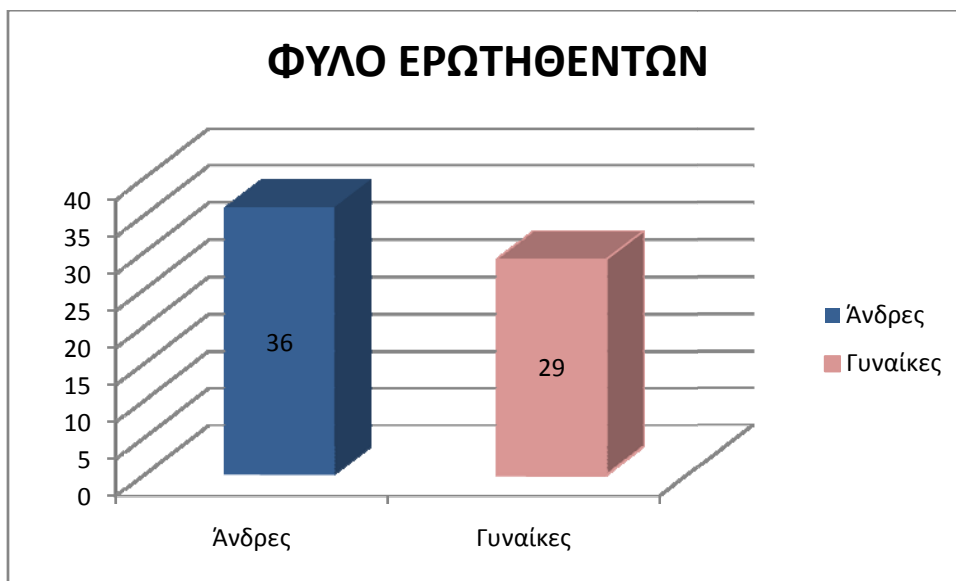
¹⁰⁶ Black, K., 2008, "Business Statistics", John Wiley & Sons, Inc, USA, pp. 521-523



Διάγραμμα 4.1

Αριθμός φοιτητών που συμμετείχαν στη έρευνα

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται στο σύνολο του δείγματος το ποσοστό των γυναικών (29 γυναίκες) και το ποσοστό των ανδρών (36 άνδρες) που συμμετείχαν στην έρευνα.

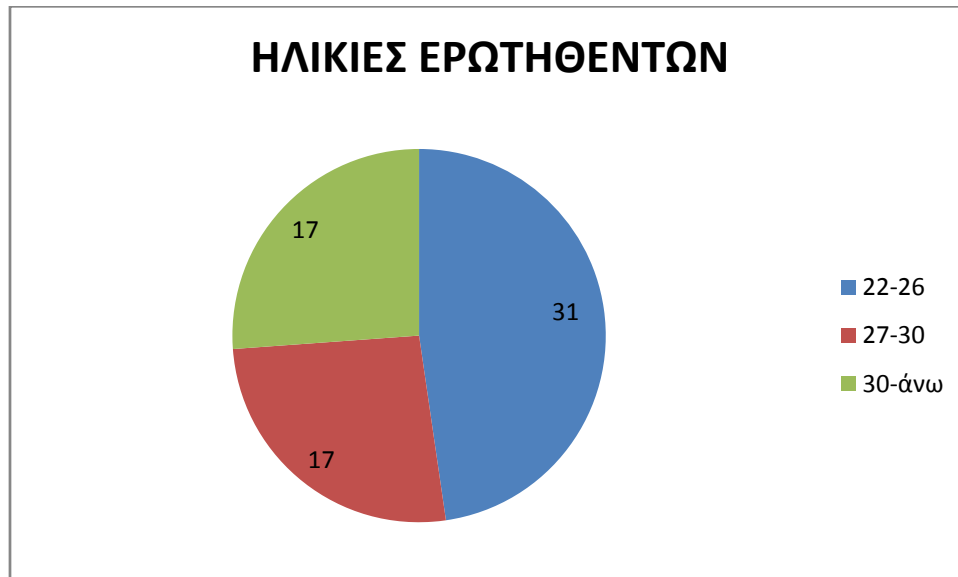


Διάγραμμα 4.2

Το ποσοστό των αντρών και των γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται οι ηλικίες των ερωτηθέντων οι οποίες για διευκόλυνση του ερευνητή παρουσιάζονται σε τρία διαφορετικά διαστήματα, το πρώτο διάστημα αφορά τις ηλικίες 22-26 ετών και παρατηρείται ότι σε αυτό το διάστημα

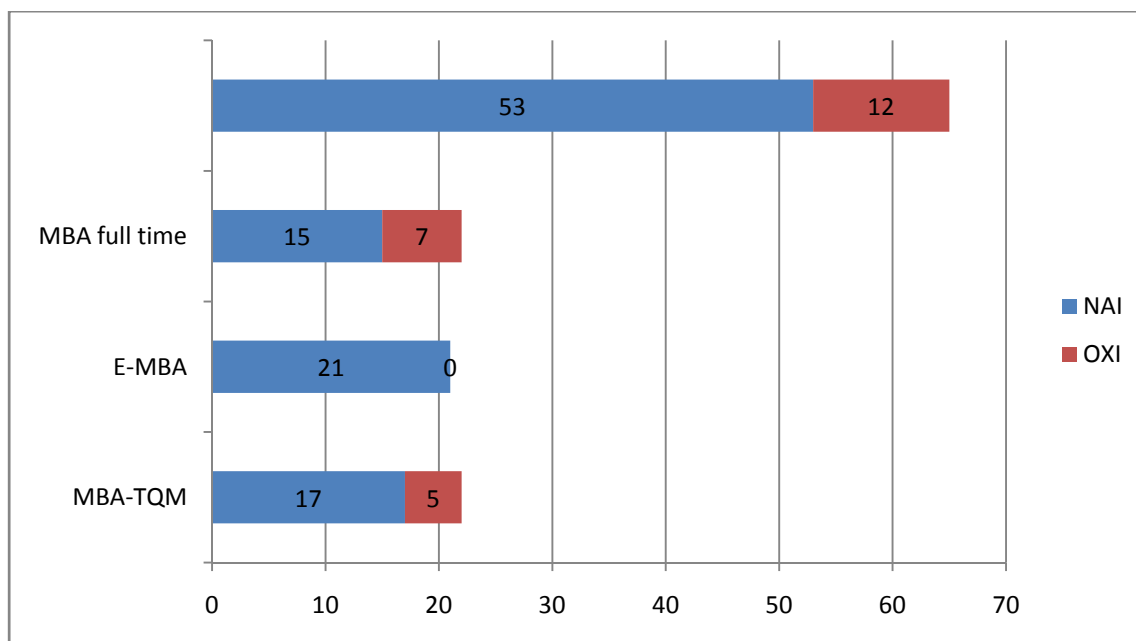
βρίσκονται 17 άτομα, το επόμενο διάστημα είναι 27-30 ετών όπου και σε αυτό το διάστημα βρίσκονται 27 άτομα και τέλος το διάστημα 30 ετών και άνω όπου βρίσκονται συνολικά 31 άτομα από δείγμα.



Διάγραμμα 4.3

Οι κλίμακες ηλικίας των φοιτητών που συμμετείχαν

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε το ποσοστό των φοιτητών που εργάζονται και το ποσοστό ατόμων που δεν εργάζονται ανάλογα με το μεταπτυχιακό πρόγραμμα που ακολουθούν. Έτσι, φαίνεται πως από τους φοιτητές του MBA-full time τα 15 άτομα έχουν εργασιακή εμπειρία, ενώ τα 7 δεν έχουν εργαστεί. Από τους φοιτητές του MBA-TQM οι 17 έχουν εργαστεί ενώ οι 5 δεν έχουν αποκτήσει ακόμα εργασιακή εμπειρία.



Διάγραμμα 4.4

Αριθμός φοιτητών με ή χωρίς εργασιακή εμπειρία

4.2.1 Στοιχεία που θα εξέταζαν σε μία αγγελία για να αποστείλουν το βιογραφικό

Στην πρώτη ερώτηση ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να βαθμολογήσουν με σειρά σημαντικότητας τα στοιχεία τα οποία οι ίδιοι θα εξέταζαν σε μία αγγελία εργασίας προκειμένου να στείλουν το βιογραφικό τους.

Οι μεταβλητές που εξετάζονται στην ερώτηση αυτή είναι οι εξής:

1. Φήμη της εταιρείας
2. Μισθός
3. Απαιτήσεις της θέσης εργασίας
4. Οι προοπτικές εξέλιξης που δίνονται από την εταιρεία
5. Ο τόπος εργασίας, δηλαδή η απόσταση της εταιρείας από τον τόπο διαμονής του εργαζόμενου

Στη συνέχεια με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος statgraphics και χρησιμοποιώντας το Kruskal- Wallis test που ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι των μεταβλητών της ερώτησης αυτής είναι ίσες. Για την πρώτη ομάδα MBA- TQM & MBA full time το p-value είναι $5,31343E-8$, αρκετά μικρότερο από το 0.05.

Πίνακας 4.1

Kruskal- Wallis test ερώτηση 1 MBA-TQM & MBA

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
ANELIKSI	44	94,5
APAITISEIS	44	127,5
FIMI	44	86,5
MISTHOS	44	89,5
TOPOS ERG_	44	154,5

Test statistic = 39,5693 P-Value = 5,31343E-8

Το Kruskal- Wallis test ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι καθεμίας από τις πέντε στήλες είναι ίσες. Τα δεδομένα από τις στήλες αυτές αρχικά συνδυάζονται και κατατάσσονται με τη σειρά από το μικρότερο στο μεγαλύτερο.

Στη συνέχεια θα ελέγξουμε τα δεδομένα και με τη βοήθεια του Friedman Test που ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι καθεμίας από τις πέντε στήλες είναι ίσες. Τα δεδομένα κατατάσσονται από το μικρότερο στο μεγαλύτερο και υπολογίζεται ο μέσος όρος για κάθε στήλη. Αφού το p-value είναι μικρότερο από 0.05, παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95 % διάστημα εμπιστοσύνης.

Πίνακας 4.2

Friedman test ερώτηση 1 MBA-TQM & MBA

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
ANELIKSI	44	2,63636
APAITISEIS	44	3,38636
FIMI	44	2,45455
MISTHOS	44	2,52273
TOPOS ERG_	44	4,0

Friedman Test

Test statistic = 31,8 P-Value = 0,00000210186

Στη συνέχεια θα δούμε τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των φοιτητών του EMBA όπου η μεταβλητή για τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας δεν αξιολογήθηκε από κανέναν ως πολύ

σημαντική και έτσι δεν πήρε την τιμή 1, άρα το εύρος είναι τρία. Επίσης η μεταβλητή φήμη δεν πήρε καθόλου την τιμή 5, διότι κανένας δεν τη θεώρησε ως λιγότερο σημαντική και έτσι έχει εύρος τρία. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις έχουν εύρος 4. Σύμφωνα με το Friedman test ελέγξαμε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διαμέσοι για κάθε μία από τις πέντε στήλες είναι ίσες. Παρατηρούμε ότι το p-value είναι αρκετά μικρότερο από το 0.05 οπότε υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.3
Friedman test ερώτηση 1 EMBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
ANELIKSI	21	3,33333
APAITISEIS	21	3,47619
FIMI	21	1,66667
MISTHOS	21	2,28571
TOPOS ERG_	21	4,2381

Test statistic = 34,9333 P-Value = 4,79415E-7

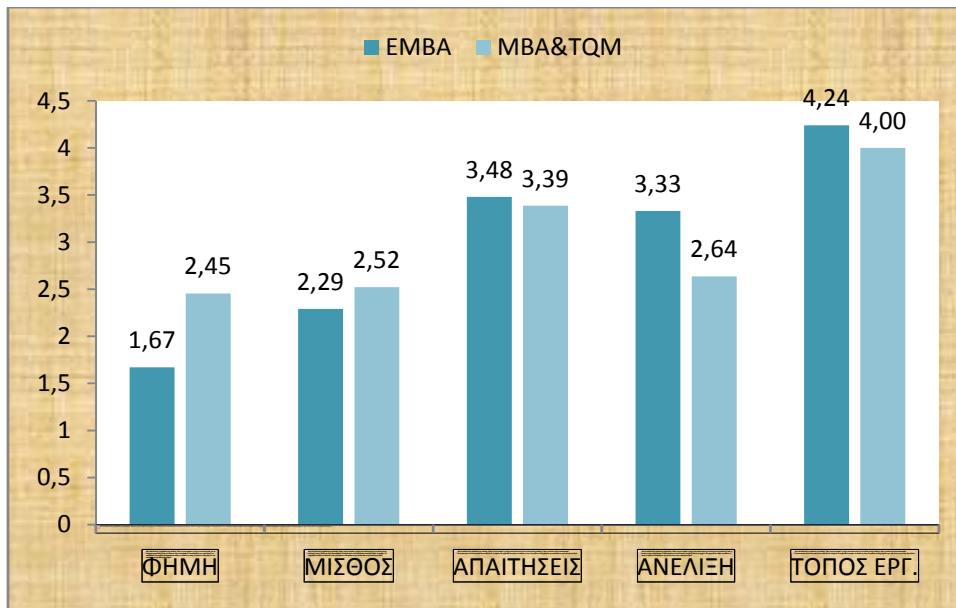
Στη συνέχεια με τη βοήθεια του Kruskal-Wallis test παρατηρούμε ότι το p-value είναι αρκετά μικρότερο από το 0.05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων.

Πίνακας 4.4
Kruskal- Wallis test ερώτηση 1 EMBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
ANELIKSI	21	60,0
APAITISEIS	21	63,0
FIMI	21	25,0
MISTHOS	21	38,0
TOPOS ERG_	21	79,0

Test statistic = 43,2508 P-Value = 9,17922E-9



Διάγραμμα 4.5
Σύγκριση απαντήσεων MBA-TQM & MBA με EMBA

Από το παραπάνω διάγραμμα συμπεραίνουμε πως υπάρχει μία συμφωνία απόψεων μεταξύ των δύο αυτών διαφορετικών ομάδων φοιτητών οι οποίοι καταλήγουν να κατατάσσουν με τον ίδιο βαθμό σημαντικότητας τις παραμέτρους που εξετάστηκαν έχοντας ως πιο σημαντική αυτή της φήμης της εταιρείας, στη συνέχεια ακολουθεί ο μισθός που θα δίνεται από τον εργοδότη, έπειτα τρίτη πιο σημαντική παράμετρος είναι οι δυνατότητες ανέλιξης μέσα από αυτή την εταιρεία και ακολουθούν με τη σειρά οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας και τέλος η απόσταση του τόπου εργασίας από την κατοικία των υποψήφιων εργαζόμενων.

4.2.2 Στοιχεία που εξετάζει από την πλευρά της η εταιρεία προκειμένου να αποφασίσει ποιους υποψηφίους θα καλέσει σε συνέντευξη.

Στην δεύτερη ερώτηση ζητήθηκε από τους φοιτητές να κατατάξουν με σειρά σημαντικότητας ποια από τα στοιχεία που τους δίνονται πιστεύουν ότι εξετάζουν οι εταιρείες προκειμένου να προσκαλέσουν τους υποψηφίους σε μία πρώτη συνέντευξη.

Οι μεταβλητές που τους δόθηκαν προς κατάταξη είναι οι εξής:

1. Εμφάνιση
2. Εργασιακή εμπειρία
3. Ηλικία
4. Συστάσεις
5. Τίτλος σπουδών

Για τους φοιτητές του MBA- TQM και MBA το εύρος των απαντήσεων για όλες τις προτάσεις ήταν από 1-5, ενώ όσον αφορά τη μεταβλητή της εμφάνισης το εύρος της είναι από 2-5, που σημαίνει ότι κανένας φοιτητής δεν τη θεώρησε πολύ σημαντική μεταβλητή για την προσέλκυση ενός υποψηφίου σε συνέντευξη.

Στη συνέχεια μελετάμε με τη βοήθεια του Friedman Test τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις πέντε στήλες είναι ίσοι. Τα δεδομένα έχουν ταξινομηθεί από το μικρότερο στο μεγαλύτερο, και έχει υπολογιστεί η μέση τιμή της κατάταξης για κάθε στήλη. Παρατηρούμε ότι το $p\text{-value}=0$, άρα υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.5
Friedman test ερώτηση 2 MBA-TQM & MBA

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Εμφάνιση	44	4,29545
Εργασιακή εμπειρία	44	1,65909
Ηλικία	44	3,81818
Συστάσεις	44	3,02273
Τίτλος σπουδών	44	2,20455

Friedman Test

Test statistic = 84,1091 P-Value = 0,0

Στη συνέχεια θα εξετάζουμε με τη βοήθεια του Kruskal- Wallis test τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι κάθε μιας από τις πέντε στήλες είναι ίσες και για να γίνει αυτό τα δεδομένα από όλες τις στήλες αρχικά συνδυάζονται και στη συνέχεια κατατάσσονται από το μικρότερο προς το μεγαλύτερο. Παρατηρούμε ότι και με αυτό το τεστ το $p\text{-value}$ είναι μηδέν κι άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο σημαντικότητας 95%.

Πίνακας 4.6

Kruskal-Wallis test ερώτηση 2 MBA-TQM & MBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Εμφάνιση	44	167,5
Εργασιακή εμπειρία	44	51,5
Ηλικία	44	146,5
Συστάσεις	44	111,5
Τίτλος σπουδών	44	75,5

Test statistic = 104,658 P-Value = 0,0

Όσον αφορά τους φοιτητές του EMBA παρατηρούμε ότι το εύρος των απαντήσεών τους κυμαίνεται από 1-5 στις μεταβλητές που αφορούν την εμφάνιση, την εργασιακή εμπειρία και τις συστάσεις, ενώ στη μεταβλητή που αφορά την ηλικία βλέπουμε ότι το εύρος είναι μεταξύ 2-5, δηλαδή κανένας ερωτώμενος δεν τη επέλεξε ως πρώτη επιλογή και στη μεταβλητή που αφορά τον τίτλο σπουδών το εύρος κυμαίνεται από 1-3 που σημαίνει ότι όλοι οι ερωτώμενοι το θεώρησαν αρκετά σημαντικό.

Στη συνέχεια μελετάμε με τη βοήθεια του Friedman Test τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι καθεμιά από τις πέντε στήλες είναι ίσοι, με βάσει το γεγονός ότι τα δεδομένα έχουν ταξινομηθεί από το μικρότερο στο μεγαλύτερο και έχει υπολογισθεί η μέση τιμή της κατάταξης για κάθε στήλη. Βλέπουμε ότι το p-value είναι αρκετά μικρότερο από το 0.05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.7

Friedman test ερώτηση 2 EMBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Εμφάνιση	21	4,28571
Εργασιακή εμπειρία	21	1,80952
Ηλικία	21	4,09524
Συστάσεις	21	2,66667
Τίτλος σπουδών	21	2,14286

Test statistic = 42,9714 P-Value = 1,04901E-8

Στη συνέχεια με τη βοήθεια του Kruskal- Wallis test εξετάζουμε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις πέντε στήλες είναι ίσοι Βλέπουμε πως και σε αυτό το τεστ το

p-value είναι αρκετά μικρότερο του 0.05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.8

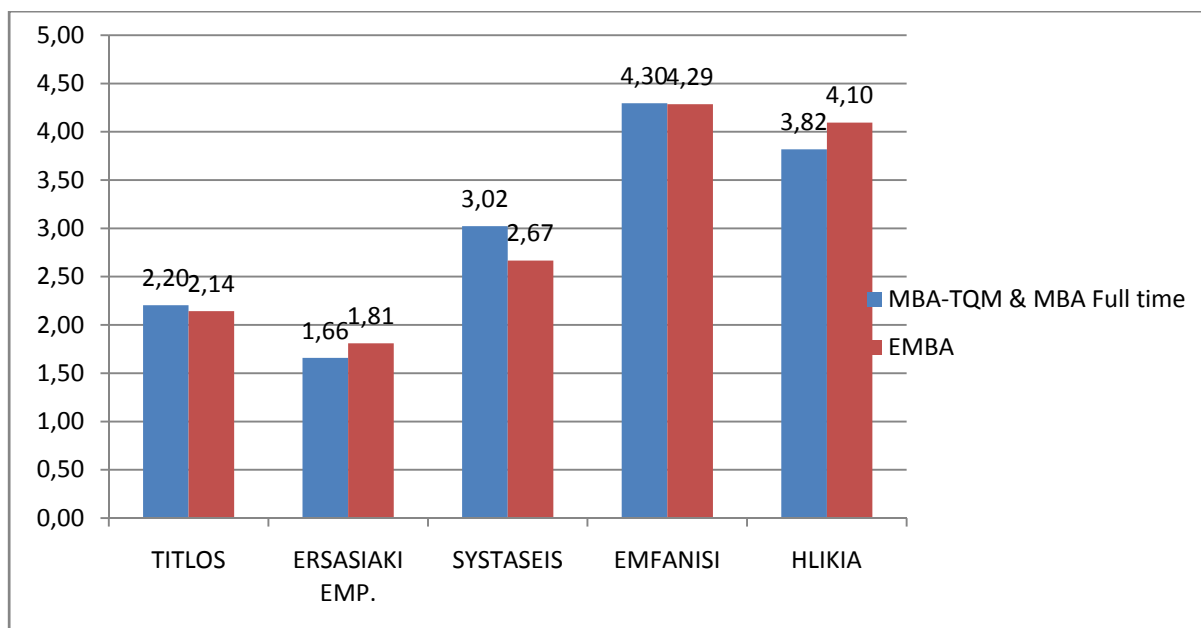
Kruskal- Wallis test ερώτηση 2 EMBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Εμφάνιση	21	80,0
Εργασιακή εμπειρία	21	28,0
Ηλικία	21	76,0
Συστάσεις	21	46,0
Τίτλος σπουδών	21	35,0

Test statistic = 53,2027 P-Value = **7,7287E-11**

Παρακάτω βλέπουμε την σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των δύο ομάδων για την ερώτηση 2 όπου όπως φαίνεται πιο σημαντική μεταβλητή για την επιλογή των εργαζομένων από τις εταιρείες είναι η εργασιακή εμπειρία με 1,66 για το TQM και MBA και με 1.81 για το EMBA. Δεύτερο στην κατάταξη έρχεται ο τίτλος σπουδών που κατέχουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, τρίτο έρχεται ο συστάσεις των εργαζόμενων είτε από προηγούμενους εργοδότες είτε από τους καθηγητές τους στη συνέχεια έχουμε την ηλικία και τέλος την εμφάνιση. Βλέπουμε πως και στην ερώτηση αυτή τα αποτελέσματα είναι ίδια όσον αφορά την κατάταξη των μεταβλητών και από τις δύο ομάδες που εξετάστηκαν.



Διάγραμμα 4.6

Σύγκριση αποτελεσμάτων MBA-TQM & MBA με EMBA

4.2.3 Θετικά στοιχεία που παρουσιάζει η εσωτερική προσέλκυση(κάλυψη της θέσης από ήδη εργαζόμενους στην εταιρεία).

Στην ερώτηση 3 ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να κατατάξουν με σειρά σημαντικότητας τα στοιχεία που θεωρούν ότι θετικά όσον αφορά την εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων. Οι μεταβλητές που εξετάστηκαν είναι οι εξής:

1. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι εξοικειωμένοι με την κουλτούρα και τη λειτουργία της επιχείρησης.
2. Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.
3. Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλκυσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλκυση.
4. Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.

Όσον αφορά το πρώτο δείγμα που είναι οι φοιτητές του MBA-TQM και MBA παρατηρούμε ότι και για τις τέσσερις απαντήσεις το εύρος είναι από 1-4 και με τη βοήθεια του Friedman test ελέγχουμε την μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις 4 στήλες είναι ίσοι. Τα δεδομένα ταξινομούνται από το μικρότερο στο

μεγαλύτερο και υπολογίζεται τη μέση τιμή της κατάταξης για κάθε στήλη, Βλέπουμε ότι p-value είναι αρκετά μικρότερο από το 0.05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.9

Friedman test ερώτηση 3 MBA- TQM & MBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι εξοικειωμένοι με την κουλτούρα και τη λειτουργία της επιχείρησης.	44	1,81818
Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.	44	2,31818
Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλευσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλευση.	44	3,09091
Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.	44	2,77273

Test statistic = 24,3273 P-Value = 0,0000213427

Στη συνέχεια με τη βοήθεια του Kruskal- Wallis test που ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις τέσσερις στήλες είναι ίσοι, με βάσει το γεγονός ότι τα δεδομένα έχουν συνδυαστεί και ταξινομηθεί από το μικρότερο στο μεγαλύτερο. Βλέπουμε ότι και εδώ το p-value είναι μικρότερο από 0.05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.10

Kruskal- Wallis test ερώτηση 3 MBA- TQM & MBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι εξοικειωμένοι με την κουλτούρα και τη λειτουργία της επιχείρησης.	44	58,5
Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.	44	80,5
Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλευσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλευση.	44	114,5
Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.	44	100,5

Test statistic = 32,2521 P-Value = 4,63085E-7

Στη συνέχεια θα μελετήσουμε τις απαντήσεις που έδωσαν οι φοιτητές του EMBA για τη συγκεκριμένη ερώτηση. Παρατηρούμε και εδώ ότι το εύρος των απαντήσεων για όλες τις προτάσεις είναι από 1-4. Με τη βοήθεια του Friedman test που ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι καθεμίας από τις 4 στήλες είναι ίσες. Βλέπουμε ότι το p-value είναι 0.089, άρα μεγαλύτερο από το 0,05 άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.11

Friedman test ερώτηση 3 EMBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι εξοικειωμένοι με την κουλτούρα και τη λειτουργία της επιχείρησης.	21	2,19048
Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.	21	2,09524
Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλκυσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλκυση.	21	2,85714
Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.	21	2,85714

Test statistic = 6,51429 P-Value = 0,0890987

Στη συνέχεια με τη βοήθεια του Kruskal- Wallis test ελέγχουμε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις μεταβλητές των τεσσάρων στηλών είναι ίσες, έχοντας συνδυάσει και ταξινομήσει τα δεδομένα από το μικρότερο στο μεγαλύτερο. Παρατηρούμε ότι το p-value είναι 0,03 άρα μικρότερο του 0,05 και άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.12

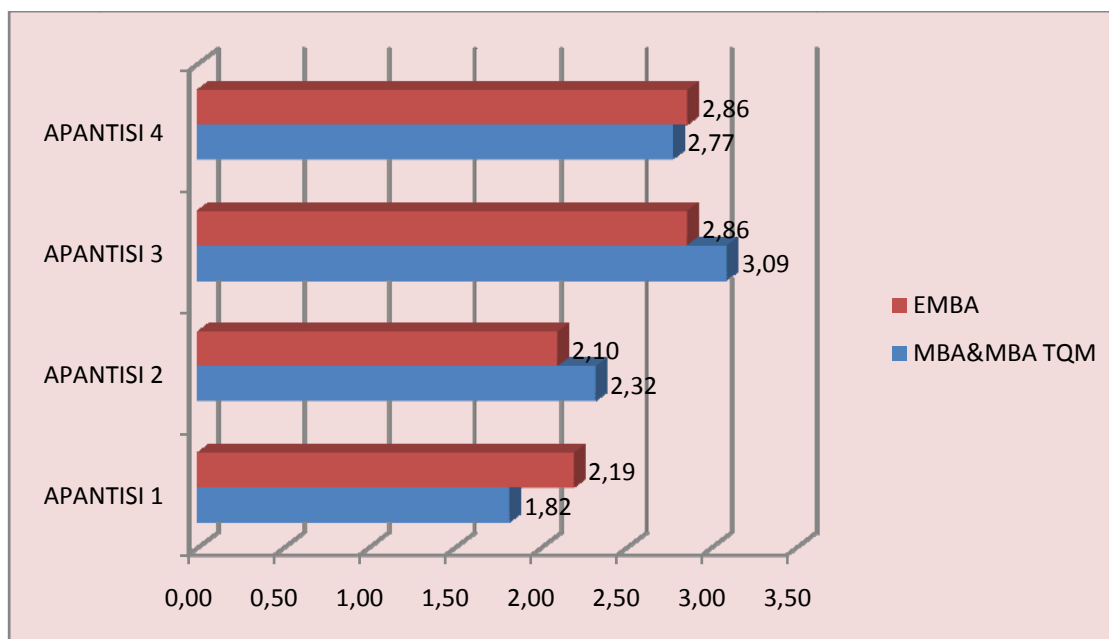
Kruskal- Wallis test ερώτηση 3 EMBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι εξοικειωμένοι με την κουλτούρα και τη λειτουργία της επιχείρησης.	21	36,0
Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.	21	34,0
Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλευσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλευση.	21	50,0
Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.	21	50,0

Test statistic = 8,54467 P-Value = 0,0359981

Στην ερώτηση 3 για τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλευσης εργαζομένων βλέπουμε πως οι φοιτητές του MBA- TQM και MBA έβαλαν ως πρώτη τη μεταβλητή που αφορά την εξοικείωση που έχουν οι ήδη εργαζόμενοι με την κουλτούρα της επιχείρησης (με 1.82), ενώ οι φοιτητές του EMBA έβαλαν με το ίδιο ποσό ως πρώτες μεταβλητές αυτή του κόστους διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλευσης η οποία έχει αρκετά πιο χαμηλό κόστος σε σχέση με την εξωτερική προσέλευση αλλά και το γεγονός ότι δημιουργείται ένα κλίμα υγιούς ανταγωνισμού όταν προτιμώνται άτομα από την εταιρεία, διότι έτσι προκύπτουν οι δυνατότητες ανέλιξης για προαγωγή (με ποσό 2.86). Δεύτερο στην επιλογή για τους TQM και MBA φοιτητές είναι το πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση να γνωρίζει την προσωπικότητα των εργαζομένων που έχει στο δυναμικό της με ποσό 2.32 και τρίτη έρχεται η μεταβλητή που αφορά το κλίμα υγιούς ανταγωνισμού και τέλος το κόστος διεξαγωγής. Αντίθετα οι φοιτητές του EMBA έθεσαν στην τρίτη θέση την εξοικείωση με την κουλτούρα της επιχείρησης και τέταρτη τη γνώση των δυνατών και αδύναμων στοιχείων που έχει η εταιρεία για τους ήδη εργαζομένους της.



Διάγραμμα 4.7

Σύγκριση αποτελεσμάτων ερώτηση 3 MBA-TQM & MBA με EMBA

4.2.4 Αρνητικά στοιχεία που αφορούν την εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων σε μία εταιρεία

Στην ερώτηση 4 εξετάζουμε τις παρακάτω μεταβλητές που αφορούν τα αρνητικά στοιχεία της εσωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων σε μία εταιρεία:

1. Δεν εισέρχονται νέα άτομα στην επιχείρηση, τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες και προτάσεις για τη λειτουργία της.
2. Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας της δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη των νέων θέσεων.
3. Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ προϊσταμένων και των υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες- αντιπάθειες).

Όσον αφορά τους ερωτώμενους του MBA-TQM ΚΑΙ MBA βλέπουμε ότι το εύρος των απαντήσεων είναι 2. Με το Friedman- test ελέγχουμε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις 3 στήλες είναι ίσες, με βάση το γεγονός ότι έχουν ταξινομηθεί από το μικρότερο στο μεγαλύτερο. Το p-value είναι 0,249983 δηλαδή μεγαλύτερο από 0,05, άρα δεν

υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95 %.

Πίνακας 4.13

Friedman test ερώτηση 4 MBA – TQM & MBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Δεν εισέρχονται νέα άτομα στην επιχείρηση, τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες και προτάσεις για τη λειτουργία της.	44	1,90909
Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας της δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη των νέων θέσεων.	44	1,88636
Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ προϊσταμένων και των υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες- αντιπάθειες).	44	2,20455

Test statistic = 2,77273 P-Value = 0,249983

Επιπλέον με τη χρήση του Kruskal- Wallis test ελέγχουμε τη μηδενική υπόθεση για τις διαμέσους κάθε μίας από τις 3 στήλες ότι είναι ίσες. Βλέπουμε ότι το p-value είναι 0,126972, άρα μεγαλύτερο από 0,05 οπότε δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε 95 % διάστημα εμπιστοσύνης.

Πίνακας 4.14

Kruskal- Wallis test ερώτηση 4 MBA – TQM & MBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Δεν εισέρχονται νέα άτομα στην επιχείρηση, τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες και προτάσεις για τη λειτουργία της.	44	62,5
Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας της δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη των νέων θέσεων.	44	61,5
Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ προϊσταμένων και των υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες- αντιπάθειες).	44	75,5

Test statistic = 4,12758 P-Value = 0,126972

Από την άλλη πλευρά θα δούμε τις απαντήσεις των φοιτητών EMBA. Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα το p-value είναι 0.564718, μεγαλύτερο από το 0.05, οπότε δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.15

Friedman test ερώτηση 4 EMBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Δεν εισέρχονται νέα άτομα στην επιχείρηση, τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες και προτάσεις για τη λειτουργία της.	21	1,90476
Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας της δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη των νέων θέσεων.	21	2,19048
Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ προϊσταμένων και των υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες- αντιπάθειες).	21	1,90476

Test statistic = 1,14286 P-Value = 0,564718

Με το Kruskal- Wallis test εξετάζουμε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις τρεις στήλες είναι ίσες. Τα δεδομένα έχουν ταξινομηθεί από το μικρότερο στο μεγαλύτερο και έχει υπολογιστεί και η μέση τιμή για την κάθε στήλη. Βλέπουμε πως και εδώ το p-value είναι μεγαλύτερο από το 0.05 άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.16

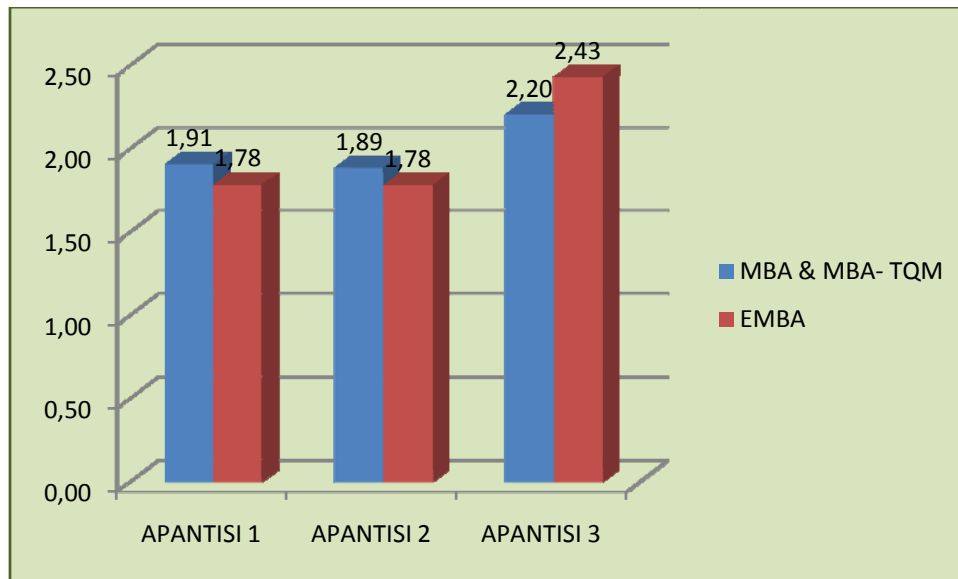
Kruskal- Wallis test ερώτηση 4 EMBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Δεν εισέρχονται νέα άτομα στην επιχείρηση, τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες και προτάσεις για τη λειτουργία της.	21	30,0
Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας της δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη των νέων θέσεων.	21	36,0
Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ προϊσταμένων και των υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες- αντιπάθειες).	21	30,0

Test statistic = 1,68707 P-Value = 0,430186

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι συγκεντρωτικές απαντήσεις των φοιτητών όπου παρατηρείται πως οι φοιτητές του EMBA έχουν μία συμφωνία με ποσό 1,78 ανάμεσα στην πρώτη και στην δεύτερη μεταβλητή που αφορούν τα μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλευσης και είναι το γεγονός ότι δεν εισέρχονται νέα άτομα και η δημιουργία προβλημάτων λόγω υψηλού ανταγωνισμό αντίστοιχα. Από την άλλη η «αντίπαλη» ομάδα έθεσε ως πιο σημαντική τη μεταβλητή που αφορά στα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν εξαιτίας υψηλού ανταγωνισμού. Στη δεύτερη θέση έβαλαν με ποσό 1,91 τη μεταβλητή που αφορά την άποψη ότι δεν εισέρχονται άτομα με νέες ιδέες στην επιχείρηση. Τέλος και οι δύο ομάδες έθεσαν στην τρίτη θέση τις προσωπικές αντιπάθειες- συμπάθειες που μπορεί να έχουν αναπτυχθεί.



Διάγραμμα 4.8

Σύγκριση αποτελεσμάτων ερώτηση 4 MBA-TQM & MBAμε EMBA

4.2.5 Θετικά στοιχεία που παρουσιάζει η εξωτερική προσέλκυση (κάλυψη θέσης από την αγορά εργασίας).

Στην ερώτηση 5 ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να κατατάξουν σύμφωνα με τη γνώμη τους τα θετικά στοιχεία της εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων για τη στελέχωση θέσεων εργασίας σε μία εταιρεία. Οι μεταβλητές που εξετάστηκαν οι εξής:

1. Θα εισαχθούν στην εταιρεία νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.
2. Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.
3. Αυξάνεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης γιατί εισέρχονται άτομα νέα που δεν έχουν αναπτύξει σχέσεις φιλίας μεταξύ τους και καμία φορά εις βάρος της εταιρείας.

Το εύρος στην ερώτηση αυτή για τους φοιτητές MBA-TQM και MBA είναι 2 και με το Friedman- test παρατηρούμε ότι το p-value είναι 0.00524003, μικρότερο από το 0.05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.17

Friedman test για ερώτηση 5 MBA- TQM & MBA

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Θα εισαχθούν στην εταιρεία νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.	44	1,60227
Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.	44	2,20455
Αυξάνεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης γιατί εισέρχονται άτομα νέα που δεν έχουν αναπτύξει σχέσεις φιλίας μεταξύ τους και καμία φορά εις βάρος της εταιρείας.	44	2,19318

Friedman Test

Test statistic = 10,5029 P-Value = 0,00524003

Στην ίδια ερώτηση μελετάμε και το Kruskal- Wallis test προκειμένου να εξετάσουμε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις τρεις στήλες είναι ίσες. Βλέπουμε πως το p-value είναι μικρότερο από 0.05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%

Πίνακας 4.18

Kruskal- Wallis test για ερώτηση 5 MBA- TQM & MBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Θα εισαχθούν στην εταιρεία νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.	44	49,1364
Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.	44	75,1591
Αυξάνεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης γιατί εισέρχονται άτομα νέα που δεν έχουν αναπτύξει σχέσεις φιλίας μεταξύ τους και καμία φορά εις βάρος της εταιρείας.	44	75,2045

Test statistic = 15,3026 P-Value = 0,000475422

Στο δείγμα που αφορά τους φοιτητές του EMBA παρατηρούμε πως το εύρος των απαντήσεων είναι 2. Με τη βοήθεια του Friedman test βλέπουμε ότι το p-value είναι 0.096972, αρκετά μεγαλύτερο από το 0.05, άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.19

Friedman test για ερώτηση 5 EMBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Θα εισαχθούν στην εταιρεία νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.	21	1,61905
Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.	21	2,2381
Αυξάνεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης γιατί εισέρχονται άτομα νέα που δεν έχουν αναπτύξει σχέσεις φιλίας μεταξύ τους και καμία φορά εις βάρος της εταιρείας.	21	2,14286

Test statistic = 4,66667 P-Value = 0,096972

Σύμφωνα με το Kruskal- Wallis test όπου ελέγχουμε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι κάθε μίας από τις τρεις στήλες είναι ίσες. Τα δεδομένα έχουν συνδυαστεί και ταξινομηθεί από το μικρότερο στο μεγαλύτερο και βλέπουμε ότι p-value είναι μικρότερο από το 0.05, άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων.

Πίνακας 4.20

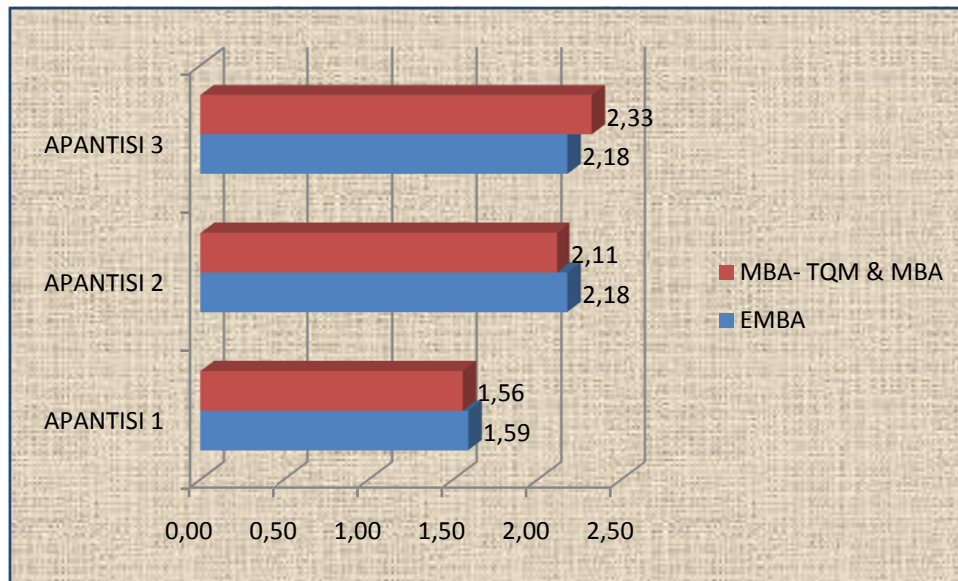
Kruskal-Wallis test για ερώτηση 5 EMBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Θα εισαχθούν στην εταιρεία νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.	21	24,0
Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.	21	37,0
Αυξάνεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης γιατί εισέρχονται άτομα νέα που δεν έχουν αναπτύξει σχέσεις φιλίας μεταξύ τους και καμία φορά εις βάρος της εταιρείας.	21	35,0

Test statistic = 6,88889 P-Value = 0,0319225

Στο παρακάτω διάγραμμα περιγράφονται τα θετικά στοιχεία της εξωτερικής προσέλκυσης έτσι όπως τα περιέγραψαν οι φοιτητές που απάντησαν στα ερωτηματολόγια. Βλέπουμε πως για τους φοιτητές του TQM & MBA και EMBA την πρώτη θέση έχει η ανάπτυξη της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας με την εισαγωγή νέων ατόμων με ποσό 1.56 και 1.59 αντίστοιχα. Στη συνέχεια βλέπουμε πως οι φοιτητές του EMBA με ποσό 2.18 βάζουν στη δεύτερη θέση και τις δύο επόμενες μεταβλητές που ισοβαθμούν οι οποίες αφορούν το κόστος εκπαίδευσης ενός νέου ατόμου και τις καινοτόμες ιδέες που εισέρχονται στην επιχείρηση με την εξωτερική προσέλκυση. Αντίθετα οι φοιτητές MBA & TQM θέτουν δεύτερη τη μεταβλητή του κόστους με ποσό 2,11 και τρίτη τη μεταβλητή εισαγωγής καινοτόμων στοιχείων από τα νέα άτομα με ποσό 2,33.



Διάγραμμα 4.9

Σύγκριση αποτελεσμάτων για ερώτηση 5 MBA-TQM & MBA με EMBA

4.2.6 Αρνητικά στοιχεία που παρουσιάζει η εξωτερική προσέλκυση εργαζομένων σε μία εταιρεία.

Στην ερώτηση 6 ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να κατατάξουν με σειρά σημαντικότητας τα αρνητικά στοιχεία που αφορούν την εξωτερική προσέλκυση των εργαζομένων σε μία εταιρεία.

Οι μεταβλητές που εξετάστηκαν είναι οι εξής:

1. Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.
2. Οι ήδη εργαζόμενοι στην εταιρεία αποθαρρύνονται διότι δεν βλέπουν δυνατότητες εξέλιξης.
3. Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην εταιρεία

Παρατηρούμε ότι το εύρος των απαντήσεων είναι δύο για όλες τις προτάσεις. Στη συνέχεια με τη βοήθεια του Friedman test μελετάμε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις τρεις στήλες είναι ίσες. Τα δεδομένα έχουν ταξινομηθεί από το μικρότερο στο μεγαλύτερο και έχει υπολογισθεί ο μέσος όρος για κάθε στήλη. Βλέπουμε ότι το p-value είναι 0.02, άρα μικρότερο από το 0.05 οπότε υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων.

Πίνακας 4.21

Friedman test για ερώτηση 6 MBA-TQM & MBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.	44	2,31818
Οι ήδη εργαζόμενοι στην εταιρεία αποθαρρύνονται διότι δεν βλέπουν δυνατότητες εξέλιξης.	44	1,95455
Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην εταιρεία.	44	1,72727

Test statistic = 7,81818 P-Value = 0,0200587

Στη συνέχεια θα δούμε και τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης από την πλευρά του Kruskal- Wallis test όπου το p-value είναι μικρότερο από το 0.05 άρα υπάρχει στατικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.22

Kruskal- Wallis test για ερώτηση 6 MBA-TQM & MBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.	44	80,5
Οι ήδη εργαζόμενοι στην εταιρεία αποθαρρύνονται διότι δεν βλέπουν δυνατότητες εξέλιξης.	44	64,5
Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην εταιρεία.	44	54,5

Test statistic = 11,6384 P-Value = 0,00296994

Πάμε τώρα από την άλλη πλευρά να δούμε τα αποτελέσματα και τις απόψεις των φοιτητών του EMBA, όπου το εύρος των απαντήσεων είναι και εδώ 2. Εξετάζουμε την μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις τρεις στήλες είναι ίσες. Τα δεδομένα έχουν

ταξινομηθεί από το μικρότερο στο μεγαλύτερο και έχει υπολογισθεί ο μέσος όρος για κάθε στήλη. Βλέπουμε ότι το p-value είναι μεγαλύτερο από το 0.05 άρα δεν υπάρχει στατικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.23

Friedman test για ερώτηση 6 EMBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.	21	1,95238
Οι ήδη εργαζόμενοι στην εταιρεία αποθαρρύνονται διότι δεν βλέπουν δυνατότητες εξέλιξης.	21	1,95238
Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην εταιρεία.	21	2,09524

Test statistic = 0,285714 P-Value = 0,866878

Με τη βοήθεια του Kruskal-Wallis ελέγχουμε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις τρεις στήλες είναι ίσες. Βλέπουμε ότι το p-value είναι 0.08 άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.24

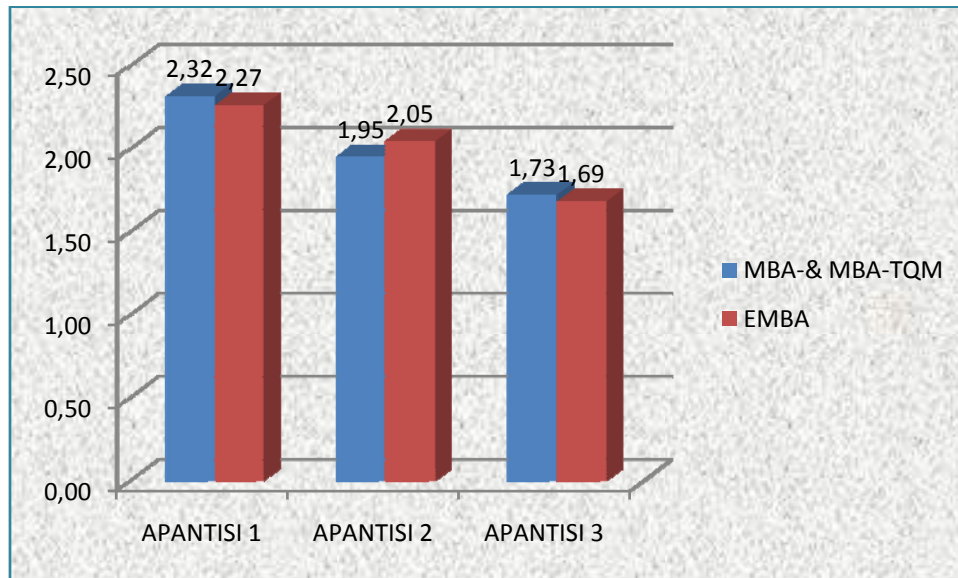
Kruskal- Wallis test για ερώτηση 6 EMBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.	21	31,0
Οι ήδη εργαζόμενοι στην εταιρεία αποθαρρύνονται διότι δεν βλέπουν δυνατότητες εξέλιξης.	21	31,0
Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην εταιρεία.	21	34,0

Test statistic = 0,421769 P-Value = 0,809868

Στο παρακάτω διάγραμμα συγκρίνουμε τα αποτελέσματα για τα αρνητικά στοιχεία της εξωτερικής προσέλευσης όπου βλέπουμε πως οι απόψεις των φοιτητών και από τις δύο ομάδες ταιριάζουν και κατατάσσουν τις μεταβλητές με τον ίδιο τρόπο δηλαδή πιο σημαντική τη μεταβλητή που αφορά την εκπαίδευση και την προσαρμογή των νέων ατόμων έπειτα τη μεταβλητή της αποθάρρυνσης των ήδη εργαζόμενων όπου βλέπουν πως δεν έχουν εξέλιξη και τρίτη τη μεταβλητή που σχετίζεται με το χρόνο που απαιτείται καθώς και το κόστος για τη διεξαγωγή της εξωτερικής προσέλευσης.



Διάγραμμα 4.10

Σύγκριση αποτελεσμάτων για ερώτηση 6 MBA-TQM & MBA με EMBA

4.2.7 Μέθοδοι προσέλευσης υποψηφίων

Στην ερώτηση 7 ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να πουν τη γνώμη τους και να κατατάξουν τα παρακάτω δεδομένα με σειρά σημαντικότητας ως εξής:

1. Διαδίκτυο
2. Αγγελίες σε τύπο
3. Γραφεία απασχόλησης
4. Ανεπίσημες αγγελίες (στόμα με στόμα, συστάσεις)
5. Γραφείο Διασύνδεσης Πανεπιστημίων

Παρατηρούμε ότι το εύρος των απαντήσεων για κάθε μεταβλητή είναι τέσσερα και με τη βοήθεια του Friedman test ελέγχουμε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε στήλη

είναι ίσες, έχοντας ταξινομήσει και κατατάξει τα δεδομένα από το μικρότερο στο μεγαλύτερο. Το p-value σε αυτήν την ερώτηση βλέπουμε ότι είναι αρκετά μικρό άρα υπάρχει στατιστικά διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.25

Friedman test για ερώτηση 7 MBA-TQM & MBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	44	2,11364
APANTISI 2	44	2,95455
APANTISI 3	44	3,31818
APANTISI 4	44	3,04545
APANTISI 5	44	3,56818

Test statistic = 21,3636 P-Value = 0,000268198

Βλέπουμε και με τη βοήθεια του Kruskal –Wallis test ότι το p-value είναι αρκετά μικρό, άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων.

Πίνακας 4.26

Kruskal-Wallis test για ερώτηση 7 MBA-TQM & MBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	44	71,5
APANTISI 2	44	108,5
APANTISI 3	44	124,5
APANTISI 4	44	112,5
APANTISI 5	44	135,5

Test statistic = 26,5832 P-Value = 0,0000241335

Από την άλλη πλευρά θα δούμε πως κινήθηκαν οι απαντήσεις των φοιτητών του EMBA. Παρατηρούμε πως το εύρος των απαντήσεων για τις απαντήσεις δύο και τρία το εύρος είναι τρία ενώ στις υπόλοιπες ερωτήσεις το εύρος είναι 4. Όσον αφορά το Friedman test μελετάμε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις πέντε στήλες είναι ίσες. Βλέπουμε

ότι το p-value είναι μικρότερο από το 0.05 άρα υπάρχει στατιστική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.27

Friedman test για ερώτηση 7 EMBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	21	1,83333
APANTISI 2	21	3,33333
APANTISI 3	21	3,47619
APANTISI 4	21	2,59524
APANTISI 5	21	3,7619

Test statistic = 20,5728 P-Value = 0,000384796

Από την άλλη θα δούμε και τα αποτελέσματα από την οπτική γωνία του Kruskal- Wallis test όπου και εδώ το p-value είναι αρκετά μικρότερο από το 0.05 άρα και εδώ υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.28

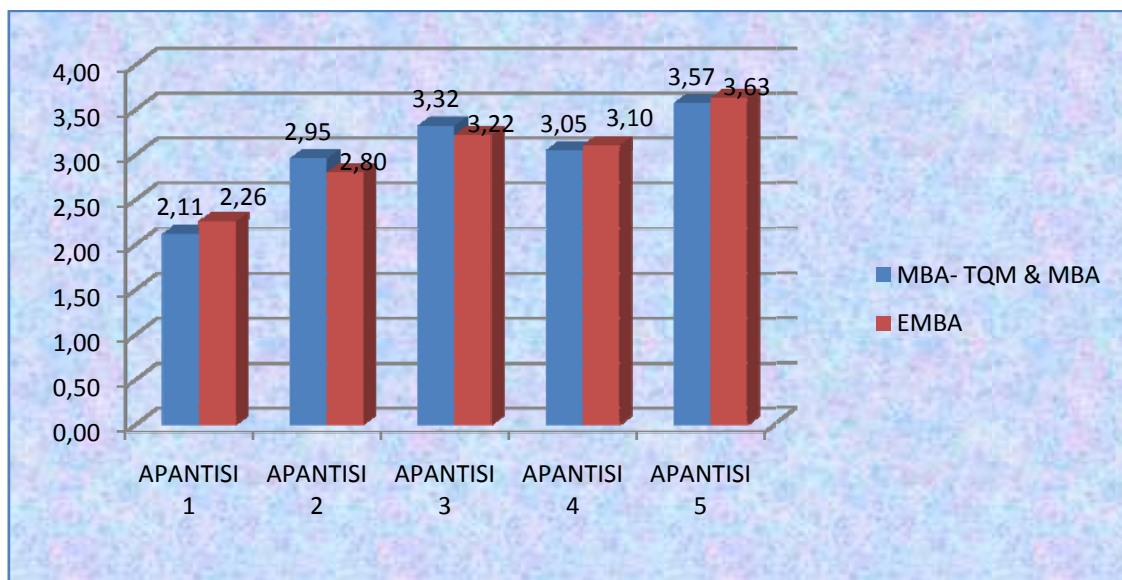
Kruskal- Wallis test για ερώτηση 7 EMBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	21	28,7143
APANTISI 2	21	59,881
APANTISI 3	21	62,9048
APANTISI 4	21	44,7381
APANTISI 5	21	68,7619

Test statistic = 24,8106 P-Value = 0,0000549198

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι απόψεις των φοιτητών για τις μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων όπου βλέπουμε πως τις έχουν κατατάξει με τον ίδιο βαθμό σημαντικότητας. Πρώτη έρχεται η μεταβλητή που σχετίζεται με το διαδίκτυο με ποσό 2.26 για τους φοιτητές του EMBA και με ποσό 2,11 για τους φοιτητές MBA & TQM, δεύτερη η μεταβλητή που αφορά τις αγγελίες που δημοσιεύονται στον τύπο με ποσό 2,80 και 2,95 αντίστοιχα, τρίτη είναι η μεταβλητή που αφορά τις ανεπίσημες αγγελίες όπου με τη βοήθεια των συστάσεων και κάποιων φίλων ή γνωστών προσελκύουν άτομα με ποσό 3,10 και 3,05 αντίστοιχα. Στη συνέχεια έρχονται τα γραφεία απασχόλησης με ποσό 3,22 και 3,32 αντίστοιχα και τέλος τα γραφεία διασύνδεσης Πανεπιστημίων με ποσό 3,63 και 3,57 αντίστοιχα.



Διάγραμμα 4.11
Σύγκριση αποτελεσμάτων MBA-TQM & MBA με EMBA

4.2.8 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού

Στην ερώτηση 8 ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να κατατάξουν με σειρά σημαντικότητας τις διάφορες μεθόδους επιλογής προσωπικού:

1. Συνέντευξη

2. Ψυχομετρικά τεστ (ασκήσεις γνωστικών δεξιοτήτων και καταγραφή ενδιαφερόντων ανάλογα με την προσωπικότητα)
3. Τεστ μέσω διαδικτύου (ο υποψήφιος απαντά σε διαδικτυακό ερωτηματολόγιο)
4. Μελέτες περιπτώσεων (όπου δίνεται στον υποψήφιο ένα παράδειγμα ενός προβλήματος και του ζητείται η άποψή του)
5. Παιχνίδι ρόλων (όπου δίνεται μία υποθετική ιστορία και ζητείται από τον υποψήφιο να υποδυθεί ένα ρόλο).

Παρατηρούμε ότι στο πρώτο γκρουπ ερωτηθέντων το εύρος των απαντήσεων είναι 4 και εξετάζοντας τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις πέντε στήλες είναι ίσες, βλέπουμε ότι το p-value είναι αρκετά μικρότερο από το 0.05, άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.29

Friedman test για ερώτηση 8 MBA-TQM & MBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	44	1,72727
APANTISI 2	44	2,86364
APANTISI 3	44	4,09091
APANTISI 4	44	2,75
APANTISI 5	44	3,56818

Test statistic = 56,5636 P-Value = 1,52742E-11

Ακόμη, με τη βοήθεια του Kruskal-Wallis test που ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι είναι ίσες για κάθε μία από τις πέντε στήλες. Βλέπουμε ότι το p-value είναι μηδέν άρα είναι μικρότερο από το 0.05, άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.30

Kruskal-Wallis test για ερώτηση 8 MBA-TQM & MBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	44	54,5
APANTISI 2	44	104,5
APANTISI 3	44	158,5
APANTISI 4	44	99,5
APANTISI 5	44	135,5

Test statistic = 70,3832 P-Value = 0,0

Από την άλλη μεριά θα εξετάσουμε τις απόψεις των φοιτητών του EMBA στην ίδια ερώτηση και βλέπουμε πως σε όλες τις απαντήσεις το εύρος είναι 4 εκτός από την απάντηση 2 όπου το εύρος είναι 3, που σημαίνει πως κανένας φοιτητής δεν επέλεξε τα ψυχομετρικά τεστ ως το πιο σημαντικό τρόπο για τον τρόπο επιλογής προσωπικού. Με τη βοήθεια του Friedman test παρατηρούμε ότι το P-value είναι μικρότερο από το 0.05, άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων.

Πίνακας 4.31

Friedman test για ερώτηση 8 EMBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	21	1,38095
APANTISI 2	21	2,90476
APANTISI 3	21	3,7619
APANTISI 4	21	3,09524
APANTISI 5	21	3,85714

Test statistic = 33,219 P-Value = 0,00000107727

Στη συνέχεια με τη βοήθεια του Kruskal- Wallis test παρατηρούμε ότι και εδώ το p-value είναι μικρότερο από το 0.05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων.

Πίνακας 4.32

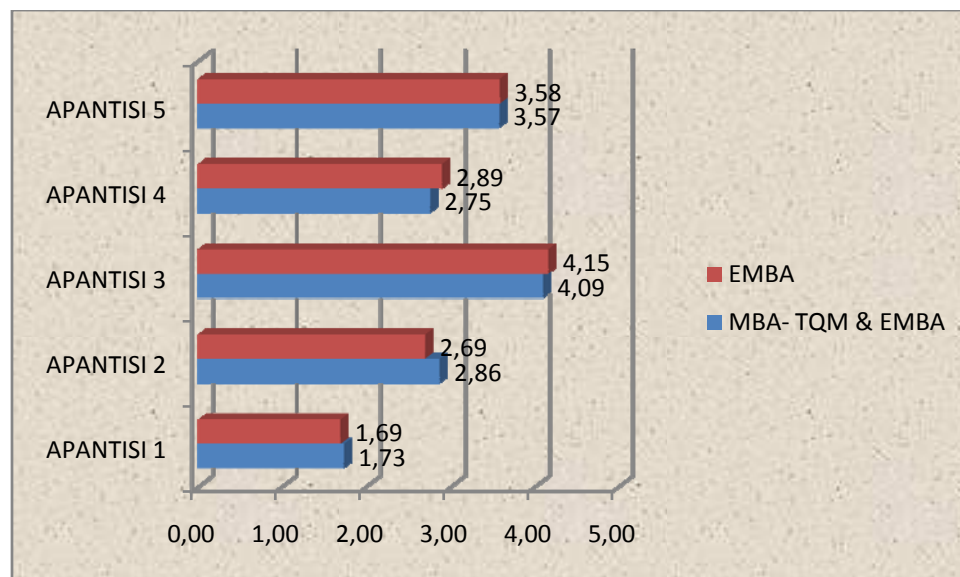
Kruskal-Wallis test για ερώτηση 8 EMBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	21	19,0
APANTISI 2	21	51,0
APANTISI 3	21	69,0
APANTISI 4	21	55,0
APANTISI 5	21	71,0

Test statistic = 41,1283 P-Value = 2,52829E-8

Στο διάγραμμα που φαίνεται παρακάτω συγκρίνουμε τις απαντήσεις που μας έδωσαν οι δύο ομάδες και αφορούν τις μεθόδους επιλογής προσωπικού. Βλέπουμε ότι στην πρώτη θέση και οι δύο ομάδες φοιτητών έχουν κατατάξει τη μέθοδο τη συνέντευξης, στη συνέχεια οι φοιτητές του EMBA κατέταξαν δεύτερη μέθοδος αυτή με τα ψυχομετρικά τεστ με ποσό 2,69 ενώ αντίστοιχα οι φοιτητές του MBA & TQM θεώρησαν ως δεύτερο πιο σημαντικό τη μελέτη περίπτωσης με ποσό 2,75, στη συνέχεια τρίτη έθεσαν τη μελέτη περίπτωσης οι φοιτητές EMBA ενώ αντίστοιχα οι φοιτητές MBA & TQM έβαλαν τα ψυχομετρικά τεστ. Στην τέταρτη και πέμπτη θέση κατέταξαν και οι δυο το παιχνίδι ρόλων και τα τεστ μέσω διαδικτύου αντίστοιχα.



Διάγραμμα 4.12

Σύγκριση αποτελεσμάτων για ερώτηση 8 MBA-TQM & MBA με EMBA

4.2.9 Μέθοδοι αξιολόγησης

Στην ερώτηση 9 ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να κατατάξουν με σειρά σημαντικότητας τις εξής μεθόδους αξιολόγησης:

1. Αυτό- αξιολόγηση
2. Αξιολόγηση από συναδέλφους
3. Αξιολόγηση από προϊσταμένους
4. Αξιολόγηση 360° (μέθοδος που συνδυάζει στοιχεία από όλες τις άλλες μεθόδους αξιολόγησης)
5. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (ο αξιολογητής κρατά ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο στο οποίο καταγράφει χαρακτηριστικά περιστατικά που αφορούν την απόδοσή του).

Το Friedman test για την παραπάνω ερώτηση στο δείγμα των φοιτητών MBA- TQM και MBA έλεγξε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις πέντε στήλες είναι ίσες και έχοντας κατατάξει τα δεδομένα από το μικρότερο στο μεγαλύτερο εμφανίζει το p-value 0,0100381 που είναι μικρότερο από το 0.05, άρα συμπεραίνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.33

Friedman test για ερώτηση 9 MBA-TQM & MBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	44	3,20455
APANTISI 2	44	3,09091
APANTISI 3	44	2,375
APANTISI 4	44	2,80682
APANTISI 5	44	3,52273

Test statistic = 13,268 P-Value = **0,0100381**

Στη συνέχεια θα δούμε και τα αποτελέσματα από την εξέταση του Kruskal- Wallis test όπου και πάλι το P-value είναι μικρότερο από την τιμή 0.05 άρα υπάρχουν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων.

Πίνακας 4.34

Kruskal- Wallis test για ερώτηση 9 MBA-TQM & MBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	44	119,852
APANTISI 2	44	114,011
APANTISI 3	44	83,0227
APANTISI 4	44	101,807
APANTISI 5	44	133,807

Test statistic = 16,6695 P-Value = 0,00224063

Στην ίδια ερώτηση για τους φοιτητές του EMBA εξετάζουμε με το Friedman test τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις πέντε στήλες είναι ίσες. Βλέπουμε ότι το p-value είναι μικρότερο από το 0.05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων.

Πίνακας 4.35

Friedman test για ερώτηση 9 EMBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	21	2,85714
APANTISI 2	21	3,33333
APANTISI 3	21	2,09524
APANTISI 4	21	2,42857
APANTISI 5	21	4,28571

Test statistic = 24,6095 P-Value = 0,0000602722

Στη συνέχεια θα δούμε και τα αποτελέσματα των απαντήσεων από την πλευρά του Kruskal-Wallis test όπου το p-value είναι μικρότερο από το 0.05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων.

Πίνακας 4.36

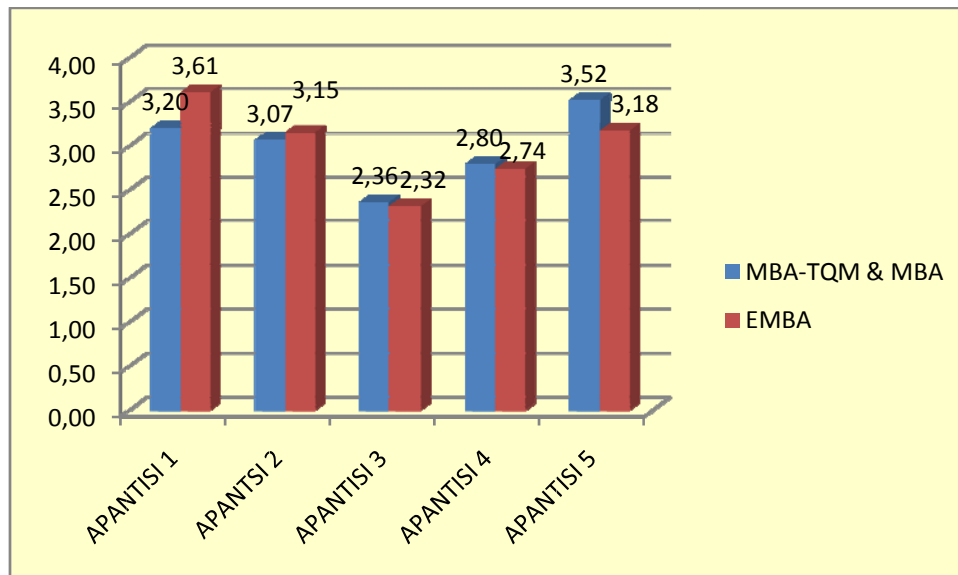
Kruskal-Wallis test για ερώτηση 9 EMBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	21	50,0
APANTISI 2	21	60,0
APANTISI 3	21	34,0
APANTISI 4	21	41,0
APANTISI 5	21	80,0

Test statistic = 30,4689 P-Value = 0,00000392819

Στο παρακάτω διάγραμμα εξετάζουμε τα αποτελέσματα για την ερώτηση 9 που αφορά τις μεθόδους αξιολόγησης. Παρατηρούμε ότι οι φοιτητές του EMBA κατέταξαν τις μεθόδους με τον εξής τρόπο: πρώτη την αξιολόγηση από προϊσταμένους, δεύτερη την αξιολόγηση 360 μοιρών, τρίτη την αξιολόγηση από συναδέλφους, τέταρτη τη μέθοδο κρίσιμων περιστατικών και τελευταία την αυτό- αξιολόγηση. Αντίστοιχα η ομάδα των φοιτητών MBA & TQM κατέταξαν ως εξής: πρώτη την αξιολόγηση από προϊσταμένους, δεύτερη την αξιολόγηση 360 μοιρών, τρίτη την αξιολόγηση από συναδέλφους, τέταρτη την αυτό-αξιολόγηση και τελευταία τη μέθοδο κρίσιμων περιστατικών.



Διάγραμμα 4.13

Σύγκριση αποτελεσμάτων για ερώτηση 9 MBA- TQM & MBA με EMBA

4.2.10 Μέθοδοι συνεντεύξεων

Στην ερώτηση 10 ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να κατατάξουν με σειρά προτίμησης τις μεθόδους συνεντεύξεων:

1. Συνέντευξη μέσω τηλεσυνδιάσκεψης
2. Ελεύθερη συνέντευξη (όπου ο αξιολογητής ζητά από τον υποψήφιο να μιλήσει ο ίδιος και να παρουσιάσει τον εαυτό του)
3. Συμπεριφορική συνέντευξη (όπου ο υποψήφιος πρέπει να περιγράψει πως θα χειριζόταν γεγονότα που του περιγράφει ο αξιολογητής, σε πραγματικές καταστάσεις).
4. Ατομική συνέντευξη (όπου ζητείται από τον υποψήφιο να απαντήσει σε συγκεκριμένες ερωτήσεις τις οποίες έχει σε ένα έντυπο ο αξιολογητής και σημειώνει τις απαντήσεις και είναι ίδιες για όλους τους υποψήφιους).
5. Ομαδική συνέντευξη (όπου οι υποψήφιοι μπαίνουν σε ομάδες και απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις μπροστά σε μία επιτροπή αξιολογητών).

Πίνακας 4.37

Friedman test για ερώτηση 10 MBA-TQM & MBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	44	3,90909
APANTISI 2	44	2,51136
APANTISI 3	44	2,39773
APANTISI 4	44	2,15909
APANTISI 5	44	4,02273

Test statistic = 56,0501 P-Value = 1,9573E-11

Με τη βοήθεια του Friedman test ελέγξαμε τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι για κάθε μία από τις πέντε στήλες είναι ίσες και έχοντας διατάξει τα δεδομένα από το μικρότερο στο μεγαλύτερο παρατηρούμε ότι το p-value είναι αρκετά μικρότερο από το 0.05 και άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%. Παρακάτω βλέπουμε πως και με την χρήση του Kruskal- Wallis test το p-value είναι μικρότερο από το 0.05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

Πίνακας 4.38

Kruskal- Wallis test για ερώτηση 10 MBA-TQM & MBA

Kruskal-Wallis Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	44	150,42
APANTISI 2	44	89,2727
APANTISI 3	44	84,1932
APANTISI 4	44	73,1705
APANTISI 5	44	155,443

Test statistic = 69,5668 P-Value = 0,0

Ας μελετήσουμε τώρα τα δεδομένα που συλλέξαμε από τις απαντήσεις που έδωσαν οι φοιτητές του EMBA, όπου σύμφωνα με το Friedman test το P-value είναι 0.00238098, που σημαίνει πως είναι μικρότερο από το 0.05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων.

Πίνακας 4.39

Friedman test για ερώτηση 10 EMBA

Friedman Test

	<i>Sample Size</i>	<i>Average Rank</i>
APANTISI 1	21	3,71429
APANTISI 2	21	2,61905
APANTISI 3	21	2,47619
APANTISI 4	21	2,38095
APANTISI 5	21	3,80952

Test statistic = 16,5333 P-Value = 0,00238098

Εξετάζοντας τα ίδια στοιχεία από την πλευρά του Kruskal- Wallis test βλέπουμε πως και πάλι το p-value είναι μικρότερο από το 0.05 άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%.

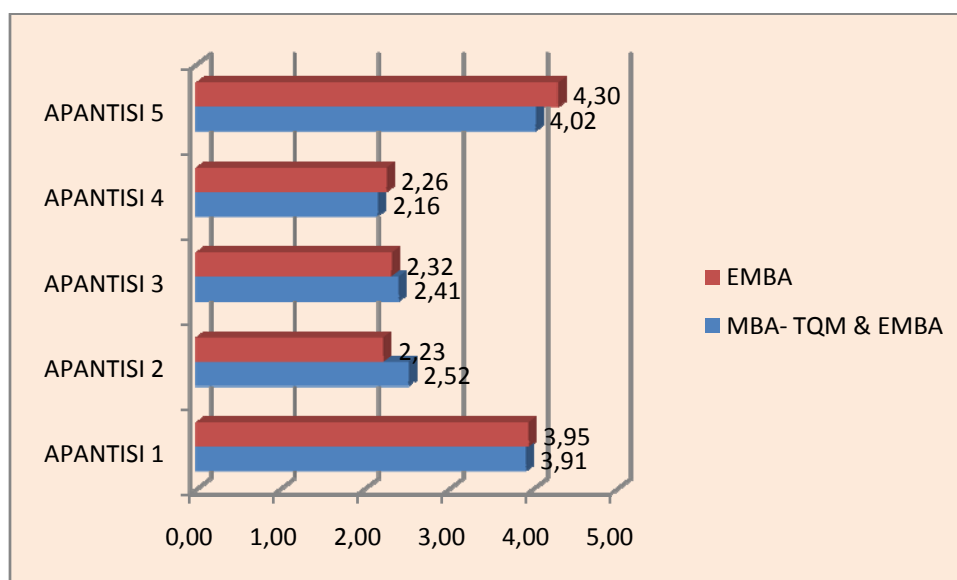
Πίνακας 4.40

Kruskal- Wallis test για ερώτηση 10 EMBA

Kruskal-Wallis Test

	Sample Size	Average Rank
APANTISI 1	21	68,0
APANTISI 2	21	45,0
APANTISI 3	21	42,0
APANTISI 4	21	40,0
APANTISI 5	21	70,0

Test statistic = 20,4698 P-Value = 0,000403274



Διάγραμμα 4.33

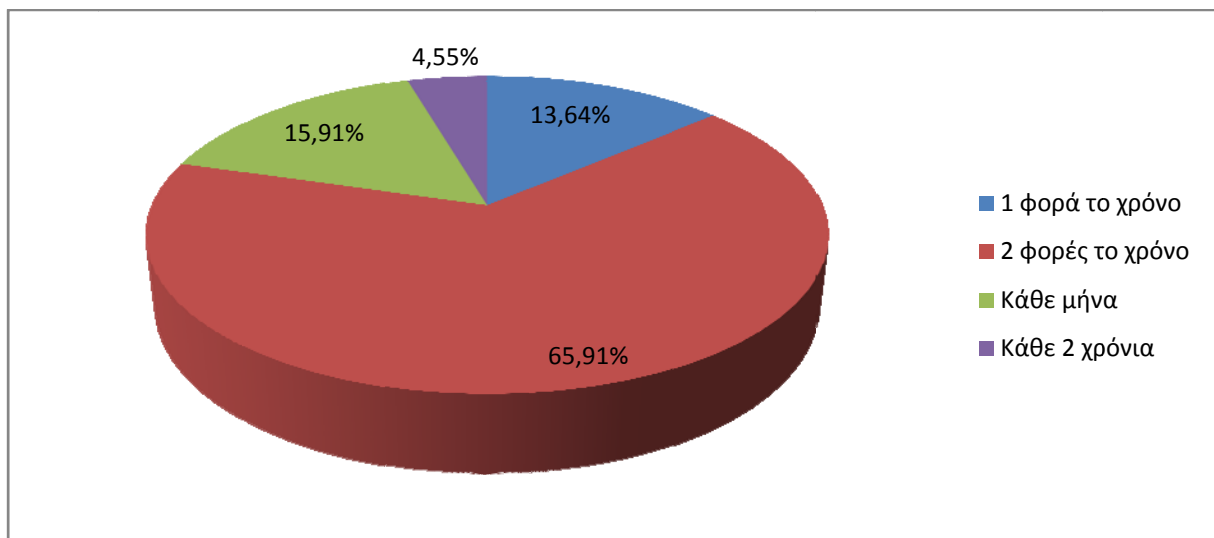
Σύγκριση αποτελεσμάτων για ερώτηση 10 MBA- TQM & MBA με EMBA

Στο παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε τα αποτελέσματα των φοιτητών για την ερώτηση 10 που αφορά τις μεθόδους συνεντεύξεων. Οι φοιτητές του MBA & TQM έθεσαν ως πιο σημαντική μέθοδο συνέντευξης αυτή της ατομικής συνέντευξης, δεύτερη τη συμπεριφορική συνέντευξη, τρίτη την ελεύθερη συνέντευξη, τέταρτη τη συνέντευξη μέσω τηλεσυνδιάσκεψης και τέλος την ομαδική συνέντευξη. Όσον αφορά τους φοιτητές του EMBA έχουν κατατάξει ως περισσότερο σημαντική την ελεύθερη συνέντευξη, δεύτερη την ατομική συνέντευξη, τρίτη τη συμπεριφορική συνέντευξη, τέταρτη τη συνέντευξη μέσω τηλεσυνδιάσκεψης και τελευταία τη μέθοδο της ομαδικής συνέντευξης.

4.2.11 Συχνότητα διαδικασία αξιολόγησης σε μία εταιρεία

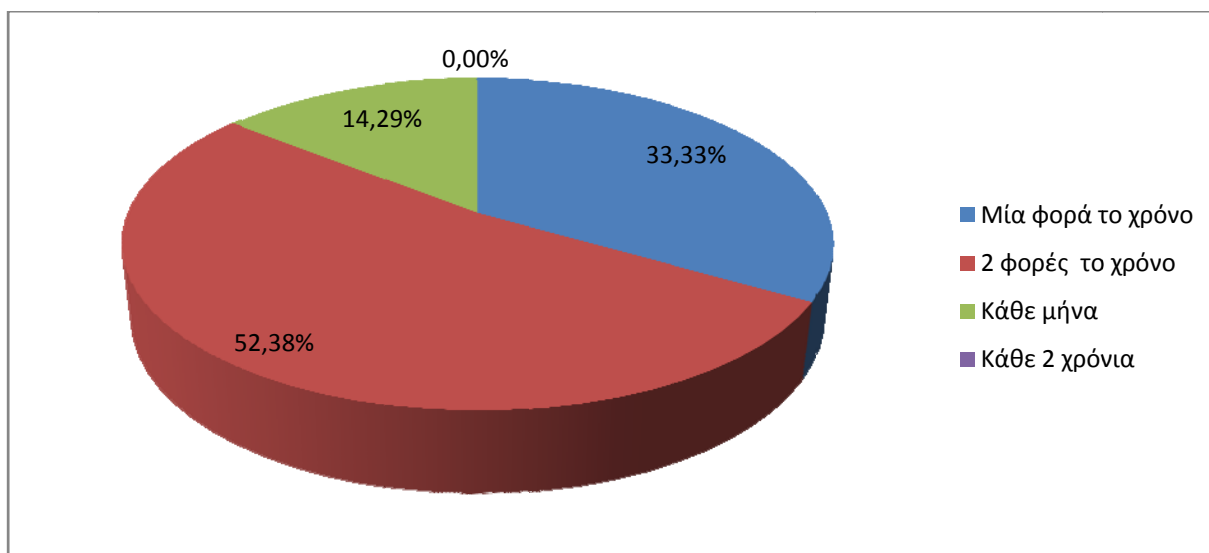
Στην ερώτηση 11 ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να επιλέξουν το κάθε πότε πιστεύουν πως πρέπει να διεξάγεται η διαδικασία αξιολόγησης σε μία εταιρεία. Οι απαντήσεις που μπορούσαν να δώσουν ήταν:

1. Μία φορά το χρόνο
2. Δύο φορές το χρόνο
3. Κάθε μήνα
4. Κάθε δύο χρόνια



Διάγραμμα 4.15
Αποτελέσματα για ερώτηση 11 MBA- TQM & MBA

Όπως βλέπουμε από το παραπάνω διάγραμμα οι φοιτητές του MBA-TQM και MBA θεώρησαν με ποσοστό 65.91% ως προτιμότερη συχνότητα διεξαγωγής της αξιολόγησης αυτή που γίνεται δύο φορές το χρόνο. Στη συνέχεια δεύτερη περίοδος που προτιμάται είναι αυτή που γίνεται κάθε μήνα, έπειτα η ετήσια και τέλος με ποσοστό 4.55% η επιλογή που είχαν για αξιολόγηση κάθε δύο χρόνια.



Διάγραμμα 4.16
Αποτελέσματα για ερώτηση 11 EMBA

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε πως ήταν οι απαντήσεις των φοιτητών του EMBA στην ίδια ερώτηση και αυτό που φαίνεται είναι πως το μεγαλύτερο ποσοστό των φοιτητών θεωρεί πως προτιμότερη συχνότητα εφαρμογής της αξιολόγησης είναι δύο φορές το χρόνο, η δεύτερη επικρατέστερη είναι να γίνεται μία φορά το χρόνο και στη συνέχεια αυτή που γίνεται κάθε μήνα. Αυτό που παρατηρούμε εδώ είναι πως κανένας φοιτητής δεν επέλεξε την απάντηση όπου η συχνότητα διεξαγωγής της συνέντευξης είναι κάθε δύο χρόνια.

4.3 Συμπεράσματα έρευνας

4.3.1 Συμπεράσματα που αφορούν τους φοιτητές MBA & TQM

Αρχικά πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι η πρώτη ομάδα που απάντησε στο ερωτηματολόγιο αποτελείται από το σύνολο των φοιτητών του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA full time και του MBA- TQM. Ο αριθμός των φοιτητών είναι 22 άτομα από το καθένα και αποτελούν το 67,69% του δείγματος. Όσον αφορά την εργασιακή εμπειρία βλέπουμε ότι συνολικά 32 άτομα εργάζονται και 12 δεν απασχολούνται σε κάποια θέση εργασίας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία που αφορούν τις απαντήσεις τις οποίες έδωσαν ως εξής:

- Στην ερώτηση που αφορά τα κριτήρια αποστολής του βιογραφικού ανάλογα με την αγγελία οι φοιτητές έβαλαν στην πρώτη θέση η φήμη της εταιρείας, στη δεύτερη το

μισθό, στην τρίτη τις δυνατότητες ανέλιξης, στην τέταρτη τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και τελευταία την απόσταση της εταιρείας από την κατοικία τους.

- Στην δεύτερη ερώτηση που ζητήθηκε να κατατάξουν τα στοιχεία που εξετάζει από την πλευρά της η επιχείρηση για να καλέσει τους υποψήφιους σε συνέντευξη οι φοιτητές απάντησαν ότι θεωρούν πιο σημαντική την εργασιακή εμπειρία, δεύτερο τον τίτλο σπουδών, τρίτο τις συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες ή καθηγητές, τέταρτο την ηλικία και πέμπτο την εμφάνιση του υποψηφίου.
- Στη συνέχεια τους ζητήθηκε να κατατάξουν τα θετικά στοιχεία της εσωτερικής προσέλευσης όπου έβαλαν ως πρώτη τη μεταβλητή της εξοικείωσης των ήδη εργαζόμενων με την κουλτούρα της επιχείρησης, δεύτερο το γεγονός που έχει η επιχείρηση να γνωρίζει την προσωπικότητα των εργαζομένων που έχει στο δυναμικό της με ποσό 2,32 και τρίτη έρχεται η μεταβλητή που αφορά το κλίμα υγιούς ανταγωνισμού και τελευταίο το κόστος διεξαγωγής όπου είναι σχεδόν μηδαμινό αφού δεν χρειάζεται να κάνει κάποιες ενέργειες για την προσέλκυση προσωπικού.
- Στην επόμενη ερώτηση που σχετίζεται με τα μειονεκτήματα της εξωτερικής προσέλευσης βλέπουμε ότι έθεσε ως πιο σημαντική τη μεταβλητή που αφορά στα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν εξαιτίας υψηλού ανταγωνισμού. Στη δεύτερη θέση έβαλαν με ποσό 1,91 τη μεταβλητή που αφορά την άποψη ότι δεν εισέρχονται άτομα με νέες ιδέες και νέες προτάσεις στην επιχείρηση και τελευταία την άποψη για τις προσωπικές αντιπάθειες- συμπάθειες που μπορεί να έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των προϊσταμένων- υποψηφίων.
- Στην πέμπτη ερώτηση για τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλευσης των υποψηφίων από την αγορά εργασίας οι φοιτητές θεώρησαν ως πιο σημαντικό την ανάπτυξη της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας με την εισαγωγή νέων ατόμων. Στη συνέχεια βλέπουμε πως οι φοιτητές θέτουν δεύτερη τη μεταβλητή του κόστους με ποσό 2,11 και τρίτη τη μεταβλητή εισαγωγής καινοτόμων στοιχείων από τα νέα άτομα με ποσό 2,33.
- Στην έκτη ερώτηση ζητήθηκε από τους φοιτητές να κατατάξουν με σειρά σημαντικότητας τα μειονεκτήματα της εξωτερικής προσέλευσης όπου ως πιο σημαντική μεταβλητή έθεσαν την εκπαίδευση και την προσαρμογή των νέων ατόμων, έπειτα τη μεταβλητή της αποθάρρυνσης των ήδη εργαζόμενων όπου βλέπουν πως δεν έχουν εξέλιξη και τρίτη τη μεταβλητή που σχετίζεται με το χρόνο που απαιτείται καθώς και το κόστος για τη διεξαγωγή της εξωτερικής προσέλευσης.

- Στην έβδομη ερώτηση οι φοιτητές κατατάσσουν ως εξής τα δεδομένα που αφορούν τις μεθόδους προσέλευσης. Το διαδικτυο θεωρείται ως πιο σημαντική μέθοδος προσέλευσης, δεύτερη πιο σημαντική έρχεται η δημοσίευση των αγγελιών στον τύπο, τρίτη οι ανεπίσημες αγγελίες που σχετίζονται συνήθως με φιλικές συστάσεις από τρίτα άτομα, τέταρτη είναι η παροχή βοήθειας από τα γραφεία απασχόλησης και ευρέσεως εργασίας και τελευταία έρχεται η βοήθεια από τα γραφεία διασύνδεσης των Πανεπιστημίων.
- Στη συνέχεια οι φοιτητές τοποθέτησαν στην πρώτη θέση προτίμησης τη μέθοδο της συνέντευξης ως προτιμότερη μέθοδο επιλογής προσωπικού, δεύτερη τα ψυχομετρικά τεστ, τρίτη τη μελέτη περίπτωσης, τέταρτη το παιχνίδι ρόλων και τελευταία τα τεστ μέσω διαδικτύου.
- Οι φοιτητές του MBA & MBA- TQM κατέταξαν ως πρώτη την αξιολόγηση από προϊσταμένους, δεύτερη την αξιολόγηση 360 μοιρών, τρίτη την αξιολόγηση από συναδέλφους, τέταρτη την αυτό-αξιολόγηση και τελευταία τη μέθοδο κρίσιμων περιστατικών.
- Στη δέκατη ερώτηση οι φοιτητές κατέταξαν ως πιο σημαντική μέθοδο συνέντευξης αυτή της ατομικής συνέντευξης, δεύτερη τη συμπεριφορική συνέντευξη, τρίτη την ελεύθερη συνέντευξη, τέταρτη τη συνέντευξη μέσω τηλεσυνδιάσκεψης και τέλος την ομαδική συνέντευξη.
- Στην ενδέκατη ερώτηση όπως είδαμε από οι φοιτητές του MBA-TQM και MBA θεώρησαν με ποσοστό 65.91% ως προτιμότερη συχνότητα διεξαγωγής της αξιολόγησης αυτή που γίνεται δύο φορές το χρόνο. Στη συνέχεια η δεύτερη περίοδος που προτιμάται είναι αυτή που γίνεται κάθε μήνα, έπειτα η ετήσια και τέλος με ποσοστό 4.55% η επιλογή που είχαν για αξιολόγηση κάθε δύο χρόνια.

4.3.2 Συμπεράσματα που αφορούν τους φοιτητές του EMBA

Οι φοιτητές του EMBA που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 21 άτομα (τμήμα δευτεροετών φοιτητών) και αποτελούν το 32,3% του δείγματος. Εδώ βέβαια γνωρίζουμε πως όλοι οι συμμετέχοντες έχουν εργασιακή εμπειρία για αυτό και ακολουθούν το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό Πρόγραμμα. Παρακάτω θα δούμε πως είναι τα στατιστικά στοιχεία για τους φοιτητές του EMBA.

- Οι απόψεις των φοιτητών του EMBA δεν είχαν καμία διαφορά όσον αφορά τις μεταβλητές της ερώτησης αυτής με τις απαντήσεις που έδωσαν και οι φοιτητές του

MBA και του MBA & TQM, δηλαδή πρώτη είναι η φήμη της εταιρείας, δεύτερος ο μισθός, τρίτη οι δυνατότητες ανέλιξης, στη συνέχεια οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας και τέλος η απόσταση της εργασίας.

- Στη δεύτερη ερώτηση βλέπουμε πως η πιο σημαντική μεταβλητή για την επιλογή των εργαζομένων από τις εταιρείες είναι η εργασιακή εμπειρία με 1.81. Δεύτερο στην κατάταξη έρχεται ο τίτλος σπουδών που κατέχουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, τρίτο έρχεται ο συστάσεις των εργαζόμενων είτε από προηγούμενους εργοδότες είτε από τους καθηγητές τους στη συνέχεια έχουμε την ηλικία και τέλος την εμφάνιση.
- Στην ερώτηση 3 για τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων βλέπουμε πως οι φοιτητές του EMBA έβαλαν με το ίδιο ποσό ως πρώτες μεταβλητές αυτές του κόστους διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλκυσης η οποία έχει αρκετά πιο χαμηλό κόστος σε σχέση με την εξωτερική προσέλκυση αλλά και το γεγονός ότι δημιουργείται ένα κλίμα υγιούς ανταγωνισμού όταν προτιμώνται άτομα από την εταιρεία, διότι έτσι προκύπτουν οι δυνατότητες ανέλιξης για προαγωγή (με ποσό 2.86). Επίσης οι φοιτητές του EMBA έθεσαν στην τρίτη θέση την εξοικείωση με την κουλτούρα της επιχείρησης και τέταρτη τη γνώση των δυνατών και αδύναμων στοιχείων που έχει η εταιρεία για τους ήδη εργαζομένους της.
- Στην ερώτηση 4 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των φοιτητών για τα μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης όπου παρατηρείται πως οι φοιτητές του EMBA έχουν μία συμφωνία με ποσό 1.78 ανάμεσα στην πρώτη και στην δεύτερη μεταβλητή και είναι το γεγονός ότι δεν εισέρχονται νέα άτομα και η δημιουργία προβλημάτων λόγω υψηλού ανταγωνισμό αντίστοιχα. Στην τρίτη θέση έθεσαν τις προσωπικές αντιπάθειες- συμπάθειες που μπορεί να έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων.
- Στην ερώτηση που αφορά τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης οι φοιτητές του EMBA τοποθέτησαν στην πρώτη σειρά την ανάπτυξη της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας με την εισαγωγή νέων προσώπων στην επιχείρηση. Στη συνέχεια βλέπουμε πως οι φοιτητές του EMBA με ποσό 2.18 βάζουν στη δεύτερη θέση και τις δύο επόμενες μεταβλητές που ισοβαθμούν οι οποίες αφορούν το κόστος εκπαίδευσης ενός νέου ατόμου και τις καινοτόμες ιδέες που εισέρχονται στην επιχείρηση με την εξωτερική προσέλκυση.
- Στη συνέχεια, οι φοιτητές κατέταξαν και τα μειονεκτήματα της εξωτερικής προσέλκυσης, όπου βλέπουμε ποιες είναι οι απόψεις των φοιτητών και πως κατατάσσουν τις μεταβλητές με τον εξής τρόπο, δηλαδή πιο σημαντική τη μεταβλητή

που αφορά την εκπαίδευση και την προσαρμογή των νέων ατόμων, έπειτα τη μεταβλητή της αποθάρρυνσης των ήδη εργαζόμενων όπου βλέπουν πως δεν έχουν εξέλιξη, και τρίτη τη μεταβλητή που σχετίζεται με το χρόνο που απαιτείται καθώς και το κόστος για τη διεξαγωγή της εξωτερικής προσέλκυσης.

- Στην έβδομη ερώτηση, παρουσιάζονται οι απόψεις των φοιτητών για τις μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων όπου πρώτη έρχεται η μεταβλητή που σχετίζεται με το διαδίκτυο με ποσό 2,26 για τους φοιτητές του EMBA, δεύτερη η μεταβλητή που αφορά τις αγγελίες που δημοσιεύονται στον τύπο με ποσό 2,80, τρίτη είναι η μεταβλητή που αφορά τις ανεπίσημες αγγελίες όπου με τη βοήθεια των συστάσεων και κάποιων φίλων ή γνωστών προσελκύουν άτομα με ποσό 3,10. Στη συνέχεια έρχονται τα γραφεία απασχόλησης με ποσό 3,22 και τέλος τα γραφεία διασύνδεσης των Πανεπιστημίων με ποσό 3,63.
- Στη συνέχεια, όσον αφορά τις απόψεις για τις μεθόδους επιλογής προσωπικού βλέπουμε ότι στην πρώτη θέση έχουν κατατάξει τη μέθοδο της συνέντευξης, στη συνέχεια οι φοιτητές του EMBA κατέταξαν δεύτερη τη μέθοδο με τα ψυχομετρικά τεστ με ποσό 2,69, στη συνέχεια τρίτη έθεσαν τη μελέτη περίπτωσης οι φοιτητές του EMBA. Στην τέταρτη και πέμπτη θέση κατέταξαν το παιχνίδι ρόλων και τα τεστ μέσω διαδικτύου αντίστοιχα.
- Στο παρακάτω διάγραμμα εξετάζουμε τα αποτελέσματα για την ερώτηση 9 που αφορά τις μεθόδους αξιολόγησης. Παρατηρούμε ότι οι φοιτητές του EMBA κατέταξαν τις μεθόδους με τον εξής τρόπο: πρώτη την αξιολόγηση από προϊσταμένους, δεύτερη την αξιολόγηση 360 μοιρών, τρίτη την αξιολόγηση από συναδέλφους, τέταρτη τη μέθοδο κρίσιμων περιστατικών και τελευταία την αυτό-αξιολόγηση.
- Στην ερώτηση 10 βλέπουμε πως κατατάσσουν τις μεθόδους συνεντεύξεων οι φοιτητές του EMBA οι οποίοι θεώρησαν ως περισσότερο σημαντική την ελεύθερη συνέντευξη, δεύτερη την ατομική συνέντευξη, τρίτη τη συμπεριφορική συνέντευξη, τέταρτη τη συνέντευξη μέσω τηλεσυνδιάσκεψης και τελευταία τη μέθοδο της ομαδικής συνέντευξης.
- Στην ενδέκατη ερώτηση, είδαμε πως ήταν οι απαντήσεις των φοιτητών του EMBA και αυτό που φαίνεται είναι πως το μεγαλύτερο ποσοστό των φοιτητών θεωρεί πως προτιμότερη συχνότητα εφαρμογής της αξιολόγησης είναι δύο φορές το χρόνο, η δεύτερη επικρατέστερη είναι να γίνεται μία φορά το χρόνο και στη συνέχεια αυτή που γίνεται κάθε μήνα. Αυτό που παρατηρούμε εδώ είναι πως κανένας φοιτητής δεν

επέλεξε την απάντηση όπου η συχνότητα διεξαγωγής της συνέντευξης είναι κάθε δύο χρόνια.

4.4 Σύνδεση έρευνας με βιβλιογραφία

Θέλοντας να συνοψίσουμε θα ήταν σκόπιμο σε αυτό το σημείο να γίνει μία αναφορά σχετικά με όλες τις μεταβλητές που εξετάστηκαν για τις ανάγκες της έρευνας καθώς και των όσων αναφέρθηκαν στα πρώτα κεφάλαια της εργασίας και αφορούν την βιβλιογραφία.

Αρχικά, όσον αφορά την πρώτη ερώτηση παρατηρείται ότι υπάρχει μία ταύτιση απόψεων μεταξύ των δύο τμημάτων για τα θέματα που αφορούν στους παράγοντες που εξετάζουν οι υποψήφιοι για να δείξουν ενδιαφέρον για την κάλυψη μιας κενής θέσης εργασίας και αυτή η συμφωνία απόψεων έρχεται και συμβαδίζει με όσα αναφέρθηκαν στη θεωρία για τους αντικειμενικούς και υποκειμενικούς παράγοντες που επηρεάζουν τους υποψηφίους.

Στη συνέχεια, όσον αφορά τη δεύτερη ερώτηση παρατηρείται ακόμη μία συμφωνία απόψεων μεταξύ των δύο αυτών ομάδων οι οποίες καταλήγουν να συμφωνούν πως η εργασιακή εμπειρία είναι πρωταρχικός παράγοντας για την απόφαση επιλογής ενός υποψηφίου ιδιαίτερα όταν πρόκειται για θέση ευθύνης. Στην τρίτη ερώτηση, βλέπουμε πως η διαφορά που παρατηρείται στις απαντήσεις είναι δυνατόν να οφείλεται στο γεγονός ότι οι φοιτητές του EMBA εργάζονται και είναι σε θέση να γνωρίζουν κάποια πράγματα μέσα από τον τρόπο που λειτουργούν. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης οι φοιτητές του EMBA θεωρούν πως το βασικό πλεονέκτημά της είναι το σχεδόν μηδενικό κόστος διεξαγωγής που έχει, κάτι που δεν μπορεί να γίνει πρακτικά αντιληπτό από τους υπόλοιπους φοιτητές οι οποίοι απάντησαν περισσότερο με βάση τη θεωρία όπου η εταιρεία επιλέγοντας αυτήν τη μέθοδο είναι διασφαλισμένη ως προς το άτομο που θα καλύψει τη θέση, διότι αυτό θα προέρχεται από αυτή, θα το γνωρίζει και θα είναι εξοικειωμένο με την κουλτούρα και το κλίμα της επιχείρησης.

Στη επόμενη ερώτηση που αφορά τα μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης αυτό που παρατηρείται είναι πως οι φοιτητές του EMBA έχουν θέσει στην πρώτη θέση δύο μεταβλητές που ισοβαθούν και σχετίζονται με το γεγονός ότι δεν εισέρχονται νέα άτομα στην επιχείρηση άρα και κατ'επέκταση δεν εισέρχονται νέες ιδέες. Η δεύτερη μεταβλητή που είναι στην πρώτη θέση είναι η δημιουργία προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας

του υψηλού ανταγωνισμού που μπορεί να υπάρξει για το ποιος θα καλύψει τη νέα θέση. Την ίδια άποψη για το θέμα του ανταγωνισμού εκφράζουν και οι φοιτητές του MBA-TQM και MBA οι οποίοι θέτουν τον υψηλό ανταγωνισμό ως πρώτο στη λίστα με τα μειονεκτήματα της εσωτερικής προσέλευσης. Δεύτερη έρχεται η άποψη ότι δεν εισέρχονται νέα άτομα στην επιχείρηση που θα προσφέρουν καινοτόμες ιδέες, άποψη η οποία στηρίζεται από 13 φοιτητές MBA-TQM και MBA. Τέλος, η τρίτη επιλογή που επιλέχθηκε από 17 άτομα αφορά τις αντιπάθειες που μπορούν να δημιουργηθούν μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων για τα άτομα που θα επιλεγούν να καλύψουν τη θέση.

Στην επόμενη ερώτηση που σχετίζεται με τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής προσέλευσης αυτό που παρατηρείται είναι πως η ανάπτυξη της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας είναι πρωταρχικά στοιχεία και για τις ομάδες φοιτητών. Οι φοιτητές του EMBA θέτουν στη δεύτερη θέση και τις δύο μεταβλητές που αφορούν το κόστος εκπαίδευσης ενός νέου ατόμου καθώς και τις νέες προτάσεις που θα εισαχθούν στην εταιρεία με την πρόσληψη ενός νέου ατόμου. Από την άλλη πλευρά, οι φοιτητές MBA-TQM και MBA έθεσαν στη δεύτερη θέση το κόστος και στην τρίτη τις νέες ιδέες. Βλέπουμε ότι τα στοιχεία αυτά αποτελούν σημεία που συνάδουν με τις βιβλιογραφικές αναφορές και μάλιστα επιβεβαιώνουν τη θεωρία.

Όσον αφορά, τα αρνητικά στοιχεία της εξωτερικής προσέλευσης παρατηρείται ότι και οι δύο ομάδες φοιτητών συμφωνούν ως προς την κατάταξη αυτών και πιο συγκεκριμένα θέτουν στην πρώτη θέση το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να μπορέσει να ενσωματωθεί ο υποψήφιος στην εταιρεία, στη δεύτερη θέση το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι της εταιρείας προβληματίζονται όταν βλέπουν πως οι ίδιοι δεν έχουν μία καλύτερη προοπτική αλλά προτιμώνται άλλα άτομα για την κάλυψη νέων θέσεων και πιθανόν πιο υψηλόβαθμων θέσεων, και τέλος κατατάσσεται το κόστος και ο χρόνος που απαιτείται προκειμένου να αποφασιστεί και να πραγματοποιηθεί η εξωτερική προσέλευση.

Για την ερώτηση εφτά που σχετίζεται με τις μεθόδους προσέλευσης, παρατηρείται μία ομοιομορφία στις απαντήσεις των φοιτητών οι οποίοι συμφωνούν πως ιδιαίτερα στις μέρες μας με τη διαρκώς αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου, η χρησιμοποίηση του διαδικτύου έρχεται πρώτη σε προτίμηση και μετά ακολουθούν οι αγγελίες στον τύπο, οι ανεπίσημες αγγελίες, τα γραφεία απασχόλησης και τελευταία τα γραφεία διασύνδεσης, μία σειρά που προτείνεται και από τη βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε.

Για την όγδοη ερώτηση και τις μεθόδους επιλογής των υποψηφίων συμπεραίνουμε πως στην πρώτη θέση βρίσκεται η συνέντευξη επιλογής, η πιο διαδεδομένη μέθοδος για την οποία

συμφωνούν όλες οι βιβλιογραφικές αναφορές στις οποίες βασίστηκε η εργασία, και στη συνέχεια οι φοιτητές του MBA TQM και MBA θέτουν τις μελέτες περιπτώσεων και στη συνέχεια τα ψυχομετρικά τεστ, ενώ την αντίθετη σειρά έχουν επιλέξει οι φοιτητές του EMBA οι οποίοι κυρίως λόγω της εμπειρίας τους έχουν περάσει και έχουν δει πως λειτουργούν αυτά τα τεστ, σε αντίθεση τις μελέτες περιπτώσεων που συνήθως επεξεργάζονται οι φοιτητές στα μεταπτυχιακά προγράμματα. Στην τέταρτη θέση κατατάσσονται το παιχνίδι ρόλων και τα τεστ μέσω διαδικτύου.

Όσον αφορά τις μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού παρατηρείται ότι στην πρώτη θέση είναι η αξιολόγηση από τους προϊσταμένους και ακολουθεί η αξιολόγηση 360⁰. Αυτές οι δύο μέθοδοι είναι οι προτιμότερες ως προς την αντικειμενική εφαρμογή τους σύμφωνα με τα στοιχεία της βιβλιογραφίας. Έπειτα, έχουμε την αξιολόγηση από συναδέλφους και μετά στην τέταρτη θέση οι φοιτητές του MBA- TQM και MBA έχουν την αυτοαξιολόγηση και μετά τη μέθοδο κρίσιμων περιστατικών, ενώ οι φοιτητές του EMBA έχουν την αντίθετη από αυτή γνώμη.

Για τα είδη των συνεντεύξεων, από την πλευρά των φοιτητών του EMBA έχουμε στην πρώτη θέση την ελεύθερη συνέντευξη, στη δεύτερη θέση την ατομική, στην τρίτη τη συμπεριφορική, μετά τη συνέντευξη μέσω τηλεσυνδιάσκεψης και τέλος την ομαδική συνέντευξη. Από την άλλη πλευρά, οι φοιτητές MBA-TQM και MBA επέλεξαν πρώτη την ατομική συνέντευξη, στη συνέχεια τη συμπεριφορική, την ελεύθερη, τη συνέντευξη μέσω τηλεσυνδιάσκεψης και τέλος την ομαδική συνέντευξη. Η διαφορά που σημειώνεται στα τρία πρώτα είδη συνεντεύξεων οφείλεται κυρίως στην εμπειρία που έχουν οι φοιτητές του EMBA από τις συνεντεύξεις που θα έχουν περάσει.

Τέλος, για τη συχνότητα της αξιολόγησης των εργαζομένων οι περισσότεροι φοιτητές θεωρούν πως η πιο καλή είναι αυτή που γίνεται δυο φορές το χρόνο και μετά για τους φοιτητές του EMBA είναι να πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο ενώ για την άλλη ομάδα είναι μία φορά το μήνα, μετά μία φορά το χρόνο για τους φοιτητές MBA-TQM και MBA και μετά κάθε δύο χρόνια, ενώ στην τρίτη θέση οι φοιτητές του EMBA έχουν την πραγματοποίηση της αξιολόγησης μία φορά το μήνα και τέλος κάθε να γίνεται κάθε δύο χρόνια.

4.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Αυτό που έχει γίνει γνωστό από την αρχή του κεφαλαίου αυτού είναι πως η έρευνα αυτής της εργασίας βασίστηκε σε μη παραμετρικές μεθόδους της στατιστικής προκειμένου να γίνει η στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Όμως, επειδή το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αφενός μεν είναι δείγμα ευκολίας που αποτελείται από φοιτητές του MBA-TQM & MBA και EMBA οι οποίοι δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα και αφετέρου η χρήση της μη παραμετρικής στατιστικής δε δίνει τα στοιχεία που θα μπορούσε να δώσει μία έρευνα με τη χρήση της παραμετρικής στατιστικής.

Οπότε αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε και άρα να προτείνουμε για μελλοντική έρευνα είναι να γίνει στο μέλλον μία έρευνα με την ίδια θεματολογία που θα περιλαμβάνει ένα μεγαλύτερο δείγμα το οποίο θα μπορεί να εξετασθεί με τις μεθόδους παραμετρικής στατιστικής και άρα να μπορέσει να ισχυροποιήσει τα αποτελέσματα για δεδομένα που αφορούν τις μεθόδους προσέλευσης, επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού.

Επίσης, μία ακόμη μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει η διεξαγωγή μίας «εικονικής» συνέντευξης στα πλαίσια μίας διπλωματικής εργασίας, όπου θα δημιουργηθούν ζεύγη υποψηφίων εργαζομένων (φοιτητές) και συνεντευξιαστών (καθηγητές ή στελέχη από τον επιχειρηματικό χώρο), και θα μπορούσαν να καταγραφούν οι πραγματικές αντιδράσεις αξιολογητών και υποψηφίων την ώρα της συνέντευξης.

Τέλος, μία ακόμη πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει η διεξαγωγή ερωτηματολογίου στους φοιτητές με θέμα την εκπαίδευση και την ανταμοιβή προσωπικού, που αποτελούν εξίσου πολύ σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Βιβλιογραφία

Black, K., 2008, “Business Statistics”, Jonh Wiley & Sons, Inc, USA

Αναφορές

Αναφορές από ελληνικές πηγές

1. Κανελλόπουλος, Κ., Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα
2. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
3. Χυτήρης, Σ., Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
4. Harvard Business Essentials, Management & Στρατηγική των επιχειρήσεων, Μοντέρνοι Καιροί, 2009

Αναφορές από ξένες πηγές

1. Atwater, L., & Brett, J. (2006). Feedback format: Does it influence managers' reactions to feedback? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 517–532
2. Barclay, M., J., 1999, “Improving selection interviews with structure: organizations’ use of “behavioural” interviews”, *Personnel Review*, Vol. 30, No. 1, pp.81-101
3. Black, K., 2008, “Business Statistics”, Jonh Wiley & Sons, Inc, USA
4. Birte, A., (2008), “Preference organization in assessment sequences”, *Journal of business communication*, Vol. 45, No. 4, pp. 408-429
5. Bousila- Yam, O., Kluger, N., A., (2011), “Strength-based performance appraisal and goal setting”, *Human resource management review*, Vol. 21, pp. 137-147
6. Bracken, W., D, Timmreck, W., C., Fleenor, W., J., Summers, L., (2001), “360 Feedback from another angle”, *Human resource management*, Vol. 40, No. 1, pp. 3-20
7. Breugh, A., J., 2008, “Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 18, pp. 103-118
8. Brender- Ilan, Y., Shultz, T., ,(2005), “Perceived fairness of the mystery customer method: comparing two employee evaluation practices”, *Employee Responsibilities and rights journal*, Vol. 17, No 4, pp. 232-243.

9. Brutus, S., (2010), "Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal", *Human resource management review*, Vol. 20, pp. 144-157
10. Caldwell, F., D., Burger, M., J., 1998, "Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews, *Personnel Psychology*, Vol. 51, No 1, pp. 119-136
11. Campion, A., M., Palmer, K., D., Campion, E., J., 1997, " A Review of structure in the selection interview", *Personnel Psychology*, Vol. 50 (3), pp. 655-702
12. Colella, A., Denisi, S., A., Varma, A., (1997), "Appraising the performance of employees with disabilities: a review and model, *Human resource management review*, Vol. 7, (1), pp. 27-53
13. Davis, J., P., (2011), "Seven biggest problems with performance appraisals: and seven development approaches to rectify them", *Development and learning in organizations*, Vol. 26, No. 1, pp. 11-14
14. Dayan, K., Fox, S., Kasten, R., 2008, "The preliminary employment interview as a predictor of assessment center outcomes", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 16, No. 2, pp. 102-111
15. Denisi, S.,A., Griffin, W.,R., (2001), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, USA
16. Dessler, G., (2009); *A framework for human resource management*, 5th edition, Pearson Education International, Florida International University
17. Feldman, C., D., Klaas, S., B., 2002, "Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting", *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 2, pp. 175-192
18. Ferris, R., G., Munyon P., T., Basik, K., Buckley, R., M., (2008), "The performance evaluation context: social, emotional, cognitive, political and relationship components", *Human resource management review*, Vol. 18, pp. 146-163
19. Gordon, M., Stewart, L., (2009), "Conversing about Performance: Discursive Resources for the Appraisal Interview", *Management Communication Quarterly*, Vol. 22, No 4, pp. 472-502.
20. Gosselin, A., Werner, M., J., Halle, N., (1997), "Ratee preferences concerning performance management and appraisal", *Human resource development quarterly*, Vol. 8, No 4, pp. 315-333

21. Hagan M., C., Konopaske, R., Bernardin, J., H., Tyler, L., C., (2006), "Predicting assessment center performance with 360- degree, top-down, and customer- based competency", *Human resource management*, Vol. 445, No 3, pp. 357-390
22. Heijden, I, J., M.,B., Nijhof, H., J., A., (2004), "The value of subjectivity: problems and prospects for 360- degree appraisal systems", *The international Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No 3, pp. 493-511
23. Jafari, M., Bourouni, A., Amiri, H., R.,(2009), "A new framework for selection of the best performance appraisal method", *European Journal of Social Sciences*, Vol.7, No 3, pp. 92-100
24. Kluger, N., A., Nir, D., (2010), "The feedforward interview", *Human resource management review*, Vol. 20, pp. 235-246
25. Krats, P, Brown, T., (2012), "Unionised employee's reactions to the introduction of a goal-based performance appraisal system", *Human resource management journal*, Vol. 23, No 3
26. Lee, I., 2005, "The evolution of e-recruiting: A content analysis of Fortune 100 career web sites" *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 3,(3), pp.57-68
27. Mabey, C., (2001), "Closing the circle: participant views of 360 degree feedback programme", *Human resource management journal*, Vol. 11, No 1, pp. 41-53
28. Macan, T., 2009, " The employment interview: A review of current studies and directions for future research", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 203-218
29. Mast, S., M., Bangerter, A., Bulliard, C., Aerni, G., 2011, "How accurate are recruiters' first impressions of applicants in employment interviews?", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 19, No. 2, 198-208
30. Miller, E., C., Thornton, L., C., (2006), "How accurate are your performance appraisals?", *Public Personnel Management*, Vol. 35, No 2, pp. 153-162
31. O' Leary, S., Brian, Lindholm, Lou, Mary, Whitford, A., Richard, Freeman, E., Stephen, 2002, *Selecting the best and brightest: Leveraging Human Capital*, *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 3, pp. 325-340
32. Parry, E., Tyson, S., 2008, "An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK", *Human Resource Management Journal*, Vol. 18, No. 3, pp. 257-274
33. Pichler, S., (2012), "The social context of performance appraisal reactions: A meta-analysis", *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 5, pp. 709-732

34. Sculer, S., R., Huber, L., V., (1993), "Personnel and Human Resource Management, 5th Edition, West Publishing Company, USA
35. Scullen, S., E., Mount, M., K., Goff, M., (2000), "Understanding the latent structure of job performance ratings", *Journal of applied psychology*, Vol. 85, pp. 956-970
36. Sieverding, M., 2009, "Be cool'!: Emotional costs of hiding feelings in a job interview", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 17, No. 4, pp. 391-401
37. Terjesen, S., Vinnicombe, S., Freeman, C., 2007, Attracting Generation Y graduates Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences, *Career Development International*, Vol. 12 No. 6, pp. 504 - 522
38. Waldman, D., Bowen, E., D., (1998), " The acceptability of 360 degree appraisals: a customer- supplier relationship perspective", *Human resource management*, Vol. 37, pp. 117-129
39. Wilkes- Gibbs., D., Clark, H., (1992), "Coordinating beliefs in conversation", *Journal of memory and language*, Vol. 31, pp. 183-194

Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://www.cso.auth.gr/greek/Cvitae.gr.htm>

<http://www.randstad.gr>

<http://career.aegean.gr/>

<http://career-office.uoa.gr/node/182>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα MBA-TQM

Ερωτηματολόγιο διπλωματικής εργασίας με θέμα:

Επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού: Θέσεις και αντιθέσεις των φοιτητών του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Το ερωτηματολόγιο αυτό αφορά τη διπλωματική μου εργασία και έχει ως στόχο να μελετήσει τις απόψεις των φοιτητών σε θέματα επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού.

Το ερωτηματολόγιο αυτό απευθύνεται σε Μεταπτυχιακούς φοιτητές του προγράμματος MBA-TQM, MBA καθώς και E-MBA και απαιτεί τη γνώση βασικών στοιχείων θεωρίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Θα παρακαλούσα να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις προσεκτικά γιατί αυτό θα βοηθήσει στη συλλογή και επεξεργασία χρήσιμων πληροφοριών για την έρευνά μου.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων!

Με εκτίμηση,

Χριστιανού Φωτεινή

Μέρος Α

Ηλικία:.....

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

Πρώτο πτυχίο:.....

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα.....

Έχετε εργασιακή εμπειρία; Ναι Όχι

Μέρος Β

Στις παρακάτω ερωτήσεις παρακαλώ τοποθετήστε τις απαντήσεις σας **με σειρά σημαντικότητας**, αρχίζοντας από το πιο σημαντικό και καταλήγοντας στο λιγότερο σημαντικό (**1=το πιο σημαντικό ενώ 5= το λιγότερο σημαντικό**). Στις περιπτώσεις που δεν έχετε άποψη παρακαλώ επιλέξτε την στήλη «Δ.Γ.= Δε γνωρίζω».

1. Παρακαλώ να κατατάξετε με σειρά σημαντικότητας ποιο από τα παρακάτω στοιχεία θα εξετάζατε σε μία αγγελία για να αποστείλετε το βιογραφικό σας.

	Προτάσεις	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Φήμη εταιρείας						
2	Μισθός						
3	Απαιτήσεις εκπαίδευσης						
4	Δυνατότητες ανέλιξης						
5	Τόπος εργασίας (πόσο κοντά βρίσκεται στην περιοχή που μένετε)						

2. Παρακαλώ να κατατάξετε με σειρά σημαντικότητας ποιο από τα παρακάτω στοιχεία εξετάζει από την πλευρά της η εταιρεία προκειμένου να αποφασίσει ποιους υποψηφίους θα καλέσει σε συνέντευξη.

	Προτάσεις	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Τίτλος σπουδών						
2	Εργασιακή εμπειρία						
3	Συστάσεις						
4	Εμφάνιση						
5	Ηλικία						

3. Παρακαλώ να κατατάξετε με σειρά σημαντικότητας τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν στα θετικά στοιχεία που παρουσιάζει η εσωτερική προσέλκυση (κάλυψη της θέσης από ήδη εργαζόμενους στην εταιρεία).

	Προτάσεις	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι εξοικειωμένοι με την κουλτούρα και τη λειτουργία της επιχείρησης.						
2	Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.						
3	Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλκυσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλκυση.						
4	Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.						

4. Παρακαλώ να κατατάξετε με σειρά σημαντικότητας τα παρακάτω αρνητικά στοιχεία που αφορούν την εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων σε μία εταιρεία.

	Προτάσεις	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Δεν εισέρχονται νέα άτομα στην επιχείρηση, τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες και προτάσεις για τη λειτουργία της.						
2	Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας της δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη των νέων θέσεων.						
3	Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ προϊσταμένων και των υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες- αντιπάθειες).						

5. Παρακαλώ να κατατάξετε με σειρά σημαντικότητας τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν στα θετικά στοιχεία που παρουσιάζει η εξωτερική προσέλκυση (κάλυψη θέσης από την αγορά εργασίας).

	<u>Προτάσεις</u>	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Θα εισαχθούν στην εταιρεία νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.						
2	Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.						
3	Αυξάνεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης γιατί εισέρχονται άτομα νέα που δεν έχουν αναπτύξει σχέσεις φιλίας μεταξύ τους και καμία φορά εις βάρος της εταιρείας.						

6. Παρακαλώ να κατατάξετε με σειρά σημαντικότητας τις παρακάτω προτάσεις που αφορούν στα αρνητικά στοιχεία που παρουσιάζει η εξωτερική προσέλκυση εργαζομένων σε μία εταιρεία.

	<u>Προτάσεις</u>	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.						
2	Οι ήδη εργαζόμενοι στην εταιρεία αποθαρρύνονται διότι δεν βλέπουν δυνατότητες εξέλιξης.						
3	Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην εταιρεία.						

7. Παρακαλώ να κατατάξετε με σειρά σημαντικότητας τις παρακάτω μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων.

	<u>Προτάσεις</u>	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Διαδίκτυο						
2	Αγγελίες σε τύπο						
3	Γραφεία απασχόλησης						
4	Ανεπίσημες αγγελίες (στόμα με στόμα, συστάσεις)						
5	Γραφείο Διασύνδεσης Πανεπιστημίων						

8. Παρακαλώ να κατατάξετε με σειρά σημαντικότητας τις παρακάτω μεθόδους επιλογής προσωπικού.

	<u>Προτάσεις</u>	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Συνέντευξη						
2	Ψυχομετρικά τεστ (ασκήσεις γνωστικών δεξιοτήτων και καταγραφή ενδιαφερόντων ανάλογα με την προσωπικότητα)						
3	Τεστ μέσω διαδικτύου (ο υποψήφιος απαντά σε διαδικτυακό ερωτηματολόγιο)						
4	Μελέτες περιπτώσεων (όπου δίνεται στον υποψήφιο ένα παράδειγμα ενός προβλήματος και του ζητείται η άποψή του)						
5	Παιχνίδι ρόλων (όπου δίνεται μία υποθετική ιστορία και ζητείται από τον υποψήφιο να υποδυθεί ένα ρόλο)						

9. Παρακαλώ να κατατάξετε με σειρά σημαντικότητας τις παρακάτω μεθόδους αξιολόγησης.

	<u>Προτάσεις</u>	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Αυτό- αξιολόγηση						
2	Αξιολόγηση από συναδέλφους						
3	Αξιολόγηση από προϊσταμένους						
4	Αξιολόγηση 360° (μέθοδος που συνδυάζει στοιχεία από όλες τις άλλες μεθόδους αξιολόγησης)						
5	Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (ο αξιολογητής κρατά ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο στο οποίο καταγράφει χαρακτηριστικά περιστατικά που αφορούν την απόδοσή του)						

10. Παρακαλώ να κατατάξετε με σειρά προτίμησης τις παρακάτω μεθόδους συνεντεύξεων.

	<u>Προτάσεις</u>	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Συνέντευξη μέσω τηλεσυνδιάσκεψης						
2	Ελεύθερη συνέντευξη (όπου ο αξιολογητής ζητά από τον υποψήφιο να μιλήσει ο ίδιος και να παρουσιάσει τον εαυτό του)						
3	Συμπεριφορική συνέντευξη (όπου ο υποψήφιος πρέπει να περιγράψει πως θα χειριζόταν γεγονότα που του περιγράφει ο αξιολογητής, σε πραγματικές καταστάσεις).						
4	Ατομική συνέντευξη (όπου ζητείται από τον υποψήφιο να απαντήσει σε συγκεκριμένες ερωτήσεις τις οποίες έχει σε ένα έντυπο ο αξιολογητής και σημειώνει τις απαντήσεις και είναι ίδιες για όλους τους υποψήφιους).						
5	Ομαδική συνέντευξη (όπου οι υποψήφιοι μπαίνουν σε ομάδες και απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις μπροστά σε μία επιτροπή αξιολογητών).						

11. Παρακαλώ να επιλέξετε μία από τις απαντήσεις για το πόσο συχνά πιστεύετε ότι πρέπει να διεξάγεται η διαδικασία αξιολόγησης σε μία εταιρεία?

- A. μία φορά το χρόνο
- B. δύο φορές το χρόνο
- Γ. κάθε μήνα
- Δ. κάθε δύο χρόνια

Σας ευχαριστώ πολύ!