

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον κλάδο του Λιανικού  
Εμπορίου : Μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ των εταιρειών AB  
Βασιλόπουλος και LIDL Hellas**

**Φούφας Αλέξανδρος  
Α.Μ. : ΜΟΕΣ 1479**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική.

**Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2016**



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**DEPARTMENT OF ECONOMICS**

**MASTER PROGRAM IN  
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

**The role of Human Resource Management in the Retail Sector:  
A comparative study between AB Basilopoulos and LIDL Hellas.**

**By  
Foufas Alexandros  
A.M. : MOEΣ 1479**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Economic and Business Strategy.

**Piraeus, Greece, September 2016**

# *Αφιέρωση*

Αφιερώνω τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία στην οικογένειά μου, στους γονείς μου Γιώργο και Δέσποινα και στην αδελφή μου Μαριλένα, για την ηθική, ψυχολογική αλλά και οικονομική στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια των ακαδημαϊκών μου υποχρεώσεων και σπουδών. Η αφιέρωση αυτή αποτελεί το ελάχιστο δείγμα ευχαριστίας, εκτίμησης και σεβασμού προς το πρόσωπό τους για τη διαχρονική συμπαράσταση και στήριξη των επιλογών μου.

## *Ευχαριστίες*

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών MSc, «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική», του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Αρχικά, θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της διπλωματικής μου εργασίας, κ. Σταματίνα Χατζηδήμα, Καθηγήτρια στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, της Σχολής Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τη συνεχή βοήθεια και καθοδήγησή της. Η εκτίμηση και η εμπιστοσύνη που επέδειξε προς το πρόσωπό μου συνέβαλαν ουσιαστικά στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Εν συνεχεία, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Πειραιά για τις πολύτιμες γνώσεις και τη μεγάλη ευκαιρία που μου έδωσαν να εντρυφήσω σε ένα τόσο ενδιαφέρον αντικείμενο σπουδών, που ανταποκρίνεται απόλυτα στις επιστημονικές και επαγγελματικές μου ανησυχίες.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θέλω να απευθύνω στον πρώην Αντιδήμαρχο Πειραιά και οικονομολόγο, κ. Αγγελόπουλο Παναγιώτη για το ενδιαφέρον, την καθοδήγησή του και για την παρότρυνση να εισαχθώ σε αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Ολοκληρώνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους, συμφοιτητές μου για την αλληλεπίδραση, συνεργασία και αλληλοβοήθεια κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Οι κοινές εμπειρίες, οι γνώσεις και οι συμβουλές που ανταλλάξαμε αποδείχθηκαν ιδιαίτερα πολύτιμες για εμένα.

# **Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον κλάδο του Λιανικού Εμπορίου : Μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ των εταιρειών AB Βασιλόπουλος και LIDL Hellas**

**Σημαντικοί όροι:** Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Προσέλκυση Εργαζομένων, Επιλογή Εργαζομένων, Εκπαίδευση, Ανάπτυξη, Αξιολόγηση Επιδόσεων, Ανάλυση Θέσεων Εργασίας, Κουλτούρα, Ανθρώπινο Δυναμικό.

## **Περίληψη**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται ως «ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η διατήρηση των στρατηγικών διαχείρισης των ατόμων έτσι ώστε να μπορούν να μεγιστοποιήσουν την απόδοση των επιχειρήσεων». Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αφορά στο πώς μια επιχείρηση διαχειρίζεται τους ανθρώπους της, προκειμένου εκείνη να υλοποιήσει τους στρατηγικούς της στόχους. Οι λειτουργικοί στόχοι της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων είναι απαραίτητο να συνάδουν με τους εταιρικούς στόχους. Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός πρέπει να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό του αποτελεσματικά, προκειμένου να οδηγηθεί στην επιτυχία και να πετύχει τους στόχους του.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων κυρίως εστιάζει στις πολιτικές, τις στρατηγικές και τα συστήματα διαχείρισης των ατόμων. Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις αναλαμβάνουν πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες, μερικές από τις οποίες είναι η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, η επιλογή του, η εκπαίδευση και η ανάπτυξή του και η αξιολόγησή του. Επίσης, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται και με τις εργασιακές σχέσεις, προωθώντας ταυτόχρονα και τις οργανωσιακές αλλαγές, ασκώντας μια σαφώς ισχυρή επιρροή στην κουλτούρα και τη φιλοσοφία του οργανισμού. Οι περιοχές που καλύπτει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ο σχεδιασμός και η ανάλυση των θέσεων εργασίας, ο σχεδιασμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, η προσέλκυση και η επιλογή, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η διαχείριση της αποδοτικότητας.

Η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική και απαραίτητη στις μέρες μας. Οι περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις, πλέον, δεν ασχολούνται μόνο με την παραγωγή αγαθών, αλλά και με την παροχή υπηρεσιών. Είναι

εμφανές λοιπόν, πως οι άνθρωποι τους αποτελούν τον πιο κρίσιμο παράγοντα ποιότητας και εξυπηρέτησης των καταναλωτών σε κάθε είδους επιχείρηση.

Επίσης, το υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού, πλέον, απαιτεί από μια επιχείρηση να είναι αποτελεσματική και παραγωγική. Αυτό είναι βέβαια δύσκολο να επιτευχθεί, εκτός και αν το ανθρώπινο δυναμικό έχει την κατάλληλη υποκίνηση, τα κατάλληλα προσόντα και δεξιότητες και είναι σωστά οργανωμένο.

Στη μελέτη που ακολουθεί, θα ασχοληθούμε με τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο κλάδο του Λιανικού Εμπορίου και συγκεκριμένα με τις επιχειρήσεις «ΑΒ Βασιλόπουλος» και «LIDL Hellas ΑΕ», εφόσον αυτού του είδους οι επιχειρήσεις εστιάζουν στη σμίκρυνση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων και στη διατήρηση του ταλέντου και των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού τους.

## **The role of Human Resource Management in the Retail Sector:**

## **A comparative study between AB Basilopoulos and LIDL Hellas.**

**Keywords:** Human Resource Management, Employee Recruitment, Employee Induction, Training, Development, Performance Appraisal, Job Analysis, Culture, Workforce.

### **Abstract**

Human Resource Management is defined as "The design, implementation and maintenance of strategies to manage people for optimum business performance". In other words, Human Resource Management deals with the way people are managed in a business in order to meet the strategic goals. The functional goals set by the Human Resource Management Department should necessarily be consistent with the goals of the company. Organizations need to manage their human resources effectively in order to be successful and achieve their goals.

Human Resource is initially focusing on policies, strategies and on managerial systems. Human Resource departments and units in any organization usually undertake many different activities, including employee recruitment, employee induction, training and development and performance appraisal. Human Resource also deals with industrial relations and promotes the organizational changes, giving a strong effect on culture and organization's philosophy. Human Resource Management covers areas such as job design and analysis, workforce planning, selection and recruitment, training and development and performance management.

Effective human resource management becomes more and more important in recent times. Most organizations nowadays do not only deal with the production of goods, but they also provide services. Obviously, people are the critical resource in the quality and customer service level of any kind of company.

Also, the high level of competition requires that businesses are both efficient and productive. That could be difficult unless the workforce is well motivated, has the right skills and is effectively organized.

In our study we will consider Human Resource Management in the Retail Sector, by considering two companies, “AB Basilopoulos” and “LIDL Hellas SA”, since both companies focus on lowering employee turnover and retaining the talent and knowledge held by their workforce.



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	ix
Abstract	xi
Εισαγωγή	1

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

#### Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	2
1.2 Ιστορική Εξέλιξη	3
1.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιχειρήσεις	6
1.4 Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	9

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

#### ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Προσέλκυση Προσωπικού	11
2.2 Τρόποι Προσέλκυσης	12
2.2.1 Πρακτικές Εσωτερικής Προσέλκυσης	13
2.2.2 Πρακτικές Εξωτερικής Προσέλκυσης	15
2.3. Η διαδικασία της Επιλογής του Προσωπικού	16
2.4 Σκοπός και Προϋποθέσεις Επιλογής Προσωπικού	17
2.5 Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού	19
2.5.1 Προκαταρτική Συνέντευξη	19
2.5.2. Συμπλήρωση του Πληροφοριακού Εντύπου	20
2.5.3. Συνέντευξη Εργασίας	21
2.5.4. Τεστ Επιλογής Προσωπικού	21
2.5.5. Ιατρική Εξέταση	22
2.5.6. Η Τελική Απόφαση	23

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

3.1 Ορισμός της Εκπαίδευσης του Προσωπικού	24
3.2 Ιστορική Αναδρομή της Εκπαίδευσης του Προσωπικού	25
3.3 Η Σημασία και τα Οφέλη της Εκπαίδευσης	26
3.4 Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού	28
3.5 Διαμόρφωση Εκπαιδευτικού Προγράμματος	30
3.5.1 Διερεύνηση Εκπαιδευτικών Αναγκών	30
3.5.2 Σχεδιασμός και Διεξαγωγή των Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων	32
3.5.3 Μέθοδοι Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης	33
3.5.3.1 Οι Βασικότερες Μέθοδοι Εκπαίδευσης	35
3.6 Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	37
3.7 Ορισμός Ανάπτυξης Προσωπικού	38
3.8 Στόχοι Ανάπτυξης Προσωπικού	39
3.9 Σταδία Ανάπτυξης Προσωπικού	39
3.10 Διαφορές Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Προσωπικού	40

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

4.1 Έννοια και Περιεχόμενο Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων	42
4.2 Σκοπός Αξιολόγησης Εργαζομένων	43
4.3 Σχεδιασμός των Διαδικασιών Αξιολόγησης	44
4.4. Προσδιορισμός των Τομέων και των Κριτήριων Αξιολόγησης	46
4.5. Προσδιορισμός Μεθόδων Αξιολόγησης	48
4.5.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης Με Βάση Τις Μεθόδους Σύγκρισης	49
4.5.1.1. Μέθοδος Της Απλής Κατάταξης (Ranking Method).	49
4.5.1.2. Μέθοδος Της Εναλλακτικής Κατάταξης (Alternation Ranking Method).	50
4.5.1.3 Μέθοδος Της Κατανομής Βαθμών (Method Of Ranking Distribution).	50
4.5.1.4 Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired Comparison Method).	51
4.5.1.5 Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method).	52
4.5.2 Τρόπος Αξιολόγησης Με Βάση Τα Απόλυτα Κριτήρια	52
4.5.2.1 Μέθοδος Της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Method).	53
4.5.2.2 Μέθοδος Του Σταθμισμένου Καταλόγου Ελέγχου (Weighted Checklist).	53
4.5.2.3 Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced-Choice System).	54
4.5.2.4 Μέθοδος Με Έκθεση (Essay).	56

4.5.2.5 Μέθοδος Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Method).	56
4.5.2.6 Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centers).	57
4.5.2.7 Μέθοδος Μέτρησης Της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales / BARS).	58
4.5.2.8 Η Μέθοδος Αξιολόγησης Της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scale / BOS)	60
4.5.3 Μέθοδος Αξιολόγησης Με Βάση Την Επίτευξη Των Αντικειμενικών Στόχων (Management By Objectives, MBO).	61
4.5.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης Με Άμεση Μέτρηση Της Αποδοτικότητας	62
4.6. Προβλήματα Αξιολόγησης Εργαζομένων	63
4.7. Αντιμετώπιση Των Προβλημάτων Και Των Αδυναμιών Της Διαδικασίας Αξιολόγησης	65

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ «LIDL HELLAS»**

	<b>68</b>
5.1. Η Εταιρεία	
5.2. Ανθρώπινο Δυναμικό	68
5.3. Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού	69
5.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού	70
5.5. Αξιολόγηση Εργαζομένων	72

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ»**

6.1. Η Εταιρεία	73
6.2. Ανθρώπινο Δυναμικό	73
6.3. Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού	75
6.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού	77
6.5. Αξιολόγηση του Προσωπικού	79

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**  
**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ «LIDL HELLAS» ΚΑΙ**  
**«ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ»**

<b>7.1. Προσέλκυση &amp; Επιλογή Προσωπικού</b>	<b>81</b>
<b>7.2 Εκπαίδευση &amp; Ανάπτυξη Προσωπικού</b>	<b>82</b>
<b>7.3 Αξιολόγηση Προσωπικού</b>	<b>83</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>84</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>85</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και των συνεχών μεταβολών στο επιχειρησιακό περιβάλλον, είναι εμφανής πλέον η τάση των επιχειρήσεων να σχεδιάζουν τη στρατηγική τους λαμβάνοντας υπ' όψιν τους τις βασικές αρχές και μεθόδους του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το τμήμα αυτό της επιχείρησης, παρόλο που η σημαντικότητα του ρόλου του άργησε να φανεί, μπορεί να αποδώσει στην επιχείρηση ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Η υπεροχή αυτή στηρίζεται στο ότι οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διαθέτουν πλέον υψηλή τεχνογνωσία, γνώσεις και πείρα, έχοντας πια αντικαταστήσει τις παραδοσιακές μεθόδους απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος με σύγχρονες, θέτοντας έτσι ισχυρά εμπόδια μίμησης στους ανταγωνιστές.

Προϋπόθεση, ωστόσο, για την ώθηση της επιχείρησης στο δρόμο της επικράτησης και της επιτυχίας με τη βοήθεια του Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι τα στελέχη της να μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μια ολική μεταστροφή και αλλαγή της φιλοσοφίας του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε καθήκοντα που αφορούν την επιχείρηση ως ολότητα, ξεπερνώντας τις παραδοσιακές αντιλήψεις που ήθελαν το τμήμα αυτό να ασχολείται μόνο με γραφειοκρατικές λειτουργίες όπως αυτή της μισθοδοσίας, των συμβάσεων και των αδειών των εργαζομένων. Πλέον, τα υψηλόβαθμα στελέχη του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να συμμετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας. Οι προτεινόμενες στρατηγικές από τα στελέχη αυτά γίνονται όλο και περισσότερο αποδεκτές από τους διευθυντές των υπολοίπων τμημάτων, ενώ υπάρχει πλέον σύνδεση της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού με την επιχειρησιακή στρατηγική, τους οργανωσιακούς πόρους, τις ικανότητες και τις δεξιότητες του ανθρώπινου παράγοντα.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δραστηριοποιείται κυρίως στο σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας, στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, στην επιλογή και την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, στην εκπαίδευση και την ανάπτυξή του, στην αξιολόγησή του, καθώς και στο σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών και παροχών.

Τα θέματα αυτά απασχολούν και τις επιχειρήσεις AB Βασιλόπουλος και LIDL Hellas AE και θα αναπτυχθούν περαιτέρω στη συνέχεια της παρούσας μελέτης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 1.1. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία της διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο όρος «Ανθρώπινοι Πόροι» αφορά στα χαρακτηριστικά τα οποία οι εργαζόμενοι φέρουν στο χώρο εργασίας τους όπως είναι η αφοσίωση σε αυτήν, οι ικανότητες, η πείρα, οι δεξιότητες και η διάθεσή τους για μάθηση και εξέλιξη (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004). Είναι σαφές ότι κάθε εργαζόμενος διακρίνεται από διαφορετικά ταλέντα, χαρακτήρα, αντίληψη του ρόλου του στην επιχείρηση και κίνητρα για την αφοσίωσή του στην επιχείρηση.

Η συνεισφορά λοιπόν του συνόλου των εργαζομένων, δηλαδή των Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης, είναι «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για υψηλή απόδοση όλων των ατόμων που αποτελούν έναν οργανισμό και που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση» (Jackson & Schuler, 2000).

Επομένως, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατέχει έναν σημαντικότερο ρόλο στην εξέλιξη, την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση μιας επιχείρησης και μπορεί τελικά να οριστεί ως «η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

## 1.2 Ιστορική Εξέλιξη

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έκανε την εμφάνισή της ως επιστήμη στις αρχές του εικοστού αιώνα ως «Διοίκηση Προσωπικού» και περιελάμβανε όλες εκείνες τις διοικητικές δραστηριότητες που σχετίζονταν με την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση των εργασιακών υπηρεσιών από έναν οργανισμό που επιδιώκει οικονομικό όφελος (Thomason, 2001).

Στις αρχές του 1900 έκαναν την εμφάνισή τους μεγάλοι οικονομικοί οργανισμοί, που απασχολούσαν εκατοντάδες εργαζομένους. Δημιουργήθηκε έτσι η ανάγκη για τη θέσπιση περίπλοκων βασικών εργασιακών νόμων, βελτίωση των συνθηκών εργασίας και οργανωμένη μελέτη των Ανθρώπινων Πόρων.

Οι πρώτες έρευνες πάνω στο θέμα της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού και των επιπτώσεών του πάνω στην επιχείρηση ήταν του Frederick Taylor. Με το σύγγραμμά του «Οι αρχές της επιστημονικής διοίκησης» πραγματεύεται θέματα της Επιστήμης της Διοίκησης και μελετά τρόπους βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Ο Taylor οργάνωσε την εργασία με βάση τη μέτρηση των χρόνων εκτέλεσής της και πρότεινε ένα διαφορετικό σύστημα αμοιβής, το οποίο θα ήταν προς όφελος των εργαζομένων με την υψηλότερη εργασιακή απόδοση. Για τον Taylor, ο βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μέγιστης ευημερίας», τόσο του εργοδότη, όσο και του εργαζόμενου (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Από την άλλη μεριά, ο Henri Fayol, ένας από τους ιδρυτές και συνεχιστές της «Επιστημονικής Διοίκησης», επικεντρώθηκε στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, ανέλυσε τις κύριες επιχειρησιακές λειτουργίες και έδωσε μεγάλη σημασία στη διοίκηση. Στη μελέτη του "Γενική & Βιομηχανική Διοίκηση", διέκρινε ορισμένες γενικές αρχές της διοίκησης.

Οι αρχές αυτές είναι:

**1. Καταμερισμός Εργασίας που οδηγεί στην εξειδίκευση.**

**2. Εξουσία και Υπευθυνότητα.** Οι δύο αυτές αρχές λειτουργούν αποδοτικά μόνο αν συνδυάζονται.

**3. Ενότητα Εντολής.** Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές ή οδηγίες από ένα μόνο προϊστάμενο.

4. <b>Γραμμή Εξουσίας.</b> Σε κάθε οργανισμό πρέπει να υπάρχει Διοικητική Ιεραρχία.
5. <b>Συγκεντρωτισμός.</b> Είναι ο βαθμός στον οποίο η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτατα διοικητικά στελέχη.
6. <b>Ενότητα Κατεύθυνσης.</b> Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει κοινούς στόχους και σχέδια.
7. <b>Ισότητα.</b> Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με δικαιοσύνη και αξιοκρατία.
8. <b>Τάξη.</b> Η οργάνωση των θέσεων εργασίας θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να αυξάνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων.
9. <b>Πρωτοβουλία.</b> Ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας των εργαζομένων για καινοτομία και δημιουργικότητα.
10. <b>Πειθαρχία.</b> Προώθηση της διάθεσης επίτευξης στόχων για τους εργαζομένους.
11. <b>Ανταμοιβή.</b> Η ανταμοιβή των εργαζομένων πρέπει να είναι δίκαιη και αντίστοιχη των τυπικών τους προσόντων.
12. <b>Σταθερότητα Προσωπικού.</b> Οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν το χρονικό περιθώριο στους εργαζομένους τους, ώστε να αναπτύξουν, κατά το δυνατόν, τις ικανότητες και τα ταλέντα τους.
13. <b>Γενικό προς Ατομικό Συμφέρον.</b> Η απόδοση και αποδοτικότητα των εργαζομένων επιδρά στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα όλου του οργανισμού.
14. <b>Πνεύμα αφοσίωσης προς τους στόχους της επιχείρησης.</b>

Είναι εκείνο το χρονικό διάστημα στο οποίο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί άρχισαν να οργανώνουν επίσημα τη λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού και να εφαρμόζουν τις διαδικασίες «Επιστημονικής Διοίκησης». Για το σκοπό αυτό, ίδρυσαν νέα τμήματα εργαζομένων και εφάρμοσαν διαδικασίες διοίκησης προσωπικού εμπνευσμένες κυρίως από το πρότυπο των διαδικασιών της διοίκησης των ενόπλων δυνάμεων και των μεγάλων δημοσίων υπηρεσιών.

Στην Αμερική, ο αυτοκινητοβιομήχανος Henry Ford, ακολουθώντας πρακτικές «Επιστημονικής Διοίκησης», ιδρύει το 1914 «Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού» ονομάζοντάς το «*Κοινωνιολογικό Τμήμα*» (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001). Ο Ford εισήγαγε διαδικασίες μαζικής παραγωγής, με τις οποίες πέτυχε χαμηλές τιμές με σταθερή και υψηλή ποιότητα προϊόντων. Το οργανωτικό του σύστημα ονομάστηκε «*Φορντισμός*».



Το 1927, μια ομάδα ερευνητών καθοδηγούμενη από τον Elton Mayo, καθηγητή Βιομηχανικής Διοίκησης του Πανεπιστημίου Harvard, πραγματοποίησε μια σειρά ερευνών στο εργοστάσιο Hawthorne της εταιρίας Western Electric Company στο Σικάγο. Οι έρευνες διήρκησαν πέντε χρόνια. Συμπεριελάμβαναν 20.000 εργαζομένους και επικεντρώθηκαν στην επίδραση του φωτισμού του χώρου εργασίας στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Στις έρευνες αυτές τίθεται και η αρχή του «Κινήματος των Ανθρωπίνων Σχέσεων» στη Διοίκηση Προσωπικού, η επίδραση της οποίας ήταν καταλυτική στη διαμόρφωση αποτελεσματικότερων διαδικασιών Διοίκησης Προσωπικού. Το «Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων» εστιάζει κυρίως στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην επιχείρηση ή τον οργανισμό (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001). Κυριότεροι εκφραστές του «Κινήματος των Ανθρωπίνων Σχέσεων» υπήρξαν ο Elton Mayo και ο Fritz Roethlisberger.

Συνοψίζοντας, ενώ οι εκπρόσωποι της «Επιστημονικής Διοίκησης» (Taylor, Fayol, Ford, κ.α.) επικεντρώθηκαν περισσότερο στην αύξηση της παραγωγής και αποδοτικότητας των οργανισμών και των επιχειρήσεων, το «Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων» επικεντρώνεται περισσότερο στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, στη δημοκρατική ηγεσία, στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων και στη σωστή επικοινωνία, παράγοντες οι οποίοι θα οδηγήσουν μακροπρόθεσμα σε αύξηση της απόδοσης και της κερδοφορίας της επιχείρησης.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, στις ΗΠΑ και στη Δυτική Ευρώπη, λόγω του διεθνούς μεταπολεμικού ανταγωνισμού και της μεγάλης πίεσης για αύξηση της παραγωγής και της κατανάλωσης, αναπτύχθηκε η θεωρία της «Οργανωσιακής Συμπεριφοράς» που αποτελεί μετεξέλιξη του «Κινήματος των Ανθρωπίνων Σχέσεων» (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Η «Οργανωσιακή Συμπεριφορά» περιλαμβάνει στοιχεία από πολλές επιστήμες όπως η Κοινωνιολογία, ή Ψυχολογία, η Πολιτική Επιστήμη, η Ανθρωπολογία, η Ιστορία και η Οικονομική Επιστήμη. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εκείνη την εποχή συνδυάζει γνώσεις και τεχνικές και από την «Επιστημονική Διοίκηση» και από το «Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων», καθώς και από τις νέες συμπεριφοριστικές επιστήμες που οδηγούν στον καθορισμό και οργάνωση της εργασίας, αναλαμβάνοντας συχνά διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Από τους κυριότερους εκφραστές της «Οργανωσιακής

Συμπεριφοράς» και της «Οργανωτικής Επιστήμης» ήταν ο νομπελίστας Herbert Simon, ο Rensis Likert και ο Douglas McGregor.

Στα τέλη περίπου του 1960, εμφανίζεται μια ακόμα νέα θεωρία για την επιστήμη της Διοίκησης, η «Θεωρία Συστημάτων». Η θεωρία αυτή αντιμετωπίζει τη Διοίκηση ως ένα σύστημα με εισροές και εκροές, που πρέπει να βελτιστοποιηθεί βάσει των παραμέτρων του. Ο ρόλος της Διοίκησης σε ένα τέτοιο σύστημα είναι να διευκολύνει τη διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές μέσα από τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο, καθώς και την ορθή λήψη «ανατροφοδότησης» (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Χαρακτηριστικό του συστήματος αυτού είναι τα αλληλένδετα μέρη (εργαζόμενοι, υλικοί και άυλοι πόροι, υπηρεσίες), τα οποία αντιμετωπίζονται ως ένα σύνολο που οδηγεί στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Βασικοί εκφραστές τις «Θεωρίας των Συστημάτων» είναι οι Ludwig von Bertalanffy, Egon Guba και Jacob Getzels.

Μέσα από όλες αυτές τις αλλαγές και τις νέες θεωρίες που αναπτύχθηκαν, το 1980 αντικαθίσταται ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού» με τον όρο «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων». Η ανάλυση των διαδικασιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης εμφανίζει ομοιότητες με διοίκηση των υπολοίπων πόρων μιας επιχείρησης καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αντιπροσωπεύει κάποια αξία για την επιχείρηση με προσδοκώμενη απόδοση στο μέλλον (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Έτσι, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να διαπραγματευτεί με θέματα όπως προγράμματα προσέλκυσης, επιλογής, εξέλιξης και ανάπτυξης των εργαζομένων, λαμβάνοντας πάντα υπ' όψιν τις συνθήκες της αγοράς εργασίας, καθώς και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

### **1.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιχειρήσεις**

Κάθε είδους επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει πια την τεράστια σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης απαιτούν τη μέγιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, έτσι ώστε να μπορούν να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Η ενσωμάτωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κρίνεται πλέον αναγκαία κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής ενός οργανισμού, καθώς ποικίλοι παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, η τόνωση της ανταγωνιστικότητας, η οικονομική αστάθεια και οι δημογραφικές αλλαγές επιτάσσουν τη χρήση της και την εμπλοκή της κατά την προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα περιβάλλοντα που ανακύπτουν.

Η συστηματική αυτή ενασχόληση των επιχειρήσεων και των οργανισμών με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλεται επίσης και στην εξέλιξη της ως επιστήμης, μέσα στη διάρκεια των τελευταίων ετών. Όπως ήδη αναφέραμε, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιοριζόταν για αρκετά χρόνια στη «βελτίωση και διεύθυνση των όρων εργασίας», ενώ πλέον τονώνει τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να επιτύχει τους επιχειρησιακούς της στόχους μέσω των ανθρώπινων πόρων.

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

► **Βελτίωση της Ποιότητας και της Αποτελεσματικότητας**

Η ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών μίας επιχείρησης και η γενικότερη αποτελεσματικότητά της είναι έννοιες άρρηκτα συνδεδεμένες με το ανθρώπινο δυναμικό της καθώς οι δείκτες αυτοί εξαρτώνται άμεσα από τους εργαζομένους της.

► **Αύξηση της Ανταγωνιστικότητας**

Για να διατηρήσει μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, οφείλει να αξιοποιεί στο μέγιστο βαθμό τους υλικούς, αλλά και τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει.

► **Τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων**

Η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων αφορά στη συμμόρφωση της επιχείρησης ή του οργανισμού, που δρα ως εργοδότης, με τις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που έχει απέναντι στους εργαζομένους της.

► **Ικανοποίηση των εργαζομένων και Ανάπτυξη προσωπικού**

Ένας από τους κυριότερους στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού, καθώς από τους εργαζομένους της θα κριθεί η ποιότητα, η αποδοτικότητα και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

► **Επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων**

Ένας επίσης από τους βασικότερους σκοπούς της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η συνεισφορά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, μετατρέποντας τις ικανότητες του

ανθρώπινου δυναμικού σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Από όσα προηγήθηκαν, μπορούμε να διαπιστώσουμε τον καθοριστικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο κάθε επιχείρηση εφαρμόζει τις γενικές αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το αντικείμενό της, την τεχνογνωσία και τους επιχειρηματικούς στόχους.

Είναι σύνηθες το φαινόμενο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να μην διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στις περιπτώσεις αυτές, το ρόλο αυτό αναλαμβάνει συνήθως ο ιδιοκτήτης ή ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης. Έτσι, οι αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως είναι η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού και ο καθορισμός εργασιακών συνθηκών (ωράριο, άδειες, όροι κ.α) εμπίπτουν στην δικαιοδοσία των στελεχών αυτών.

Από την άλλη μεριά, σε μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις υπάρχει ξεχωριστό τμήμα, καθώς η ανάγκη ύπαρξής του θεωρείται επιτακτική. Οι ακόμη μεγαλύτερες επιχειρήσεις, λόγω φόρτου εργασίας, δημιουργούν και αρκετά υπο-τμήματα / υποδιευθύνσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με αυστηρά καθορισμένες αρμοδιότητες. Σύμφωνα με τους Μπουραντά, Παπαλεξανδρή (2003), οι ρόλοι των στελεχών ή του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ *Επιτελικός*, διότι καθορίζει της πολιτικές και λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση.
- ✓ *Υποστηρικτικός*, δηλαδή υποστηρίζει σε θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και άλλες μονάδες ή τμήματα της επιχείρησης.
- ✓ *Συμβουλευτικός*, επειδή παρέχει συμβουλές διαδικασιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και σε άλλες μονάδες ή τμήματα της επιχείρησης.
- ✓ *Εκτελεστικός*, με την έννοια ότι οι πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εκτελούν συγκεκριμένες διαδικασίες με συγκεκριμένους στόχους.
- ✓ *Εποπτικός*, διότι εποπτεύει την ομαλή λειτουργία των πολιτικών και διαδικασιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση.

## **1.4 Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Είναι εμφανές πως ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πολυσύνθετος και επηρεάζει όλους τους τομείς μιας σύγχρονης επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι επιμέρους αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που καθορίζουν και το περιεχόμενο της αντίστοιχης στρατηγικής είναι:

### **i. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο προγραμματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης πραγματοποιώντας μια σωστή ανάλυση, περιγραφή και διεύρυνση των ποικίλων θέσεων εργασίας.

### **ii. Προσέλκυση και Επιλογή προσωπικού**

Ως προσέλκυση εννοείται η διαδικασία που εκτελείται από τους ειδικούς της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τον εντοπισμό των καταλληλότερων υποψηφίων για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας στην επιχείρηση, ενώ ως επιλογή ορίζεται η διαδικασία των μεθόδων και των τεχνικών που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των υποψηφίων.

### **iii. Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων**

Ο τομέας αυτός πραγματεύεται την εκπαίδευση και την περαιτέρω επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων, καθώς και την επιπλέον καλλιέργεια αρμοδιοτήτων ή δεξιοτήτων. Πρόκειται για μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, που βοηθά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

### **iv. Αξιολόγηση των εργαζομένων**

Κατά τη διαδικασία αυτή, αξιολογείται ο εργαζόμενος με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί.

### **v. Αμοιβές και Παροχές**

Εκτός από την πολιτική των προκαθορισμένων από το νόμο οικονομικών ανταμοιβών, που θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που συμβάλουν στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, όπως οι επιπλέον αμοιβές, οι έπαινοι και η πολιτική προαγωγών.

#### **vi. Θέματα υγιεινής και ασφάλειας**

Αρμοδιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ενημέρωση των εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους στην επιχείρηση, καθώς και η βελτίωση της ποιότητας της εργασίας. Η λειτουργία αυτή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της βιομηχανίας ή της υγείας.

#### **vii. Εργασιακές σχέσεις**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη επίσης και για τη διαπραγμάτευση των όρων εργασίας με τους εργαζομένους (συλλογικές συμβάσεις, όροι εργασίας, διαπραγμάτευση με συνδικάτα).

Σαφώς, οι αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν ως κύριο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων παράλληλα με την τρέχουσα οικονομική κρίση, αποτελούν μια μεγάλη πρόκληση για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε κάθε είδους επιχείρηση. Σε συνδυασμό και με τις πολλαπλές αλλαγές στη νομοθεσία και στους κανόνες εμπορίου, τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η επιρροή στους εργαζόμενους και στην επιχείρηση είναι άμεση. Ταυτόχρονα, επηρεάζεται φυσικά και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι αλλαγές αυτές, παρόλο που προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ωστόσο επηρεάζουν με την σειρά τους και το εσωτερικό της περιβάλλον. Γίνεται σαφές πως το πλαίσιο λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πολυσύνθετο, και με βάση τις επιμέρους αρμοδιότητες και εργαλεία – τεχνικές που έχει στη διάθεση της, πρέπει να καλύψει επαρκώς της ανάγκες του προσωπικού και να συμβάλει στους στόχους της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 2.1 Προσέλκυση Προσωπικού

Σημαντικός παράγοντας για κάθε επιχείρηση είναι το να έχει προσδιορίσει εκ των προτέρων τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό, η κάλυψη των οποίων θα καθορίσει το σχεδιασμό του προγράμματός της. Το πρόγραμμά της μπορεί να περιλαμβάνει διάφορα πλάνα και σχέδια που αφορούν σε προσλήψεις, εκπαίδευση, υποστήριξη και ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων της. Έχοντας διαμορφώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό, η διαδικασία της στελέχωσης συνεχίζεται περνώντας στο στάδιο της προσέλκυσης των υποψηφίων εργαζομένων.

Κατά τη διαδικασία αυτή της προσέλκυσης, η επιχείρηση χρησιμοποιώντας τις διαθέσιμες τεχνικές και μεθόδους, θα μπορεί ευκολότερα να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση. Στόχος ουσιαστικά της διαδικασίας της προσέλκυσης είναι να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για εργασία στην επιχείρηση, οι υποψήφιοι εκείνοι που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα. Αν και η διαδικασία της προσέλκυσης θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι για την επιχείρηση, ωστόσο είναι δαπανηρή διότι στα έξοδά της περιλαμβάνονται και έξοδα διαφήμισης, αμοιβές συμβούλων, οι μετακινήσεις του προσωπικού και των υποψηφίων, το κόστος εισαγωγής του κάθε νέου εργαζόμενου καθώς και το κόστος μιας λάθος επιλογής.

Η προσέλκυση εργαζομένων είναι «η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας» (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999). Σκοπός της προσέλκυσης είναι να εξασφαλιστεί για κάθε κενή θέση ο κατάλληλος, ποσοτικά και ποιοτικά, αριθμός υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί τελικά ο καταλληλότερος.

Οι επιχειρήσεις, σήμερα, φροντίζουν να ακολουθούν μια οργανωμένη διαδικασία στελέχωσης, η οποία μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση σύμφωνα με το μέγεθός της, τον κλάδο

στον οποίο δραστηριοποιείται, το ανταγωνιστικό της περιβάλλον και τις συνθήκες της αγοράς εργασίας.

Ορισμένα βήματα, ωστόσο, είναι κοινώς αποδεκτά και ακολουθούνται από όλων των ειδών τις επιχειρήσεις, οι οποίες στοχεύουν σοβαρά στην αποτελεσματική στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού τους με το πλέον κατάλληλο και ικανό προσωπικό (Παπαστεφανάκη, 2006).

Τα πρώτα βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης είναι ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας (πόσους εργαζόμενους χρειάζεται η επιχείρηση και σε ποιες θέσεις) και η ανάλυσή τους (τι προσόντα πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος, ώστε να τοποθετηθεί στη θέση αυτή) (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Παράλληλα, η επιχείρηση θα πρέπει να προσελκύσει και τους κατάλληλους υποψήφιους, πείθοντάς τους για τα οφέλη που παρέχει η συγκεκριμένη θέση. Μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους εσωτερικά, δηλαδή από τους ίδιους τους υπαλλήλους της που επιθυμούν προαγωγή ή αλλαγή τμήματος εντός της επιχείρησης ή εξωτερικά, κάνοντας αναζήτηση στην ελεύθερη αγορά εργασίας.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα ακολουθούν ένα μικτό σύστημα προσέλκυσης κάνοντας εσωτερικές προαγωγές, εάν και εφόσον υπάρχουν κατάλληλοι και ικανοί υπάλληλοι και αξιολογώντας εξωτερικές πηγές, όταν απαιτούνται νέες ικανότητες και δεξιότητες στην επιχείρηση. Η αξιολόγηση των εξωτερικών πηγών κρίνεται αναγκαία ακόμα και όταν η ανάπτυξη της επιχείρησης είναι αλματώδης και γρήγορη, οπότε χρειάζεται άμεσα περισσότερους εργαζομένους (Παπαστεφανάκη, 2006).

## **2.2 Τρόποι Προσέλκυσης**

Ένα τυπικό και άρτιο πλάνο προσέλκυσης χρειάζεται πολλές φορές να προωθεί πολλούς και αντικρουόμενους στόχους. Ένας συνηθισμένος στόχος είναι η προσέλκυση ενός μεγάλου αριθμού υποψηφίων, που ταιριάζουν πλήρως με τις απαιτήσεις της διαθέσιμης θέσης. Όπως ήδη προαναφέραμε, υπάρχουν δυο τρόποι προσέλκυσης εργαζομένων. Η εσωτερική και η εξωτερική προσέλκυση.

Οι πρακτικές και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε καθέναν από τους τρόπους αυτούς αναλύονται αμέσως μετά.



## 2.2.1 Πρακτικές Εσωτερικής Προσέλκυσης

Αρκετές επιχειρήσεις, όταν πρέπει να καλύψουν θέσεις και ιδιαίτερα των υψηλόβαθμων στελεχών, δίνουν προτεραιότητα στο ήδη δοκιμασμένο προσωπικό τους. Μέσω της διαδικασίας αυτής επιτυγχάνεται κυρίως εξοικονόμηση χρόνου και κόστους. Παράλληλα, οι εσωτερικές προαγωγές αποτελούν και μια μέθοδο παρακίνησης για το προσωπικό της επιχείρησης, στο οποίο δίνεται μια αίσθηση δικαιοσύνης και σιγουριάς ότι οι ικανότητες, τα talέντα και η προσπάθειά τους θα αναγνωριστούν από την επιχείρηση.

Η μέθοδος όμως αυτή, προκειμένου να είναι αποτελεσματική, απαιτεί πολύ καλή οργάνωση εκ μέρους της επιχείρησης. Η χρησιμοποίηση μεθόδων και πρακτικών, όπως η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, η αξιολόγηση των υπαλλήλων και η χρήση διεθνώς αποδεκτών συστημάτων από την πλευρά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, έχουν ως στόχο την προετοιμασία του προσωπικού της εταιρείας για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων και αναγκών, καθώς και την ανάδειξη ταλαντούχων υπαλλήλων. Κάθε επιχείρηση οφείλει να έχει πλήρη γνώση των ταλέντων και των ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου της και να έχει προετοιμάσει εκ των προτέρων ένα «σχέδιο διαδοχής» ή «πλάνο καριέρας».

Η διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιεί συνήθως δύο μεθόδους. Η πρώτη αφορά στην ανακοίνωση των κενών θέσεων εργασίας μέσω του Intranet (Job Posting) της επιχείρησης και η δεύτερη αφορά στο «σχεδιασμό διαδοχής» (Succession Planning).

Μέσω του Intranet, το προσωπικό ενημερώνεται για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας στην επιχείρηση την οποία απασχολείται και εντός ενός ορισμένου χρονικού διαστήματος πρέπει να υποβάλει αίτηση στο τμήμα προσωπικού και να περάσει φυσικά από την τυπική συνέντευξη από τον μελλοντικό προϊστάμενο. Ο «σχεδιασμός διαδοχής» μπορεί να οριστεί ως μία οργανωμένη προσπάθεια της επιχείρησης να προκαθορίσει τον αριθμό και το απαιτούμενο επίπεδο των στελεχών και των υπαλλήλων της σε θέσεις-κλειδιά, προκειμένου να καλύψει τα αναμενόμενα αλλά και αιφνίδια κενά που μπορεί να προκύψουν στην πορεία της λειτουργίας της. «Το πλάνο διαδοχής είναι μία συστηματική προσπάθεια και διεργασία αναγνώρισης και ανάπτυξης υποψηφίων για διοικητικές ή επαγγελματικές θέσεις-κλειδιά σε βάθος χρόνου, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η συνέχιση της διοίκησης και της ηγεσίας σε έναν οργανισμό» (Iowa Department of Administrative Services, 2007). Ο προγραμματισμός διαδοχής επιτυγχάνεται αναγνωρίζοντας

και εντοπίζοντας άτομα με ηγετικά χαρακτηριστικά, εξασφαλίζοντας ότι θα τους δοθούν οι κατάλληλες εμπειρίες δουλειάς και εκπαίδευσης, ώστε να προετοιμαστούν να αναλάβουν υψηλότερης κλίμακας θέσεις στην ηγεσία. «Το πλάνο διαδοχής είναι μία επιτηδευμένη και συστηματική προσπάθεια ενός οργανισμού, ώστε να διασφαλίσει τη συνέχιση της ηγεσίας σε σημαντικές θέσεις, να διατηρήσει και να αναπτύξει το διανοητικό και γνωστικό του κεφάλαιο και τέλος, να ενθαρρύνει την πρόοδο του κάθε στελέχους του ξεχωριστά» (Jacobs, 2006).

Ο βασικός σκοπός του πλάνου διαδοχής είναι σαφώς να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση θα συνεχίσει να λειτουργεί αποτελεσματικά, ακόμα και αν κάποιος εργαζόμενος που κατέχει μια κρίσιμη θέση αποχωρήσει. Ένα τέτοιο πλάνο δεν περιλαμβάνει απαραίτητως όλες τις διοικητικές θέσεις, αλλά μπορεί να αφορά θέσεις που δεν είναι εποπτικές και που απαιτούν μοναδικές και δυσεύρετες ικανότητες.

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλευσης είναι το ότι η κάλυψη μιας θέσης από ένα άτομο, το οποίο ήδη εργάζεται στην επιχείρηση, αποτελεί μια παρακινητική μέθοδο για τους εργαζομένους, ώστε να παρέχουν υψηλές αποδόσεις. Ταυτόχρονα, θεωρείται μια μέθοδος λιγότερο δαπανηρή, καθώς μειώνεται το κόστος και ο χρόνος της διαδικασίας προσέλευσης, επιλογής και εκπαίδευσης του νέου εργαζομένου (Παπαστεφανάκη, 2006).

Από την άλλη πλευρά όμως, η κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας από εσωτερικές πηγές εμπεριέχει τον κίνδυνο ανυπαρξίας νέων ιδεών, με αποτέλεσμα να παγιποιείται έτσι ένας συγκεκριμένος τρόπος σκέψης και οργάνωσης, που δεν είναι απαραίτητα αποτελεσματικός. Επίσης, υπάρχει και η πιθανότητα να προωθηθούν εργαζόμενοι οι οποίοι δεν ήταν ακόμα έτοιμοι για το βήμα αυτό. Εδώ δεν πρέπει να παραβλέψουμε το ότι μια κενή θέση που καλύπτεται εσωτερικά, προκαλεί ένα δεύτερο κενό στη θέση του πρώτου που πήρε προαγωγή, δημιουργώντας ένα τρίτο κενό γνωστό ως «αντίδραση κυματισμού» (Ripple Effect). Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει τρεις τουλάχιστον εσωτερικές μετακινήσεις με όλα όσα αυτό συνεπάγεται σε σχέση με τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και την προσαρμογή και την εκπαίδευση των εργαζομένων που αναλαμβάνουν νέα καθήκοντα (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

## 2.2.2 Πρακτικές Εξωτερικής Προσέλκυσης

Δεν είναι λίγες οι φορές που οι κενές θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά. Αυτό συμβαίνει, είτε γιατί απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και πείρα, είτε γιατί δεν υπάρχουν διαθέσιμα στελέχη για να τις καλύψουν. Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη στις περιπτώσεις όπου πρέπει να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου ή όταν πρέπει να αποκτηθούν ικανότητες που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης, ή γιατί πρέπει να γίνει πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Στην περίπτωση αυτή, η προσέλκυση των υποψηφίων γίνεται εξωτερικά από την αγορά εργασίας.

Η διαδικασία της εξωτερικής προσέλκυσης ξεκινά από το σωστό σχεδιασμό. Ο προσδιορισμός των απαιτούμενων χαρακτηριστικών των υποψηφίων κρίνεται απαραίτητος και αφορά στον εντοπισμό των στοιχείων που θα προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψηφίους. Έχοντας συγκεντρώσει τα στοιχεία αυτά, τα αρμόδια στελέχη μπορούν να προσδιορίσουν πλέον το πλήθος των υποψηφίων που χρειάζονται, τα μέσα προσέλκυσης που θα χρησιμοποιήσουν, καθώς και τη διαδικασία επιλογής που θα εφαρμοστεί (Παπαστεφανάκη, 2006).

Ένα από τα θετικά στοιχεία της εξωτερικής προσέλκυσης των υποψηφίων είναι ότι συμβάλλει στο να εισέλθουν νέες ιδέες και αντιλήψεις στην επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται το κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού, καθώς η προσέλκυση έμπειρων εργαζομένων μπορεί να περιορίσει την ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης και προγραμμάτων ανάπτυξης από την ίδια την επιχείρηση. Το βασικό της μειονέκτημα είναι το κόστος και ο χρόνος, καθώς η εξωτερική αγορά εργασίας είναι δυσκολότερη και ευρύτερη στο να γίνει αντιληπτή από ό,τι η εσωτερική. Τέλος, έχει αποθαρρυντική επιρροή στους ήδη εργαζομένους στην επιχείρηση, αφού περιορίζει τις ευκαιρίες τους για εσωτερικές προαγωγές (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Οι πιο κοινές μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης είναι οι εξής (Χυτήρης, 2001):

- Η καταχώρηση αγγελίας.
- Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Τα σωματεία τα οποία παρέχουν υπηρεσίες ευρέσεως εργασίας στα μέλη τους.

- Προσέλκυση μέσω Internet. Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μέθοδο στις μέρες μας. Οι επιχειρήσεις αναρτούν στην ιστοσελίδα τους τις κενές θέσεις που επιθυμούν να καλύψουν και αποδέχονται αιτήσεις και βιογραφικά με online φόρμες συμπλήρωσης στοιχείων ή με ένα απλό e-mail στο τμήμα προσωπικού της επιχείρησης.
- Οι τηλεοπτικές ή ραδιοφωνικές διαφημίσεις.
- Μέσω ειδικών γραφείων που λειτουργούν εντός των Πανεπιστημίων και τα οποία απευθύνονται σε επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, οι οποίες χρειάζονται υψηλού μορφωτικού επιπέδου υπαλλήλους.
- Προσέλκυση μέσω ιδιωτικών γραφείων ευρέσεως εργασίας. Τα γραφεία αυτά, με βάση την εσωτερική πολιτική τους, χρεώνουν για τις υπηρεσίες τους είτε τις επιχειρήσεις είτε τον εργαζόμενο, με σκοπό να μείνουν ικανοποιημένες και οι δυο πλευρές.
- Μέσω «τυφλής αγγελίας», με την οποία η επιχείρηση δεν γνωστοποιεί την ταυτότητά της, αλλά ζητά από τους υποψήφιους να στείλουν τις αιτήσεις τους σε ταχυδρομική θυρίδα.

Ωστόσο, υπάρχουν και κάποιες ανεπίσημες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης. Αυτές περιλαμβάνουν προσλήψεις παλαιών εργαζομένων στην επιχείρηση, παλαιών συνεργατών, ασκούμενων φοιτητών, προσώπων που προτείνονται από τους υπάρχοντες εργαζομένους και προσώπων που έκαναν αίτηση σε ανύποπτο χρόνο και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία.

### **2.3. Η διαδικασία της Επιλογής του Προσωπικού**

Μετά τη διαδικασία της προσέλκυσης του προσωπικού, μια άλλη πολύ βασική αρμοδιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία της επιλογής. Ως επιλογή ορίζεται η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες της αγοράς, επιλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων εκείνον/ ην που ανταποκρίνεται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής που έχουν τεθεί για τη διαθέσιμη θέση (Κανελλόπουλος, 1991).

Ο όρος επιλογή δεν αναφέρεται μόνο στο προσωπικό που θα στελεχώσει την εταιρεία, αλλά επίσης και στο προσωπικό που πρόκειται να προαχθεί σε ανώτερες διοικητικές θέσεις (Ξυροτύρη - Κουφίδου, 1997). Η σωστή επιλογή, λοιπόν, ενός εργαζομένου κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική,

προκειμένου να αποφευχθούν στο μέλλον τριβές εντός της επιχείρησης, λόγω της ανικανότητας ενός εργαζομένου να εκπληρώσει τα καθήκοντά του.

Είναι συχνές οι φορές που μια άστοχη επιλογή μπορεί να οδηγήσει άλλους, ικανότερους υπαλλήλους στην έξοδο από την επιχείρηση, λόγω των αυξημένων καθηκόντων που μπορεί να προκύψουν λόγω της ακαταλληλότητας των νέων υπαλλήλων. Αυτό φυσικά θα έχει και οικονομικό αντίκτυπο στην επιχείρηση (Γερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

## **2.4 Σκοπός και Προϋποθέσεις Επιλογής Προσωπικού**

Όπως προαναφέραμε, αφού μια επιχείρηση ολοκληρώσει την διαδικασία προσέλκυσης των υποψηφίων για τις θέσεις που χρίζουν κάλυψης, το επόμενο βήμα είναι να διακρίνει ποιοι από τους υποψήφιους, που εκδήλωσαν ενδιαφέρον, διαθέτουν εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα υποστηρίξουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και την οργανωσιακή κουλτούρα που κυριαρχεί σε αυτήν (Ξυροτύρη - Κουφίδου, 1997), αποβλέποντας μελλοντικά στην βελτίωση της αποδοτικότητας και στην αύξηση της κερδοφορίας της. Για να αποτραπεί η περίπτωση λανθασμένης επιλογής και των αρνητικών της συνεπειών για την εταιρεία, ορισμένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν το σύστημα της «δοκιμαστικής περιόδου». Ο λόγος είναι το ότι μια λάθος κρίση κατά την επιλογή μπορεί να επιβαρύνει με υψηλό κόστος την επιχείρηση, ειδικά όταν στις περισσότερες περιπτώσεις η διαπίστωση του λάθους γίνεται ύστερα από αρκετούς μήνες (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Είναι κοινώς αποδεκτό πως η επιτυχία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού έγκειται στη σωστή επιλογή του προσωπικού, καθώς είναι ένα σημείο στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση, εφόσον εξασφαλίζει τους πόρους εκείνους, οι οποίοι θα βοηθήσουν στην υλοποίηση των αντικειμενικών της στόχων και αποτελεί επίσης και το κομβικό σημείο για όλες τις λειτουργίες που αφορούν τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα (Ξυροτύρη - Κουφίδου, 1997). Αξίζει εδώ να προσθέσουμε πως η διαδικασία της ορθής επιλογής προσωπικού για έναν οργανισμό δεν περιορίζεται μόνο στην επιλογή των κατάλληλων στελεχών, αλλά στοχεύει και στην παραμονή των επιλεγμένων ατόμων στον οργανισμό (Hiltrop, 1999).

Προκειμένου η επιλογή του προσωπικού να είναι επιτυχημένη και αποτελεσματική, πρέπει να συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις (Κανελλόπουλος, 1991):

- Οι μέθοδοι που θα υιοθετηθούν και η προετοιμασία των ατόμων που θα είναι υπεύθυνα για τη διαδικασία των προσλήψεων πρέπει να είναι σύμφωνες με τη συνολική φιλοσοφία και την κουλτούρα του οργανισμού.
- Η περιγραφής της θέσης εργασίας, που πρέπει να καλυφθεί, πρέπει να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και να μην είναι παραπλανητική.
- Παράλληλα, οι υπεύθυνοι του Τμήματος πρέπει να έχουν ολοκληρωμένη γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας, των απαιτήσεων που προκύπτουν από αυτήν, καθώς και των προβλημάτων της.
- Ο καθορισμός των κριτηρίων της απόδοσης στην κάθε θέση πρέπει να είναι σαφής και κατανοητός.
- Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους.
- Οι μέθοδοι επιλογής θα πρέπει να είναι αξιόπιστες και έγκυρες.
- Οι υπεύθυνοι της διαδικασίας πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα και να έχουν αναπτύξει τις απαιτούμενες δεξιότητες.
- Πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα ανατροφοδότησης για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας κατά τη διαδικασία της επιλογής προσωπικού (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Σε κάθε περίπτωση, η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια περίπλοκη διαδικασία για τις επιχειρήσεις, η οποία σαφώς επηρεάζεται από ένα πλήθος εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων όπως είναι το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, η νομοθεσία, η αγορά εργασίας, η οικονομική κατάσταση της χώρας στην οποία εδρεύει η επιχείρηση, καθώς επίσης και το μέγεθος της επιχείρησης, η διοικητική δομή του οργανισμού και το επίπεδο χρήσης της τεχνολογίας.

## **2.5. Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού**

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει πως η επιλογή του προσωπικού έχει άμεσες επιπτώσεις (θετικές ή αρνητικές), όχι μόνο στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και στην καθημερινότητα των εργαζομένων της. Η διαδικασία επιλογής έχει διαμορφωθεί πλέον με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να πρέπει να προηγηθούν ορισμένα βήματα προτού γίνει η τελική επιλογή του ατόμου που θα πάρει την προτεινόμενη θέση.

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας περιλαμβάνει ένα αρχικό «φιλτράρισμα» των υποψηφίων με βάση τα κριτήρια που έχει θέσει η επιχείρηση, αντλώντας πληροφορίες από την αίτηση εργασίας και το βιογραφικό τους σημείωμα (Armstrong, 1999). Τα επόμενα στάδια αποσκοπούν στη συλλογή πληροφοριών για την προσωπικότητα των υποψηφίων, τις γνώσεις, τα talέντα και τις ικανότητές τους. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής (Beardwell et al, 2004):

- Η προκαταρκτική συνέντευξη των υποψηφίων.
- Η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου, δοκιμασίες και επαγγελματικά τεστ.
- Η συνέντευξη εργασίας.
- Οι ιατρικές εξετάσεις.
- Η απόφαση επιλογής.

### **2.5.1 Προκαταρκτική Συνέντευξη**

Εάν και εφόσον το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου πληροί τις απαιτούμενες προδιαγραφές, ξεκινά το επόμενο στάδιο της διαδικασίας, το οποίο περιλαμβάνει την προκαταρκτική συνέντευξη. Σκοπός είναι να διαπιστώσει ο εργοδότης κατά πόσο οι γνώσεις του υποψηφίου, τα επαγγελματικά προσόντα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά (αξίες, ενδιαφέροντα, δεξιότητες, talέντα) και οι επικοινωνιακές ικανότητες ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και με την κουλτούρα της εταιρείας.

Η προκαταρκτική συνέντευξη έχει επίσης και τους εξής στόχους:

- Να επιβεβαιωθούν και να διευκρινιστούν οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου.
- Να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να μπορεί να προβλεφθεί η πιθανότητα επιτυχίας του υποψηφίου στη διεκπεραίωση της εργασίας του.
- Να δώσει στον υποψήφιο περισσότερες πληροφορίες για τη συγκεκριμένη θέση και για την επιχείρηση ως σύνολο, έτσι ώστε να έχει τη δυνατότητα να κρίνει και εκείνος από την πλευρά του αν του ταιριάζουν και αν θα μπορούσε να ανταποκριθεί.
- Να δώσει στους υποψήφιους την αίσθηση δίκαιης και αξιοκρατικής αντιμετώπισης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Οι πλέον συνηθισμένοι τύποι συνέντευξης που μπορεί να ακολουθήσει ο υπεύθυνος, είναι:

- ✓ Η ελεύθερη συνέντευξη, στην οποία δημιουργείται ένα φιλικό κλίμα για να μπορέσει ο υποψήφιος να εκφραστεί ελεύθερα
- ✓ Η δομημένη συνέντευξη, η οποία είναι τυποποιημένη, προκατασκευασμένη και εστιάζει στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, η πρακτική της προκαταρκτικής συνέντευξης χρησιμοποιείται με μεγάλη συχνότητα. Κάθε επιχείρηση βέβαια προσαρμόζει τις διαδικασίες επιλογής με βάση τις ειδικές και συγκεκριμένες ανάγκες της, καθώς αποτελεί την κύρια τεχνική που εξασφαλίζει προσωπική επαφή ανάμεσα στον εργοδότη και τον υποψήφιο, πράγμα ιδιαίτερα κρίσιμο και για τους δύο εμπλεκόμενους.

### **2.5.2 Συμπλήρωση του Πληροφοριακού Εντύπου**

Οι υποψήφιοι που πέρασαν επιτυχώς το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης, καλούνται αμέσως μετά να συμπληρώσουν το πληροφοριακό έντυπο που διατίθεται από την εταιρεία. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από όλους ανεξάρτητα τους υποψηφίους, είτε έχουν καταθέσει το βιογραφικό τους σημείωμα (έντυπα ή ηλεκτρονικά), είτε όχι. Αυτό συμβαίνει γιατί στο πληροφοριακό έντυπο οι απαιτούμενες πληροφορίες είναι ομοιόμορφα κατανεμημένες και τα στοιχεία των υποψηφίων μπορούν εύκολα να συγκριθούν.



### **2.5.3 Συνέντευξη Εργασίας**

Σύμφωνα με τον Ecclestone (1996), η τελική συνέντευξη εργασίας με το Διευθυντή Προσωπικού ή ακόμα και με τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης είναι η κορυφαία στιγμή στην αναζήτηση και εύρεση εργασίας. Κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης δίνεται η ευκαιρία στο υποψήφιο να «πουλήσει» τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση, στη δε επιχείρηση να «πουλήσει» τη συγκεκριμένη θέση στον υποψήφιο και να ικανοποιηθούν με τον τρόπο αυτό τις αμοιβαίες προσδοκίες τους (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Κρίσιμης σημασίας για μια επιτυχημένη συνέντευξη είναι η σαφήνεια, η ακρίβεια, η συντομία, η περιεκτικότητα, η πληρότητα των απαντήσεων, η ειλικρίνεια, η ψυχραιμία και η επίδειξη ειλικρινούς ενδιαφέροντος για τη θέση εργασίας. Η έκφραση μιας συγκρατημένης πεποίθησης για την ύπαρξη προσωπικών δυνατοτήτων και ευγενούς φιλοδοξίας εκ μέρους του υποψηφίου μπορεί να συμβάλει προς την ίδια κατεύθυνση.

Ωστόσο, ανάλογα με τη φύση της κάθε θέσης, υπάρχουν συγκεκριμένες ιδιότητες που ενδιαφέρουν περισσότερο ή λιγότερο κάθε φορά. Η δυνατότητα προφορικής και γραπτής έκφρασης, για παράδειγμα, είναι φυσικό να έχει μεγαλύτερη σημασία για μια θέση δημοσίων σχέσεων ή μια θέση που αφορά στην επικοινωνία με το κοινό και τους πελάτες από μια άλλη θέση εργασίας τεχνικού χαρακτήρα. Σημασία έχει, επίσης, η εικόνα εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας που μπορεί να εκπέμπει με ειλικρίνεια και όχι υποκριτικά ο υποψήφιος ή να υποδηλώνεται μέσα από συστάσεις τρίτων προσώπων.

### **2.5.4 Τεστ Επιλογής Προσωπικού**

Η χρήση ψυχομετρικών τεστ κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού αποτελεί μία ευρέως διαδεδομένη πρακτική, κυρίως στο εξωτερικό. Έχει κριθεί αναγκαία κυρίως λόγω του ότι τα κριτήρια όλων των μεθόδων που προαναφέρθηκαν, εμπεριέχουν στοιχεία υποκειμενικότητας.

Οι πληροφορίες, που συγκεντρώνονται από τις προηγούμενες διαδικασίες, αξιολογούνται από τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης που έχουν την σχετική ευθύνη και συχνά επηρεάζονται από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Τα ψυχομετρικά τεστ επιλογής έρχονται στο σημείο αυτό να προσφέρουν μια περισσότερο αντικειμενική θεώρηση στην επιλογή του προσωπικού (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2004).

Υπάρχουν διάφορα είδη τεστ, τα οποία διαφοροποιούνται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν. Δύο είναι όμως τα κυριότερα είδη:

- ▶ Τα γνωστικά που περιλαμβάνουν ερωτήσεις ή προβλήματα για τη μέτρηση της ικανότητας εκμάθησης, της λογικής, του συλλογισμού, της κατανόησης κειμένου και άλλων πνευματικών ικανοτήτων, θεμελιωδών για την επαγγελματική επιτυχία.
- ▶ Τα τεστ μέτρησης της προσωπικότητας, που λαμβάνουν τη μορφή ερωτηματολογίων και μετρούν τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την πρέπουσα συμπεριφορά στην εργασία, τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις και την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι άνθρωποι από διάφορες πτυχές της απασχόλησής τους. Η στοχευμένη και ελεγχόμενη χρήση των τεστ προσωπικότητας μπορεί να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα. (Η χρήση ψυχομετρικών τεστ στην Ελλάδα, 2009).

### **2.5.5 Ιατρική Εξέταση**

Πριν το τελικό στάδιο επιλογής, η επιχείρηση ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους ή ακόμα τους υποχρεώνει να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων. Η εξέταση αυτή έχει δύο στόχους:

- να αποκλείσει υποψηφίους που οι σωματικές τους ικανότητες είναι ανεπαρκείς για τη θέση εργασίας για την οποία προορίζονται και
- να υπάρχει διαθέσιμο στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζομένου για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Οι ιατρικές εξετάσεις είναι απαραίτητες και υποχρεωτικές από το νόμο. Συγκεκριμένα, για τις δύο επιχειρήσεις που θα μας απασχολήσουν στην παρούσα εργασία, την «ΑΒ Βασιλόπουλος» και τη «LIDL Hellas ΑΕ», σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 18 και 39 του ν. 3850/2010 είναι υποχρεωτική η προβλεπόμενη βεβαίωση καταλληλότητας των εργαζομένων για συγκεκριμένη θέση εργασίας, η οποία εκδίδεται από τον ιατρό εργασίας της επιχείρησης (Πηγή: <http://www.taxheaven.gr>).

### **2.5.6 Η Τελική Απόφαση**

Ύστερα από την επιλογή λίγων μόνο υποψηφίων, που μπορούν να καλύψουν τη διαθέσιμη θέση εργασίας, το τμήμα προσωπικού προγραμματίζει τις τελικές συνεντεύξεις με τους επιτυχόντες μέχρι τώρα υποψήφιους. Μέσω των συνεντεύξεων αυτών δίνεται η ευκαιρία, τόσο στον υποψήφιο, όσο και στον υπεύθυνο να συζητήσουν κάποια ακόμα σημεία, που αφορούν στην εργασία που πρόκειται να τους ανατεθεί.

Αφού παρθεί η τελική απόφαση, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει τη συμπλήρωση του σχετικού εντύπου εργασίας του προσληφθέντος και αναλαμβάνει επίσης να ειδοποιήσει τους υπόλοιπους υποψήφιους για τα αποτελέσματα της διαδικασίας (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει σε εισαγωγικό κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, μια επιχείρηση, ειδικά σε μια εποχή που μαστιάζεται από την οικονομική κρίση, μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επικρατήσει, μόνο μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της. Η ποιότητα του προσωπικού είναι το κρίσιμο χαρακτηριστικό που μπορεί να ενισχύσει τη διαφοροποίηση μιας επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της. «Σύμφωνα με την πρακτική των ορκωτών λογιστών (CPA's), στην προετοιμασία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων των εταιρειών γινόταν ένα κοινό λάθος αποδίδοντας πολύ μικρή σημασία στα Άυλα Περιουσιακά Στοιχεία. Κοινή συνισταμένη μεταξύ των όρων «ανθρώπινο δυναμικό» και «άυλα περιουσιακά στοιχεία» είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού» (Μανδήλας, Αγγελάκης, Θερίου, Παπαδόπουλος, 2009).

#### 3.1 Ορισμός της Εκπαίδευσης του Προσωπικού

Ο όρος «εκπαίδευση» αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν σε νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους ή στο υπάρχον εργατικό δυναμικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Ένας άλλος ορισμός για την «εκπαίδευση» είναι ότι αποτελεί «μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία, που έχει ως σκοπό τη διερεύνηση των γνώσεων, καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς, οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Παρόλο που η ταχύτητα εξέλιξης του επιχειρησιακού κόσμου είναι τεράστια, με αποτέλεσμα ορισμένες φορές οι σκοποί της εκπαίδευσης να συγχέονται, υπάρχουν μερικοί κοινά αποδεκτοί σκοποί της, οι οποίοι είναι:

- ✓ Η διαμόρφωση του χαρακτήρα των ατόμων, έτσι ώστε να συνάδει με την επιχειρησιακή κουλτούρα, που θα βοηθήσει τους νεοεισερχόμενους σε μια εργασία στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους.
- ✓ Η καλλιέργεια και η ανάπτυξη της ευφυΐας των ατόμων.
- ✓ Ο εφοδιασμός των νέων ατόμων με γνώσεις και δεξιότητες ανάλογα με τις δυνατότητές τους, ώστε να συμβάλλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.
- ✓ Η προσπάθεια να γίνουν οι παλαιότεροι υπάλληλοι ικανοί στο να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, που αφορούν τόσο στην επιχείρηση όσο και στο περιβάλλον της.
- ✓ Να αφυπνίσει τους εργαζόμενους και να τους κινήσει το ενδιαφέρον για γνώση και εξέλιξη.
- ✓ Να υποστηρίξει και να βοηθήσει τους εργαζόμενους στο να αποκτήσουν κριτική σκέψη (Blackledge & Hunt,1995).

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιρροή με σκοπό τη μεταβολή στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων, με τέτοιο τρόπο που θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων ικανοτήτων χειρισμού, τεχνικών και διοικητικών γνώσεων, όπως επίσης και στην ικανότητα από την πλευρά των εργαζομένων διαχείρισης των προβλημάτων που παρουσιάζονται με αποτελεσματικό τρόπο.

Η εκπαίδευση, για όλους αυτούς τους λόγους, διαδραματίζει έναν ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων της επιχείρησης ως οντότητα. Μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης, τα ανώτερα στελέχη διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι μεριμνούν και πράττουν πάντα προς όφελος της επιχείρησης.

### **3.2 Ιστορική Αναδρομή της Εκπαίδευσης του Προσωπικού**

Ο όρος «εκπαίδευση» πρωτοεμφανίστηκε το 12ο αιώνα, γύρω στο 1200 μ.Χ., στη Β. Ιταλία, την Αγγλία, την Ισπανία, τη Γερμανία και την Τσεχία με σκοπό την αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού. Η παροχή στοιχειώδους εκπαίδευσης γινόταν αρχικά δωρεάν από φιλανθρωπικές και θρησκευτικές οργανώσεις, καθώς ο στόχος ήταν πρωταρχικά ηθικός και η αντίληψη που

επικρατούσε για την αναγκαιότητα της μόρφωσης ήταν προβληματική και πολύ περιορισμένη. Σύμφωνα με τον Durkheim *«οι εκπαιδευτικοί μετασχηματισμοί είναι πάντα αποτέλεσμα και ένδειξη κοινωνικών μετασχηματισμών και βάσει αυτών πρέπει να ερμηνεύονται»*. Με άλλα λόγια, η εκπαίδευση αλλάζει καθώς αλλάζει η κοινωνία. Στη συνέχεια, μέχρι και τη δεκαετία του 1970, το θέμα της εκπαίδευσης αποτελούσε ένα πεδίο ρουτίνας, καθώς εστίαζε στην εκμάθηση και απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων όπως, για παράδειγμα, στο πως οι συναρμολογητές να συγκολλούν τα καλώδια ή στο πως οι καθηγητές να καταρτίζουν ένα πλάνο διδασκαλίας του μαθήματος. Από την δεκαετία του 1980 και μετά η εκπαίδευση του προσωπικού άρχισε να κεντρίζει το ενδιαφέρον των σύγχρονων επιχειρήσεων, που ενδιαφέρονταν για τις εξελίξεις του περιβάλλοντός τους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολούσαν (Χυτήρης, 1996).

Σήμερα, όπου οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι γνώσεις και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους είναι από τα σημαντικότερα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία (Brennan, 2003). Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (πνευματική ιδιοκτησία), διεθνώς, ταξινομούνται σε «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» και «Διαρθρωτικό Κεφάλαιο». (Roos et al, 1997).

Η πνευματική ιδιοκτησία βασίζεται στη γνώση των εργαζομένων και στην ικανότητά τους για μάθηση και πρόσθετη επιμόρφωση. Καθώς οι επιχειρήσεις υιοθετούν ολοένα και περισσότερο εξελιγμένες τεχνολογίες, οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση σε δεξιότητες σχετικές με την τεχνολογία και τους υπολογιστές (Meister, 2000).

### **3.3 Η Σημασία και τα Οφέλη της Εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι σαφές ότι αποτελεί τον κινητήριο μοχλό ανάπτυξης και αύξησης της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας ταυτόχρονα και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Η εκπαίδευση αποτελεί μια οργανωμένη διαδικασία, η οποία έχει ως στόχο την απόκτηση και την εξέλιξη των γνώσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και την τροποποίηση της συνολικής στάσης και της επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Παπαστεφανάκη, 2006).

Είναι εμφανές πως η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από ό,τι μαθαίνουν οι ανταγωνιστές του. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, απαιτείται συστηματική και μακροχρόνια προσπάθεια, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και να υλοποιούν με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους του οργανισμού (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002). Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να καταφέρει να αποκομίζει από τον εργαζόμενο μόνο θετικά στοιχεία και οφέλη, όπως είναι:

- **Υψηλή παραγωγικότητα:** Ο εμπλουτισμός των γνώσεων και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων μπορεί σαφώς να οδηγήσει στη βελτίωση της προσωπικής και της ομαδικής απόδοσης, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Ειδικά στις μέρες μας, η συστηματική εκπαίδευση κρίνεται άκρως απαραίτητη, προκειμένου να μπορούν να αξιοποιούνται κατά το μέγιστο δυνατό οι δυνατότητες των νέων τεχνολογιών.
- **Βελτίωση του ηθικού:** Το αίσθημα προσωπικής ανάπτυξης και βελτίωσης των προσωπικών ταλέντων ενός ατόμου συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων, ικανοποιώντας το ανώτερο επίπεδο αναγκών, αυτό της αυτοπραγμάτωσης, σύμφωνα με τη θεωρία του Α. Maslow.
- **Λιγότερες παρεμβατικές κινήσεις από την πλευρά των προϊσταμένων:** Η εκπαίδευση των εργαζομένων, αν είναι σωστή και ολοκληρωμένη, δίνει τη δυνατότητα σε κάθε άτομο να εργάζεται αυτόνομα και ανεξάρτητα, χωρίς να χρειάζεται η παρέμβαση του προϊσταμένου του για κάθε κύρια ή δευτερεύουσα απόφαση που πρέπει να παρθεί. Η διαδικασία αυτή έχει πολλαπλά οφέλη, τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο, όσο και για την επιχείρηση ως σύνολο, εφόσον δε χρειάζεται να σπαταλούνται άσκοπα ανθρώπινοι πόροι και ενέργεια.
- **Μείωση ατυχημάτων:** Πολλά προβλήματα σε μια επιχείρηση προκύπτουν λόγω έλλειψης γνώσεων και εμπειρίας των εργαζομένων και λόγω μη ενημέρωσής τους για τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας. Η σωστή ενημέρωση και η άρτια εκπαίδευση μπορούν να συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό στη μείωση του ποσοστού των εργατικών ατυχημάτων.
- **Οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία:** Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την έλλειψη έμπειρου προσωπικού που μπορεί να προκύψει κατά καιρούς λόγω έκτακτων γεγονότων, μπορεί να δημιουργηθεί με τη

διατήρηση εκπαιδευμένων υπαλλήλων, που μπορούν να καλύψουν τις απώλειες που προκύπτουν. Η ευελιξία, η ικανότητα δηλαδή των ατόμων να μπορούν να προσαρμόζονται γρήγορα στις νέες απαιτήσεις, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με ποικίλες ικανότητες μεγάλου εύρους, ώστε να είναι δυνατή η μετακίνησή τους μεταξύ θέσεων με διαφορετικές απαιτήσεις (rotation).

- **Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης:** Οι επιχειρήσεις που είναι γνωστές για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχουν στους εργαζομένους τους, βελτιώνουν την εικόνα τους στην αγορά και αυξάνουν την προσέλκυση υψηλού επιπέδου εργαζομένων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι ιδιαίτερα ελκυστικά για τους εργαζομένους, γιατί τους επιτρέπουν να αυξάνουν την παραγωγικότητά τους, να εξελίσσονται και να προοδεύουν και τελικά να αυξάνουν και τις αμοιβές τους.
- **Πίστη και αφοσίωση του προσωπικού:** Μέσω της εκπαίδευσης μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού της, βοηθώντας τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης ως σύνολο.
- **Καλλιέργεια μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** Τέλος, μια συνεπής και εξειδικευμένη εκπαίδευση βοηθά στην ανάπτυξη μιας κοινής κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση, που είναι προσανατολισμένη προς τη βελτίωση της απόδοσης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

### 3.4 Στόχοι και τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού

Μέσα σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον, η ανάγκη για εξειδικευμένες γνώσεις και ποικίλες δεξιότητες είναι επιτακτική. Χρέος των εργαζομένων, αλλά και των εργοδοτών, είναι να προσαρμόζονται και να συμβαδίζουν με τις εξελίξεις. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού και να βοηθούν την επιχείρηση να επιτυγχάνει τους στρατηγικούς της στόχους. Η εκπαίδευση σαφώς πρέπει να καθορίζεται και να προγραμματίζεται με συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς, όπως είναι:

- ❖ Η αύξηση των δυνατοτήτων πρόσβασης και επεξεργασίας των πληροφοριών.
- ❖ Η γενική μόρφωση και αύξηση της ευφυΐας των εργαζομένων.
- ❖ Η ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων.



- ❖ Η αύξηση της διάθεσης για ομαδική εργασία.
- ❖ Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και η ανάδειξη ταλέντων.
- ❖ Η ελαχιστοποίηση του χρόνου εκμάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, μιας μετάθεσης ή μιας προαγωγής.

Τόσο πρακτικά όσο και ψυχολογικά, τα οφέλη της διαδικασίας της εκπαίδευσης είναι πολλαπλά. Οι εργαζόμενοι αποκτούν εφόδια που τους βοηθούν να γίνουν αποδοτικότεροι στην εργασία τους και παράλληλα να είναι σε θέση να αυξήσουν και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ως σύνολο.

Επίσης, μέσω της παρεχόμενης από την επιχείρηση εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι διακατέχονται από το αίσθημα ότι η επιχείρηση για την οποία εργάζονται ενδιαφέρεται για αυτούς, τους βοηθά να βελτιωθούν και να εξελιχθούν, ενώ παράλληλα, η απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων τονώνει την αυτοεκτίμησή τους και βελτιώνει τη συμπεριφορά τους (Ενδοεπιχειρηματική Κατάρτιση, 2008).

Μέσω της εκπαίδευσης, οι τομείς που βελτιώνονται είναι:

- ✓ Γνώσεις (Knowledge): Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, στις διαδικασίες που τη συνοδεύουν, στα πρόσωπα που την εκτελούν και στα τυπικά καθήκοντα που περιλαμβάνει.
- ✓ Ικανότητες (Skills): Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και προσωπικών ικανοτήτων, με τρόπο που να αυξάνει την αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου.
- ✓ Στάσεις (Attitudes): Η στάση αφορά στην προδιάθεση του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο τρόπο στις καταστάσεις. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε αλλαγή της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο ανταποκρίνεται ο εργαζόμενος σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος.
- ✓ Επαγγελματικές Δεξιότητες (Competencies): Συνήθως περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών ταλέντων, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων που απαιτούνται

προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελεί σωστά την εργασία του (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

### **3.5 Διαμόρφωση Εκπαιδευτικού Προγράμματος**

Η εκπαιδευτική στρατηγική και ο σχεδιασμός της θα πρέπει σαφώς να συνάδει με την ευρύτερη στρατηγική και φιλοσοφία της επιχείρησης. Ο συστηματικός αυτός σχεδιασμός περιλαμβάνει τα εξής στάδια (Παπαστεφανάκη, 2006):

- ✓ Διερεύνηση Εκπαιδευτικών Αναγκών
- ✓ Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων
- ✓ Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων
- ✓ Διεξαγωγή Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων
- ✓ Διάγνωση Αναγκών
- ✓ Σχεδιασμός - Υλοποίηση - Αξιολόγηση

#### **3.5.1 Διερεύνηση Εκπαιδευτικών Αναγκών**

Κατά τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών, η οποία είναι καίριας σημασίας, θα πρέπει να αναγνωρίζονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου η επιχείρηση να αναπτυχθεί. Οι ανάγκες αυτές μπορεί να σχετίζονται είτε με την τρέχουσα απόδοση είτε με τα μελλοντικά πλάνα της επιχείρησης. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να διευκρινίσει η επιχείρηση αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης των εργαζομένων και του τρέχοντος επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων της επιχείρησης.

Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να γίνεται σε επίπεδο οργανισμού συνολικά (organization analysis). Μέσω αυτού του τύπου διερεύνησης, εξετάζονται οι γενικοί στόχοι και η ευρύτερη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και η δυνατότητα συμβολής της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στους εξής τομείς:

- Στους τρόπους με τους οποίους η εκπαίδευση μπορεί να υποβοηθήσει την τρέχουσα λειτουργία της επιχείρησης.
- Στους τρόπους με τους οποίους η εκπαίδευση μπορεί να βελτιώσει την τρέχουσα λειτουργία της επιχείρησης.
- Στον καθορισμό των μελλοντικών σχεδίων της επιχείρησης και πως η εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει στην υλοποίησή τους.

Παράλληλα, εξετάζονται το επίπεδο και οι μηχανισμοί υποστήριξης της εκπαίδευσης, οι υπόλοιπες ανάγκες της επιχείρησης, το μέγεθος και η δομή της και άλλα στοιχεία.

Με τον τρόπο αυτό, καθορίζεται ποιες δραστηριότητες έχουν προτεραιότητα να υλοποιηθούν, υπό ποιές συνθήκες και ποια είναι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Εκτός όμως από τους παράγοντες αυτούς, που είναι εσωτερικοί και αφορούν στη λειτουργία της επιχείρησης, η εκπαίδευση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της και σχετικούς εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι η αγορά εργασίας, οι οικονομικές συνθήκες μέσα στις οποίες καλείται να δραστηριοποιηθεί, ο διεθνής ανταγωνισμός, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών κ.α. Μια σωστά οργανωμένη ανάλυση απαιτεί τη συλλογή, την επεξεργασία και την ερμηνεία ενός πολύ μεγάλου όγκου πληροφοριών, που δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εντοπίσει τις πηγές των όποιων προβλημάτων της και να αποφασίσει ποιες μαθησιακές δραστηριότητες θα πρέπει να διεξαχθούν για την καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού.

Όταν η εκπαίδευση αφορά σε μια εργασιακή ομάδα της επιχείρησης, τα βασικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι ποιες γνώσεις και ικανότητες απαιτούνται για την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου στον εργασιακό χώρο και πως θα αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι που έχουν αναλάβει συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, πάντα σε σχέση με τα προκαθορισμένα πρότυπα. Στο σημείο αυτό, κρίνεται χρήσιμη η άρτια ανάλυση της θέσης, εργασίας προκειμένου μια επιχείρηση να μπορέσει να αξιολογήσει μια συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων. Για τη συλλογή των παραπάνω πληροφοριών μπορεί να χρησιμοποιηθούν ποικίλες μέθοδοι, όπως η ανάλυση των βασικών δραστηριοτήτων και η ολοκληρωμένη μελέτη του προβλήματος.

Σε ατομικό επίπεδο τώρα, η βελτίωση της απόδοσης ενός εργαζομένου απαιτεί άλλου είδους προσεγγίσεις από την πλευρά της επιχείρησης. Ανεξάρτητα από το προσωπικό πλάνο και τις προσδοκίες του κάθε εργαζόμενου, η επιχείρηση πρέπει να καλύψει συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους, να υλοποιήσει διάφορες εκπαιδευτικές ημερίδες και να εμπλέξει τους

εργαζόμενους σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, ώστε να προετοιμαστούν κατάλληλα για τον μελλοντικό τους ρόλο (Παπαστεφανάκη, 2006). Στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί ότι η εκπαίδευση δεν πρέπει να αποτελεί μόνο ένα μέσο κάλυψης των συγκεκριμένων ελλείψεων που έχουν οι υπάλληλοι σε γνώσεις και δεξιότητες, αλλά πρέπει να ασχολείται με τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών κάθε εργαζομένου για προσωπική ανάπτυξη. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν, ώστε να είναι σε θέση να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες και πρωτοβουλίες στο μέλλον, με στόχο πάντα το όφελος της επιχείρησης σε συνδυασμό με το προσωπικό τους συμφέρον. Σε γενικές γραμμές, οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από τη διαπίστωση του χάσματος εκπαίδευσης (Training Gap) που αφορά στον εργαζόμενο μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης (Armstrong, 2000).

### **3.5.2 Σχεδιασμός και Διεξαγωγή των Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων**

Αφού ολοκληρωθεί το προηγούμενο βήμα του προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών, το δεύτερο βήμα που θα πρέπει να υλοποιηθεί από την πλευρά της επιχείρησης είναι ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων. Ο σχεδιασμός θα πρέπει να εστιάζει σε τέσσερα σημεία: στους εκπαιδευτικούς στόχους, στην ετοιμότητα και στην παρακίνηση των εκπαιδευομένων, στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης και στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών (Sherman et al, 1998).

Αναλυτικότερα, οι εκπαιδευτικοί στόχοι μπορούν να οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς, δηλαδή θα πρέπει να στοχεύουν σε πρότυπα ή αλλαγές στη συμπεριφορά του εργαζομένου, έτσι ώστε να συμβάλλουν στην επιτυχία των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από τις εκπαιδευτικές ανάγκες και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την κάλυψή τους (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Όσον αφορά στους εκπαιδευόμενους, θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρο εξ αρχής, ποιοι είναι εκείνοι που θα εκπαιδευτούν, από ποια τμήματα θα προέρχονται και πόσοι θα είναι (σύμφωνα με τις δυνατότητες της επιχείρησης). Για να γίνει σωστή επιλογή των ατόμων σε αυτό το στάδιο, πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες, όπως οι πιθανότητες και η διάθεση εκ μέρους της επιχείρησης να παραμείνει ο εργαζόμενος που θα εκπαιδευτεί στην επιχείρηση, να υπάρχει και

προσωπικό ενδιαφέρον και τέλος, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που κατέχει να έχουν ξεπεραστεί, εξαιτίας της τεχνολογικής προόδου.

Οι εκπαιδευτές από την άλλη πλευρά, πρέπει να είναι ήδη ενήμεροι και εκπαιδευμένοι, έτσι ώστε να μπορούν να αναλύουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις που αφορούν στην αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων, καθώς και να γνωρίζουν τις σύγχρονες τεχνικές εκπαίδευσης.

Τέλος, η εκπαίδευση μπορεί να λάβει χώρα είτε εντός της επιχείρησης είτε εκτός, όπως θα αναλυθεί παρακάτω στη μελέτη μας. Η διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης εξαρτάται από το περιεχόμενό του και από την πολυπλοκότητα των σημείων που πρέπει να καλύψει. Κατά τον καθορισμό της διάρκειας του προγράμματος, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην επιτάχυνση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με τη χρήση της τεχνολογίας, όπως για παράδειγμα μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Επίσης, πρέπει να αξιολογηθούν και οι μαθησιακές ικανότητες και η δεκτικότητα στη μάθηση του κάθε εκπαιδευόμενου, όσον αφορά το χρόνο αφομοίωσης των γνώσεων (Jackson & Schuler, 2006).

### **3.5.3 Μέθοδοι Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης**

Καθώς η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί σήμερα έναν από τους κύριους μοχλούς αύξησης της αποδοτικότητας και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας και της συνολικής αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, θα πρέπει να υπάρχουν και συγκεκριμένοι μέθοδοι εκπαίδευσης για την απόκτηση και βελτίωση των ήδη υπαρχόντων γνώσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων. Αξίζει να σημειωθεί πως οι εκπαιδευτικές μέθοδοι, που θα επιλεγούν για κάθε περίπτωση, εξαρτώνται εν μέρει από το χώρο στον οποίο θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση εντός του χώρου εργασίας (**on-the-job-training**) πραγματοποιείται στον υπάρχοντα χώρο εργασίας του εργαζομένου. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης χρησιμοποιείται ο εξοπλισμός, τα μέσα και τα μηχανήματα που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος στην καθημερινότητά του (Τερζίδης, Τζωρτζάκης 2004).

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, ο πιο έμπειρος υπάλληλος διδάσκει στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο ή την μέθοδο σύμφωνα με την οποία εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία (Πατρινός, 2005).

Επιπλέον, πλεονεκτήματα θα μπορούσαν να θεωρηθούν και τα παρακάτω:

- ο Δεν απαιτείται η παροχή επιπλέον εξοπλισμού από την πλευρά της εταιρείας.
- ο Το κόστος υλοποίησης είναι σχετικά μικρό.
- ο Γίνεται άμεσος εντοπισμός και διόρθωση τυχόν σφαλμάτων του εκπαιδευόμενου.
  
- ο Επιτρέπει την άμεση εφαρμογή της νέας γνώσης.
  
- ο Επιτυγχάνεται άμεση βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου.

Από την άλλη μεριά, η εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας (off-the-job-training) πραγματοποιείται συνήθως σε διαμορφωμένα κέντρα εκπαίδευσης που διαθέτουν τον απαραίτητο εξοπλισμό, αίθουσες διδασκαλίας και όλα τα απαραίτητα εργαλεία της εκπαίδευσης (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Μια σύγχρονη μέθοδος εκπαίδευσης, την οποία πολλές επιχειρήσεις προτιμούν τελευταία, είναι η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση. Η μέθοδος αυτή προτιμάται και από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους, γιατί τους επιτρέπει να εκπαιδεύονται οπουδήποτε και όποτε αυτοί επιθυμούν και είναι διαθέσιμοι. Η επιτυχία αυτής της μεθόδου προϋποθέτει πως κάθε εκπαιδευόμενος έχει στην διάθεσή του όλο το απαραίτητο υλικό, όπως επίσης και έναν σύμβουλο εκπαίδευσης από την πλευρά της επιχείρησης, ο οποίος θα τον καθοδηγεί, θα τον υποστηρίζει όποτε αντιμετωπίζει κάποια δυσκολία, θα απαντά στις απορίες του και θα αξιολογεί την πορεία της μάθησής του (Παπαστεφανάκη, 2006).

### 3.5.3.1 Οι βασικότερες Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης, που υπάγονται στην πρώτη κατηγορία που αναλύσαμε παραπάνω, δηλαδή στην εκπαίδευση που πραγματοποιείται εντός της επιχείρησης, είναι οι εξής:

- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (**Coaching**). Με την μέθοδο αυτή ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται από έναν παλαιότερο και πιο έμπειρο συνάδελφο. Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη και η εξέλιξη των προσωπικών ικανοτήτων, των γνώσεων και των συμπεριφορών (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).
- Επίδειξη (**Demonstration**). Αρχικά, η μέθοδος αυτή προϋποθέτει την καταγραφή όλων των απαραίτητων σταδίων μιας εργασίας με συγκεκριμένη χρονική ακολουθία. Κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλαιότερο υπάλληλο στους εκπαιδευόμενους. Χρησιμοποιείται κυρίως για την εκπαίδευση νέων υπαλλήλων και κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο (Παπαστεφανάκη, 2006).
- Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (**Mentoring**). Κατά τη μέθοδο αυτή, εξειδικευμένα και έμπειρα άτομα προσφέρουν καθοδήγηση και συμβουλές στους νέους εργαζομένους, που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας τους. Η μέθοδος αυτή προκαλεί αισθήματα ασφαλείας και οικειότητας στους υπαλλήλους, οι οποίοι νιώθουν ότι μπορούν να απευθυνθούν στα άτομα αυτά και να τους εκφράσουν οποιουσδήποτε προβληματισμούς ή προσωπικές τους φιλοδοξίες (Παπαστεφανάκη, 2006).
- Εκπαίδευση μέσω πρακτικής εξάσκησης (**Internships**). Οι επιχειρήσεις, συνεργαζόμενες με διάφορα Πανεπιστήμια, απασχολούν φοιτητές για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους, όπως αυτές καθορίζονται από το εκάστοτε Ίδρυμα (Χυτήρης, 2001).

Στις μεθόδους εκπαίδευσης που πραγματοποιούνται εκτός του χώρου εργασίας ανήκουν οι εξής:

- Διαλέξεις και σεμινάρια (**Seminars**): Οι εργαζόμενοι παρακολουθούν από κάποιον έμπειρο συνεργάτη τον τρόπο που πρέπει να εκτελέσουν μια εργασία σε θεωρητικό επίπεδο.
- Εργαστήρια (**Laboratories**): Οι εργαζόμενοι έχουν πιο μεγάλη δυνατότητα ενεργητικής συμμετοχής στην εκπαιδευτική διαδικασία από ό,τι στις διαλέξεις και τα σεμινάρια.

- Μελέτες περιπτώσεων (**Case studies**). Η μέθοδος αυτή παρέχει στους εκπαιδευόμενους μια αρκετά μεγάλη ποσότητα πληροφοριών, ζητείται από αυτούς να κάνουν μια προσωπική αξιολόγηση και κατόπιν καλούνται να αποφασίσουν πως θα αντιμετωπίσουν τις καταστάσεις και τα προβλήματα που παρουσιάζονται.
- Επιχειρηματικά παίγνια (**Business Games**). Πρόκειται για μια διαδικασία η οποία στοχεύει στην αναζωογόνηση ολόκληρης της επιχείρησης. Οι εκπαιδευόμενοι διαιρούνται σε ομάδες και έχοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για την παραγωγή και τις εργασιακές σχέσεις, καλούνται να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις καθώς και αποφάσεις που αφορούν σε πιο συγκεκριμένα προβλήματα.
- Ασκήσεις ρόλων (**Role playing**). Πρόκειται για μια επέκταση της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων, προσφέροντας επιπλέον και εξάσκηση των δεξιοτήτων των ατόμων. Οι εκπαιδευόμενοι υποθετικά συμμετέχουν σε ένα σενάριο και πρέπει να υποδυθούν συγκεκριμένους ρόλους.
- Προσομοίωση (**Simulation**). Η μέθοδος αυτή είναι παρεμφερής με την πρακτική άσκηση. Ο εκπαιδευόμενος δοκιμάζεται σε συνθήκες παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας που θα αντιμετωπίσει. Η προσομοίωση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη μέθοδος για εργασίες όπου λάθος χειρισμοί του εργαζόμενου θα μπορούσαν να έχουν εξαιρετικά σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις (Froiland, 2001).
- Ηλεκτρονική εκπαίδευση (**e-learning**): αναφέρεται στη διδασκαλία ή στην εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω διαδικτύου ή τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων (intranet), μέσα που επιτρέπουν τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευομένων. Επίσης η ηλεκτρονική εκπαίδευση περιλαμβάνει μαθησιακές τεχνικές που υπερβαίνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση και βελτιώνουν την απόδοση (Rosenberg, 2002).



### 3.6 Αξιολόγηση των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Κάθε μέθοδος εκπαίδευσης πρέπει να αναπροσαρμόζεται και να αναθεωρείται συνεχώς. Μερικές επιχειρήσεις θεωρούν σημαντικό να χρησιμοποιούν ένα σταθερό πρόγραμμα αξιολόγησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης, ενώ άλλες προτιμούν να εξετάζουν το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανά τακτά χρονικά διαστήματα (Grove, Ostroff, 2001).

Το μοντέλο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται ευρέως και προτιμάται από τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι αυτό του Kirkpatrick (1994). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων πρέπει γίνεται με βάση τα παρακάτω τέσσερα κριτήρια:

- ✓ *Τις αντιδράσεις των εκπαιδευομένων:* Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εκπαιδευόμενοι από το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, τη διάρκεια, τους εκπαιδευτές, το υλικό και τους χώρους εκπαίδευσης (Πατρινός, 2005).
- ✓ *Το επίπεδο μάθησης.* Η αξιολόγηση στο στάδιο αυτό δίνει πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, καθώς δείχνει τα άμεσα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος (Πατρινός, 2005).
- ✓ *Την εργασιακή συμπεριφορά.* Σε αυτό το επίπεδο αξιολογείται η επίδραση της εκπαίδευσης στη συμπεριφορά του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας. Η μέτρηση της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων μπορεί να γίνει με την αξιολόγηση απόδοσης την οποία κάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι των εκπαιδευόμενων, οι συνάδελφοι και οι υφιστάμενοι (Χυτήρης, 2001).
- ✓ *Τα συνολικά αποτελέσματα.* Ο απώτερος σκοπός της εκπαίδευσης των εργαζομένων, όπως προείπαμε, είναι να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, η κερδοφορία της επιχείρησης και η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση θα μπορέσει να αξιολογήσει κατά πόσο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που υλοποιήθηκε ήταν επιτυχημένο, συγκρίνοντας τα αποτελέσματά του με τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί.

Όμως, αρκετές φορές, ακόμα και αν το πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό και έχει επιτύχει τους βασικούς στόχους, αυτό δεν σημαίνει ότι ανταποκρίνεται και στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του εκπαιδευόμενου. Υπάρχει και η περίπτωση, η εκπαίδευση να μην έχει θετικές επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό ή και να έχει και

αρνητική επίδραση. Γι' αυτό τον λόγο θα πρέπει να εξετάζονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι, να συλλέγονται όλες οι βασικές πληροφορίες, έτσι ώστε αν χρειαστεί, να επανεξετασθεί η εκπαιδευτική διαδικασία και το περιεχόμενό της και ίσως να επαναληφθεί.

Κάθε επιχείρηση σαφώς έχει όφελος να επενδύει στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων δεξιοτήτων, καθώς οι γνώσεις και τα ταλέντα, ως στοιχεία της εργασίας, αποτελούν τον κινητήριο μοχλό ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού μοντέλου ανάπτυξης. Ο ρόλος του εργαζομένου αναβαθμίζεται και αναδεικνύεται, αφού αποκτά την ικανότητα να χειρίζεται σωστά την πληροφόρηση μέσα σε μία διαρκή μαθησιακή διαδικασία η οποία συνεχώς ανανεώνεται.

### **3.7 Ορισμός της Ανάπτυξης του Προσωπικού**

Ο όρος ανάπτυξη προσωπικού αναφέρεται στις συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της επιχείρησης, με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας και μελλοντικής επίδοσης των στελεχών μέσω αύξησης των ικανοτήτων τους όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Αν και η ανάπτυξη ταυτίζεται συχνά με την εκπαίδευση του προσωπικού, οι όροι αυτοί δεν είναι συνώνυμοι. Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή βέβαια μια διαδικασία εκμάθησης, με την μόνη διαφορά ότι έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και βασικός της στόχος είναι οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004). Η εκπαίδευση περιλαμβάνει τη διαδικασία απόκτησης περαιτέρω γνώσεων, καθώς και νέων δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για τα στελέχη που θα αναλάβουν νέες αρμοδιότητες σε υψηλότερες θέσεις εργασίας και αφορά κυρίως τα στελέχη του οργανισμού, τα οποία θα εξελιχθούν στην ιεραρχία (Αλεξανδρή, 2011). Τα στοιχεία που, αν συνδυαστούν, μπορούν να προσφέρουν ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάπτυξης στελεχών είναι (Mumford ,1993):

- Η αυτο – ανάπτυξη
- Η ανάπτυξη κατευθυνόμενη από την επιχείρηση.
- Η ανάπτυξη κατευθυνόμενη από τους ανωτέρους.

Είναι εμφανές, πως η ανάπτυξη των στελεχών αποτελεί μια συνεχή προσπάθεια που αφορά ταυτόχρονα σε αρκετούς ανθρώπους. Ωστόσο, η θεωρία αυτή έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία

του Peter Drucker που αναφέρει ότι «η ανάπτυξη είναι πάντα ανάπτυξη και δεν είναι λογικό η επιχείρηση να αναλαμβάνει την ευθύνη για την ανάπτυξη ενός ανθρώπου». Ουσιαστικά, η ευθύνη βαρύνει τον ίδιο τον εργαζόμενο και συγκεκριμένα εναπόκειται στην θέλησή του να γίνει πιο αποτελεσματικός.

### **3.8 Στόχοι Ανάπτυξης του Προσωπικού**

Ένα σύστημα ανάπτυξης πρέπει να επιδιώκει τους παρακάτω στόχους:

- Τη συνειδητοποίηση από την πλευρά των στελεχών του, σχετικά με το τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση.
- Τον εντοπισμό των στελεχών που διαθέτουν κατάλληλα χαρακτηριστικά, τα οποία θα είναι έτοιμοι να τα αναπτύξουν και να εφαρμόσουν προσωπικά σχέδια ανάπτυξης.
- Τη θετική μεταβολή της συμπεριφοράς μέσω της αλλαγής της θέση εργασίας.
- Τη βελτίωση του τρόπου κατανόησης του περιβάλλοντος και των επιπτώσεών του στην επιχείρηση.
- Τη διερεύνηση της ποιότητας με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών.
- Την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και την υποκίνηση των στελεχών για καινοτομία.
- Την ανάπτυξη της ικανότητας κατανόησης των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

### **3.9 Στάδια Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η διαδικασία της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να περιλαμβάνει μια σειρά από στάδια, αλληλένδετα μεταξύ τους, τα οποία είναι:

- Ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού, που θα αποτελεί τμήμα της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης και θα περιλαμβάνει τους επιδιωκόμενους στόχους της επιχείρησης.

- Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών του προσωπικού, ο οποίος θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών.
- Η κατάρτιση και η εφαρμογή ενός προγράμματος ανάπτυξης, ύστερα από επιλογή μεταξύ των διαφόρων εξωεπιχειρησιακών και ενδοεπιχειρησιακών μεθόδων, όπως αυτές περιγράφηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης.
- Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος, βάσει κριτηρίων, όπως η κάλυψη των στόχων του προγράμματος και η βελτίωση της απόδοσης σε επίπεδο στελεχών, τμημάτων και επιχείρησης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Ωστόσο, υπάρχουν άλλα τρία επίπεδα για την εξέλιξη της ανάπτυξης του προσωπικού, τα οποία είναι:

- ✓ Βραχυπρόθεσμα προγράμματα προσανατολισμού, τα οποία έχουν ως σκοπό να καλύψουν τις άμεσες ανάγκες του προσωπικού.
- ✓ Μεσοπρόθεσμα προγράμματα με σκοπό την κατανόηση βασικών αρχών σε ειδικά θέματα.
- ✓ Μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων με βάση τις αντιλήψεις των μελλοντικών αναγκών (Latchem C. και Lockwood F., 1998).

### **3.10 Διαφορές Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Προσωπικού**

Έχει ήδη γίνει κατανοητό, πως η εκπαίδευση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης και για αυτό πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή τόσο από τους προϊσταμένους, όσο και από την επιχείρηση, έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να εκπαιδεύεται όσο το δυνατόν ταχύτερα και αποτελεσματικότερα. Οι επιχειρήσεις έχουν ως πρώτο στόχο την εκπαίδευση του προσωπικού και κατόπιν την αξιολόγησή του.

Όμως, εκτός από την εκπαίδευση, σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση έχει και η ανάπτυξη του προσωπικού. Οι επιχειρήσεις φροντίζουν να παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους κάθε ευκαιρία ανάπτυξης των ικανοτήτων και γνώσεων του ατόμου, δίνοντάς του τη δυνατότητα να συμμετέχει σε διάφορες οργανώσεις, σεμινάρια ή εκπαιδευτικές ημερίδες.

Με τον τρόπο αυτό, ενθαρρύνεται ο εργαζόμενος να αναπτύξει τις ικανότητες και τις γνώσεις του και στη συνέχεια να μπορεί να τις εφαρμόσει πάνω στην επιχείρηση προς όφελός της.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού:

	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΕΣΤΙΑΣΗ	Τρέχουσες εργασίες.	Τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες.
ΠΟΙΟΙ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ	Μεμονωμένοι εργαζόμενοι	Ομάδα εργασίας ή Επιχείρηση
ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ	Άμεσος/ Βραχυπρόθεσμος	Μακροπρόθεσμος
ΣΤΟΧΟΣ	Αντιμετώπιση τρέχουσας ανεπάρκειας της απόδοσης.	Προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες των εργαζομένων.

Πίνακας 1: Εκπαίδευση σε αντιπαράθεση με την Ανάπτυξη του προσωπικού (Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004)

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα παραπάνω, στην εκπαίδευση η εστίαση είναι αποκλειστικά και μόνο στην τρέχουσα εργασία, απευθύνεται σε μεμονωμένους εργαζόμενους, δηλαδή αντιμετωπίζει ειδικά ελλείμματα απόδοσης ή προβλήματα, εστιάζει στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης έχοντας ως βασικό στόχο την ταχεία βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Η ανάπτυξη, σε αντιπαράθεση με την εκπαίδευση, εστιάζει τόσο στην τρέχουσα εργασία, όσο και στις εργασίες που θα έχουν οι εργαζόμενοι στο μέλλον. Απευθύνεται σε ολόκληρη την ομάδα εργασίας ή στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα, αφορά στις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και στην ευελιξία του, έχοντας ως πρωταρχικό στόχο των εμπλουτισμό των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Η ανάπτυξη αποβλέπει στους περισσότερο ικανούς και ευέλικτους ανθρώπινους πόρους μακροπρόθεσμα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 4.1 Έννοια και Περιεχόμενο της Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί ένα μέτρο προσδιορισμού του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση και τους οποίους έχει χρέος να επιδιώκει. Είναι μια οργανωμένη διαδικασία, που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επιδράσει στη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του. Για την επιχείρηση, αποτελεί έναν οδηγό και έναν τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων, στην προσπάθειά της να οργανώσει καλύτερα τα συστήματα προαγωγών, των εσωτερικών μεταθέσεων, των οικονομικών ή μη αμοιβών και επίσης υποστηρίζει ενεργά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης περιλαμβάνεται και η επαναπληροφόρηση (feedback) του εργαζόμενου και ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο η απόδοση αυτή είναι δυνατόν να βελτιωθεί. Η αξιολόγηση της απόδοσης, προκειμένου να είναι αποτελεσματική, χρειάζεται κάποιο πρότυπο επίπεδο απόδοσης. Το πρότυπο στην αξιολόγηση είναι η εκ των προτέρων συγκεκριμενοποίηση των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης για την κάθε θέση εργασίας με βάση διεθνείς μετρήσεις ή μετρήσεις σχετικά με το τι κάνουν άλλες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο. Οι πληροφορίες για τις αποδόσεις- πρότυπα πρέπει να είναι συγκεκριμένες, προκειμένου να μπορεί να μετρηθεί η πραγματική απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με το πρότυπο.

Σε περίπτωση που υπάρχει απόκλιση μεταξύ των προτύπων και της πραγματικότητας, τα στελέχη πρέπει να μπορούν να προβούν σε βελτιωτικά μέτρα, προκειμένου να αποκαθιστούν την όποια ανισορροπία μεταξύ της πραγματικής και της προτύπου αποδόσεως.

Ωστόσο, παρόλο που η αξιολόγηση ανατίθεται σε εξειδικευμένα άτομα τα οποία είναι σε θέση να κρίνουν τα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων στη θέση εργασίας τους, η διαδικασία παρουσιάζει και μερικά μειονεκτήματα, καθώς αρκετές φορές η αξιολόγηση εμπεριέχει και στοιχεία υποκειμενικότητας, γεγονός που γεννά αμφισβητήσεις περί δικαιοσύνης,

αντικειμενικότητας και ίσης μεταχείρισης. Το ανθρώπινο αυτό στοιχείο της αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν, ώστε να διασφαλίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο, τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

## 4.2 Σκοπός της Αξιολόγησης των Εργαζομένων

Για τους εργαζομένους, η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος της επιχείρησης και άλλες φορές γίνεται αποδεκτή, ενώ άλλες φορές συναντά αντιδράσεις μιας και θεωρείται μέσο άσκησης πίεσης. Η αξιολόγηση όμως είναι επιβεβλημένη, ειδικά στις μέρες μας, όπου ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος και έχει τους παρακάτω στόχους (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004):

- Την εξακρίβωση του αν ο εκάστοτε εργαζόμενος είναι ο πλέον κατάλληλος για τη θέση εργασίας στην οποία απασχολείται, αν δηλαδή γίνεται πλήρης χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί.
- Την ανακάλυψη κρυφών ταλέντων και δεξιοτήτων στους εργαζομένους, που μέχρι τώρα ήταν αφανείς.
- Την πρόβλεψη για την πιθανή μελλοντική απασχόληση του εργαζομένου σε μια θέση στην οποία μπορεί να είναι περισσότερο κατάλληλος.
- Τον εντοπισμό πεδίων δράσης ή καθηκόντων, όπου η απόδοση ήταν μέχρι τώρα χαμηλότερη από το προσδοκώμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί και να επιτευχθεί μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης.
- Τον εντοπισμό των προσωπικών εκπαιδευτικών αναγκών, το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το συνολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης.
- Την ενθάρρυνση και την παροχή κινήτρων απόδοσης για τους εργαζομένους.
- Τον εντοπισμό και την καταγραφή όποιων ειδικών δυσκολιών που αφορούν στις θέσεις εργασίας και οι οποίες ίσως δεν έχουν συγκεκριμενοποιηθεί ακόμα.
- Τη βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους.
- Την παροχή ενός εργαλείου προς τα στελέχη, προκειμένου να αποφασίσουν τις προαγωγές ή τις μετακινήσεις, μέσω αξιοκρατικών διαδικασιών.

- Την ανακάλυψη και την αξιοποίηση όλων εκείνων των στοιχείων, που θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Σε μια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνο τι ακριβώς καλούνται να κάνουν, αλλά και τους λόγους που πρέπει να το κάνουν, καθώς επίσης και το πόσο ικανοί και αποδοτικοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους.
- Τον έλεγχο της απόδοσης των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης.
- Τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και την παρακίνηση για υψηλή απόδοση.
- Την υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις και τις απολύσεις.
- Την επίτευξη αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Την ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων.

Βασικός σκοπός της διαδικασίας της αξιολόγησης είναι η αναθεώρηση των προγραμμάτων και οι αλλαγές στις λειτουργίες της επιχείρησης, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη αυτών είναι η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση είναι δύσκολο να γίνει εξ αποστάσεως και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο αξιολογητής βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση, για να πραγματοποιεί άρτια τις διαδικασίες αυτές.

### **4.3 Σχεδιασμός των Διαδικασιών Αξιολόγησης**

Κάθε επιχείρηση υιοθετεί τη δική της προσέγγιση και τις δικές της μεθόδους αξιολόγησης, αφού καθεμία διαθέτει διαφορετικό όραμα, στόχους, στρατηγική, δομή, αντικείμενο εργασίας και ενδεχομένως δραστηριοποιείται σε διαφορετικό περιβάλλον. Όλα αυτά καθορίζουν σαφώς και το ποια στοιχεία του εργαζομένου πρέπει να αξιολογηθούν και με ποιο τρόπο.

Ωστόσο, εκείνο που κρίνεται αναγκαίο για κάθε επιχείρηση είναι να διαμορφώσει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης βάσει του οποίου (Παπαστεφανάκη, 2008):



1. Θα συγκεκριμενοποιεί τη φιλοσοφία της αξιολόγησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση, δηλαδή θα καθορίζει τους στόχους και τις βασικές αρχές της αξιολόγησης της.
2. Θα προσδιορίζονται επακριβώς οι επιδόσεις που θα μετρηθούν και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογούνται.
3. Θα προσδιορίζονται οι μέθοδοι μέτρησης/αξιολόγησης.
4. Θα αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα όλων των εμπλεκομένων στην αξιολόγηση.

Για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα της αξιολόγησης κάθε επιχείρησης θα πρέπει να συνάδει με τους στρατηγικούς της στόχους, δηλαδή με το όραμα, τους επιχειρηματικούς στόχους, το μέγεθος της επιχείρησης, τη δομή, την τεχνολογία, την κουλτούρα της και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ασφαλώς, οι επιμέρους παράμετροι που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για το σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης σε κάθε επιχείρηση ποικίλουν και ο συνδυασμός τους είναι μοναδικός για καθεμία.

Για παράδειγμα, εάν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό, δηλαδή υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να εξετάζει οπωσδήποτε και τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε ό,τι αφορά στην ευελιξία, την αίσθηση του επείγοντος, τη συνεχή μάθηση και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων.

Εάν η ισχυρή παρουσία στην παγκόσμια αγορά αποτελεί στοιχείο του οράματος της επιχείρησης, τότε δεν μπορεί το σύστημα αξιολόγησης να μη λαμβάνει υπ' όψιν του την ικανότητα των στελεχών για διεθνή προσανατολισμό ή την ικανότητά τους να διοικούν εργαζόμενους που ανήκουν σε διαφορετικές κουλτούρες. Από την άλλη μεριά, αν η βασική αξία της επιχείρησης είναι η «εστίαση στον πελάτη», τότε και το σύστημα αξιολόγησης είναι αναγκαίο να περιλαμβάνει τα αντίστοιχα κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων, όπως είναι η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγουν και παρέχουν και ο αριθμός των παραπόνων από τους πελάτες.

Αφού λοιπόν ληφθούν υπόψη όλα τα στρατηγικά στοιχεία της επιχείρησης και η φιλοσοφία της ανώτατης διοίκησης, μπορούν πλέον εύκολα να προσδιοριστούν η φιλοσοφία, οι στόχοι και οι αρχές που θα διέπουν το σύστημα αξιολόγησης που θα εφαρμοστεί.

Τα στοιχεία αυτά είναι σκόπιμο να καταγράφονται σε ένα «εγχειρίδιο αξιολόγησης» και να δημοσιοποιούνται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Το εγχειρίδιο αξιολόγησης αποτελεί επίσημο έγγραφο της επιχείρησης και ενισχύει τη σπουδαιότητα, τη συστηματικότητα και τη διαφάνεια του συστήματος αξιολόγησης.

#### **4.4 Προσδιορισμός των τομέων και των κριτηρίων αξιολόγησης**

Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση προσδιορίζει τους συγκεκριμένους τομείς ή τις ικανότητες των εργαζομένων που χρειάζεται να αξιολογήσει, αλλά και τα κριτήρια στα οποία θα στηριχθεί η αξιολόγηση αυτή.

Ένα σημαντικό ζήτημα της αξιολόγησης είναι ότι πολύ συχνά δεν μπορούμε να έχουμε απόλυτα, ποσοτικά μετρήσιμα κριτήρια για το επίπεδο της απόδοσης των εργαζομένων. Ένας τρόπος «ποσοτικοποίησης» των μετρήσεων, που συνήθως χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις, είναι η κλίμακα Likert, στο ένα άκρο της οποίας θα σημειώνεται η χειρότερη δυνατή απόδοση και στο άλλο άκρο η άριστη:

Ένα δείγμα της κλίμακας Likert παρουσιάζεται αμέσως μετά:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Χαμηλή Απόδοση</b>		<b>Μέση Απόδοση</b>		<b>Υψηλή Απόδοση</b>

Βάσει αυτής της κλίμακας, ο αξιολογητής σημειώνει το βαθμό που αντιστοιχεί στην απόδοση του στελέχους με βάση τα κριτήρια που έχουν τεθεί.

Επειδή η μέθοδος αυτή εμπεριέχει στοιχεία υποκειμενικότητας και βασίζεται στην κρίση του αξιολογητή, οι επιχειρήσεις, ανάλογα με τη θέση εργασίας προς αξιολόγηση, χρησιμοποιούν και περισσότερο αντικειμενικά κριτήρια. Για παράδειγμα, οι εμπορικές επιχειρήσεις, προκειμένου να αξιολογήσουν την απόδοση των πωλητών, λαμβάνουν υπ' όψιν τους το σύνολο των πωλήσεων που έχουν πραγματοποιηθεί σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Η ομάδα αξιολόγησης, σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης των Πωλήσεων, έχει καθορίσει το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο πωλήσεων, ένα μέσο επίπεδο, καθώς και το πιο

υψηλό και η απόδοση κάθε πωλητή αξιολογείται με την κλίμακα αυτή. Βεβαίως, ανακύπτουν και εδώ εμπόδια και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό των κριτηρίων.

Μια ακόμα προσέγγιση που χρησιμοποιείται συχνά στην πράξη και έχει θετικές επιπτώσεις, τόσο στη διαδικασία αξιολόγησης όσο και στη λειτουργία της Διοίκησης γενικότερα, είναι η διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives, MBO). Η διοίκηση μέσω στόχων στηρίζεται στην αρχή ότι θα πρέπει να ορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι προς επίτευξη για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και ο κάθε εργαζόμενος οφείλει να συμμετέχει ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων αυτών. Μέσω της διαδικασίας της ανατροφοδότησης, ο εργαζόμενος ενημερώνεται από τον προϊστάμενό του για την πορεία του, εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και, εάν κριθεί αναγκαίο, αναπροσαρμόζεται η δράση ή και οι στόχοι. Όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει τι ακριβώς πρέπει να πετύχει, τότε επικεντρώνει τις προσπάθειές του στο στόχο αυτό και προσαρμόζει ανάλογα τη συμπεριφορά και τη δράση του. Η μέθοδος αυτή είναι ακόμα πιο επιτυχημένη, όταν ο εργαζόμενος έχει προσωπική συμμετοχή στη διαμόρφωση των στόχων που πρέπει να επιτύχει. Αυτό συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνησή του και προάγει την αυτοαξιολόγηση.

Στο σημείο αυτό, γίνεται ιδιαίτερα εμφανής και ο αναπτυξιακός χαρακτήρας της αξιολόγησης. Σκοπός δηλαδή είναι να εντοπιστούν έγκαιρα οι ανάγκες και οι αδυναμίες του εργαζόμενου, συχνά με συμμετοχή και του ιδίου, ώστε να γίνεται αποδεκτή η ανάγκη για εκπαίδευση και ανάπτυξη, προκειμένου να επιτευχθούν οι προσυμφωνημένοι στόχοι. Πιο συγκεκριμένα, η όλη διαδικασία διοίκησης μέσω στόχων περιλαμβάνει:

- Καθορισμό των στόχων της επιχείρησης και του χρονικού διαστήματος εντός του οποίου πρέπει να επιτευχθούν.
- Καθορισμός των στόχων των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης.
- Καθορισμός των ατομικών στόχων ανά εργαζόμενο.
- Επισκόπηση της απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων.
- Ανατροφοδότηση (feedback).

## 4.5 Προσδιορισμός μεθόδων αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- Σε εκείνες που βασίζονται σε ποσοτικά, αριθμητικά δεδομένα
- Σε εκείνες που βασίζονται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά και την ανθρώπινη κρίση.

Ενδεικτικά, στην αξιολόγηση που βασίζεται σε ποσοτικά δεδομένα εντάσσονται οι μέθοδοι όπως:

1. Η μέτρηση του επιπέδου της παραγωγής, όπου μετράται ο αριθμός των τελικών προϊόντων που έχει παράγει ένας εργαζόμενος, ο αριθμός/ το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων και οποιοσδήποτε άλλος αριθμητικός δείκτης αφορά στην παραγωγή.
2. Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες. Σε αυτή τη μέθοδο χρησιμοποιείται ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποίησε ένας εργαζόμενος σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ορίζεται ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης και η απόδοση που υπερβαίνει το επίπεδο αυτό ανταμείβεται με ένα επιπλέον χρηματικό ποσό.
3. Τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου. Στα προσωπικά στοιχεία περιλαμβάνονται πληροφορίες όπως ο αριθμός των απουσιών ή των καθυστερήσεων, ο αριθμός των παραπόνων ή των επιπλήξεων ή ακόμα και πειθαρχικές ποινές που έχει δεχθεί ο εργαζόμενος.
4. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Μετρά την αποδοτικότητα του εργαζομένου κατά τη διάρκεια της εργασίας του κάτω από πειραματικές, ελεγχόμενες συνθήκες. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή παρουσιάζει μειονεκτήματα, γιατί αφενός οι πειραματικές συνθήκες ελέγχου μπορούν να δημιουργηθούν μόνο σε ορισμένες θέσεις εργασίας, αφετέρου είναι γνωστό ότι όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πως θα αξιολογηθούν, προσπαθούν να αποδώσουν το μέγιστο. Κατά συνέπεια, η μέθοδος αυτή φαίνεται ότι δε μετράει τη μέση, πραγματική απόδοση του εργαζόμενου, αλλά τη μέγιστη δυνατή.
5. Η μέτρηση της απόδοσης των στελεχών. Για την αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών είναι αναγκαίο να συμπεριλαμβάνονται και αντικειμενικά κριτήρια, όπως είναι η απόδοση της ομάδας που ηγείται το συγκεκριμένο στέλεχος.

Από την άλλη μεριά, οι μέθοδοι που βασίζονται σε ποιοτικά δεδομένα μπορεί να είναι συγκριτικές ή να έχουν ως βάση συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης.

Με σκοπό να ελαττωθούν τα σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, επινοήθηκαν κατά καιρούς διάφορες μέθοδοι, οι οποίες όμως εξακολουθούν ακόμα και σήμερα να παρουσιάζουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ουσιαστικά τέσσερις.

- ✓ Με βάση τις μεθόδους σύγκρισης (comparative procedures)
- ✓ Με βάση απόλυτα κριτήρια (absolute standards)
- ✓ Με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (management by objectives)
- ✓ Με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας (performance measurements).

Αναλυτικότερα:

#### **4.5.1 Μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης**

Η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου ατόμου γίνεται σε σύγκριση με άλλα άτομα, οπότε και η αξιολόγηση αυτή είναι γενική, στην προσπάθειά της να προσδιορίσει τη συνολική αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

##### **4.5.1.1. Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method).**

Μετά τη σύγκριση των αξιολογούμενων μεταξύ τους, βαθμολογούνται με απλή αριθμητική κατάταξη (1ος, 2ος, 3ος, 4ος κλπ.). Είναι η πιο απλουστευμένη μέθοδος αξιολόγησης, που χρησιμοποιείται συνήθως από μικρές επιχειρήσεις, αξιολογώντας όμως τον κάθε εργαζόμενο για τις συνολικές του ικανότητες (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

#### 4.5.1.2. Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method).

Ο προϊστάμενος, που μπορεί να είναι και αξιολογητής, χρησιμοποιεί έναν κατάλογο με τα ονόματα όλων των εργαζομένων, διαγράφοντας κάθε φορά δύο ονόματα, του περισσότερο και του λιγότερο επαρκή. Έτσι, επαναλαμβάνοντας αυτή τη διαδικασία, δημιουργείται ένας νέος κατάλογος, όπου αναγράφονται πρώτα οι υπάλληλοι που αξιολογούνται με τις υψηλότερες κατά σειρά βαθμολογίες και μετά ακολουθούν αυτοί με τις πιο χαμηλές βαθμολογίες, από τους οποίους ο τελευταίος έχει συγκεντρώσει τη χαμηλότερη.

Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στο παρακάτω παράδειγμα, ο αξιολογητής αρχικά γράφει το όνομα του υπαλλήλου που έχει την υψηλότερη βαθμολογία από όλους στον αριθμό 1 και παράλληλα καταγράφει το όνομα του υπαλλήλου που έχει την μικρότερη αποδοτικότητα. Κατόπιν, στον αριθμό 2 αναγράφει τον επόμενο με την καλύτερη βαθμολογία, από όσους απέμειναν από τον αρχικό πίνακα, και τον επόμενο με την μικρότερη βαθμολογία ανάμεσα σε αυτούς που και πάλι έχουν απομείνει από τον αρχικό κατάλογο. Συνεχίζεται λοιπόν με ανάλογο τρόπο η κατάταξη, μέχρι να συμπληρωθεί ο πίνακας με όλους τους υπαλλήλους που αξιολογήθηκαν.

ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ
Για το χαρακτηριστικό:
Εργαζόμενος με την υψηλότερη βαθμολογία:
Εργαζόμενος με τη χαμηλότερη βαθμολογία:

(Πηγή: Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004)

#### 4.5.1.3 Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution).

Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση την εκατοστιαία κλίμακα. Όπως είναι φυσικό, τις υψηλότερες βαθμολογίες παίρνουν αυτοί που πληρούν τα κριτήρια της αξιολόγησης, ενώ τις χαμηλότερες αυτοί που δεν τα πληρούν. Όπως και στις άλλες περιπτώσεις κατάταξης, μπορεί και εδώ ο αξιολογητής να υποπέσει σε κάποιο σφάλμα υποκειμενικότητας. Μια χαρακτηριστική περίπτωση είναι να προβεί σε αξιολόγηση επηρεασμένος από κάποιο έντονο χαρακτηριστικό ενός εργαζόμενου και να τον βαθμολογήσει και σε όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά σύμφωνα με αυτό. (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

#### 4.5.1.4 Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method).

Κατά τη μέθοδο αυτή, οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζεύγη και κάθε φορά για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, δίνοντας τη δυνατότητα μιας πιο ακριβούς αξιολόγησης από την πλευρά του αξιολογητή. Για παράδειγμα, αν έχουμε να συγκρίνουμε τέσσερις εργαζομένους, οι οποίοι σημειώνεται ότι πρέπει να βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας, τους Α, Β, Γ και Δ, θα προκύψουν συνολικά οι ακόλουθοι συνδυασμοί συγκρίσεως: ΑΒ, ΑΓ, ΑΔ, ΒΓ, ΒΔ και ΓΔ. Με αυτό το συνδυασμό συγκρίσεως επιλέγεται κάθε φορά ποιος είναι ο καλύτερος ανά ζευγάρι. Έτσι, ο εργαζόμενος που αξιολογείται καλύτερα τις περισσότερες φορές κατατάσσεται πρώτος.

Στην περίπτωση όμως που έχουμε να συγκρίνουμε ένα μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε έναν πίνακα, όπως θα δούμε παρακάτω, όπου σε αυτόν θα αναγράφεται το χαρακτηριστικό για το οποίο γίνεται η αξιολόγηση, καθώς και τα ονόματα των αξιολογούμενων σε οριζόντια και κάθετη διάταξη, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία. Αν, για παράδειγμα, οι συνδυασμοί υφισταμένων που προαναφέραμε συγκριθούν και έχουμε την τελική κατάταξη Α, Δ, Β, Γ, τότε προκρίνεται ο Α αφού είναι καλύτερος από τους Β, Γ και Δ και στη στήλη κάτω από τον Α θα βάλουμε από ένα (+) στις σειρές που αναγράφονται οι Β, Γ και Δ. Αντίστοιχα, στη στήλη κάτω από τον Β και στην σειρά που βρίσκεται ο Α θα βάλουμε ένα (-) εφόσον, βάσει της προηγούμενης σύγκρισης, προκρίνεται ο Α σε σύγκριση με τον Β, πράγμα που σημαίνει ότι ο Β δεν είναι καλύτερος από τον Α. Συνεχίζουμε έτσι συμπληρώνοντας όλο τον πίνακα, οπότε στο τέλος διαπιστώνουμε ότι η καλύτερη βαθμολογία για το χαρακτηριστικό π.χ. της εξυπηρέτησης των πελατών, την παίρνει ο Α αφού έχει τους περισσότερους σταυρούς. Δεύτερος αξιολογικά κατατάσσεται ο Δ με δύο σταυρούς, τρίτος ο Β με έναν σταυρό και τελευταίος ο Γ ο οποίος δεν έχει ούτε μία θετική ένδειξη.

Σύγκριση	Α	Β	Γ	Δ
Α		-	-	-
Β	+		-	+
Γ	+	+		+
Δ	+	-	-	

#### **4.5.1.5 Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method).**

Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε συγκεκριμένα επίπεδα (κατηγορίες) απόδοσης και η κατάταξή τους, κατά ποσοστά, γίνεται ανάλογα με τις επικαλύψεις των τυπικών αποδόσεων της κανονικής κατανομής, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

A: 10%      B: 20%      Γ: 40%      Δ: 20%      Ε: 10%

A: Απαράδεκτη απόδοση

B: Απόδοση κάτω του μετρίου

Γ: Μέτρια απόδοση

Δ: Απόδοση άνω του μετρίου

Ε: Εξαιρετική απόδοση

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, γίνεται η ποσοστιαία κατάταξη των εργαζομένων σε κάποιο επίπεδο απόδοσης, π.χ. μέτριο ή πολύ καλό, μειώνοντας τον κίνδυνο υποκειμενικότητας λόγω υπερβολικής αυστηρότητας ή, αντίθετα, μεγάλης επιείκειας. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για παράδειγμα, στις περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση θέλει να δώσει επιπρόσθετες παροχές ή αμοιβές, μόνο στο 30% των εργαζομένων, με βάση τις επιδόσεις τους. Έτσι, θα συμπεριλάβει μόνο εκείνους που έχουν εξαιρετική απόδοση ή άνω του μετρίου.

#### **4.5.2 Τρόπος αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια**

Η δεύτερη αυτή μέθοδος, η οποία περιλαμβάνει τους τρόπους αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια, αξιολογεί τον κάθε εργαζόμενο σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του. Σ' αυτή την περίπτωση, διανέμονται ειδικά ερωτηματολόγια που αφορούν την αξιολόγηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του εργαζομένου, λαμβάνοντας υπ' όψιν τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνεται στα εργασιακά του καθήκοντα. Οι μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια είναι (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006):



#### **4.5.2.1 Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scale method).**

Αυτή η μέθοδος θεωρείται ως η απλούστερη και η συχνότερα χρησιμοποιούμενη από τις επιχειρήσεις. Επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και σε χαρακτηριστικά των εργαζομένων, που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή τους απόδοση. Σε μια προκαθορισμένη και ειδική φόρμα αναγράφονται τα χαρακτηριστικά που θα αξιολογηθούν και η αξιολόγηση γίνεται είτε με αρίθμηση είτε με εκτίμηση. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, λαμβάνονται περισσότερο υπ' όψιν οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων, που έχουν άμεση σχέση με την ανάλυση της θέσης εργασίας που έχει προηγηθεί και τις συγκεκριμένες υποχρεώσεις των εργαζομένων που προκύπτουν από τη θέση αυτή.

Ο προϊστάμενος, στη συγκεκριμένη περίπτωση, βαθμολογεί τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, κυκλώνοντας ή σημειώνοντας τη βαθμολογία που χαρακτηρίζει καλύτερα την απόδοση του εργαζόμενου, για το κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά που αναγράφονται στην ειδική φόρμα. Στο τέλος γίνεται η πρόσθεση όλων των βαθμολογιών που έχουν καταχωρηθεί. Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει πολλά πλεονεκτήματα. Είναι απλή στη χρήση της και μπορεί να συμπεριλαμβάνει πολλές διαβαθμίσεις στις επιδόσεις των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους και η μέθοδος είναι αποδεκτή και από τους αξιολογούμενους, αφού είναι έγκυρη και αξιόπιστη. Από την άλλη πλευρά όμως, είναι ευάλωτη γιατί επιτρέπει τη δημιουργία των υποκειμενικών σφαλμάτων στα οποία υποκύπτουν συχνά οι αξιολογητές, όπως είναι η επιείκεια και η αυστηρότητα στις επιμέρους κρίσεις τους.

#### **4.5.2.2 Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist).**

Στην περίπτωση αυτή, δίνεται ένας κατάλογος από χαρακτηριστικά και συμπεριφορές και ζητείται να σημειωθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που αντιπροσωπεύουν τον κάθε εργαζόμενο. Η μέθοδος αυτή διαφέρει από το προηγούμενο τρόπο αξιολόγησης, γιατί οι ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων υπολογίζονται η κάθε μια με διαφορετική βαρύτητα, την οποία δεν γνωρίζει ο αξιολογητής. Με τον τρόπο αυτό, το ποσοστό των σφαλμάτων που κάνουν οι αξιολογητές μειώνεται, αφού δεν γνωρίζουν τη βαρύτητα και ως

αποτέλεσμα δεν μπορούν να είναι επιεικείς ή αυστηροί στην κρίση τους έναντι συγκεκριμένων υπαλλήλων. Η τελική βαθμολογία δίνεται από τους ειδικούς της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίοι υπολογίζουν και τα τελικά αποτελέσματα της αξιολόγησης. Παρακάτω δίνεται ένα παράδειγμα αξιολόγησης μέσω σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου:

<b>Σημειώστε τις ικανότητες και τη συμπεριφορά που εκτιμάτε ότι χαρακτηρίζουν καλύτερα τον εργαζόμενο:</b>	
<b>Λίστα χαρακτηριστικών</b>	<b>Βαθμός</b>
Δίνει προσωρινές λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται.	2,5
Προγραμματίζει και συντονίζει τις εργασίες αποτελεσματικά.	5
Εργάζεται ομαδικά και είναι δημιουργικός.	4
Έχει πολύ καλή σχέση με τους υφισταμένους του.	5
Παρακινεί και ενθαρρύνει τους υφισταμένους του.	5
Αξιολογεί τους υφισταμένους του κάθε δύο χρόνια.	1
Διατηρεί καλές σχέσεις με τους ομοιόβαθμους του.	3
Είναι αυστηρός στην τήρηση των πειθαρχικών ποινών.	3
Είναι συνεπής με τις υποχρεώσεις του.	5
Δεν ελέγχει την εργασία των υφισταμένων του.	1
Οι αξιολογήσεις του είναι αντικειμενικές.	5

Στον πίνακα αυτόν, όπως ήδη επισημάνθηκε, ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τους συντελεστές στάθμισης που αντιστοιχούν στα επιμέρους χαρακτηριστικά της λίστας, αφού οι βαθμοί μπαίνουν από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και δεν αναγράφονται αρχικά επάνω στην φόρμα.

#### **4.5.2.3 Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (forced-choice system).**

Η μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής αποτελεί παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου. Στόχος της είναι να μειώσει στοιχεία της υποκειμενικότητας, που εισρέουν στη διαδικασία της αξιολόγησης από την πλευρά των αξιολογητών.

Κατά τη μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου, ναι μεν δε δίνονται οι βαθμολογίες που αντιστοιχούν στο κάθε χαρακτηριστικό, αλλά είναι σχετικά εύκολο να αναγνωρίσει ο αξιολογητής ποια είναι τα θετικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος και ποια τα αρνητικά στοιχεία που πρέπει να αποφύγει. Επομένως, μπορεί άνετα να υπολογίσει τις υψηλές και χαμηλές βαθμολογίες αντίστοιχα.

Στη μέθοδο της υποχρεωτικής επιλογής, δίνονται ζεύγη προτάσεων και σε κάθε ζεύγος ο αξιολογητής πρέπει να επιλέξει την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα τον εργαζόμενο. Τα ζεύγη των προτάσεων είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένα, ώστε και τα δύο να εμφανίζονται εξίσου καλά ή εξίσου αρνητικά, αλλά στην ουσία μόνο ένα από αυτά έχει άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Στη συνέχεια, βλέπουμε ένα παράδειγμα από τέτοια ζεύγη ώστε να γίνει πιο κατανοητή η μορφή και ο τρόπος χρησιμοποίησής τους.

1. Είναι συμπαθής

2. Είναι εξυπηρετικός

Στο παράδειγμα αυτό, για την αξιολόγηση μιας θέσης εργασίας π.χ. γραμματέως, είναι επιθυμητό να είναι συμπαθής ο εργαζόμενος αλλά αυτό δε σχετίζεται με το επίπεδο απόδοσης και αποτελεσματικότητας στην εργασία του. Το να είναι εξυπηρετική έχει μεγαλύτερη βαρύτητα σε μια επιχείρηση, οπότε η δεύτερη επιλογή είναι η καταλληλότερη. Ένα ακόμα παράδειγμα είναι:

1. Παρακινεί τους υφισταμένους του.

2. Είναι αγαπητός στους υφισταμένους του.

Αντίστοιχα, σε αυτό το παράδειγμα, η παρακίνηση είναι η απάντηση που έχει άμεση σχέση με την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή.

Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η μεγάλη δυσκολία στην αναπαραγωγή των ζευγών των ερωτήσεων. Παράλληλα, οι αξιολογητές δεν την προτιμούν ιδιαίτερα, επειδή δεν μπορούν να αξιολογήσουν τους υφισταμένους τους όπως εκείνοι θα ήθελαν, καθώς δεν γνωρίζουν τις σωστές απαντήσεις.

Σημειώνεται, επίσης, ότι λόγω της διάρθρωσης των ερωτήσεων, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν είναι αριθμητικά, αλλά δίνονται με χαρακτηρισμούς της απόδοσης, όπως άριστη, μέτρια, απαράδεκτη κλπ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μη γνωρίζει ο προϊστάμενος ποια είναι ακριβώς τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία πρέπει να αναπτύξει ο υφιστάμενος, ώστε να έχει καλύτερη απόδοση.

#### **4.5.2.4 Μέθοδος με έκθεση (Essay).**

Με τη μέθοδο της έκθεσης ο αξιολογητής καλείται να συντάξει μια έκθεση, περιγράφοντας την απόδοση του κάθε εργαζόμενου χωριστά, καταγράφοντας για όλους την συμπεριφορά τους κατά κατηγορίες, όπως είναι η γενική απόδοση των εργαζομένων, το επίπεδο γνώσεων αναφορικά με την εργασία τους, η ικανότητά τους να λαμβάνουν αποφάσεις ή να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που ανακύπτουν, οι δυνατότητες εξέλιξής τους, οι τυχόν εκπαιδευτικές τους ανάγκες κ.α. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα για τους αξιολογητές. Επίσης, επειδή δε δίνεται συγκεκριμένη βαθμολογία, δεν μπορούν να συγκριθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

#### **4.5.2.5 Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method).**

Με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος καταγράφει σε ένα ημερολόγιο τα ιδιαίτερα θετικά ή αρνητικά περιστατικά που μπορεί να συνέβησαν κατά τη διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος (π.χ. ένα εξάμηνο ή ένα έτος) και με βάση τα οποία μετράται η αντίδραση (η συμπεριφορά) του εργαζομένου σε κάποιο κρίσιμο περιστατικό π.χ. φωτιά, υπερβολικός φόρτος εργασίας, σεισμός κ.λ.π. Τα περιστατικά αυτά γίνονται αντικείμενο μελέτης και συζήτησης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, ώστε να εκτιμηθεί επακριβώς η αποδοτικότητα του δεύτερου. Παρακάτω, παρουσιάζουμε ένα παράδειγμα κρίσιμων περιστατικών για μια γραμματέα, δίνοντας αντίστοιχα μια θετική και μια αρνητική καταγραφή.

Όνοματεπώνυμο: XXXX

Θέση εργασίας: Γραμματέας

25/05/2016: Η υπάλληλος έκανε υπερωρία τεσσάρων ωρών, προκειμένου να καταφέρει να ανταποκριθεί στον υπερβολικό φόρτο εργασίας που εκτάκτως προέκυψε.

23/06/2016: Η υπάλληλος έθεσε σε κίνδυνο την επιχείρηση, όταν πήρε φωτιά ο χώρος της καφετέριας και αντί να χρησιμοποιήσει τον πυροσβεστήρα για να τη σβήσει πριν πάρει έκταση, αποχώρησε πανικόβλητη.

Η μέθοδος αυτή θεωρείται αξιόπιστη καθώς δείχνει τις συγκεκριμένες αδυναμίες, τα θετικά χαρακτηριστικά, καθώς και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων ανά περίπτωση κρίσιμου περιστατικού.

Ωστόσο, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως η καταλληλότερη μέθοδος για τη σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Ένα μεγάλο μειονέκτημα επίσης της μεθόδου αυτής είναι ότι, προκειμένου να είναι ουσιαστική και αποτελεσματική, απαιτείται η συνεχής παρακολούθηση των υπαλλήλων, με συνέπεια ο προϊστάμενος να σπαταλά πολύ χρόνο και γραφική εργασία για την όλη διαδικασία. Επίσης, η μέθοδος αυτή δεν είναι ιδιαίτερα αποδεκτή από τους υπαλλήλους, αφού υπενθυμίζεται έτσι στους προϊσταμένους όχι μόνο η θετική, αλλά και η αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων για όλο το αξιολογούμενο χρονικό διάστημα, στοιχείο που δε διακρίνεται εμφανώς στις άλλες μεθόδους αξιολόγησης.

#### **4.5.2.6 Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers).**

Σε αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες παρόμοιες με αυτές που είναι υποχρεωμένοι να εκτελέσουν στον πραγματικό χώρο εργασίας τους. Έχει ως βασικό στόχο τη διαπίστωση και ανάπτυξη των οργανωτικών δεξιοτήτων, καθώς και την κάλυψη και διόρθωση τυχόν αδυναμιών που παρατηρούνται κατά την άσκηση των καθηκόντων των αρμόδιων υπαλλήλων. Οι αξιολογητές εκτιμούν τις αποδόσεις των εργαζομένων αναφορικά με δραστηριότητες μέσω της ομαδικής συζήτησης και άσκησης, συνεντεύξεων, υπόδησης ρόλων, ώστε να βαθμολογήσουν τελικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων βάσει των αποδόσεών τους.

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε ευρεία κλίμακα, κυρίως για τον εντοπισμό των διοικητικών στελεχών με ικανότητες υψηλών προδιαγραφών, για την απόφαση των προαγωγών, όπως επίσης και για αναπτυξιακούς σκοπούς του Ανθρώπινου Δυναμικού, για τον εντοπισμό δηλαδή των αναγκών βελτίωσης των εργαζομένων, καθώς και το σχεδιασμό της ανάπτυξής τους. Ως θετικά στοιχεία της μεθόδου, αναφέρονται η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Επίσης, η μέθοδος αυτή, παρέχει στους εκπαιδευόμενους άμεση επαναπληροφόρηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Παρόλα αυτά, οι κρίσεις των αξιολογητών στηρίζονται σε περιορισμένες παρατηρήσεις και για μικρό χρονικό διάστημα.

#### **4.5.2.7 Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scales ή BARS).**

Αρχικά, όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, ορίζονται οι συμπεριφορές εκείνες που έχουν άμεση σχέση με την απόδοση του εργαζομένου σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε πέντε στάδια:

1. Σε πρώτο στάδιο, μια ομάδα πεπειραμένων υπαλλήλων εντοπίζει τις σημαντικές εκείνες παραμέτρους που καθορίζουν τον αποτελεσματικό τρόπο διεκπεραίωσης μιας εργασίας.
2. Σε ένα δεύτερο στάδιο, μια άλλη ομάδα εργαζομένων καταγράφει συγκεκριμένα κρίσιμα περιστατικά, τα οποία αποδεικνύουν την αποτελεσματική, μέτρια ή αναποτελεσματική απόδοση ή αλλιώς τη συμβολή της κάθε παραμέτρου.
3. Στη συνέχεια, μια τρίτη ομάδα εργαζομένων, τα μέλη της οποίας γνωρίζουν καλά τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, προσπαθούν, ο καθένας μόνος του, να συνδυάσουν και να αντιστοιχίσουν τις παραμέτρους που καθόρισε η πρώτη ομάδα, με τα κρίσιμα περιστατικά που τους δόθηκαν από τη δεύτερη ομάδα. Στις περιπτώσεις όπου παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων, που απαρτίζει αυτή την ομάδα, προβαίνει στους ίδιους συνδυασμούς, αυτοί γίνονται τελικά αποδεκτοί για να χρησιμοποιηθούν.
4. Κατά το τέταρτο στάδιο, καθορίζονται οι διαβαθμίσεις της κάθε συμπεριφοράς. Θα πρέπει λοιπόν τα μέλη της ομάδας να διαβαθμίσουν την κάθε συμπεριφορά, με χαρακτηρισμούς όπως εξαιρετική, μέτρια, αποδεκτή, κακή, φτωχή, κάτω του ορίου κ.λ.π. Για την τελική απόφαση του

χαρακτηρισμού που θα δοθεί, λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος των αξιολογήσεων που προτείνουν τα μέλη της ομάδας. Στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει ομοφωνία για τον τελικό χαρακτηρισμό, οι συνδυασμοί, οι αντιστοιχίσεις δηλαδή περιστατικών και παραμέτρων, δεν χρησιμοποιούνται. Οι συνδυασμοί που έχουν απομείνει για να χρησιμοποιηθούν τοποθετούνται σε μια κάθετη ευθεία (μπάρα), σχηματίζοντας μια βαθμολογία, που περιλαμβάνει το πολύ 9 κλίμακες. Στην μπάρα αυτή διαβαθμίζονται οι συμπεριφορές ανάλογα με τη σημαντικότητά τους.

5. Στο τελευταίο στάδιο, η βαθμολογημένη κλίμακα που έχει δημιουργηθεί χρησιμοποιείται πιλοτικά στη επιχείρηση.

Εξαιρετική απόδοση 5

Καλή απόδοση 4

Ελαφρώς καλή απόδοση 3

Ελαφρώς φτωχή απόδοση 2

Φτωχή απόδοση 1

Σημειώνεται ότι η μέθοδος αυτή μπορεί να υλοποιηθεί και από δύο ομάδες και όχι απαραίτητα από τέσσερις. Σε αυτήν την περίπτωση, η πρώτη ομάδα αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση του πρώτου και του δεύτερου σταδίου, ενώ η άλλη των επόμενων. Για την διευκόλυνση των διαδικασιών σε όλα τα στάδια, προτείνεται η χρησιμοποίηση καρτελών, κάτι που διευκολύνει τις διεργασίες, υποβοηθώντας ιδιαίτερα το τέταρτο στάδιο.

Πάντως, η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης είναι περισσότερο αποδεκτή από τους εργαζόμενους, αφού αναπτύσσεται παράλληλα με την ενεργή συμμετοχή τους και ξεκαθαρίζει τους αποδεκτούς τρόπους συμπεριφορά τους. Επίσης, αποτελεί μια αφορμή συζήτησης για την κάλυψη των αδυναμιών που παρατηρούνται, οπότε μπορεί να προκύψουν και θετικές επιπτώσεις αναφορικά με τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών. Είναι όμως ιδιαίτερα δαπανηρή και χρονοβόρα.

#### 4.5.2.8 Η μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scale ή BOS)

Η μέθοδος αυτή, αν και είναι παρεμφερής με την προηγούμενη, δεν έχει μία μόνο βαθμολογική κλίμακα, που δυσκολεύει την αξιολόγηση των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν η συμπεριφορά και η απόδοσή τους αυξομειώνεται κατά το διάστημα αξιολόγησης, αλλά περισσότερες, όπως φαίνεται στην παρακάτω φόρμα. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι παρόμοια σχεδόν με την προηγούμενη, με πρώτο στάδιο τον καθορισμό των παραμέτρων και δεύτερο στάδιο τη διατύπωση των κρίσιμων περιστατικών, που έχουν άμεση σχέση με την επιτυχημένη ή αποτυχημένη εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, πάντα με τη συμμετοχή έμπειρων υπαλλήλων. Κατά το τρίτο στάδιο, η ομάδα συνδυάζει, αντιστοιχίζει δηλαδή τις παραμέτρους με τα κρίσιμα περιστατικά. Στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει συμφωνία, οι συνδυασμοί αυτοί δεν χρησιμοποιούνται.

Η διαφορά με την προηγούμενη μέθοδο είναι ότι δεν υπάρχει το τέταρτο στάδιο, αφού η βαθμολογική κλίμακα που χρησιμοποιείται είναι αυτή της μεθόδου με κλιμακωτή κατάταξη. Έτσι, χρησιμοποιείται μια βαθμολογική κλίμακα με πέντε επίπεδα απόδοσης, ώστε ο αξιολογητής να δηλώσει τη συχνότητα ή την ένταση που χαρακτηρίζει καλύτερα τον εργαζόμενο για κάθε περιστατικό.

- Παρακινεί τους συνεργάτες του για υψηλές αποδόσεις.

1            2            3            4            5

| \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_ |

Σχεδόν ποτέ

Σχεδόν πάντα

Η μέθοδος αυτή, όπως και η προηγούμενη, στηρίζεται στις σωστές αναλύσεις των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας και πραγματοποιείται πάντα με την βοήθεια έμπειρου προσωπικού. Για αυτό και οι δύο αυτές μέθοδοι έχουν πολλά πλεονεκτήματα. Σε αντίθεση όμως



με την αμέσως προηγούμενη μέθοδο, η συγκεκριμένη απλοποιεί τη διαδικασία αξιολόγησης μεταξύ των υπαλλήλων και τους δίνει τη δυνατότητα ανατροφοδότησης σχετικά με τις αποδόσεις τους, χωρίς όμως να την καθιστά ιδιαίτερα πλεονεκτική.

#### **4.5.3 Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων (Management By Objectives, MBO).**

Η μέθοδος αυτή, όπως αναφέραμε και νωρίτερα στην παρούσα μελέτη, βασίζεται στις εξής βασικές αρχές (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001):

- ✓ Όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά.
- ✓ Η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που έπρεπε να έχει επιτευχθεί.

Αποτελεί μέσο αξιολόγησης της συμπεριφοράς των εργαζόμενων, ενώ παράλληλα τους παρακινεί να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους στο μέγιστο, για να καλύψουν τις ελλείψεις τους. Χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής είναι ότι οι συγκεκριμένοι στόχοι, που είναι πάντα μετρήσιμοι, προκαθορίζονται και γίνονται αποδεκτοί από όλους τους εργαζόμενους. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, παρέχεται σε τακτά διαστήματα ανατροφοδότηση για την πρόοδο των εργαζομένων σε σχέση με τους στόχους που τους έχουν ανατεθεί. Η αξιολόγηση βασίζεται στη σύγκριση μεταξύ των αναμενόμενων αποδόσεων και αυτών που έχουν πραγματικά επιτευχθεί.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ακολουθούνται τα εξής στάδια (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006):

1. Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι καθορίζουν από κοινού τις αρμοδιότητες και τα συγκεκριμένα καθήκοντα που περιλαμβάνουν οι εργασίες των υφισταμένων.
2. Στη συνέχεια, καθορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο, που συνήθως είναι ένα έτος ή ένα εξάμηνο. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κατόπιν συμφωνίας και κοινής συναίνεσης από τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους. Σε αυτό το στάδιο, οι στόχοι θα πρέπει να διακρίνονται για τη ρεαλιστικότητά τους, να είναι συγκεκριμένοι

και μετρήσιμοι. Έτσι, ένας στόχος θα μπορούσε να είναι η αύξηση της παραγωγής π.χ. της τάξης του 10%.

3. Οι υφιστάμενοι κατασκευάζουν ένα σχέδιο δράσης, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους που έχουν αναλάβει.

4. Κατά το τέταρτο στάδιο, ελέγχεται η πρόοδος των διαδικασιών από τους προϊσταμένους, οι οποίοι, σε τακτά χρονικά διαστήματα, προβαίνουν και στη σχετική επαλήθευση αναφορικά με την πρόοδο των εργασιών. Ο έλεγχος μπορεί να υπαγορεύει την αλλαγή του σχεδίου δράσης ή την τροποποίηση των στόχων. Στο στάδιο αυτό, οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να παρέμβουν στους τρόπους επίτευξης των στόχων που έχουν αναλάβει.

5. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας και αφού έχει παρέλθει το διαθέσιμο χρονικό περιθώριο, ακολουθεί η αξιολόγηση από τους προϊσταμένους σε συνεργασία με τους υφισταμένους, οι οποίοι συζητούν τα αποτελέσματα και αναλύουν τους τρόπους βελτίωσής τους, όπου αυτό κριθεί απαραίτητο.

6. Στο τέλος, γίνεται ο προγραμματισμός των νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

Αυτή η μέθοδος, πέρα από ένα μέσο αξιολόγησεως της απόδοσης, αποτελεί και ένα μέσο αναπτύξεως της συμπεριφοράς των εργαζομένων, εφόσον υποκινεί το άτομο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και να τις αναπτύξει. Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων και ο αντίστοιχος επιμερισμός τους θεωρείται ότι εμπλουτίζει τη μέθοδο με αυξημένη αξιοπιστία.

Η εξατομίκευση αυτή, όμως, δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που η επιχείρηση προσπαθήσει να συνδέσει άμεσα το σύστημα αμοιβών των στελεχών με ένα σύστημα αξιολόγησης με βάση τους αντικειμενικούς στόχους. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών λόγω ακριβώς της εξατομίκευσης των στόχων (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

#### **4.5.4 Μέθοδοι αξιολόγησης με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας**

Η μέθοδος αυτή μετρά την αποδοτικότητα, λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοτικά και μόνο αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο κάθε εργαζόμενος. Θεωρείται αντικειμενική, γιατί βασίζεται σε

συγκεκριμένες μονάδες μέτρησης, όπως είναι η παραγόμενη ποσότητα, ο αριθμός των πελατών που εξυπηρετήθηκαν κ.τ.λ.

Χρησιμοποιείται, επομένως, μόνο για εργασίες όπου η απόδοση των εργαζομένων είναι μετρήσιμη.

Με τη μέθοδο αυτή, λοιπόν, αξιολογείται είτε η ποσότητα που έχει παραχθεί ή διακινηθεί, όπως είναι οι μονάδες που έχουν πουληθεί ή οι μονάδες που παράγονται ανά συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, είτε η ποιότητα, όπως το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, των δυσαρεστημένων πελατών κλπ.

Κύρια μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εργασίας (οικονομική κρίση, ανταγωνισμός κλπ.), ούτε και την τάση των εργαζομένων να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα βραχυχρόνια αποτελέσματα μόνο και όχι για τον τρόπο με τον οποίο θα τα επιτύχουν, άσχετα αν ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται δεν είναι ο σωστός, γεγονός που σαφώς δημιουργεί προβλήματα στην επιχείρηση (π.χ. βλάβη των μηχανημάτων λόγω κακής χρήσης). Επίσης, είναι πιθανό να δημιουργήσει αισθήματα αντιπαλότητας και αντιζηλίας μεταξύ των εργαζομένων, λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

#### **4.6 Προβλήματα Αξιολόγησης των Εργαζομένων**

Τα γενικά σφάλματα, που είναι δυνατόν να γίνουν και να μειώσουν την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος αξιολόγησης, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001):

- Τα ασταθή σφάλματα (Variable errors). Αυτά αναφέρονται α) στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα και β) στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο. Στην πρώτη περίπτωση η διαφωνία μπορεί να οφείλεται στους εξής λόγους:
  - 1) Τα κριτήρια ή ο τρόπος μετρήσεως είναι πολλές φορές ασαφή, γεγονός που μειώνει την αξιοπιστία της μεθόδου που χρησιμοποιείται.

2) Οι εκτιμητές δεν έχουν πολλές φορές την ευκαιρία να αντιληφθούν όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου, με αποτέλεσμα να αξιολογούν ο καθένας διαφορετική συμπεριφορά.

3) Η παρακίνηση των ίδιων των αξιολογητών αρκετές φορές είναι ελλιπής, γεγονός που τους εμποδίζει να ανταποκριθούν με επιτυχία στο έργο τους. Πολλές φορές, οι αξιολογητές δεν έχουν αντιληφθεί τη θεμελιώδη σημασία της αξιολόγησης σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Για το λόγο αυτό κρίνεται πολλές φορές σκόπιμο, προτού εισαχθεί ένα σύστημα αξιολόγησης σε μια επιχείρηση, να προηγηθεί μια περίοδος βασικής εκπαίδευσης των αξιολογητών, η οποία θα βοηθήσει τα αρμόδια στελέχη να αντιληφθούν και να πεισθούν για την αναγκαιότητα ενός τέτοιου προγράμματος.

- Τα σταθερά σφάλματα (Constant errors). Στην περίπτωση αυτή, παρατηρούνται ομοιότητες κατά την αξιολόγηση, που οφείλονται στη συνήθεια που έχει ένας αξιολογητής να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του ίδιου υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό, λαμβάνοντας υπόψη του κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο. Σε άλλη περίπτωση, ο αξιολογητής, αξιολογώντας μια ομάδα εργαζομένων, ακολουθεί και πάλι μια ομοιόμορφη σχετικά βαθμολόγηση κατατάσσοντας τους εργαζομένους σε πολύ υψηλά επίπεδα. Το γεγονός αυτό δείχνει έναν αυξημένο βαθμό επιείκειας ή σε αντίθετη περίπτωση, ο αξιολογητής εξαντλεί όλη του την αυστηρότητα κατατάσσοντάς τους σε πολύ χαμηλά επίπεδα (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).
- Το φαινόμενο του φωτοστέφανου (Halo Effect), δηλαδή η τάση να θεωρούνται ορισμένοι υπάλληλοι εκ των προτέρων αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Ο αξιολογητής τείνει να δίνει βαρύτητα σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό και αυτό επηρεάζει την κρίση του και σε ό, τι αφορά τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του. Για παράδειγμα, αν ένας υπάλληλος είναι ιδιαίτερα ευγενικός απέναντι στους πελάτες, αυτό μπορεί να επηρεάσει τον αξιολογητή, ο οποίος θεωρεί εκ των προτέρων ότι ο συγκεκριμένος υπάλληλος είναι και αποτελεσματικός στις εργασίες που αναλαμβάνει ή ότι είναι και τυπικός στις ώρες προσέλευσης-αποχώρησης, πράγμα που στην πραγματικότητα μπορεί να μη συμβαίνει (Παπανής & Ρόντος, 2007).
- Το φαινόμενο της οικειότητας (Doppelganger Effect) αναφέρεται στις περιπτώσεις που η ομοιότητα των χαρακτηριστικών μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή επιφέρει

θετική στρέβλωση της βαθμολογίας. Μάλιστα, έρευνες στο εξωτερικό κυρίως, έχουν αποδείξει ότι λευκοί αξιολογητές έδιναν συστηματικά υψηλότερες αξιολογήσεις σε λευκούς υφισταμένους και χαμηλότερες σε έγχρωμους ή αλλοδαπούς. Η εξήγηση του φαινομένου αυτού βρίσκεται στην αλλοίωση των χαρακτηριστικών των μελών μίας ομάδας. Τα μέλη της ίδιας ομάδας έχουν μη ρεαλιστικές αντιλήψεις για τις μεταξύ τους σχέσεις, υπερβάλλουν θετικά στις κρίσεις τους για τα επιτεύγματά τους και υποβιβάζουν, ηθελημένα ή μη, όσους δεν ανήκουν στην ίδια ομάδα (Παπανής & Ρόντος, 2007).

- Ένα ακόμα σφάλμα είναι η τάση των αξιολογητών να επιλέγουν μεσαίες τιμές κατά τις κρίσεις τους από φόβο μήπως υποτιμήσουν ή υπερτιμήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Στην Ελλάδα, βέβαια, περισσότερες φορές η κατανομή των τιμών έχει μια θετική τάση, επειδή οι κοινωνικό - συναισθηματικές σχέσεις έχουν βαρύνουσα σημασία και οι αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν με πολύ υψηλές βαθμολογίες τους αξιολογούμενους εργαζόμενους. Σε κάθε περίπτωση, ο αξιολογητής πρέπει να αποφεύγει προσωπικούς χαρακτηρισμούς και να κρίνει αποκλειστικά συμπεριφορές και όχι τον χαρακτήρα των ατόμων (Παπανής & Ρόντος, 2007).

Όλα τα παραπάνω αποτελούν μια σαφή ένδειξη ότι σε πολλές περιπτώσεις χρειάζεται να διερευνηθεί κατά πόσο έγινε σωστά και αντικειμενικά η αξιολόγηση ή αν ενδεχομένως υπήρξαν σφάλματα της μορφής που προαναφέραμε, οπότε και τίθεται θέμα επανεκτίμησης.

#### **4.7 Αντιμετώπιση των Προβλημάτων και των Αδυναμιών της Διαδικασίας Αξιολόγησης**

Προκειμένου να ξεπεραστούν τα προβλήματα της υποκειμενικότητας και της αδυναμίας σύγκρισης της βαθμολογίας θα πρέπει να γίνουν τα ακόλουθα (Χατζηπαντελή, 1999):

- ❖ Η κατάταξη των υπαλλήλων: Ο προϊστάμενος καλείται να κατατάξει τους υπαλλήλους του σύμφωνα με την απόδοσή τους. Έτσι, επιλέγεται αρχικά ο άριστος υπάλληλος και στη συνέχεια ο δεύτερος, ο τρίτος κ.ο.κ. Η κατάταξη μπορεί να γίνει και σε ομάδες, αν κρίνεται ότι κάποια άτομα παρουσιάζουν μεγάλες ομοιότητες ως προς την απόδοσή τους. Και με τη μέθοδο αυτή, όμως, το πρόβλημα της υποκειμενικότητας δεν αναιρείται, διότι

τα σημεία στα οποία διαφέρει ο ένας υπάλληλος από τον άλλο δεν είναι συχνά ιδιαίτερα εμφανή.

- ❖ Η υποχρεωτική κατανομή: Με τη μέθοδο αυτή οι προϊστάμενοι υποχρεώνονται να καταναίμουν τους υπαλλήλους τους στις κατηγορίες μιας κλίμακας κατά τρόπο ώστε να προκύπτει μια καμπύλη κανονικής κατανομής. Παραδείγματος χάρη, θα πρέπει το 5% των υπαλλήλων να χαρακτηριστούν ως άριστοι, το 15% πολύ καλοί, το 60% μέσοι, το 15% μέτριοι και το 5% ανεπαρκείς. Η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στην αποφυγή της επιείκειας, που οδηγεί τους προϊσταμένους να βαθμολογούν ως άριστους όλους σχεδόν τους υπαλλήλους και που είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της αξιολόγησης.
- ❖ Οι κλίμακες περιγραφής της συμπεριφοράς: Οι κλίμακες αυτές περιέχουν προτάσεις οι οποίες δίνουν λεπτομερή περιγραφή των δυνατών τρόπων συμπεριφοράς ως προς κάθε χαρακτηριστικό που αφορά στην εργασία. Η αναλυτική περιγραφή βοηθά τον αξιολογητή να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη την κατηγορία η οποία ανταποκρίνεται στη συμπεριφορά του, αποτρέποντας τη βαθμολόγηση με βάση γενικές εκτιμήσεις και αόριστες εντυπώσεις. Δεδομένου όμως ότι παρόμοιες κλίμακες πρέπει να δημιουργηθούν για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας και για κάθε θέση εργασίας, γίνεται φανερό ότι ένα τέτοιο σύστημα έχει μεγάλο κόστος ανάπτυξης.
- ❖ Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών: Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος, παρακολουθώντας τον υπάλληλο κατά την καθημερινή εκτέλεση της εργασίας του, καταγράφει εκείνα τα περιστατικά που δείχνουν επάρκεια ή ανεπάρκεια. Με βάση την καταγραφή αυτή, στο τέλος του χρόνου ο προϊστάμενος αξιολογεί τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου (γνώση του αντικειμένου, δημιουργικότητα, παραγωγικότητα κ.α.), παρουσιάζοντας ως αιτιολόγηση για την κρίση του τα συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφοράς. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται ο κίνδυνος των αβάσιμων κρίσεων. Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι αναλώνει πολύ από το χρόνο του προϊσταμένου και

οδηγεί σε στενή εποπτεία, που μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στις σχέσεις του με τους υπαλλήλους.

- ❖ Η εκπαίδευση: Η εκπαίδευση των προϊσταμένων στην αξιολόγηση υπαλλήλων, όπως και σε κάθε θέμα που σχετίζεται με την παρακολούθηση και την εκτίμηση του έργου που εκτελείται, είναι αναγκαία προϋπόθεση της καλής λειτουργίας ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Μέσω της εκπαίδευσης οι προϊστάμενοι μαθαίνουν ποιες είναι οι αρχές του συστήματος, ποιος είναι ο δικός τους ρόλος στη διαχείριση της απόδοσης, τι αναμένεται από αυτούς και ποια είναι τα πιθανά λάθη κατά την αξιολόγηση, ώστε να τα αποφύγουν. Οι τακτικές συναντήσεις των προϊσταμένων, κατά τις οποίες συζητούνται τα ζητήματα της αξιολόγησης και οι αντιλήψεις γύρω από αυτήν, βοηθούν στην ενιαία και ομοιόμορφη εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ «LIDL HELLAS»

#### 5.1. Η Εταιρεία

Η Lidl ξεκίνησε τη Δεκαετία του '30 με την ίδρυση της Εταιρίας στο χώρο του Χονδρικού & Λιανικού Εμπορίου ειδών διατροφής στη Νότια Γερμανία. Σήμερα η Lidl κατατάσσεται στις 10 πρώτες εταιρίες Λιανικού Εμπορίου ειδών διατροφής στη Γερμανία. Ως διεθνής όμιλος επιχειρήσεων δραστηριοποιείται σε όλη την Ευρώπη με αυτόνομες εταιρίες σε διάφορες χώρες.

Από την έναρξη λειτουργίας του πρώτου καταστήματος Lidl στην περιοχή της Νότιας Γερμανίας τη δεκαετία του '70, την ανάπτυξη εντός των συνόρων της Γερμανίας έως τα τέλη της δεκαετίας του '80 και την επέκτασή της διεθνώς την δεκαετία του '90, λειτουργούν σήμερα καταστήματα Lidl σχεδόν σε κάθε χώρα της Ευρώπης. Το πρώτο κατάστημα άνοιξε το 1973 στο Ludwigshafen και από τότε ξεκίνησε η επιτυχημένη πορεία της εταιρίας, αρχικά εντός της Γερμανίας και το '90 σε όλη την Ευρώπη. Η Lidl δραστηριοποιείται σχεδόν σε κάθε χώρα της Ευρώπης, με περισσότερα από 10.000 καταστήματα και πάνω από 180.000 εργαζόμενους. Στην Ελλάδα λειτουργούν πάνω από 220 καταστήματα, ενώ οι κεντρικές της υπηρεσίες βρίσκονται στη Σίνδο Θεσσαλονίκης.

#### 5.2. Ανθρώπινο Δυναμικό

Στα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης στη Θεσσαλονίκη, καθώς και στα πολυπληθή καταστήματά της, απασχολείται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης LIDL Hellas. Οι διοικητικές υπηρεσίες είναι συγκεντρωμένες μόνο στα κεντρικά της εταιρείας και περιλαμβάνουν τμήματα όπως το Οικονομικό, το Λογιστικό, της Πληροφορικής, το Νομικό τμήμα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το τμήμα Υποστήριξης Συνεργατών, το τμήμα της Οργάνωσης & Διαχείρισης Έργων, το τμήμα Διαχείρισης Μεταφορών, το τμήμα Μάρκετινγκ & Δημοσίων Σχέσεων. Παράλληλα, η εταιρεία απασχολεί πληθώρα μηχανικών, τεχνικών υπηρεσιών, πωλητών, ταμείων και υπευθύνων Logistics.

Οι θέσεις εργασίας που χρειάζεται να καλύπτονται πιο συχνά είναι αυτές των στελεχών πωλήσεων. Τα στελέχη αυτά ασχολούνται κυρίως με την Οργάνωση και τη Διοίκηση των πωλήσεων, τη Διαχείριση των Εμπορευμάτων και επιλέγονται μέσω των κέντρων αξιολόγησης της εταιρείας, όπως αυτά θα αναλυθούν παρακάτω.

(Πηγή: <https://www.youtube.com/watch?v=OMMPNMwu39M>)



### 5.3. Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού

Οι τρόποι προσέλκυσης του προσωπικού είναι πολλοί και ποικίλοι. Η εταιρεία, προκειμένου να συγκεντρώσει τα βιογραφικά που την ενδιαφέρουν για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, χρησιμοποιεί τα παρακάτω μέσα:

- ✓ Δημοσιεύει αγγελίες: Οι αγγελίες που δημοσιεύονται ηλεκτρονικά αφορούν τις περισσότερες φορές μια πολύ συγκεκριμένη θέση εργασίας, η οποία πρέπει να καλυφθεί.
- ✓ Στην ιστοσελίδα της εταιρείας όπου μπορεί ο υποψήφιος να δει τις ανοικτές θέσεις εργασίας για τις οποίες αναζητούνται εργαζόμενοι. Η ιστοσελίδα δεν προσφέρει τη δυνατότητα να καταχωρήσει οποιοσδήποτε αναζητά εργασία το βιογραφικό του, αλλά δέχεται βιογραφικά μόνο για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας που την ενδιαφέρει.
- ✓ Η LIDL Hellas, λιγότερο συχνά, δημοσιεύει την αγγελία της σε εφημερίδες κυρίως τοπικές και μόνο στην περίπτωση που χρειάζεται να καλύψει μια θέση εργασίας σε κάποιο νησί ή σε μια απομακρυσμένη περιοχή, όπου η πρόσβαση στο διαδίκτυο δεν είναι εύκολη.
- ✓ Μέσω των γραφείων διασύνδεσης δημοσίων ή ιδιωτικών σχολών και Πανεπιστημίων και πάντα ανάλογα με το αντικείμενο σπουδών που αναζητά.
- ✓ Μέσω εταιρειών στελέχωσης προσωπικού. Τα γραφεία αυτά η LIDL τα χρησιμοποιεί μόνο στην περίπτωση που έχουν αποκλειστεί όλοι οι προηγούμενοι τρόποι προσέλκυσης.
- ✓ Τέλος, σε εξαιρετικές περιπτώσεις και λόγω της Γερμανικής της ταυτότητας, η εταιρεία συνεργάζεται και με το Ελληνογερμανικό Επιμελητήριο. Αυτό συμβαίνει συνήθως, όταν η θέση που πρόκειται να καλυφθεί απαιτεί άριστη γνώση της Γερμανικής γλώσσας.
- ✓ Ωστόσο, η εταιρεία, στην προσπάθειά της να καλύψει κενές θέσεις εργασίας, δημοσιεύει και «εσωτερικές» αγγελίες, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους υπαλλήλους της να εξελιχθούν ή να αλλάξουν τμήμα (παράλληλη μετακίνηση). Κατά τη διαδικασία αυτή τηρείται απόλυτη εχεμύθεια, με την έννοια ότι ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζομένου που θέλει να αλλάξει θέση, δεν ενημερώνεται μέχρις ότου ολοκληρωθεί η πρόσληψη στη νέα θέση. Γενικότερα, οι νέες θέσεις εργασίας που προκύπτουν, πρωταρχικά καλύπτονται από το υπάρχον δυναμικό, ενώ παράλληλα ενθαρρύνονται οι μετακινήσεις σε διαφορετικούς τομείς εντός της επιχείρησης. Όταν οι νέες θέσεις εργασίας που προκύπτουν δεν καλύπτονται από το υπάρχον δυναμικό και η εταιρεία αναζητά νέους συνεργάτες, τότε τα κριτήρια αξιολόγησής είναι υψηλά, συγκεκριμένα και συμβατά με τη θέση εργασίας ([www.hrpro.gr](http://www.hrpro.gr)).
- ✓ Παράλληλα, η εταιρεία συμμετέχει και σε Ημέρες Καριέρας κάθε χρόνο. Δε συμμετέχει σε όλες τις ημερίδες που πραγματοποιούνται, παρά μόνο σε αυτές που αναφέρονται στις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας που θέλει να καλύψει, πρόκειται δηλαδή για στοχευμένη και μόνο συμμετοχή.

Τέλος, σε ό,τι αφορά στην επιλογή του προσωπικού, εκτός από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιούνται εντός της εταιρείας για κάποια συγκεκριμένη θέση, η εταιρεία, από το 2013 στην Ελλάδα, έχει εντάξει στις μεθόδους της και τα Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centers). Τα Κέντρα Αξιολόγησης περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, γραπτές αξιολογήσεις αλλά και ασκήσεις προσομοίωσης της διαθέσιμης θέσης εργασίας και αξιολογούν με ακρίβεια τις απαιτούμενες για κάθε θέση επαγγελματικές δεξιότητες των υποψηφίων.

Σύμφωνα με δηλώσεις της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας, για να γίνει η πρόσληψη ενός νέου συνεργάτη θα πρέπει να το συναποφασίσουν τουλάχιστον δύο άτομα, ενώ πάντοτε υπάρχει και η συμμετοχή του άμεσα προϊστάμενου.

Επίσης, η εταιρεία φροντίζει να υποδέχεται τους νέους συνεργάτες– ιδιαίτερα κατά την πρώτη ημέρα εργασίας τους – με προσοχή και καλή προετοιμασία, ώστε να νιώσουν ότι βρίσκονται σε ένα ασφαλές και φιλόξενο εργασιακό περιβάλλον, έτοιμο να τους βοηθήσει και να τους υποστηρίξει, ώστε να εκδηλώσουν και να εκφράσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Γι' αυτό η εκπαίδευση γίνεται σε προσωπικό επίπεδο και για τον κάθε συνεργάτη ξεχωριστά για τη θέση που πρόκειται να αναλάβει, ενώ η εταιρεία φροντίζει να ελέγχει την πορεία και την επιτυχία της εκπαίδευσής του ([www.hrpro.gr](http://www.hrpro.gr)).

#### **5.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού**

Οι τρόποι και η διάρκεια εκπαίδευσης διαφέρουν ανάλογα με τη θέση που αφορούν. Συνήθως χρειάζονται μερικοί μήνες προκειμένου να εκπαιδευτεί ένας Διευθυντής ή Υποδιευθυντής καταστήματος, κάποιες εβδομάδες για να εκπαιδευτούν οι πωλητές ή οι ταμίες και αντίστοιχη περίοδος χρειάζεται και για όσους προσλαμβάνονται σε θέσεις γραφείου.

Στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής πολιτικής της εταιρείας εντάσσονται τα εξής προγράμματα:

- Ανταλλαγή εργαζομένων: Χαρακτηρίζεται ως εσωτερικό «Erasmus» και περιλαμβάνει την εργασία του υπαλλήλου σε καταστήματα άλλων χωρών για δύο ή τρία χρόνια, εφόσον ο ίδιος το επιθυμεί.

Ωστόσο, δε χρειάζεται να έχει κανείς προηγούμενη εμπειρία για να ενταχθεί στην ομάδα της εταιρείας. Η LIDL προσφέρει δυνατότητες σπουδών και καριέρας, μέσω μοναδικών προγραμμάτων, παρέχοντας όλα τα εφόδια για μία επιτυχημένη, διεθνή καριέρα στο χώρο του λιανικού εμπορίου. Τα προγράμματα αυτά είναι:

- «Trainee International»: Κάθε χρόνο η Lidl δίνει την ευκαιρία σε ταλαντούχους απόφοιτους πανεπιστημίου να προετοιμαστούν ώστε να αναλάβουν μια υπεύθυνη θέση στελέχους σε ένα από τα τμήματα της εταιρείας.

Πρόκειται για ένα διετές πρόγραμμα εκπαίδευσης στην Ελλάδα και το εξωτερικό, κατά τη διάρκεια του οποίου οι υποψήφιοι γνωρίζουν τη δομή και τη φιλοσοφία της εταιρίας και αποκτούν εξειδικευμένες γνώσεις για τη θέση που θα αναλάβουν. Κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος ο εργαζόμενος αμείβεται ως στέλεχος, ενώ στα διαστήματα που εργάζεται εκτός έδρας της θέσης, η εταιρία καλύπτει τα έξοδά του.

### **Διαδικασία συμμετοχής στο Trainee International**

Κάθε φορά που προκύπτει ανάγκη, δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα της εταιρείας σχετική αγγελία στην οποία περιγράφεται το αντικείμενο της θέσης. Οι ενδιαφερόμενοι κάνουν αίτηση μέσω της online φόρμας. Μετά την αξιολόγηση των αιτήσεων, ο επιλεγμένος-οι υποψήφιοι συνάπτουν με την εταιρία διετή σύμβαση εργασίας σε θέση εκπαιδευόμενου στελέχους. Με την επιτυχημένη ολοκλήρωση του προγράμματος, οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν πλήρως τα καθήκοντα της θέσης για την οποία εκπαιδεύτηκαν.

Τα στάδια της εκπαίδευσης είναι τρία:

✓ 1ο Στάδιο, διάρκεια 9 μήνες

Εκπαίδευση στον τομέα των Πωλήσεων: Όλοι οι υποψήφιοι, ανεξαρτήτως του αντικειμένου που θα αναλάβουν, εργάζονται σε όλες τις θέσεις των καταστημάτων, από τη θέση Πωλητήτριας /Ταμίας ως και Προϊστάμενου-ης Πωλήσεων. Έτσι, αποκτούν θεμελιώδη γνώση για τη λειτουργία της επιχείρησης.

✓ 2ο Στάδιο, διάρκεια 8 μήνες

Εργασία στις Κεντρικές εγκαταστάσεις, στη Θεσσαλονίκη, στο τμήμα εργασίας του υποψήφιου και σε δύο παρεμφερή τμήματα.

✓ 3ο Στάδιο, διάρκεια 7 μήνες

Διεύρυνση των γνώσεων του τομέα εργασίας και πραγματοποίηση μέρους της εκπαίδευσης στο εξωτερικό, με έξοδα της εταιρείας ([www.lidl-hellas.gr](http://www.lidl-hellas.gr) / Θέσεις Εργασίας).

- Παράλληλα, από το 2013, εφαρμόζεται και το πρόγραμμα «Duales Studium», το οποίο αφορά σε σπουδές με αμοιβή στη Γερμανία. Πρόκειται για ένα 3ετές πρόγραμμα φοίτησης στο «Διεθνές Λιανεμπόριο» ή στο «Εμπόριο Καταναλωτικών Ειδών», όπου οι θεωρητικές σπουδές εναλλάσσονται κάθε τρεις μήνες με εργασία σε καταστήματα Lidl, ενώ με τη λήξη της τριετούς φοίτησης ο υποψήφιος αποκτά τίτλο σπουδών Bachelor of Arts.

Η εκπαίδευση πραγματοποιείται στα Γερμανικά και μικρό μέρος της στα Αγγλικά. Τα 2 πρώτα έτη οι φοιτητές εξοικειώνονται με ομάδες εργασίας και με τις διαδικασίες στα καταστήματα μιας ευρύτερης περιφέρειας στη Γερμανία. Το τελευταίο έτος αναλαμβάνουν αρμοδιότητες στην Ελλάδα, ως διοικητικά στελέχη (Προϊστάμενος-η Πωλήσεων) της εταιρείας.

Οι φοιτητές σπουδάζουν και εργάζονται σε ένα σύγχρονο και οργανωμένο περιβάλλον. Υπογράφουν μία τριετή σύμβαση εργασίας και αμείβονται με ελκυστικές αποδοχές από την έναρξη των σπουδών τους. ([www.dhbw-mosbach.de](http://www.dhbw-mosbach.de), [www.dhbw-mosbach.de/campus-heilbronn](http://www.dhbw-mosbach.de/campus-heilbronn)).

Για την επιλογή των υποψηφίων στο Duales Studium υπάρχουν κάποια βασικά κριτήρια:

- Να διαθέτουν απολυτήριο λυκείου και να μπορούν να αντεπεξέλθουν σε σπουδές Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Να γνωρίζουν άπταιστα Ελληνικά, Γερμανικά και Αγγλικά.
- Να είναι φιλόδοξοι, με ανεξάρτητη προσωπικότητα.
- Να έχουν τη δυνατότητα μακρόχρονης παραμονής και εργασίας στο εξωτερικό.

### **Διαδικασία συμμετοχής στο πρόγραμμα Duales Studium**

Μία φορά το χρόνο, δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα της εταιρείας σχετική αγγελία, στην οποία περιγράφεται το πρόγραμμα και οι απαιτήσεις. Οι ενδιαφερόμενοι κάνουν αίτηση μέσω της online φόρμας. Μετά την αξιολόγηση των αιτήσεων, ο επιλεγμένος-οι υποψήφιοι συνάπτουν με την εταιρεία σύμβαση, ενώ με τη λήξη του προγράμματος ο υποψήφιος-οι έχουν την προοπτική εργασίας σε θέση Προϊστάμενου-ης Πωλήσεων.

Η Lidl επενδύει συνεχώς και απλόχερα σε διαγνωστικά εργαλεία και προγράμματα εξέλιξης και ανάπτυξης για τους ανθρώπους της. Είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία να εντοπίζει την ιδιαίτερη δυναμική, τα ιδιαίτερα ταλέντα, αλλά και τα προσωπικά χαρίσματα του κάθε συνεργάτη της και να τον υποστηρίζει μέσα από όσα μπορεί να του προσφέρει ένα εργασιακό περιβάλλον σαν της Lidl, να εξελιχθεί τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Είναι και ο λόγος που η Lidl επενδύει στην εκπαίδευση τόσο για το υφιστάμενο, όσο και για το μελλοντικό προσωπικό της ([www.hrpro.gr](http://www.hrpro.gr)).

### **5.5. Αξιολόγηση Εργαζομένων**

Στο πλαίσιο της αξιολόγησης των εργαζομένων της, η Lidl Hellas χρησιμοποιεί επίσης τα κέντρα αξιολόγησης που αναφέρθηκαν παραπάνω. Τα κέντρα αυτά, εκτός από την επιλογή του προσωπικού, βοηθούν στην εξέλιξη των εργαζομένων, με τρόπο που να διασφαλίζεται ένας αξιοκρατικός και αποτελεσματικός τρόπος αξιολόγησης και ανάπτυξης του προσωπικού της. Σύμφωνα με τη Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της Lidl Hellas, η επιτυχία της εταιρείας είναι και επιτυχία του Ανθρώπινου Δυναμικού της και δημιουργεί μελλοντικές ευκαιρίες εξέλιξης, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Η δικαιοσύνη, η αλληλοεκτίμηση και η αλληλοϋποστήριξη είναι στοιχεία που χαρακτηρίζουν τους εργοδότες, ενώ ο έπαινος, η αναγνώριση και η αποδοχή κριτικής, είναι αυτά που καθορίζουν καθημερινώς το εργασιακό περιβάλλον. Η εταιρεία γνωρίζει πάρα πολύ καλά, ότι δίχως ικανούς, πρόθυμους, αλλά και απόλυτα εναρμονισμένους συνεργάτες με το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης, όλο αυτό που έχει καταφέρει μέχρι σήμερα, δεν θα μπορούσε να έχει συμβεί ([www.hrpro.gr](http://www.hrpro.gr)).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ»

#### 6.1. Η Εταιρεία

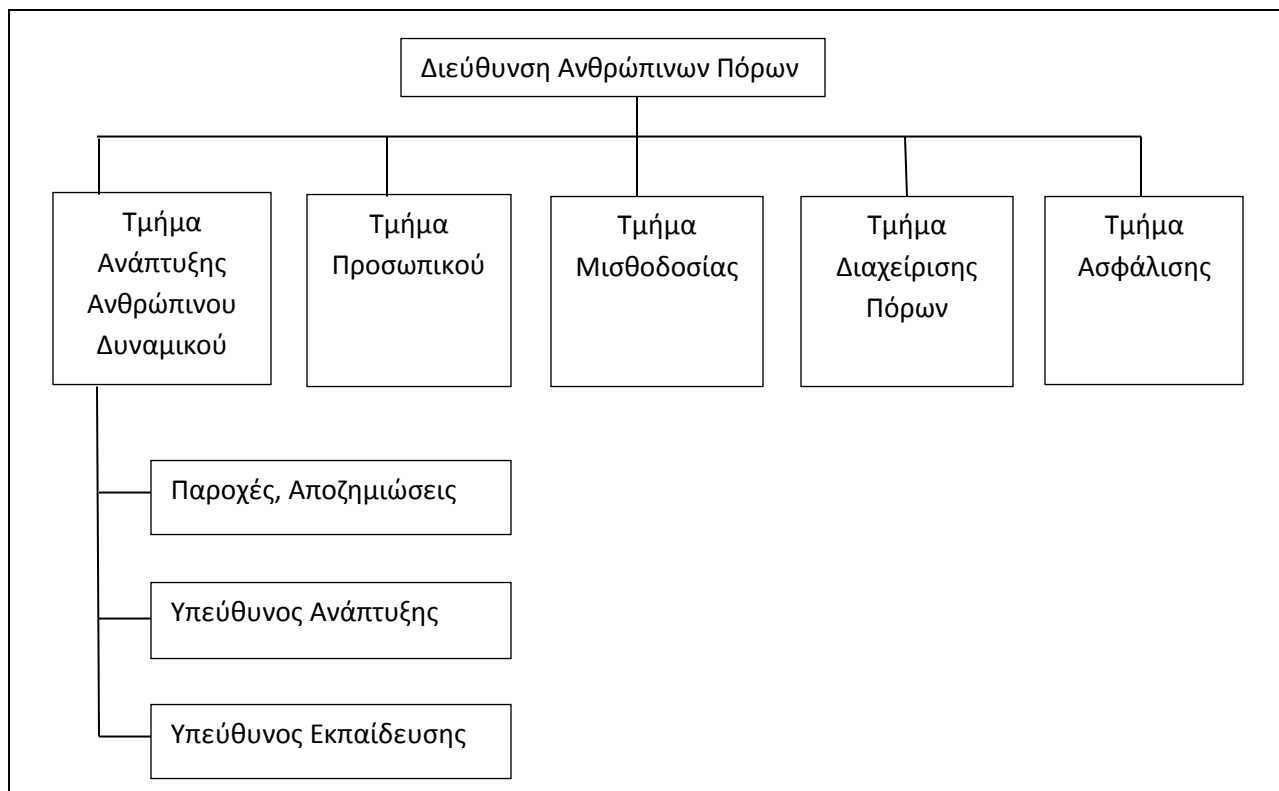
Το 1939 τα τρία αδέρφια της οικογένειας αγόρασαν από ένα μακρινό θείο τους ένα μικρό μπακάλικο στην οδό Βουλής 29, το οποίο μετέτρεψαν σ' ένα εκλεκτό παντοπωλείο με την επωνυμία ΑΦΟΙ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΙ. Το 1950 ίδρυσαν και το ιστορικό κατάστημα στην οδό Σταδίου 19. Το 1<sup>ο</sup> κατάστημα στην οδό Βουλής λειτούργησε μέχρι το 1966. Το Δεκέμβριο του 1969, τα δύο από τα τρία αδέρφια, ίδρυσαν την εταιρεία «Άλφα Βήτα Βασιλόπουλος Α.Ε». Το 1<sup>ο</sup> κατάστημα της αλυσίδας που ιδρύθηκε είναι αυτό που βρίσκεται στο Ψυχικό. Δυο χρόνια αργότερα, ιδρύθηκε το δεύτερο κατάστημα της αλυσίδας στην Κηφισιά και μέχρι το 1989, ιδρύθηκαν άλλα 9 καταστήματα στο Λεκανοπέδιο Αττικής. Εν τω μεταξύ, το 1992, η εταιρεία εξαγοράστηκε από τη βελγική εταιρεία λιανικής "Delhaize Group". Το 1994, η αλυσίδα αυτή καινοτόμησε, καθώς έγινε η πρώτη αλυσίδα σούπερ μάρκετ που αντικατέστησε τις ταμειακές μηχανές με ταμειακές μηχανές αναγνώρισης γραμμωτών κωδικών (scanning). Την επόμενη χρονιά, ιδρύθηκε το κέντρο αποθήκευσης και διανομής της αλυσίδας στη Μάνδρα Αττικής. Επίσης, συνεχίστηκε η επέκταση της αλυσίδας με νέα καταστήματα σε Αττική, Πελοπόννησο και Στερεά Ελλάδα. Την 1η Αυγούστου του 2000, η αλυσίδα είχε 53 καταστήματα σε 11 πόλεις της Ελλάδας. Στις 16 Οκτωβρίου του 2000, η αλυσίδα προχώρησε στην εξαγορά των αλυσίδων σούπερ μάρκετ Τροφό και ΕΝΑ Cash and Carry. Το 2004 η εταιρεία έφτασε να διαθέτει συνολικά ένα δίκτυο λιανικών πωλήσεων που αριθμεί 129 καταστήματα και 6.517 εργαζόμενους. Η εταιρεία συνεχίζει να αναπτύσσει το δίκτυο των καταστημάτων της ακόμα και σήμερα, καλλιεργώντας διαρκώς σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους της. Με προσωπικό που ανέρχεται πλέον στα 10.599 άτομα, η ΑΒ κατατάσσεται ανάμεσα στους σημαντικότερους εργοδότες στην Ελλάδα.

#### 6.2. Ανθρώπινο Δυναμικό

Η ΑΒ παρέχει υψηλής ποιότητας εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται, τόσο με τη συνεργασία στελεχών της εταιρείας αξιοποιώντας την Εταιρική τεχνογνωσία, όσο και με τη συνεργασία Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων καθώς και διεθνώς καταξιωμένων εκπαιδευτικών οργανισμών. Συνολικά, για το 2012 πραγματοποιήθηκαν 135 εκπαιδευτικά προγράμματα διαφόρων θεματικών ενοτήτων, όπως Management, Πωλήσεις και Επικοινωνία, Εξυπηρέτηση Πελατών, Τεχνική Εκπαίδευση, Εσωτερικές Διαδικασίες, Marketing, Project Management, IFRS, Πληροφορική, Ξένες Γλώσσες, Υγιεινή – Ασφάλεια, με τη συμμετοχή 6.198 εργαζομένων, στα οποία επενδύθηκαν 142.881 ανθρωποώρες.

Η φιλοσοφία της επιχείρησης εστιάζει στην επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Η ΑΒ Βασιλόπουλος θεωρεί το Ανθρώπινο Δυναμικό ως τον σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην πρόσληψη ικανών ανθρώπων, καθώς και στη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξή τους. Πέρα από τη Γενική Διεύθυνση της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνονται και τα εξής τμήματα: η Διεύθυνση Λειτουργίας Καταστημάτων, η Εμπορική Διεύθυνση, η Διεύθυνση Προμηθειών, Πληροφορικής, η Οικονομική Διεύθυνση, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, η Διεύθυνση Ανάπτυξης Εργασιών, η Διεύθυνση Ανάπτυξης και Τεχνικής Υποστήριξης. Η Διοίκηση της επιχείρησης τέλος, υποστηρίζεται από τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και από το Νομικό Τμήμα της επιχείρησης.

Σε ό,τι αφορά τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, η δομή της παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων της επιχείρησης απασχολείται στα καταστήματα (περίπου το 90%), ενώ το υπόλοιπο ποσοστό διαμοιράζεται ανάμεσα στα άτομα που εργάζονται στις αποθήκες και στα στελέχη διοίκησης.

### 6.3. Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού

Σε ό,τι αφορά την προσέλκυση του προσωπικού, η εταιρεία AB Βασιλόπουλος χρησιμοποιεί τις παρακάτω μεθόδους:

- **Δημοσίευση Αγγελίας**

Μετά τον καθορισμό των τυπικών προσόντων, ακολουθεί η δημοσίευση της αντίστοιχης αγγελίας στον τύπο (έντυπο και ηλεκτρονικό), την οποία έχει επιμεληθεί σαφώς η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι αγγελίες δημοσιεύονται και στα αγγλικά, τόσο στις εφημερίδες όσο και στην ιστοσελίδα της εταιρείας.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί μια σειρά από διαφορετικά μέσα προβολής των αγγελιών της, τα οποία επιλέγονται ανάλογα με την αναγνωσιμότητα και το αντικείμενο με το οποίο σχετίζεται η θέση εργασίας. Τα κυριότερα μέσα προβολής είναι:

- **Εφημερίδες**

Οι αγγελίες δημοσιεύονται στον ημερήσιο τύπο, παράλληλα με την οποιαδήποτε άλλου είδους δημοσίευση, όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

- **Μηχανές αναζήτησης εργασίας**

Η εταιρεία «AB Βασιλόπουλος» χρησιμοποιεί ως μέσο προσέλκυσης τους πιο γνωστούς ελληνικούς ιστότοπους αναζήτησης εργασίας, όπως είναι το kariera.gr και το skywalker.gr, τα οποία διακρίνονται από τη μεγάλη επισκεψιμότητά τους και την προτίμηση που δείχνουν σε αυτά οι υποψήφιοι στην προσπάθειά τους να αναζητήσουν εργασία. Παράλληλα, δημοσιεύει τις αγγελίες της και σε σελίδες με χαρακτήρα τοπικό, έτσι ώστε να αυξήσει το επίπεδο προσέλκυσης των υποψηφίων και τις πιθανότητες να εντοπίσει τον καταλληλότερο.

- **Εταιρική ιστοσελίδα**

Παράλληλα, η εταιρεία αναρτά τις αγγελίες της και στον εταιρικό της ιστότοπο, στο τμήμα με ονομασία «Αποστολή Βιογραφικού» (<http://www.abcareers.gr/formNew.asp>), στην οποία οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να δουν τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας.

- **Συμμετοχή σε Ημέρες Καριέρας**

Παράλληλα με τα παραδοσιακά μέσα προβολής των διαθέσιμων θέσεων, η «AB Βασιλόπουλος» λαμβάνει μέρος σε Ημέρες Καριέρας στις οποίες στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού διαφόρων επιχειρήσεων δέχονται βιογραφικά σημειώματα και διεξάγουν συνεντεύξεις. Στόχος, ωστόσο, της συμμετοχής των επιχειρήσεων σε τέτοιου τύπου διοργανώσεις είναι περισσότερο η προβολή της εταιρείας και η γνωριμία με πιθανά στελέχη και

λιγότερο η άμεση κάλυψη μιας κενής θέσης εργασίας. Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι υποψήφιοι, που τελικά επιλέχθηκαν για την κάλυψη μιας θέσης, προήλθαν από εκδηλώσεις όπως είναι οι Ημέρες Καριέρας. Συγκεκριμένα, στην πιο πρόσφατη συμμετοχή της εταιρείας σε Ημέρες Καριέρας, πάνω από 1000 άτομα επισκέφθηκαν το περίπτερο της AB Βασιλόπουλος, υπέβαλαν βιογραφικό και ενημερώθηκαν γύρω από τις ευκαιρίες καριέρας και τις σημαντικές προοπτικές εξέλιξης που προσφέρει η εταιρεία, μέσω των «ΑΒητικών» της προγραμμάτων κατάρτισης International Graduate Trainee Program και Retail Management Trainee Program. Συγκεκριμένα, μέσω του Retail Management Trainee Program (RMTP) (διάρκειας 12 μηνών), για το οποίο έχει ξεκινήσει η υποβολή αιτήσεων, η AB παρέχει θεωρητική κατάρτιση και πρακτική εκπαίδευση σε νέους υποψηφίους, αποφοίτους Πανεπιστημίων, με σκοπό τη δημιουργία «δεξαμενής ταλέντων» που θα αποτελέσουν τα μελλοντικά στελέχη των καταστημάτων της (<http://www.ab.gr/ourcompany/human-resource>).

Σύμφωνα με τις αξίες και το όραμα της επιχείρησης, η AB Βασιλόπουλος δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Η εταιρεία χρησιμοποιεί επιστημονικές, ακριβείς και αξιολογικές μεθόδους προκειμένου να επιλέξει το κατάλληλο προσωπικό. Τα εργαλεία που κυρίως χρησιμοποιεί είναι:

- Προσωπικές συνεντεύξεις: Στη συνέντευξη πρόσληψης από τους υπευθύνους του Ανθρώπινου Δυναμικού κρίνεται η καταλληλότητα του υποψηφίου για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Σε αυτή, στόχος του εξεταστή είναι η άντληση πληροφοριών σχετικά με τις επαγγελματικές δεξιότητες του υποψηφίου, τις επικοινωνιακές του ικανότητες, τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τους λόγους που του προξένησαν το ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη θέση. Τα στοιχεία αυτά βοηθούν τον αξιολογητή να διαμορφώσει μια τεκμηριωμένη κρίση σε σχέση με την καταλληλότητά του για την πλήρωση της θέσης. Η συνέντευξη επιλογής είναι η πρώτη άμεση επαφή με τον εργοδότη ή τον υπεύθυνο του Ανθρώπινου Δυναμικού και θεωρείται εξαιρετικής σημασίας. Ο εξεταστής έχει την δυνατότητα να διαμορφώσει εικόνα μέσα από την λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία και να αποφασίσει αν ο υποψήφιος θα κατακτήσει την κενή θέση εργασίας.
- Ψυχομετρικά τεστ: Αρκετές φορές οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού της AB χρησιμοποιούν τεστ ικανοτήτων και ψυχομετρικά εργαλεία, προκειμένου να εξεταστεί το επίπεδο γνώσεων του ενδιαφερομένου και να αναδειχτούν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Μέσα από κατάλληλα διαμορφωμένα ερωτηματολόγια προκύπτουν επαγγελματικές συμπεριφορές, που μπορεί να ταιριάζουν ή όχι στη συγκεκριμένη θέση και στο εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας. Για παράδειγμα, μπορεί να προκύψει για κάποιον υποψήφιο πως προτιμά την ατομική εργασία και δεν μπορεί να λειτουργήσει μέσα σε ομάδα. Οι πιο συνηθισμένοι τύποι ψυχομετρικών τεστ που χρησιμοποιεί η AB Βασιλόπουλος είναι τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας, αξιών, ενδιαφερόντων και τα



τεστ ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων, καθώς και τεστ ευφυΐας για τις υψηλόβαθμες θέσεις.

Αξίζει, βέβαια, να επισημανθεί ότι ο ρόλος τους είναι καθαρά συμπληρωματικός, καθώς από μόνα τους δεν μπορούν να αποτελέσουν κριτήριο επιλογής. Αντίθετα, χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους. Στόχος τους είναι να δώσουν στους υπευθύνους του Ανθρώπινου Δυναμικού μια συνολική εικόνα του υποψηφίου.

- Κέντρα αξιολόγησης: Τα κέντρα αξιολόγησης στη συγκεκριμένη εταιρεία περιλαμβάνουν τεστ προσωπικότητας και διοικητικής επάρκειας, business games, case studies, ομαδικές συζητήσεις, παρουσιάσεις, συνεντεύξεις, κοινωνικοποίηση, συναντήσεις κ.α.

Ο αξιολογητής έχει ένα κατάλογο με δεξιότητες και ικανότητες που ζητά η εταιρεία και έναντι των οποίων αξιολογεί τον υποψήφιο μετά από κάθε άσκηση ή συνέντευξη. Αυτές οι δεξιότητες/ικανότητες περιλαμβάνουν:

- ✓ Δημιουργική επίλυση προβλημάτων
  - ✓ Ομαδικότητα
  - ✓ Αποτελεσματική επικοινωνία
  - ✓ Διαχείριση περίπλοκων θεμάτων
  - ✓ Εμπορική αντίληψη (commercial awareness)
  - ✓ Θέληση και κίνητρο για δουλειά
  - ✓ Πρωτοβουλία
  - ✓ Δυνατότητα επηρεασμού και καθοδήγησης άλλων
  - ✓ Κατανόηση τεχνικών ζητημάτων
- Ασκήσεις προσομοίωσης: Οι Ασκήσεις Προσομοίωσης βασίζονται στη χρήση της προσομοίωσης εργασιακών καταστάσεων για σκοπούς αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Προσφέρουν την ευκαιρία παρατήρησης της συμπεριφοράς των συμμετεχόντων και, συνεπακόλουθα, αξιολόγησης σε σχετικές με την εργασία επαγγελματικές ιδιότητες (competencies). Παράλληλα, παρέχουν στους συμμετέχοντες μία εικόνα του είδους των καθηκόντων και αποφάσεων που περιλαμβάνει η θέση εργασίας.

Όλες οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού στοχεύουν στην αξιοκρατική και επιτυχημένη αξιολόγηση των υποψηφίων και μελλοντικών εργαζόμενων στην ΑΒ.

#### **6.4. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού**

Με γνώμονα τόσο τη μέγιστη αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού για την επίτευξη των εταιρικών στόχων, όσο και την ατομική ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου, η εταιρεία έχει υιοθετήσει εκπαιδευτικά προγράμματα προσαρμοσμένα κάθε φορά στις ανάγκες και τις ειδικές δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου. Προτού διενεργηθεί κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το αρμόδιο τμήμα εκπαίδευσης ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

- Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.
- Μετατροπή των αναγκών σε συγκεκριμένους στόχους.
- Επιλογή των ατόμων που θα εκπαιδευτούν.
- Επιλογή των κατάλληλων για την περίπτωση εκπαιδευτικών μεθόδων.
- Επιλογή των εκπαιδευτών.
- Προϋπολογισμός του κόστους της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών διαδικασιών.

Ταυτόχρονα, η εταιρεία έχει καθιερώσει και τα «Ενδοεταιρικά Κέντρα Ανάπτυξης». Στα κέντρα αυτά

- ✓ Προσδιορίζονται με ακρίβεια οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων μέσω ασκήσεων προσομοίωσης.
- ✓ Συσχετίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες με στοιχεία που έχουν προκύψει από την αξιολόγηση και με τις απαιτήσεις που προκύπτουν από τα καθήκοντα της κάθε θέσης εργασίας.
- ✓ Επιλέγονται τα στελέχη που θα προαχθούν σε κάποια ανώτερη θέση εργασίας.

Οι μορφές της εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η AB Βασιλόπουλος –με κυριότερη την on-the-job-training που προαναφέραμε, είναι:

- Διαλέξεις και εισηγήσεις από εξειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης, εκπαιδευτές ή ακόμα και εξωτερικούς συμβούλους.
- Computer Based Courses: Μαθήματα μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας, στην οποία έχουν πρόσβαση οι εργαζόμενοι με τους προσωπικούς τους κωδικούς.
- Συνδυασμός των παραπάνω μέσω ομάδων εργασίας (Project Teams) και μελέτης περιπτώσεων (Case Studies).
- Μεθοδολογία της Διοίκησης Έργων (Project Management): Μέσω αυτής της μεθόδου, δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης, συμμετέχοντας στις Ομάδες Εργασίας, να αποκτήσουν περισσότερη εμπειρία σε καθήκοντα πέρα από αυτά του άμεσου αντικείμενου τους, ενώ παράλληλα εξασφαλίζεται ένα περιβάλλον εργασίας ανοικτό σε αλλαγές με στελέχη που διαθέτουν υψηλή προσαρμοστικότητα (<http://www.ab.gr/ourcompany/human-resource>).

Αμέσως μετά την πρόσληψη, η εταιρεία προβαίνει τόσο σε θεωρητική όσο και σε πρακτική εκπαίδευση του εργαζόμενου, ενημερώνοντάς τον, σε αρχικό στάδιο, πάνω σε θέματα εταιρικής κουλτούρας, οργάνωσης και διαδικασιών του Ομίλου, ενώ αμέσως μετά, οι νεοπροσληφθέντες αναλαμβάνουν καθήκοντα στη νέα τους θέση παράλληλα με την εκπαίδευσή τους (On the Job Training).

## 6.5. Αξιολόγηση του Προσωπικού

Μέσω της εφαρμογής ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης (Performance Appraisal) και τη συμμετοχή των ατόμων σε εσωτερικά κέντρα αξιολόγησης και ανάπτυξης (In-House Assessment & Development Centers), η επιχείρηση παρακολουθεί το κατά πόσο επιτυγχάνεται η προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου και η επαγγελματική του εξέλιξη. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάζει ξεχωριστά για τον κάθε εργαζόμενο ένα ακριβές προσωπικό πλάνο καριέρας (Career Path) ενώ την ίδια στιγμή κατασκευάζει και ένα πλάνο διαδοχής (Succession Planning) για τις θέσεις υψηλής ευθύνης (<http://www.ab.gr/ourcompany/human-resource>).

Για το λόγο αυτό, η εταιρεία έχει εγκαταστήσει ένα σύστημα διαχείρισης πληροφοριακών δεδομένων Ανθρώπινων Πόρων. Πρόκειται για ένα υποστηρικτικό εργαλείο που δίνει στην εταιρεία τη δυνατότητα έγκυρης και επικαιροποιημένης πληροφόρησης, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα τις λειτουργίες της διαχείρισης, της επιλογής, των προσλήψεων, της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης, των αμοιβών και των παροχών των εργαζομένων της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ «LIDL HELLAS» ΚΑΙ «ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ»**

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τη συγκριτική ανάλυση των δύο εταιρειών που μας απασχόλησαν στην προηγούμενη μελέτη μας. Τα σημεία που θα συγκρίνουμε αφορούν στους εξής τομείς:

**ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

## 7.1. Προσέλκυση & Επιλογή Προσωπικού

Σε ό,τι αφορά στην προσέλκυση του προσωπικού, η εταιρεία «ΑΒ Βασιλόπουλος» φαίνεται να χρησιμοποιεί πιο παραδοσιακές μεθόδους απ' ό,τι η LIDL Hellas. Αυτό οφείλεται κυρίως στο διεθνή χαρακτήρα της δεύτερης και στη δραστηριοποίηση στον Ελλαδικό χώρο της πρώτης. Η ΑΒ φαίνεται να προτιμά τη δημοσίευση αγγελιών σε έντυπα μέσα και στην ιστοσελίδα της, ενώ ταυτόχρονα συνεργάζεται και με τις γνωστές μηχανές αναζήτησης εργασίας και συμμετέχει όποτε καταστεί ανάγκη και σε ημέρες καριέρας.

Από την άλλη μεριά, η LIDL Hellas, εκτός από τα προαναφερθέντα μέσα, χρησιμοποιεί ακόμα και τα γραφεία διασύνδεσης των Πανεπιστημίων, αναζητά υποψηφίους και μέσω του Ελληνογερμανικού Επιμελητηρίου, ενώ ταυτόχρονα φαίνεται να χρησιμοποιεί αρκετά τακτικά και την πολιτική των εσωτερικών προαγωγών.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται καθαρά οι τρόποι που χρησιμοποιούν οι δύο εταιρείες, προκειμένου να προσελκύσουν υποψήφιους εργαζόμενους:

### ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### *LIDL Hellas*

- Δημοσίευση Αγγελιών
- Ιστοσελίδα
- Ημέρες Καριέρας
- Εταιρείες Στελέχωσης Προσωπικού
- Τοπικές Εφημερίδες
- Γραφεία Διασύνδεσης
- Ελληνογερμανικό Επιμελητήριο
- Εσωτερικές Αγγελίες

#### *ΑΒ Βασιλόπουλος*

- Δημοσίευση Αγγελιών
- Ιστοσελίδα
- Ημέρες Καριέρας
- Μηχανές Αναζήτησης Εργασίας
- Εφημερίδες

Φαίνεται πως η LIDL Hellas είναι πιο ευέλικτη σε ό,τι αφορά τις διαδικασίες προσέλκυσης του προσωπικού της, χρησιμοποιώντας περισσότερα μέσα.

Συνεχίζοντας με τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, φαίνεται πως η ΑΒ Βασιλόπουλος χρησιμοποιεί μεγαλύτερη ποικιλία μέσων από τη LIDL Hellas, προκειμένου να εξασφαλίσει μια ορθότερη επιλογή. Στην περίπτωση που η εταιρεία αποφασίσει να χρησιμοποιήσει κάποιο Κέντρο Αξιολόγησης για μία θέση, οι ενδιαφερόμενοι υποψήφιοι κάνουν αίτηση με το συνήθη τρόπο, από την ιστοσελίδα της, για τη διαθέσιμη θέση που ενδιαφέρονται. Ακολουθούν συνεντεύξεις προεπιλογής των υποψηφίων με βάση τα κριτήρια της θέσης προς κάλυψη. Στη συνέχεια, οι υποψήφιοι που έχουν προκριθεί μέσω της συνέντευξης στην επόμενη φάση, καλούνται για να συμμετάσχουν στο Κέντρο Αξιολόγησης, του οποίου οι επιτυχόντες καλύπτουν

τη διαθέσιμη θέση. Ενώ η LIDL Hellas χρησιμοποιεί κυρίως τα Κέντρα Αξιολόγησης και τις προσωπικές συνεντεύξεις των υποψηφίων, η AB έχει εντάξει στις μεθόδους επιλογής της επιπλέον και τα ψυχομετρικά τεστ και τις ασκήσεις προσομοίωσης των υποψηφίων. Οι ομοιότητες και οι διαφορές των δύο εταιρειών γίνονται περισσότερο σαφείς με τον παρακάτω πίνακα:

## ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### *LIDL Hellas*

- Συνεντεύξεις
- Κέντρα Αξιολόγησης

### *AB Βασιλόπουλος*

- Συνεντεύξεις
- Κέντρα Αξιολόγησης
- Ψυχομετρικά Τεστ
- Ασκήσεις Προσομοίωσης

## 7.2 Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Προσωπικού

Σε ό,τι αφορά την Εκπαίδευση και Αξιολόγηση του Προσωπικού, οι δύο εταιρείες φαίνεται να χρησιμοποιούν σύγχρονες μεθόδους, προσαρμοσμένες στις αυξημένες απαιτήσεις και εξελίξεις του περιβάλλοντος. Από τη μία μεριά, η LIDL Hellas επενδύει σε διετή και τριετή προγράμματα εκπαίδευσης των υποψηφίων (κυρίως των στελεχών) μέσω του Trainee International και του Duales Studium, όπου οι εργαζόμενοι (έχοντας σύμβαση εργασίας) εκπαιδεύονται είτε στην Ελλάδα είτε σε χώρες του εξωτερικού, προκειμένου να αναλάβουν κάποια υψηλόβαθμη θέση. Όμοιος είναι και ο σκοπός της εκπαίδευσης που παρέχεται μέσω του προγράμματος ανταλλαγής εργαζομένων. Όσον αφορά τα χαμηλόβαθμα στελέχη, μια εκπαίδευση μερικών εβδομάδων κρίνεται αρκετή προκειμένου να είναι σε θέση να αναλάβουν τα νέα τους καθήκοντα. Ο τύπος αυτός της εκπαίδευσης αφορά τους εργαζόμενους στα καταστήματα της εταιρείας (πωλητές, ταμίες κτλ) και πραγματοποιείται εντός αυτών.

Από την άλλη μεριά, η AB Βασιλόπουλος, χρησιμοποιώντας και αυτή σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης, χρησιμοποιεί τόσο την εκπαίδευση εντός των καταστημάτων της, όσο και πιο οργανωμένες και μαζικές μεθόδους ενημέρωσης. Με διαλέξεις και εισηγήσεις στο προσωπικό της, φροντίζει να τους εμψυχήσει τη φιλοσοφία της και να κερδίσει με τον τρόπο αυτό την πίστη και την αφοσίωσή τους. Παράλληλα, η εκπαίδευση δεν περιορίζεται εντός των τειχών, αλλά διευρύνεται και με μαθήματα μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας, μέθοδος που διευκολύνει τους εκπαιδευόμενους να οργανώσουν καλύτερα το χρόνο της εκπαίδευσής τους. Επιπρόσθετα, η AB χρησιμοποιεί συχνά τα Project Teams και τα Case Studies, μέσω των οποίων οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να ζήσουν την εμπειρία της προσομοίωσης σε διάφορες εργασιακές καταστάσεις, ώστε

να μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα σε πραγματικές συνθήκες. Τέλος, μέσω των Project Management προγραμμάτων που προσφέρει, φροντίζει οι εργαζόμενοι της να αποκτήσουν εμπειρία σε καθήκοντα και αρμοδιότητες που δεν τους αφορούν άμεσα μεν, αλλά παρέχουν τη δυνατότητα της σφαιρικής γνώσης και επίγνωσης της εταιρείας ως σύνολο.

Συγκεντρωτικά, τα προγράμματα εκπαίδευσης των δύο εταιρειών παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα:

## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

### ***LIDL Hellas***

- Ανταλλαγή Εργαζομένων
- Trainee International
  
- Duales Studium

### ***AB Βασιλόπουλος***

- Διαλέξεις/ Εισηγήσεις
- Μαθήματα μέσω Ηλεκτρονικής Πλατφόρμας
- Project Teams & Case Studies
- Project Management

## **7.3 Αξιολόγηση Προσωπικού**

Σε ό,τι αφορά την αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού, η LIDL Hellas φροντίζει να προβαίνει με κάθε συνεργάτη/ εργαζόμενο της σε τακτικά χρονικά διαστήματα σε συζήτηση αξιολόγησης αναφορικά με την απόδοση, συμπεριφορά και εξέλιξη του μέσα στην Εταιρεία. Οι συζητήσεις πραγματοποιούνται μεταξύ του εργαζομένου και του άμεσου προϊστάμενού του ή/και τον υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού σε περίπτωση ανάγκης. Ταυτόχρονα, τα Κέντρα Αξιολόγησης που διαθέτει η εταιρεία χρησιμοποιούνται και για αυτόν ακριβώς το λόγο, να εκτιμήσουν και να αξιολογήσουν το κάθε άτομο και τη συνολική πορεία του μέσα στην επιχείρηση. Σε περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις από τους στόχους που έχουν τεθεί, η εταιρεία προβαίνει σε βελτιωτικές ενέργειες μέσω έκτακτης και επιπλέον εκπαίδευσης. Αν τελικά δεν επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, η εταιρεία αποχωρίζεται το συνεργάτη της κατόπιν κοινής συμφωνίας, έντιμα και με σεβασμό ([http://kariera.lidl.gr/cps/rde/career\\_lidl\\_gr/hs.xsl/1741.htm](http://kariera.lidl.gr/cps/rde/career_lidl_gr/hs.xsl/1741.htm)).

Στην εταιρεία AB Βασιλόπουλος, η αξιολόγηση του προσωπικού φαίνεται να είναι περισσότερο οργανωμένη, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία. Μέσω του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και του συστήματος διαχείρισης των πληροφοριακών δεδομένων Ανθρώπινου Δυναμικού που έχει υιοθετήσει, επιτυγχάνει μια στοχευμένη και έγκαιρη αξιολόγηση του προσωπικού της. Επιπλέον, χρησιμοποιώντας και εκείνη Κέντρα Αξιολόγησης με παράλληλη εφαρμογή του προσωπικού πλάνου καριέρας και διαδοχής που φροντίζει να σχεδιάζει, έχει καταφέρει να αξιολογεί άρτια και αντικειμενικά το εργατικό της δυναμικό.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη μελέτη που προηγήθηκε, αναλύθηκαν οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση προσελκύει, επιλέγει, εκπαιδεύει, αναπτύσσει και αξιολογεί το Ανθρώπινο Δυναμικό της. Με τη μελέτη των περιπτώσεων δύο επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, της «ΑΒ Βασιλόπουλος» και της «LIDL Hellas ΑΕ», έγινε εμφανής η τάση των σύγχρονων επιχειρήσεων να ακολουθούν μοντέρνες μεθόδους σε ό,τι αφορά στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού τους. Η προσαρμογή στις νέες και σύγχρονες μεθόδους έγκειται στο ότι το ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, απαιτεί από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης να ασκήσει ένα σημαντικό και κρίσιμο ρόλο προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις της εποχής. Μέσα από τις λειτουργίες της (προσέλκυση και επιλογή υποψήφιων εργαζόμενων, εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, συστήματα αξιολόγησης), η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσπαθεί να στελεχώσει την επιχείρηση με το καταλληλότερο και πιο αποδοτικό εργατικό δυναμικό. Η άρτια στελέχωση θα μπορούσε να προσδώσει στην επιχείρηση ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η προσαρμογή στο σύγχρονο περιβάλλον δεν αφορά ωστόσο μόνο τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, αλλά κάθε είδους επιχείρηση, είτε είναι αμιγώς ελληνική είτε έχει και διεθνή παρουσία. Στην παρούσα εργασία, έγινε σαφής η ανάγκη των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος προκειμένου να αντιμετωπίσουν μια σειρά πολυσύνθετων προβλημάτων και προκλήσεων. Εφόσον οι άνθρωποι θεωρούνται πια ο σημαντικότερος πόρος μιας επιχείρησης και αντιμετωπίζονται περισσότερο ως μέσο που θα οδηγήσει στην επιτυχία παρά ως επιβαρυντικός παράγοντας κόστους, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης ή ακόμα και της επιβίωσης, εφαρμόζοντας νέες επιχειρησιακές στρατηγικές, ανασχεδιάζοντας τις οργανωτικές τους δομές και επαναπροσδιορίζοντας τις σχέσεις τους με τους εργαζομένους τους.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

1. Αλεξανδρή Κ., (2011), Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Χριστοδουλίδη
2. Κανελλόπουλος Χ, (1991), Αξιοποίηση Προσωπικού, Εκδόσεις CEMS
3. Μανδήλας Α., Αγγελάκης Γ., Θερίου Ν. & Παπαδόπουλος Δ., (2009), Η εκπαίδευση του προσωπικού σαν εργαλείο για την αναβάθμιση των αυτών περιουσιακών στοιχείων, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας
4. Μούζα – Λαζαρίδη Α., (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική
5. Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ανικούλα
6. Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2010), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ανικούλα
7. Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (1997), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», Εκδόσεις Ανικούλα
8. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Μπένου
9. Παπαστεφανάκη Α., (2006), Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων
10. Πατρινός Δ, (2005), Μάνατζμεντ ΙΙ : Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού: Το ηθικό, δεοντολογικό και κοινωνικό στοιχείο στη διοίκηση των επιχειρήσεων και στην εποπτεία του προσωπικού, Εκδόσεις Παπαζήση
11. Ρόντος, Κ., Παπάνης, Ε., (2007), Οι τεχνικές του καλού ερωτηματολογίου . Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρη.
12. Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ, (2004), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Rosili
13. Χατζηπαντελή Π, (1999), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο
14. Χυτήρης Α, (1996), Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks
15. Χυτήρης Α, (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Interbooks

### Ξενόγλωσση

1. Armstrong M, (1999), A Handbook of Personnel Management Practice, Kogan Page Publ.
2. Armstrong M., (2000), A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page Limited

3. Beardwell I., Holden L. and Claydon T. (2004) Human Resource Management a Contemporary Approach, 4th edition, Harlow: Prentice Hall
4. Blackledge D. & Hunt B., (1995), Sociological interpretations of education
5. Brennan R., (2003), Generalizability Theory, National Council on Measurement in Education
6. Drucker P., (2011), People management: personnel management and human resource management, CIPD
7. Durkheim, Mayo, (1997), Morality and Management, Springer
8. Ecclestone K, (1996), How to assess the vocational curriculum, Pub. London : Kogan Page
9. Fisher C., Schoenfeldt L. & Shaw J., (1999), Human Resource Management, Houghton Mifflin Company
10. Froiland. P., (2001), Action Learning
11. Grove D. & Ostroff C., (2001), Program Evaluation in Developing Human Resources, Ed. K.N. Wexley, Washington
12. Hiltrop JM, (1999), The quest for the Best: Human Resource Practices to attract and retain talent, European Management Journal
13. Iowa Department of Administrative Services, 2007
14. Jackson S. & Schuler R., (2000), Strategic Human Resource Management, Blackwell Publishers
15. Jackson S. & Schuler R., (2006), Managing Human Resource And Industrial Relations, Excel Books
16. Jacobs B., (2006), Human Resource Development Quarterly, Wiley Online Library
17. Kirkpatrick D. L., (1994), Evaluating training programs: the four levels California: Berrett - Koehler Publishers
18. Latchem C. and Lockwood F. (1998), "Staff Development in Open and Flexible Learning", Routledge, London
19. Mumford A. ,(1993), Putting Learning Styles to Work: An Integrated Approach, Journal of European Industrial Training
20. Roos G. & Roos J. (1997), Measuring your company's intellectual performance, Long Range Planning
21. Rosenberg. M. (2002), E-Learning Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age, McGraw Hill
22. Sherman A., Bohlander G. & Snell S., (1998), Managing Human Resources. 11th ed, Cincinnati OH: South-Western College Publishing
23. Thomason S., (2001), H.R.M. (Article Personnel Management), Thomson Learning

## **Άρθρα- Διαδίκτυο**

1. [www.hrpro.gr](http://www.hrpro.gr)
2. [www.lidl-hellas.gr](http://www.lidl-hellas.gr)
3. <https://www.youtube.com/watch?v=OMMPNMwu39M>
4. [www.dhbw-mosbach.de](http://www.dhbw-mosbach.de), [www.dhbw-mosbach.de/campus-heilbronn](http://www.dhbw-mosbach.de/campus-heilbronn)
5. <http://www.abcareers.gr/formNew.asp>
6. <http://www.ab.gr/ourcompany/human-resource>
7. Meister J, (2000), 5 New Skills Needed for Leadership in 2020,  
<http://www.humanresourcesiq.com/>