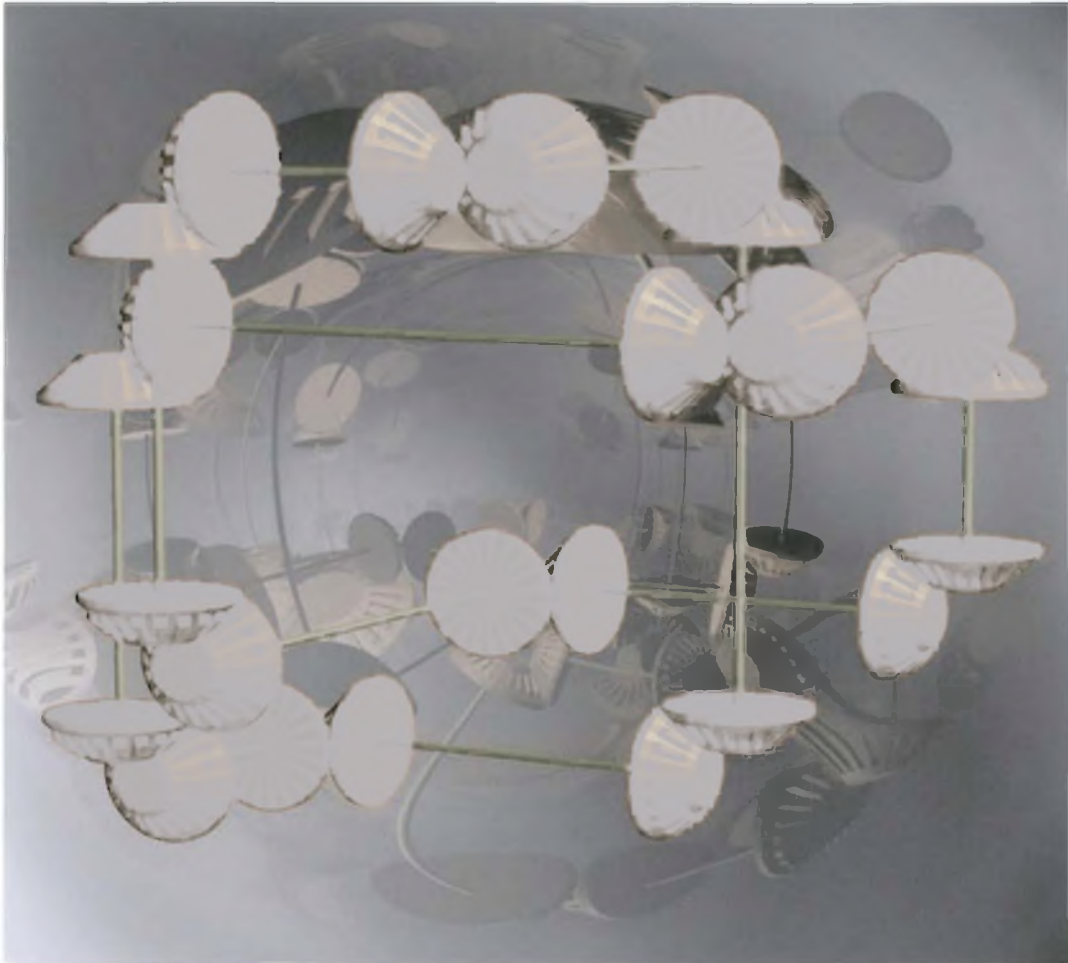


**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ**



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:
«ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ 2001-2003»**

Γκιόκα Στυλιανή- Βασιλική (Α.Μ.: 0601Μ020)

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικολάου Ιωάννης

ΑΘΗΝΑ 2005



*Στη Μαρία Μελέντη,
για τη συνεχή υποστήριξη!*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θερμές ευχαριστίες αρμόζουν τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Ιωάννη Νικολάου για τη συνδρομή του στα διάφορα στάδια υλοποίησης της παρούσας εργασίας. Ιδιαίτερες ευχαριστίες απευθύνονται επίσης στο τμήμα συμβουλευτικών υπηρεσιών ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας PricewaterhouseCoopers, από το οποίο πραγματοποιήθηκε η διενέργεια της έρευνας και η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων κατά τη διάρκεια της πρακτικής μου άσκησης, και ιδιαίτερα στις κυρίες Μαίρη Γεωργιάδου και Αγγελική Μπαζίγου για την πολύτιμη συνδρομή και την παροχή επικοινωνητικών εμπειριών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.1	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	5
1.1.1	Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων στη λειτουργία των επιχειρήσεων	7
1.1.2	Επιχειρησιακή Στρατηγική και Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	12
1.1.3	Επιλογές Επιχειρησιακής Στρατηγικής και Πρακτικές Ανθρωπίνων Πόρων	14
1.1.4	Ενσωμάτωση Επιχειρησιακής Στρατηγικής και Στρατηγικής Ανθρωπίνων Πόρων	18
1.1.5	Σχέση Ανώτατης Διοίκησης και Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων	20
1.2	ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	23
1.2.1	Στόχοι και Διαδικασία Προσέλκυσης	25
1.2.2	ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	28
1.2.2.1	Εσωτερική Αναγγελία	28
	Πλεονεκτήματα	30
	Μειονεκτήματα	31
1.2.2.2	Καταχώρηση στον τύπο	32
	Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα	34
1.2.2.3	Σύμβουλοι Προσέλκυσης/Επιλογής Προσωπικού	34
	Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα	35
1.2.2.4	Διαδίκτυο (Internet)	35
	Εταιρικές Ιστοσελίδες	36
	Άλλες πρακτικές προσέλκυσης μέσω Διαδικτύου	39
	Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα	40
1.2.2.5	Αναζήτηση μέσω γνωστών -συστάσεις	42
	Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα	45
1.2.2.6	Ημέρες καριέρας-σταδιοδρομίας	45
	Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα	48
1.3	ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	49
1.3.1	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	53
1.3.1.1	Συνέντευξη Επιλογής	53
	Ορισμός	53
	Είδη Συνεντεύξεων	54
	Αδόμητες Συνεντεύξεις	55
	Δομημένες Συνεντεύξεις	55
	Είδη Δομημένων Συνεντεύξεων	57
	Συμπεριφορική Συνέντευξη	58
	Καταστασιακή Συνέντευξη	58
	Εγκυρότητα Συνέντευξης Επιλογής	60
	Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα	64
1.3.1.2	Ομαδική Συνέντευξη	67
	Ορισμός	67
	Ανάπτυξη Ερωτημάτων	68
	Αξιολόγηση των υποψηφίων	69
	Εγκυρότητα	69
	Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα	73
1.3.1.3	Εντυπες Αιτήσεις	74

Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα	75
1.3.1.4 Ψυχομετρικά Τεστ	76
Τεστ Γνωστικής Ικανότητας	76
Εγκυρότητα	80
Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα	83
Τεστ Προσωπικότητας	85
Εγκυρότητα	86
Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα	92
1.3.1.5 Κέντρα Επιλογής Προσωπικού	93
Περιεχόμενο των Κέντρων Επιλογής	93
Προϋποθέσεις	96
Αξιολογητές και τελική Αξιολόγηση	97
Εγκυρότητα	99
Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα	103
1.3.1.6 Γραφολογία	104
Ορισμός	104
Ιστορική Αναδρομή	104
Χρήση της Γραφολογίας στην Οργανωτική Ψυχολογία	105
Αξιοπιστία και Εγκυρότητα	106
1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	108
1.4.1 Συμμετέχοντες	110
Άμεσος Προϊστάμενος	110
Εργαζόμενος	110
Αξιολόγηση από Πολλαπλές Πηγές	111
1.4.2 Χρονική Διάρκεια	113
1.4.3 ΤΥΠΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	114
1.4.3.1 Υποκειμενικές Μέθοδοι	114
Αξιολόγηση βάσει Χαρακτηριστικών	114
Αξιολόγηση βάσει Συμπεριφοράς	116
1.4.3.2 Αντικειμενικές Μέθοδοι	120
Αξιολόγηση βάσει Αποτελεσμάτων	120
Αξιολόγηση βάσει Στόχων	121
1.4.4 Συνέντευξη Ανάπτυξης-Αξιολόγησης	125
1.4.5 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	127
Στρατηγικοί Στόχοι	127
Διοικητικοί Στόχοι	128
Σύνδεση με μισθούς και παροχές	128
Σύνδεση με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού	131
1.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	134
1.5.1 Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών	135
1.5.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	139
1.5.2.1 Εκπαίδευση μέσω Η/Υ (CBT)	139
1.5.2.2 Εκπαίδευση μέσω Διαδικτύου e-learning	142
1.5.2.3 Εκπαίδευση μέσω Διάλεξης	144
1.5.2.4 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	146
1.5.2.5 Σχεδιασμένη Απόκτηση Εμπειριών μέσα στην Επιχείρηση	148
1.5.2.6 Εκπαίδευση εκτός Επιχείρησης	153
1.5.3 Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	154
1.5.4 Προγράμματα Ανάπτυξης και Διαχείρισης Σταδιοδρομίας και Διαδοχής	157

1.5.5	Προγράμματα Εκπαίδευσης/ Ανάδυσης Ηγετικών Στελεχών	161
1.5.5.1	Εναλλαγή θέσεων εργασίας.....	163
1.5.5.2	Καθοδήγηση.....	165
1.6	ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	168
1.6.1	Οικειοθελείς και μη Οικειοθελείς Αποχωρήσεις.....	168
1.6.2	Οικειοθελείς Αποχωρήσεις και Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα	169
1.6.3	Αιτίες Οικειοθελών Αποχωρήσεων.....	171
1.6.4	Πρακτικές της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων για τη μείωση των Οικειοθελών Αποχωρήσεων	173
1.6.5	Μη Οικειοθελείς Αποχωρήσεις.....	175
1.6.6	Απουσίες.....	176
1.6.7	Σχέση Αποχωρήσεων και Απουσιών	179
2	ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	181
3	ΜΕΘΟΔΟΣ.....	182
3.1	Διαδικασία.....	182
3.2	Ερωτηματολόγιο.....	183
3.3	Δείγμα.....	184
4	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ	190
5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	190
5.1	Μέγεθος οργανισμών	190
5.2	Κινητικότητα Ανθρώπινου Δυναμικού	192
	Προσλήψεις.....	192
	Αποχωρήσεις	195
	Απουσίες.....	197
5.3	Επιχειρησιακή Στρατηγική και Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων..	200
5.4	Προσέλκυση Προσωπικού	202
5.5	Επιλογή Προσωπικού	206
5.6	Διοίκηση και Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	209
5.7	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού.....	214
6	ΣΥΖΗΤΗΣΗ	230
7	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	265
8	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ.....	266
9	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	267
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	268
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	303

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων λαμβάνει ολοένα και περισσότερο κεντρική θέση στη λειτουργία των οργανισμών και θεωρείται ένας από τους κρίσιμους παράγοντες που συνδέονται με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

Μια πρώτη οπτική της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τη λαμβάνει ως μια ευρεία κατηγορία θεμάτων τα οποία περιλαμβάνουν το σύνολο των διαδικασιών μέσω των οποίων ένας οργανισμός χειρίζεται την εργατική δύναμη που του χρειάζεται για να επιτελέσει τις λειτουργίες του. Έχει οριστεί συγκεκριμένα, ως «το εύρος των πραγμάτων που επηρεάζουν την εργασία και τη συνεισφορά των ανθρώπων, σύμφωνα με κριτήρια συνοχής και καταλληλότητας» (Hendry & Pettigrew, 1990).

Οι διαφορετικές κατηγορίες ζητημάτων που χειρίζεται η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορούν την απόκτηση, διατήρηση, παρακίνηση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων (DeCenzo & Robbins, 1988), διαδικασίες που πραγματοποιούνται μέσα από αλληλεξαρτώμενα στάδια επιλογής, απόδοσης, αξιολόγησης και αμοιβών, και ανάπτυξης (Storey, 1989).

Παράλληλα με τον ορισμό της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχει δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στο διαχωρισμό της από τη διοίκηση προσωπικού (Legge, 1989, Mahoney & Deckor, 1986, Παπαλεξανδρή, 2001). Ενώ η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί κατά μια έννοια εξέλιξη της διοίκησης προσωπικού, διαφοροποιείται σε διάφορα σημεία ως προς την προοπτική με την οποία αντιμετωπίζονται τα ζητήματα ανθρωπίνων πόρων. Ο Guest την αντιλαμβάνεται ως μια από τις μορφές της διοίκησης προσωπικού, που δίνει έμφαση στο «στόχο της ολοκλήρωσης, της δέσμευσης του προσωπικού, της ευελιξίας, της προσαρμοστικότητας και της ποιότητας» (Guest, 1987). Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διακρίνεται από μια ευρύτερη προοπτική που αναφέρεται στο σύνολο του οργανισμού, ξεφεύγοντας από τη διαχειριστική λειτουργία της διοίκησης προσωπικού, σε ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση της εταιρικής κουλτούρας ώστε να εναρμονίζεται με τις αξίες της επιχείρησης, την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων η οποία στοχεύει σε

περισσότερο μακροπρόθεσμες εργασιακές ικανότητες και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Έπειτα, από την έμφαση στη μείωση κόστους μέσω της μείωσης των αποχωρήσεων και ελέγχου των απουσιών που δίνει η διοίκηση προσωπικού, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων επικεντρώνεται στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και τα αποτελέσματα της εργασίας (Mahoney & Deckor, 1986).

Επιπλέον, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποδίδει μεγαλύτερη έμφαση στον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων και τη σύνδεσή τους με την επιχειρησιακή στρατηγική και την αμεσότερη επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Ενώ η διοίκηση προσωπικού εστιάζεται περισσότερο στην ατομική εργασία, σε ότι αφορά την επιλογή, εκπαίδευση και αμοιβή, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, τη διοίκηση της απόδοσης, την καινοτομία και την ευελιξία (Mahoney & Deckor, 1986, Παπαλεξανδρή, 2001).

Μια επιπλέον οπτική της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων αφορά τη σύνδεσή της με την ευρύτερη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης (Schuler & Jackson, 1987, Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988, Hendry & Pettigrew, 1990, Schuler, 1992). Η επικέντρωση της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων στην στρατηγική πλευρά, ορίζεται από την αυξανόμενη χρήση προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, από τη συνεκτική προσέγγιση στο σχεδιασμό και διαχείριση συστημάτων προσωπικού που βασίζεται σε συγκεκριμένη στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, από τη σύνδεση των δραστηριοτήτων και πολιτικών ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική, και από τη θεώρηση εργαζομένων ως στρατηγικών πόρων μέσω των οποίων επιτυγχάνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hendry & Pettigrew, 1990).

1.1.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η επίδραση που παρουσιάζουν συγκεκριμένες επιλογές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μέσα από την εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών στην απόδοση των οργανισμών, αποτελεί σημαντικό θέμα στον χώρο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της οργανωτικής ψυχολογίας (Huselid, 1995). Το αυξημένο ενδιαφέρον στους ανθρώπινους πόρους οφείλεται στη διαπίστωση ότι οι εργαζόμενοι και ο τρόπος που διοικούνται αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των οργανισμών και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1985, Lado & Wilson, 1994, Wright et al., 1994, Kamoche, 1996, Mueller, 1996, Barney & Wright, 1998).

Μέσω της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αναγνωρίζεται η σημαντικότητα των εργαζομένων ως πόρων των οργανισμών. Οι θετικές για τους οργανισμούς συνέπειες της αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αφορούν υψηλότερα ποσοστά κερδοφορίας, υψηλότερη παραγωγικότητα και αξία στην αγορά και την ικανοποίηση των αναγκών του ίδιου του οργανισμού, των μετόχων, των επενδυτών, των πελατών και των ίδιων των εργαζομένων (Schuler & Jackson, 1987). Οι Schuler & Huber (1993) υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων έχει θετικό αντίκτυπο στη συνολική εταιρική επιτυχία βελτιώνοντας την παραγωγικότητα, το πλεονέκτημα και διασφαλίζοντας ευελιξία. Η ικανότητα των οργανισμών να ανταποκρίνονται με ευελιξία στις εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις και να προσαρμόζονται προκειμένου να επιβιώσουν και να πετύχουν βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους διαθέσιμους πόρους τους και περισσότερο στους ανθρώπινους πόρους (Coulson-Thomas, 1991).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ικανότητες, τους πόρους, τις σχέσεις και τις αποφάσεις που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και να αποφεύγει τις απειλές στα πλαίσια του κλάδου της (Hofer & Schnedel, 1978). Ο Porter (1985) υποστηρίζει ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε μειώνοντας τα κόστη, είτε αυξάνοντας τις πηγές του προϊόντος και τη διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών

από τους ανταγωνιστές της, είτε και με τα δυο, προκειμένου να αυξήσει το μερίδιο αγοράς που κατέχει.

Οι πόροι παρέχουν διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό, στο βαθμό που παραμένουν σπάνιοι ή δύσκολο να τους αντιγράψουν, δεν έχουν άμεσα υποκατάστατα και δίνουν τη δυνατότητα στους οργανισμούς να επιδιώξουν διάφορες ευκαιρίες (Barney, 1991). Επιπλέον, οι ανθρώπινοι πόροι δημιουργούν αξία όταν είναι εξειδικευμένοι και ενσωματώνονται με τον κατάλληλο τρόπο στα λειτουργικά συστήματα των οργανισμών ώστε να αυξάνουν τις δυνατότητές τους.

Οι ανθρώπινοι και οργανωσιακοί πόροι, περισσότερο από τους φυσικούς, τεχνικούς ή οικονομικούς πόρους μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιγραφούν (Lado & Wilson, 1994). Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι δεν μπορούν εύκολα να βρεθούν οι συγκεκριμένοι μηχανισμοί αλληλεπίδρασης μεταξύ των πρακτικών και πολιτικών που δημιουργούν αξία, να αποτυπωθούν δηλαδή οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων ενός συστήματος. Επίσης, τα συστήματα έχουν εξελιχθεί χρονικά και δεν είναι εύκολο να αναπαραχθούν πολύπλοκα κοινωνικά στοιχεία όπως η κουλτούρα και οι διαπροσωπικές σχέσεις (Becker & Gerhart, 1996).

Κατά συνέπεια, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί ν' αυξήσει την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού δημιουργώντας ανώτερες δεξιότητες ανθρώπινου κεφαλαίου, εμπειρία και γνώση που συμβάλλουν στην οικονομική αξία της επιχείρησης (Snell and Dean, 1992). Το πόσο καλά η λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων επιτυγχάνει τους στόχους αυτούς καθορίζει τη συνολική αποτελεσματικότητα των ανθρωπίνων πόρων.

Η τεχνική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην αποτελεσματική χρήση πρακτικών όπως η προσέλκυση και η επιλογή. Η στρατηγική αποτελεσματικότητα προκύπτει από τη δημιουργία καινοτομιών όπως ο εργασιακός σχεδιασμός με βάση τις ομάδες, το ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό και η ενδυνάμωση των εργαζομένων. Οι διάφορες πρακτικές ανθρωπίνων πόρων λειτουργούν προσθετικά και ο συνδυασμός τους δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να πραγματοποιήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα (Barney, 1995).

Η χρήση εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης, που περιλαμβάνουν ολοκληρωμένες διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής, αμοιβών, κινήτρων και διοίκησης της απόδοσης, εκτεταμένη συμμετοχή των εργαζομένων και εκπαίδευση, βελτιώνει τη γνώση, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων, αυξάνει τα κίνητρα, και τη συγκράτηση ικανών εργαζόμενων ενώ ενθαρρύνει τις αποχωρήσεις εργαζομένων που δεν αποδίδουν (Jones & Wright, 1992).

Οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων επιδρούν στις δεξιότητες των εργαζομένων μέσα από την πρόσληψη και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης. Διαδικασίες προσέλκυσης που παρέχουν μεγάλο αριθμό ικανών υποψηφίων σε συνδυασμό με ένα αξιόπιστο και έγκυρο σύστημα επιλογής επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα και το είδος των δεξιοτήτων των νέων εργαζομένων. Η παροχή επίσημων και ανεπίσημων εκπαιδευτικών εμπειριών, όπως η εκπαίδευση σε βασικές δεξιότητες, εκπαίδευση στη θέση εργασίας, η καθοδήγηση και η ανάπτυξη διοικητικών στελεχών προωθούν ακόμα περισσότερο την ανάπτυξη των εργαζομένων (Huselid, 1995).

Απαραίτητα στοιχεία για την απόδοση ακόμα και των ικανών εργαζομένων είναι τα κίνητρα εργασίας. Η συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να κατευθυνθεί μέσα από τη χρήση αξιολόγησης της απόδοσης και τη σύνδεση της αξιολόγησης με συστήματα αμοιβών και κινήτρων, τη χρήση εσωτερικών προαγωγών ανάλογα με τα προσόντα των εργαζομένων, και άλλες μορφές κινήτρων που αποσκοπούν στην ευθυγράμμιση των στόχων των εργαζομένων και των στόχων του οργανισμού.

Επιπλέον, οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων επιδρούν στην απόδοση του οργανισμού μέσα από την παροχή των κατάλληλων δομών που ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και τους επιτρέπουν να βελτιώσουν την εκτέλεση της εργασίας τους. Ο Bailey (1993) σημειώνει ότι η συνεισφορά ικανών εργαζομένων περιορίζεται όταν η εργασία είναι δομημένη ή προγραμματισμένη έτσι ώστε να μην έχουν τη δυνατότητα να σχεδιάσουν νέους και βελτιωμένους τρόπους εκτέλεσής της. Παραδείγματα τέτοιων δομών, αποτελούν οι ομάδες διαφορετικών τμημάτων, η εναλλαγή θέσεων εργασίας και οι κύκλοι ποιότητας.

Οι πρακτικές που υιοθετούνται από τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων συμβάλουν στην παραγωγικότητα των οργανισμών και τη συνολική τους

απόδοση. Εκτεταμένες πρακτικές προσέλκυσης, η χρήση επίσημων και έγκυρων προγραμμάτων επιλογής, η εκπαίδευση, η χρήση συστημάτων αξιολόγησης και η σύνδεσή τους με την παροχή κινήτρων, έχει δείχθει ότι συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας (Barrel, 1994) και της συνολικής απόδοσης των οργανισμών (Terpstra & Rozell, 1993).

Η οικονομική απόδοση των οργανισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική λειτουργική απόδοση, η οποία προκύπτει από τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και την τεχνολογία (Paul & Anantharaman, 2003). Για την αποτελεσματική αλληλεπίδραση με την τεχνολογία και απόδοση στις διαδικασίες, το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες (Huselid, 1995). Οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων όπως η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης και το εργασιακό περιβάλλον συμβάλλουν στην υψηλότερη απόδοση αυξάνοντας το γενικό επίπεδο δεξιότητας των εργαζομένων (Lado & Wilson, 1994, Terpstra & Rozell, 1993, Pfeffer, 1994). Επιπλέον, οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων επιδρούν σε παραμέτρους οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, όπως η συγκράτηση προσωπικού και η παραγωγικότητα, μέσα από την επίδραση που ασκούν σε παρεμβαλλόμενες μεταβλητές, όπως οι δεξιότητες, η ομαδική εργασία, η δέσμευση στον οργανισμό και ο προσανατολισμός στον πελάτη (Huselid, 1995, Becker & Gerhart, 1996, Alvares, 1997).

Για να επιτευχθεί η σύνδεση ανάμεσα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και την οργανωσιακή επιτυχία, εμφανίζεται η ανάγκη ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων να γίνει περισσότερο στρατηγικός παρά διαχειριστικός, ευθυγραμμίζοντας τη λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων με τις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού (Pickles et al., 1999).

Οι στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη τους τρόπους εφαρμογής της οργανωσιακής στρατηγικής, συμπεριλαμβάνοντας την ανάπτυξη του οργανισμού, την προσέλκυση και παροχή ανθρωπίνων πόρων, τις αμοιβές, την απόδοση και τις εργασιακές σχέσεις, προσφέροντας ένα εφικτό σχέδιο εφαρμογής (Walker, 1999). Ο στρατηγικός ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει κατ' αρχάς την ενημέρωση σχετικά με την ύπαρξη των απαραίτητων δυνατοτήτων εφαρμογής της στρατηγικής του οργανισμού, και περαιτέρω την ευθύνη διασφάλισης ότι τα προγράμματα και οι πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων

πόρων μπορούν αποτελεσματικά να εκτελέσουν την εν λόγω στρατηγική. Ανάμεσα στις πρακτικές αυτές, η εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι πρωταρχικής σπουδαιότητας. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) η επίδραση της εκπαίδευσης χρησιμεύει σε διάφορους στρατηγικούς σκοπούς, καθώς εξοπλίζει τους εργαζόμενους για την επίτευξη παροντικών και μελλοντικών δραστηριοτήτων και αυξάνει τη δέσμευση στον οργανισμό. Η δέσμευση στην εργασία και το εργασιακό περιβάλλον οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα απουσιών και αποχωρήσεων και διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν όλες τις δεξιότητές τους για να αποδώσουν στις δραστηριότητές τους.

Η εκπαίδευση συμβάλλει σε υψηλότερη απόδοση. Ειδικά σε οργανισμούς που εισάγουν νέες τεχνολογικές εφαρμογές και προσαρμόζονται σε πιο ανταγωνιστικά περιβάλλοντα ή παρουσιάζουν χαμηλή παραγωγικότητα, η εκπαίδευση είναι θεμελιώδες στοιχείο για την απόδοση των εργαζομένων στα επιθυμητά επίπεδα. Παρά το γεγονός ότι η εκπαίδευση απορροφά μεγάλο ποσοστό του προϋπολογισμού των οργανισμών μακροπρόθεσμα αποδεικνύεται καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας τους. Η εκπαίδευση συμβάλλει στην υψηλότερη παραγωγικότητα και προσθέτει αξία στον οργανισμό συμβάλλοντας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Jackson & Schuler, 2000).

Παράλληλα με την εκπαίδευση, η ανάπτυξη καριέρας διοικητικών στελεχών θεωρείται ως παράγοντας που διευκολύνει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα δημιουργώντας δεξιότητες για τους υπεύθυνους σχεδιασμού και εφαρμογής στρατηγικών και πολιτικών διαχείρισης οργανωσιακών πόρων. Η ανάπτυξη ικανών διοικητικών στελεχών θεωρείται ως προτεραιότητα για τη δημιουργία συνεργίας ανάμεσα στην ανάπτυξη ατόμων, επιχειρησιακής στρατηγικής και οργανισμού (Morley et al., 2001).

Ωστόσο, η ενσωμάτωση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική αναφέρεται ως σπάνια ακόμα και σε μεγάλους οργανισμούς (Brewster, 1994). Η δυσκολία που παρουσιάζει η ενσωμάτωση αυτή καταλήγει στην επικέντρωση στις διαχειριστικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Down et al., 1997).

1.1.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ένας από τους βασικούς ρόλους που έχει αποδοθεί στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πέρα από τον παραδοσιακό διοικητικό της ρόλο, είναι αυτός του στρατηγικού συνεργάτη (Ulrich, 1997). Η επικέντρωση της προσοχής στην έρευνα ανθρωπίνων πόρων τα τελευταία χρόνια εδράζεται στη σύνδεση μεταξύ των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων και την επιχειρησιακή στρατηγική και την απόδοση του οργανισμού (Pfeffer, 1994, Huselid, 1995).

Η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων των οργανισμών που πραγματοποιείται μέσα από την υιοθέτηση συγκεκριμένων οργανωτικών πρακτικών και συνεπάγεται στην ανάληψη αντίστοιχων εργασιακών ρόλων και συμπεριφορών, θεωρείται ως μια από τις βασικές παραμέτρους από τις οποίες εξαρτάται η οικονομική ευημερία και η ανταγωνιστικότητά τους.

Η στρατηγική οπτική ανθρωπίνων πόρων καταδεικνύει τη σημαντικότητα των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων για την απόδοση του οργανισμού σε μεγέθη όπως οι αποχωρήσεις προσωπικού, η παραγωγικότητα και η οικονομική απόδοση. Η ενσωμάτωση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις στρατηγικές διαδικασίες του οργανισμού περιλαμβάνει και τη θεώρησή τους ως πόρων που συμβάλλουν στην κερδοφορία αντί για κόστος παραγωγής (Huselid, 1995).

Οι Lengenick-Hall and Lengenick-Hall (1988), διατυπώνουν την παραπάνω άποψη σαφώς, λέγοντας πως «οι εταιρείες που προβαίνουν σε μια διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής η οποία λαμβάνει υπόψη της συστηματικά και αμφίδρομα τους ανθρώπινους πόρους και την ανταγωνιστική στρατηγική, θα αποδώσουν καλύτερα στο μέλλον».

Οι άνθρωποι πόροι, πέρα από το γεγονός ότι αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος του λειτουργικού κόστους των περισσότερων οργανισμών, αποτελούν και το κεντρικό σημείο για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των υπόλοιπων πόρων τους. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποκτά στρατηγική προσέγγιση, όταν ο οργανισμός αντιμετωπίζει τα ζητήματα ανθρωπίνων πόρων, ακριβώς ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kochan & Dyer, 1993).

Βασικό στοιχείο στη θεωρία της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων αποτελεί η συνοχή μεταξύ των συστατικών στοιχείων που απαρτίζουν την ολοκληρωμένη πρακτική ανθρωπίνων πόρων, και κατ' επέκταση η δυνατότητά τους να στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους (Fox and McLeay, 1992, Guest, 1987, Legge, 1989, Schuler, 1989). Η διαμόρφωση στρατηγικών στόχων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνεται ως προαπαιτούμενη για τη δημιουργία και ανάπτυξη των πρακτικών, οι οποίες χρειάζεται να ανταποκρίνονται, να στηρίζουν και να προσαρμόζονται με τους συνολικότερους στόχους και ανάγκες του οργανισμού (Schuler, 1992). Σύμφωνα με τον Schuler, η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού διασφαλίζεται μέσα από την ανάπτυξη των κατάλληλων πρακτικών ανθρωπίνων πόρων που λειτουργούν υποστηρικτικά ως προς την ανταγωνιστική του στρατηγική.

Ωστόσο, η εμπειρική επιβεβαίωση της παραπάνω σχέσης εμφανίζει διπτά αποτελέσματα. Οι Gunnigle και Moore (1994) υποστηρίζουν ότι η ακολουθία πρακτικών ανθρωπίνων πόρων και αντίστοιχης στρατηγικής δεν συνεπάγεται απαραίτητα μεγαλύτερη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Επιπλέον οι Huselid et al. (1998), οι οποίοι μελέτησαν την πρακτική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σχετικά με το βαθμό στον οποίο αναπτύσσονται οι τεχνικές της πλευρές σε αντίθεση με τις στρατηγικές, κατέληξαν στο ότι η στρατηγική πλευρά της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν παρουσιάζεται ευρέως ανεπτυγμένη, γεγονός που αποδίδουν στη δυσκολία της αφενός, αφετέρου δε, στην έλλειψη των απαιτούμενων για το στόχο αυτό προσόντων από την πλευρά των υπευθύνων ανθρωπίνων πόρων.

Οι στρατηγικοί στόχοι, αντίστροφα, μπορούν να προκύψουν από την πρακτική που ακολουθεί ένας οργανισμός σε ότι αφορά τους ανθρώπινους πόρους. Οι Kochan και Dyer (1993) υποστηρίζουν ότι οι αποφάσεις που αφορούν τη διαμόρφωση προτεραιοτήτων, την κατανομή πόρων και την καινοτομία, λαμβάνονται στα πλαίσια ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εντός του οργανισμού, κατάσταση η οποία οδηγεί περισσότερο στην εξεύρεση συμβιβαστικών λύσεων, παρά σε έναν ιδανικό συνδυασμό ανάμεσα στη στρατηγική και τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Επιπλέον, ο Boxall (1993) αναφέρει ότι η σχέση ανάμεσα στη στρατηγική και τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δεν είναι άμεση, αλλά επηρεάζεται από πλήθος άλλων παραγόντων

όπως είναι η ανταγωνιστική στρατηγική, το μέγεθος της απασχόλησης, η εθνικότητα της επιχείρησης, η ηλικία της, καθώς και ο κλάδος δραστηριότητας. Στο πλαίσιο αυτό, η στρατηγική αποτελεί μια εξελικτική διαδικασία που κατά τη διαμόρφωσή της ενσωματώνει πλήθος παραγόντων, συνιστώντας ουσιαστικά ένα μοντέλο στο οποίο καταλήγουν οι διάφορες αποφάσεις. Ως διαδικασία η οποία διαμορφώνεται συνεχώς, η στρατηγική αποτελεί προϊόν των δυναμικών επιρροών του περιβάλλοντος, των αποφάσεων που λαμβάνονται από την ηγεσία του οργανισμού, καθώς και από το γενικό σύστημα βάσει του οποίου καθορίζονται όλες οι λειτουργίες του οργανισμού (Chrisman et al., 1988).

1.1.3 ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η στρατηγική περιγράφει τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του συνδυασμού που επιτυγχάνει ένας οργανισμός ανάμεσα στις δεξιότητες και τους πόρους του και τις ευκαιρίες και τους κινδύνους του εξωτερικού περιβάλλοντος που τον βοηθούν να επιτύχει τους στόχους του (Chrisman et al., 1988).

Η στρατηγική διοίκηση ασχολείται με αποφάσεις πολιτικής που επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό, με γενικό στόχο να είναι σε θέση ο οργανισμός να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το περιβάλλον, και θεωρείται ως ουσιαστικό στοιχείο στην επίτευξη και διατήρηση της απόδοσης του οργανισμού σ' ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο Purcell (1989) κάνει τη διαφοροποίηση ανάμεσα σε ανοδικές και καθοδικές στρατηγικές αποφάσεις. Οι ανοδικές αποφάσεις αφορούν τη φύση και τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση του οργανισμού, ενώ οι καθοδικές αποφάσεις ασχολούνται με τις επιπτώσεις που παρουσιάζουν οι ανοδικές στη δομή του οργανισμού. Υποστηρίζει ότι οι επιλογές πολιτικών που αφορούν το προσωπικό γίνονται στο πλαίσιο καθοδικών αποφάσεων πάνω στη δομή του οργανισμού. Τέτοιες επιλογές είναι στρατηγικές, καθώς εγκαθιδρύουν τη βασική προσέγγιση που ακολουθείται στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιλογές πολιτικών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους θεωρούνται ως αποφάσεις τρίτου επιπέδου, καθώς επηρεάζονται από τα δυο πρώτα είδη αποφάσεων, καθώς και από διάφορους παράγοντες που αφορούν το περιβάλλον του οργανισμού.

Οι σχέσεις μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων έχουν εξεταστεί κάτω από δυο οπτικές. Πρώτον, ορισμένοι ερευνητές έχουν επικεντρώσει την έρευνά τους στον τρόπο και το χρόνο που η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να περιληφθεί στη στρατηγική διαδικασία (Dyer, 1983, Legnick-Hall and Legnick-Hall, 1988, Hendry and Pettigrew, 1990, Schuler, 1992, Gunnigle and Moore, 1994, Martell and Carroll, 1995).

Δυο διαφορετικές προσεγγίσεις διαχωρίζονται: η προσέγγιση αντίδρασης, κατά την οποία οι υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων δεν λαμβάνουν μέρος στη διαμόρφωση της στρατηγικής απλά σχεδιάζουν τις κατάλληλες πολιτικές ανθρωπίνων πόρων για την υποστήριξη στην εφαρμογή στρατηγικής που έχει ήδη σχηματιστεί, και η προσέγγιση πρόληψης, η οποία υποστηρίζει ότι η συμμετοχή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική πρέπει να ξεκινά κατά τη φάση διαμόρφωσης της στρατηγικής. Υποστηρίζεται ότι η σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και ανθρωπίνων πόρων εξελίσσεται σε διαφορετικά στάδια ξεκινώντας από μια αντιδραστική σε μια πιο προληπτική και ολοκληρωμένη προσέγγιση.

Η δεύτερη οπτική επικεντρώνεται στη συμβατότητα ανάμεσα στις αποφάσεις ανθρωπίνων πόρων και τους τύπους της επιχειρησιακής στρατηγικής διερευνώντας τις μεθόδους και τις συγκεκριμένες ενέργειες σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους που είναι περισσότερο κατάλληλες για συγκεκριμένες στρατηγικές. Η διερεύνηση αυτή, βασίζεται στην παραδοχή ότι οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και σε περίπτωση που διαφορετικές συμπεριφορές είναι απαραίτητες για την εφαρμογή διαφορετικών στρατηγικών τότε οι πρακτικές θα πρέπει να διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο της στρατηγικής. Από την οπτική αυτή η σχέση ανάμεσα στις πρακτικές ανθρωπίνων πόρων και τα αποτελέσματα του οργανισμού εξαρτάται από τη στρατηγική του οργανισμού.

Οι Sanz-Valle et al. (1999) μελέτησαν το βαθμό που επηρεάζεται η χρήση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις που ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές επιλογές, τις οποίες κατέταξαν σε επιδίωξη καινοτομίας, ποιότητας και μείωσης κόστους. Κατέληξαν ότι η υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών ανθρωπίνων πόρων μπορεί σε έναν ορισμένο βαθμό να εξηγηθεί από την στρατηγική που ακολουθείται, και κυρίως σε ότι

αφορά την εκπαίδευση και τις αμοιβές. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ήταν περισσότερο ανεπτυγμένη σε επιχειρήσεις με κατεύθυνση την καινοτομία ή την ποιότητα, λαμβάνοντας υπόψη την ύπαρξη διευθυντή ανθρωπίνων πόρων, την ύπαρξη οργανογράμματος και προγραμματισμού, συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που επέλεξαν τη στρατηγική μείωσης κόστους. Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν την καινοτομία και την ποιότητα επενδύουν περισσότερο στην εκπαίδευση απ' ό,τι οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν μείωση κόστους, οι μὲν για την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων για την ενίσχυση της δημιουργικότητας, της ευελιξίας και της ανάληψης ρίσκων, και οι δε για την ενθάρρυνση της συνεργασίας και της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Σχετικά με τις οικονομικές απολαβές, επιχειρήσεις που επιδιώκουν την καινοτομία υιοθετούν πακέτα υψηλότερων αμοιβών για την ανάπτυξη του προσωπικού τους, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη μείωση κόστους οι οποίες βασίζονται περισσότερο στην παροχή του βασικού μισθού και σε χαμηλά επίπεδα πρόσθετων παροχών, κινήτρων και εκπαίδευσης.

Διαφορετικές θεωρήσεις της αγοράς και του κόστους επηρεάζουν την καταλληλότητα διαφορετικών πολιτικών προσωπικού (Fombrun et al., 1984). Ένας άλλος τρόπος για την επίτευξη συμβατότητας είναι η σύνδεση διαδικασιών και πολιτικών ανθρωπίνων πόρων με συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές. Ο Smith (1982a) υποστήριξε ότι οι πρακτικές μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να εκφράζουν μελλοντικές ανάγκες. Σύμφωνα με τους Milkowich & Newman (1987), οι παροχές που απαρτίζονται από τον σταθερό μισθό, τα κίνητρα και τις παροχές μπορούν να δημιουργηθούν για κάθε κύκλο επέκτασης του οργανισμού.

Οι Schuler και Jackson (1987) χρησιμοποιούν τις φάσεις του κύκλου ζωής των προϊόντων για να αξιολογήσουν τις επιδράσεις της αγοράς τόσο στην επιχειρησιακή στρατηγική, όσο και στις επιλογές πολιτικών προσωπικού. Κατά τη φάση της ανάπτυξης, ως κύρια προτεραιότητα θεωρείται η προσέλκυση υψηλού επιπέδου εργαζομένων. Η βασική ανάγκη του οργανισμού είναι η ύπαρξη των τεχνικών ικανοτήτων για τον μετασχηματισμό των ιδεών σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η πρωταρχική πηγή ανθρωπίνων πόρων είναι η εξωτερική αγορά εργασίας, ενώ ο οργανισμός προσελκύει εργαζόμενους χρησιμοποιώντας πολιτικές όπως η διάρκεια απασχόλησης και τα υψηλά επίπεδα συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις. Διάφορες κατηγορίες

ημι-απασχολούμενων, προσωρινών εργαζόμενων και εργαζόμενων με σύμβαση έργου χρησιμοποιούνται για ν' αποφευχθούν απολύσεις εργαζομένων σε περιόδους ύφεσης. Οι εργασιακές σχέσεις ρυθμίζονται με διάφορους επικοινωνιακούς, συμμετοχικούς μηχανισμούς. Οι μισθοί βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα και εξαρτώνται είτε από τις δεξιότητες των εργαζομένων είτε από την κερδοφορία του οργανισμού. Η φάση αυτή παρομοιάζεται με την στρατηγική της δυναμικής ανάπτυξης.

Στη φάση της ωριμότητας, ο οργανισμός κατέχει μια εκτεταμένη εσωτερική αγορά εργασίας και η έμφαση τοποθετείται στη συγκράτηση προσωπικού. Οι εργασίες ορίζονται σε πιο συγκεκριμένη βάση και οι μισθοί βασίζονται περισσότερο στην ιεραρχική κλίμακα παρά στην κερδοφορία ή τις δεξιότητες. Υπάρχει λιγότερη συμμετοχή, ενώ πτώσεις στην κερδοφορία μπορεί να οδηγήσουν σε απολύσεις. Η φάση αυτή παρομοιάζεται με την στρατηγική αποκόμισης κέρδους. Στην φάση της ύφεσης, ο οργανισμός χρειάζεται περικοπές τόσο σε κόστος όσο και στον αριθμό των εργαζομένων. Υπάρχει πίεση για μείωση μισθών και η ανάγκη να συμφωνηθούν τα κριτήρια στα οποία θα βασιστούν οι απολύσεις.

Σε ευνοϊκές συνθήκες αγοράς, όπως το υψηλό μερίδιο αγοράς, η αναπτυσσόμενη αγορά και η σταθερή ζήτηση, υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα διαμόρφωσης πολιτικών για το προσωπικό, όπως η δέσμευση για τη συγκράτηση προσωπικού και η συμμετοχή στα κέρδη. Αντίθετα όταν ο ανταγωνισμός είναι έντονος, υπάρχει μικρότερη προοπτική επιλογών για τον τρόπο προσέγγισης του προσωπικού και υιοθετούνται περισσότερο ελεγκτικές προσεγγίσεις (Marchington, 1990).

Σε πολλές περιπτώσεις η έμφαση δίνεται στον στρατηγικό προγραμματισμό και λιγότερο στην εφαρμογή του. Η εφαρμογή της στρατηγικής δίνει κεντρικό ρόλο στις πολιτικές του προσωπικού, διασφαλίζοντας ότι η εργασία του στοχεύει σ' αυτή την εφαρμογή. Ιδιαίτερη προσοχή έχει δοθεί στην απασχόληση, τα συστήματα αμοιβών, την ανάπτυξη των εργαζομένων και την αξιολόγηση. Η επιλογή, τοποθέτηση και προαγωγή ασχολούνται με την εξωτερική πρόσληψη και με όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την εσωτερική κίνηση των εργαζομένων στις διάφορες θέσεις. Η περιοχή αυτή πολιτικών έχει χαρακτηριστεί ως «ροή ανθρωπίνων πόρων» και θεωρείται ως προϋπόθεση για την αποτελεσματική απόδοση (Beer et al., 1984). Ο ρόλος

αποτελεσματικών συστημάτων αμοιβών είναι η ισορροπία προτεραιοτήτων κατά την επίτευξη μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων. Η ανάπτυξη των εργαζομένων διασφαλίζει ότι ο οργανισμός διαθέτει επαρκή προσφορά ικανών ανθρωπίνων πόρων. Η αποτελεσματική ανάπτυξη προσωπικού διευκολύνεται σημαντικά από ένα κατάλληλο σύστημα προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού που παρέχει ακριβή δεδομένα ανθρωπίνων πόρων και διενεργεί κατάλληλες προβλέψεις αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Εξίσου σημαντική είναι η συμβολή του συστήματος αξιολόγησης. Το βασικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης σε στρατηγικό επίπεδο, είναι η δέσμευση ποιοτικού χρόνου εκ μέρους της διοίκησης για μια συστηματική εξέταση και αξιολόγηση των ταλέντων των διοικητικών στελεχών (Fombrun et al., 1984).

1.1.4 ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η ενσωμάτωση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων είναι επιθυμητή καθώς παρέχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα. Κατ' αρχάς προσφέρει μεγαλύτερο εύρος λύσεων στα πολύπλοκα οργανωτικά προβλήματα. Έπειτα, διασφαλίζει ότι οι άνθρωποι, οικονομικοί και τεχνολογικοί πόροι λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση των στόχων και στην εκτίμηση των δυνατοτήτων εφαρμογής. Στους ανθρώπινους πόρους δίνεται ιδιαίτερη έμφαση, καθώς τα άτομα εφαρμόζουν τις διάφορες πολιτικές που αποφασίζονται. Ακόμα, διασφαλίζει ότι οι θεωρήσεις σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους συνεισφέρουν στις στρατηγικές αποφάσεις παρά τις ακολουθούν (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988, MacMillan & Schuler, 1984).

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά σε μεγάλο βαθμό την ενσωμάτωση και την προσαρμοστικότητα. Διασφαλίζει ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ενσωματώνεται με τη γενικότερη στρατηγική και τις στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού, οι πολιτικές ανθρωπίνων πόρων είναι συνεπείς σε όλες τις διαφορετικές περιοχές και τα ιεραρχικά επίπεδα, και ότι οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων είναι αποδεκτές, προσαρμόζονται, και

χρησιμοποιούνται από τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους ως μέρος της καθημερινότητάς τους (Schuler, 1992). Οι στρατηγικές ανάγκες αντανακλούν το συνολικό πρόγραμμα της διοίκησης για την επιβίωση, την ανάπτυξη, την προσαρμοστικότητα και την κερδοφορία του οργανισμού, και επηρεάζονται τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές συνθήκες.

Οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων αναφέρονται σε προγράμματα που αναπτύσσονται για την επίλυση ζητημάτων σχετικά με την κουλτούρα του οργανισμού και την υποστήριξη που παρέχουν στην ανάπτυξή του, τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, τα επίπεδα της εργασιακής απόδοσης σχετικά με τα κριτήρια κερδοφορίας, παραγωγικότητας, ποιότητας και εξυπηρέτησης πελατών που έχουν τεθεί, τα επίπεδα δέσμευσης στον οργανισμό και τους πιθανούς περιορισμούς που υπάρχουν σχετικά με έλλειψη δεξιοτήτων ή άλλα προβλήματα ανθρωπίνων πόρων. Οι διαδικασίες ανθρωπίνων πόρων αφορούν τον τρόπο με τον οποίο αναγνωρίζονται, διαμορφώνονται και εφαρμόζονται οι υπόλοιπες δραστηριότητες ανθρωπίνων πόρων.

Σε γενικό επίπεδο, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη διαμόρφωση των στρατηγικών κατευθύνσεων και αναγκών, αναγνωρίζει τη φιλοσοφία ανθρωπίνων πόρων που είναι συμβατή με τις επιχειρησιακές ανάγκες, αναπτύσσει και εφαρμόζει πολιτικές, πρακτικές και προγράμματα ανάλογα με την παραπάνω φιλοσοφία και διασφαλίζει ότι οι διαδικασίες ανθρωπίνων πόρων είναι συνεπείς με τις υπόλοιπες δραστηριότητες (Schuler, 1992).

Κατά την ευθυγράμμιση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τις πολιτικές του προσωπικού, δυο περιοχές είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Κατ' αρχάς ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος αναφέρεται στην πρόβλεψη των επιχειρησιακών και περιβαλλοντικών απαιτήσεων και την αναγνώριση των αναγκών σε προσωπικό για την εκπλήρωση των απαιτήσεων αυτών, και το είδος των πρακτικών που αφορούν την εισαγωγή και την προώθηση των εργαζομένων στον οργανισμό (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988).

Έπειτα, ως βασικό στοιχείο έχουν αναγνωριστεί οι εργασιακές σχέσεις. Η φύση των σχέσεων ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους επηρεάζει ευρύτερες θεωρήσεις που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους, όπως η

δέσμευση στον οργανισμό, και βάσει αυτών λαμβάνονται περαιτέρω αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό, όπως οι αμοιβές, η αξιολόγηση και η επικοινωνία (Gunnigle & Moore, 1994). Η επιτυχημένη στρατηγική διοίκηση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχημένη επικοινωνία της στρατηγικής. Οργανισμοί που διαχειρίζονται με επιτυχία τις αλλαγές είναι όσες έχουν ενσωματώσει τις πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με τη στρατηγική και τη διαδικασία στρατηγικής. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων γίνεται πιο εμφανής κατά τη διαχείριση της διαδικασίας στρατηγικής. Κεντρικά θέματα στη διαδικασία αυτή, αποτελούν η μετάδοση των σχετικών με τη στρατηγική πληροφοριών και της φιλοσοφίας στην οποία βασίζεται, των συγκεκριμένων λεπτομερειών σχετικά με τη διαμόρφωση και την εφαρμογή, η ρύθμιση των δραστηριοτήτων και η ανταπόκριση σε διάφορα επίπεδα δέσμευσης που προκύπτουν. Το τελικό στάδιο είναι η εφαρμογή της στρατηγικής (Johnson & Scholes, 1993).

Θα πρέπει να σημειωθεί ωστόσο ότι ενώ η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων είναι επωφελής για τους οργανισμούς, περιλαμβάνει και σημαντικό κόστος σε διάφορα ζητήματα που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Το κόστος αυτό προκύπτει από αυξημένη πολυπλοκότητα στις αποφάσεις, και υπερφόρτωση πληροφοριών, από τη δέσμευση στην ανάπτυξη του οργανισμού που ενδέχεται να μη συμβαδίζουν με τις συνθήκες της αγοράς, δεσμεύσεις στους εργαζομένους σχετικά με κανονισμούς εργασίας και εργασιακή ασφάλεια που ενδέχεται να μειώσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μακροπρόθεσμα, την κατανομή δυσανάλογων οικονομικών πόρων σε δραστηριότητες προσωπικού και ένα αυξημένο ενδιαφέρον για τις αντιδράσεις των εργαζομένων στις στρατηγικές επιλογές εις βάρος της εξέτασης των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988).

1.1.5 ΣΧΕΣΗ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Υπάρχει η παραδοχή ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα είναι ενσωματωμένη με την εταιρική στρατηγική όταν η λειτουργία αντιπροσωπεύεται στο ανώτερο επίπεδο λήψης αποφάσεων και περιλαμβάνεται στις αποφάσεις αυτές σε ένα προκαταρκτικό στάδιο. Επίσης,

όταν ο ρόλος της λειτουργίας πραγματοποιείται μέσα από την ανάπτυξη μιας πολιτικής ανθρωπίνων πόρων. Ως κριτήρια ενσωμάτωσης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της εταιρικής στρατηγικής, λαμβάνεται η εμπλοκή ενός ειδικού ανθρωπίνων πόρων στην κύρια διαμόρφωση πολιτικής του οργανισμού μέσα από τη συμμετοχή του στο διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού, η εμπλοκή ενός ειδικού ανθρωπίνων πόρων στην ανάπτυξη της εταιρικής στρατηγικής και το αν αυτές οι στρατηγικές συνδέονται με τις πολιτικές ανθρωπίνων πόρων (Brewster, 1994).

Στις Ευρωπαϊκές χώρες ειδικοί προσωπικού ή ανθρωπίνων πόρων σπανίως φτάνουν στις πολύ υψηλόβαθμες θέσεις των οργανισμών όπου απασχολούνται, ωστόσο εμφανίζονται διαφορές ανάμεσα στις χώρες (Coulson-Thomas, 1991). Η εισαγωγή δεδομένων που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους στο υψηλότερο επίπεδο είναι πιθανή όταν υπάρχει μια οργανωτική δομή τέτοια που να παρέχει θέση στον υπεύθυνο λειτουργιών των ανθρωπίνων πόρων να είναι παρών στη διαμόρφωση της βασικής πολιτικής (Brewster, 1994).

Σύμφωνα με τον Sisson (1995), ο αριθμός των οργανισμών στους οποίους η λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων αντιπροσωπεύεται στο διοικητικό συμβούλιο είναι σχετικά μικρός. Η ελλιπής παρουσία υπευθύνων ανθρωπίνων πόρων στο διοικητικό συμβούλιο των οργανισμών έχει επισημανθεί και από προηγούμενες έρευνες (Miller, 1987).

Τα δεδομένα για τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς υποστηρίζουν ότι σε περισσότερο από το ένα τρίτο των οργανισμών, με μεγαλύτερα ποσοστά στη Μ. Βρετανία, τη Νορβηγία, την Ισπανία, τη Σουηδία και τη Γαλλία, η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων εμπλέκεται στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής από την αρχή της διαδικασίας (Brewster, 1994). Στη Μ. Βρετανία, στο 49% των οργανισμών ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο.

Ακόμα και όταν οι διευθυντές ανθρωπίνων πόρων συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο, οι Shipton and McAuley (1993) βρήκαν ότι δεν απολαμβάνουν την ίδια θέση με τους συναδέλφους τους, έχουν λιγότερη επιρροή και είναι περισσότερο αντιδραστικοί παρά προληπτικοί στη λήψη αποφάσεων. Ο Tyson (1993) σημειώνει ότι ενώ τα συμβούλια των οργανισμών εκδηλώνουν

ενεργό ενδιαφέρον για ζητήματα ανθρωπίνων πόρων, οι υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων δεν διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στον προγραμματισμό. Σχετικά με τη συμμετοχή της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, δεδομένα από οργανισμούς της Μ. Βρετανίας υποδεικνύουν ότι η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει περισσότερο στην εφαρμογή και λιγότερο στη διαμόρφωση της στρατηγικής (Marginson et al., 1993). Ωστόσο, κατά την έρευνα του Brewster σε οργανισμούς 12 ευρωπαϊκών κρατών, το 50% των διευθυντών ανθρωπίνων πόρων αναφέρει ενεργό συμμετοχή στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής (Brewster, 1994). Σε γενικό επίπεδο, τα δεδομένα διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό στις διαφορετικές χώρες της Ευρώπης. Ωστόσο, ενώ παρουσιάζεται απόκλιση απόψεων, η κυρίαρχη άποψη είναι ότι οι υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων δεν αποτελούν βασικούς συμμετέχοντες στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής (Hunt & Boxall, 1998).

Σχετικά με τη σύνδεση των δυο παραπάνω πρακτικών, δηλαδή τη συμμετοχή του υπευθύνων ανθρωπίνων πόρων στο διοικητικό συμβούλιο των οργανισμών και στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής, με την ύπαρξη πολιτικών ανθρωπίνων πόρων, ως κριτήριο λαμβάνεται ο βαθμός στον οποίο οι οργανισμοί διαθέτουν επίσημη γραπτή στρατηγική ανθρωπίνων πόρων. Η ύπαρξη επίσημης γραπτής στρατηγικής είναι πιθανότερο να μεταφράζεται σε συγκεκριμένα προγράμματα που λαμβάνουν συντονισμό και διεκπεραίωση (Brewster, 1994). Οι περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες που μελετήθηκαν από τον Brewster, αναφέρουν την ύπαρξη γραπτής επίσημης στρατηγικής, ενώ επίσης, εμφανίζεται συσχέτιση μεταξύ της συμμετοχής του υπευθύνου ανθρωπίνων πόρων στο διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού και της ύπαρξης επίσημης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων.

Σύμφωνα με την έρευνα των Gunnigle & Moore (1994) σχετικά με τη σύνδεση εταιρικής στρατηγικής και στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων σε οργανισμούς της Ιρλανδίας, λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις διέθεταν γραπτή εταιρική στρατηγική, ενώ γραπτή στρατηγική ανθρωπίνων πόρων είχε το 29%. Όσον αφορά τη συμμετοχή της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής, σε περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει από την αρχή στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Καθώς οι οργανισμοί αποκτούν μια περισσότερο στρατηγική οπτική στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων τους, αυξάνεται και ο ρόλος που αναλαμβάνουν τα στελέχη γραμμής στην εκπόνηση δραστηριοτήτων που ανήκουν στη σφαίρα λειτουργίας των ανθρωπίνων πόρων και την ανάληψη περισσότερων ευθυνών και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις πολιτικές ανθρωπίνων πόρων (Heraty & Morley, 1998). Η στενότερη συνεργασία υπευθύνων ανθρωπίνων πόρων και στελεχών γραμμής παρουσιάζεται αναγκαία για την επίτευξη συμβατότητας ανάμεσα στα εσωτερικά συστατικά στοιχεία του συστήματος ανθρωπίνων πόρων και τους λειτουργικούς και στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Richard & Johnson, 2001).

1.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται σε σχεδιασμένες οργανωσιακές δραστηριότητες, οι οποίες επηρεάζουν τον αριθμό των ατόμων που αιτούνται για να καλύψουν κενές θέσεις, το είδος των υποψηφίων, καθώς και την πιθανότητα τα άτομα που αιτούνται να αποδεχτούν τις θέσεις που προσφέρονται (Breaugh, 1992). Η επίδραση των πρώιμων σταδίων προσέλκυσης είναι ιδιαίτερα σημαντική ως προς την ποιότητα των υποψηφίων οι οποίοι θα περάσουν στα τελικά στάδια της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης.

Η Rynes (1991) ορίζει την προσέλκυση προσωπικού ως «το σύνολο των οργανωσιακών πρακτικών και αποφάσεων που επηρεάζουν είτε τον αριθμό είτε τον τύπο των ατόμων που αιτούνται ή δέχονται μια κενή θέση». Ενώ η προσέλκυση αναφέρεται συχνά σαν μια δραστηριότητα, στην ουσία είναι συνδυασμός δραστηριοτήτων που επιδέχονται ανεξάρτητο χειρισμό. Ο Barber (1998) σημειώνει ότι η προσέλκυση περιλαμβάνει τρεις διαφορετικές φάσεις που αντιπροσωπεύονται από ξεχωριστές δραστηριότητες. Κατ' αρχάς τις απόπειρες του οργανισμού να δημιουργήσει υποψήφιους, με δραστηριότητες προσέλκυσης που επηρεάζουν τον αριθμό και το είδος των υποψηφίων. Στη συνέχεια, τις απόπειρες του οργανισμού να διατηρήσει τους υποψήφιους

μέχρι την απόφαση να τους προσφέρει τη θέση, με δραστηριότητες που επηρεάζουν την πιθανότητα να αποσυρθούν οι υποψήφιοι κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Τέλος, περιλαμβάνει τις απόπειρες να πείσει τους υποψηφίους να δεχτούν τη θέση, με ενέργειες προσέλκυσης που επηρεάζουν το αν η προσφορά εργασίας θα γίνει αποδεκτή, οι οποίες ανάμεσα στα άλλα αναφέρονται και στον έγκαιρο χρόνο προσφοράς.

Η αποτελεσματική προσέλκυση προσωπικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των οργανισμών (Barber, 1998), λόγω των σημαντικών επιδράσεων που ασκεί στην οργανωτική απόδοση. Δημιουργεί κόστη και καθορίζει την παρούσα και μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού. Η στρατηγική σημασία της προσέλκυσης είναι μεγάλη καθώς οι αποφάσεις έχουν μακροπρόθεσμες συνέπειες (Dany & Torchy, 1994). Ένα αποτέλεσμα αποτελεσματικής προσέλκυσης και επιλογής είναι οι μειωμένες αποχωρήσεις και το υψηλό επίπεδο ηθικού των εργαζομένων (Heraty & Morley, 1998). Παρά τις σημαντικές επιδράσεις της διαδικασίας προσέλκυσης στα αποτελέσματα του οργανισμού, σε λίγους οργανισμούς πραγματοποιείται αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των μεθόδων προσέλκυσης (Dany & Torchy, 1994).

Ως βασικοί παράγοντες που σχετίζονται με την επιτυχία της διαδικασίας προσέλκυσης θεωρούνται ο σχεδιασμός της προσέλκυσης ώστε να υποστηρίζει ξεκάθαρα τους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού, η εξασφάλιση της εικόνας του οργανισμού ως επιθυμητού χώρου εργασίας και η κατάληξη της διαδικασίας επιλογής σε προσλήψεις ατόμων με κατάλληλα προσόντα για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων (Murphy & Bartram, 2002).

Λόγω στρατηγικών διαφορών μεταξύ των οργανισμών, η σπουδαιότητα που αποδίδεται στη διαδικασία προσέλκυσης μπορεί να διαφέρει (Olian & Rynes, 1984). Σε γενικό επίπεδο ωστόσο, οι σχετικές αποφάσεις επικεντρώνονται σε τρεις περιοχές. Στις πολιτικές που αφορούν το προσωπικό και επηρεάζουν τα είδη των εργασιών που προσφέρει ο οργανισμός, στις πηγές προσέλκυσης που επηρεάζουν το είδος των υποψηφίων, και στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές του υπεύθυνου προσέλκυσης, τα οποία επηρεάζουν την αντιλαμβανόμενη συμβατότητα ανάμεσα στον υποψήφιο και την εργασία.

1.2.1 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Οι Breaugh & Starke (2000) προτείνουν ως πρώτο στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης τον καθορισμό των στόχων προσέλκυσης βάσει των οποίων αναπτύσσεται η στρατηγική προσέλκυσης με την επιλογή των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, όπως είναι οι κατάλληλες πηγές προσέλκυσης, οι οποίες οδηγούν στους επιθυμητούς στόχους.

Ο πρωταρχικός στόχος ενός προγράμματος προσέλκυσης προσωπικού είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός διαθέτει έναν αριθμό ικανών υποψηφίων από τους οποίους να είναι σε θέση να επιλέξει για την κάλυψη κενών θέσεων που προκύπτουν. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των υποψηφίων, τόσο αυξάνεται και η δυνατότητα επιλογής του οργανισμού. Η αυξημένη επιλεκτικότητα θεωρείται ότι καταλήγει σε καλύτερες προσλήψεις και μετέπειτα αύξηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Carlson et al., 2002).

Ωστόσο, αμφισβητείται η διαδικασία προσέλκυσης που στοχεύει απλά σε μεγάλο αριθμό υποψηφίων. Έχει προταθεί αντίθετα, η θεώρηση ενός μεγαλύτερου εύρους στόχων προσέλκυσης. Ορισμένοι οργανισμοί επιχειρούν να επηρεάσουν αποτελέσματα που ισχύουν μετά την πρόσληψη από τον τρόπο προσέλκυσης, όπως η εργασιακή ικανοποίηση των νέων εργαζομένων, το αρχικό επίπεδο απόδοσης και ο ρυθμός συγκράτησης για τις νέες προσλήψεις. Καθορίζοντας στόχους προσέλκυσης, οι οργανισμοί μπορούν να επικεντρωθούν σε αποτελέσματα που μετρώνται από την αρχή της πρόσληψης όπως το κόστος της προσέλκυσης και η ταχύτητα κάλυψης των θέσεων (Breaugh, 1992).

Ενώ οι δραστηριότητες προσέλκυσης έχουν συνδεθεί με ορισμένα από τα παραπάνω αποτελέσματα, οι περισσότεροι οργανισμοί ενδιαφέρονται για αποτελέσματα που ισχύουν πριν από την πρόσληψη, όπως η ποιότητα των υποψηφίων, η ποικιλία τους και ο αριθμός των υποψηφίων που δέχονται τις προσφορές εργασίας (Breaugh & Starke, 2000). Έτσι, ως επιπλέον στόχος προσέλκυσης αναφέρεται η προσέλκυση υψηλού ποσοστού υποψηφίων με τα απαραίτητα προσόντα που ενδιαφέρονται για τη θέση εργασίας, και θα παραμείνουν στον οργανισμό για αρκετό χρονικό διάστημα.

Ένας ακόμα γενικότερος στόχος της προσέλκυσης είναι η προώθηση του οργανισμού, με τη δημιουργία και διατήρηση καλής εικόνας και θετικών

στάσεων προς τον οργανισμό ακόμα και από υποψήφιους που απορρίπτονται (Fisher et al., 1999). Η υπάρχουσα έρευνα σχετικά με την προσέλκυση έχει καθιερώσει το ρόλο της προσέλκυσης ως βασικό παράγοντα που καθορίζει τη συμπεριφορά των υποψηφίων. Η προσέλκυση από την πλευρά του υποψηφίου, περιλαμβάνει διαστάσεις όπως η ελκυστικότητα και το γενικό ενδιαφέρον προς τον οργανισμό ως υποψήφιο εργοδότη, τις προτιμήσεις του υποψηφίου σχετικά με τους εργοδότες και την πιθανότητα αίτησης (Cober et al., 2004). Προκειμένου να επιδράσουν στη συμπεριφορά των υποψηφίων και ν' αυξήσουν τις πιθανότητες προσέλκυσης, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορες πρακτικές με σκοπό να αυξήσουν την ελκυστικότητα της εικόνας τους. Σε αυτές περιλαμβάνονται οι ευέλικτες εργασιακές πρακτικές, η παροχή εκπαίδευσης, καθώς και η παροχή πρόσθετων παροχών που αφορούν την εξισορρόπηση προσωπικής-επαγγελματικής ζωής με σκοπό ν' αυξήσουν τη συγκράτηση προσωπικού (Tratt, 2000, Dany & Torchy, 1994, Heraty & Morley, 1998).

Τέλος, μια επιπλέον πλευρά που καθορίζει τις δραστηριότητες προσέλκυσης ως προς το χρονικό διάστημα διεξαγωγής τους και ως προς το είδος των υποψηφίων, είναι ο στόχος του οργανισμού σχετικά με τις κενές θέσεις. Συγκεκριμένα, αν επιθυμεί απλά την εξεύρεση υποψηφίων με τα προσόντα που εξασφαλίζουν την κάλυψη των κενών θέσεων ή αν η προσέλκυση αποσκοπεί στην εξεύρεση ταλαντούχων υποψηφίων για μακροπρόθεσμη σταδιοδρομία μέσα στον οργανισμό (Fisher et al., 1999).

Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής περιλαμβάνει έναν κύκλο δραστηριοτήτων και συνήθως αρχίζει με τη διαφήμιση της εργασιακής θέσης. Ακολουθεί μια αρχική επεξεργασία των αιτούντων στη βάση των πληροφοριών που περιέχονται στα βιογραφικά τους. Έχοντας δημιουργήσει έναν κατάλογο υποψηφίων χρησιμοποιούνται τα εργαλεία εκτίμησης της επιλογής προσωπικού ώστε να αναγνωριστούν οι υποψήφιοι με τις περισσότερες δυνατότητες. Η ερευνητική δραστηριότητα έχει επικεντρωθεί στα τελευταία στάδια της διαδικασίας και στην εγκυρότητα που παρουσιάζουν τα ίδια τα εργαλεία εκτίμησης και όχι η διαδικασία μέσα στην οποία χρησιμοποιούνται. Ωστόσο, τα πρώτα αυτά στάδια της διαδικασίας μπορούν να ασκήσουν σημαντική επίδραση στην ποιότητα των υποψηφίων που

εισάγονται στα τελικά στάδια της αξιολόγησης και της διαδικασίας πρόσληψης (Bartram, 2001).

Το επόμενο βήμα μετά την ύπαρξη κενής θέσης είναι η συγκέντρωση των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και εμπειρίας που είναι απαραίτητα για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας, όπως προκύπτουν από την ανάλυση θέσης. Για την απόφαση σχετικά με το είδος του υποψηφίου και την μέθοδο που θα ακολουθηθεί, συχνά εξετάζονται πλευρές του περιβάλλοντος εργασίας όπως οι μισθολογικές απολαβές, οι ευκαιρίες εξέλιξης, ο τρόπος διοίκησης, και η γεωγραφική τοποθεσία (Fisher et al., 1999).

Η αποτελεσματική διαφήμιση θέσεων περιλαμβάνει την παροχή πληροφοριών με τέτοιο τρόπο ώστε κατάλληλοι υποψήφιοι να ενημερώνονται και να προσελκύονται. Η αποτελεσματικότητα των μετέπειτα σταδίων αξιολόγησης και εξέτασης που περιλαμβάνονται στη διαδικασία επιλογής εξαρτώνται άμεσα από τον αριθμό και την ποιότητα των υποψηφίων, στοιχεία που επηρεάζονται άμεσα από τη διαδικασία διαφήμισης της εργασίας.

Οι πηγές από τις οποίες ένας οργανισμός προσελκύει πιθανούς εργαζόμενους αποτελούν κρίσιμο παράγοντα του προγράμματος προσέλκυσης. Κάθε οργανισμός προσελκύει υποψηφίους από ένα τμήμα της αγοράς εργασίας. Ο αριθμός και το είδος των υποψηφίων που αιτούνται επηρεάζεται από τον τρόπο που ο οργανισμός επικοινωνεί τις κενές θέσεις. Επιπλέον, οι μέθοδοι προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται συνδέονται με τη συμπεριφορά των εργαζομένων στα πλαίσια του οργανισμού. Αρκετές μελέτες αναφέρουν τη σχέση ανάμεσα στις πηγές από τις οποίες προκύπτουν οι υποψήφιοι και τα αποτελέσματα της πρόσληψης, κυρίως σε ότι αφορά τις απουσίες, την απόδοση και τις αποχωρήσεις (Taylor & Schmidt, 1983). Οι μέθοδοι προσέλκυσης συνδέονται περαιτέρω με διαφορές των εργαζομένων ως προς την ικανοποίηση και τη δέσμευση στον οργανισμό (Terpstra, 1996).

Ο Schwab (1982) πρότεινε δύο εξηγήσεις σχετικά με τις σχέσεις αυτές. Ορισμένες πηγές, όπως η προσέλκυση μέσω συστάσεων ή οι αιτήσεις που γίνονται με πρωτοβουλία των υποψηφίων μπορεί να προσφέρουν καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας συγκριτικά με άλλες. Η ρεαλιστική πληροφόρηση σχετικά με την εργασία συμβάλλει σε περισσότερο έγκυρη λήψη αποφάσεων από την πλευρά των υποψηφίων όσον αφορά τη συμβατότητά τους με τη θέση εργασίας. Επιπλέον,

διαφορετικές πηγές αντλούν υποψήφιους με διαφορετικά χαρακτηριστικά σχετικά με την παραγωγικότητα, τα κίνητρα και το βαθμό εργασιακής κινητικότητας (Taylor & Schmidt, 1983, Barber, 1998).

Οι βασικές μέθοδοι προσέλκυσης που θα εξεταστούν στη συνέχεια, αναφέρονται τόσο σε εσωτερικές όσο και σε εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, και περιλαμβάνουν την εσωτερική αναγγελία, την καταχώρηση στον τύπο, την προσέλκυση μέσω συμβούλων προσέλκυσης και επιλογής, την προσέλκυση μέσω διαδικτύου, την προσέλκυση μέσω γνωστών και συστάσεων, καθώς και τη προσέλκυση μέσω συμμετοχής σε ημέρες καριέρας/ σταδιοδρομίας.

1.2.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.2.2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΓΓΕΛΙΑ

Η εσωτερική αναγγελία αναφέρεται στην προσέλκυση προσωπικού από το ήδη υπάρχον δυναμικό της επιχείρησης και μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, ανοιχτών ή κλειστών συστημάτων, επίσημων ή ανεπίσημων διαδικασιών, ανάλογα με τις πολιτικές κινητικότητας και προαγωγών που ακολουθεί ο οργανισμός, και με τη θέση προς κάλυψη.

Στην περίπτωση ανοιχτών συστημάτων εσωτερικής αναγγελίας, οι θέσεις προς κάλυψη ανακοινώνονται στο σύνολο του προσωπικού μέσα από τον πίνακα ανακοινώσεων, τα ενημερωτικά έντυπα, ή το εσωτερικό πληροφοριακό δίκτυο του οργανισμού, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες αιτήσεων. Η ανακοίνωση κενών θέσεων αποτελεί και την πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδο εσωτερικής αναγγελίας. Οι ανακοινώσεις περιλαμβάνουν την περιγραφή των θέσεων, την τοποθεσία, μισθολογικά στοιχεία και τα απαιτούμενα προσόντα, και ενθαρρύνουν όλους τους ενδιαφερόμενους να κάνουν αίτηση. Οι αιτήσεις αξιολογούνται από τους υπεύθυνους προσωπικού και γίνεται η επιλογή. Σε εργαζόμενους που δεν επιλέγονται παρέχεται ανατροφοδότηση σχετικά με τους λόγους απόρριψης, υποδεικνύοντας ότι το σύστημα ανακοινώσεων θέσεων λειτουργεί με ανοιχτό και δίκαιο τρόπο, και με τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να βελτιώσουν τα προσόντα τους για μελλοντικές ευκαιρίες (Dahl & Pinto, 1977).

Ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν κλειστά συστήματα εσωτερικής αναγγελίας, κατά τα οποία οι εργαζόμενοι δεν ενημερώνονται σαφώς για την ύπαρξη κενής θέσης αλλά επιλέγονται από τους ανωτέρους τους. Ειδικά στην περίπτωση που η εσωτερική αναγγελία αφορά διοικητικό προσωπικό, πολλοί οργανισμοί καταρτίζουν επιτροπές προϊσταμένων οι οποίοι συγκεντρώνουν τις απαραίτητες πληροφορίες και προτείνουν υποψηφίους. Η συγκεκριμένη επιλογή μπορεί να γίνει είτε με απευθείας ανάθεση της θέσης, είτε με τη χρήση περισσότερο αντικειμενικών και συστηματικών μέσων. Η δεύτερη περίπτωση περιλαμβάνει την τήρηση βάσεων δεδομένων ή περισσότερο πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων τα οποία περιέχουν στοιχεία των εργαζομένων σχετικά με τα προσόντα, τις ικανότητες και δεξιότητές τους και άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά τους. Μέσα από την έρευνα των αρχείων του οργανισμού εντοπίζονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι και οι κενές θέσεις καλύπτονται από τους εργαζόμενους οι οποίοι διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα (Breugh, 1992).

Σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις λειτουργούν ανεπίσημα συστήματα εσωτερικής αναγγελίας για τον εντοπισμό των εργαζομένων που μπορούν να προαχθούν. Κατά τη δημιουργία κενών θέσεων ο υπεύθυνος προσλήψεων ή οι κατά τόπους προϊστάμενοι προτείνουν υποψήφιους για την κάλυψη των θέσεων. Το βασικό μειονέκτημα στην περίπτωση των ανεπίσημων συστημάτων είναι ότι ευνοούνται συγκεκριμένοι εργαζόμενοι, εργαζόμενοι που έχουν τα απαραίτητα προσόντα μπορεί να προσπερασθούν, ή οι προϊστάμενοι ενδέχεται να μην προτείνουν εργαζόμενους που χρειάζονται στα τμήματά τους (Fisher et al., 1999).

Επίσημα προγράμματα εσωτερικής αναγγελίας χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερη έκταση από μεγαλύτερους οργανισμούς, καθώς διαθέτουν μεγαλύτερο εύρος υποψηφίων για να επιλέξουν. Σύμφωνα με τον Price (1997),¹ η ύπαρξη δομημένων εσωτερικών αγορών συνδέεται με μεγαλύτερα μεγέθη οργανισμών και οι εσωτερικές αγορές χαρακτηρίζονται από μια σειρά διαδοχικών σταδίων καριέρας που πραγματοποιούνται με κάθετη κινητικότητα. Στις περιπτώσεις αυτές των οργανισμών, και ειδικά όταν η προσέλκυση αφορά ανώτατα στελέχη, η εσωτερική αναγγελία εντάσσεται στα

¹ Όπως αναφέρεται στο Heraty & Morley (1998).

πλαίσια προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού και εκπληρώνεται παράλληλα με επενδύσεις που διενεργούνται σε προγράμματα ανάπτυξης, σχεδιασμού καριέρας και διαδοχής διοικητικών στελεχών. Τα προγράμματα διαδοχής διοικητικών στελεχών περιλαμβάνουν περισσότερο συστηματικές μεθόδους εσωτερικής αναγγελίας, κατά τις οποίες καταχωρούνται σε πληροφοριακά συστήματα οι πληροφορίες σχετικά με την εκπαίδευση, τις δεξιότητες, την απόδοση, την εμπειρία και τις προτιμήσεις των στελεχών, απ' όπου λαμβάνονται οι κατάλληλοι υποψήφιοι κατά την ύπαρξη κενών θέσεων (Wellington, 1981).

Η εσωτερική αναγγελία και η εσωτερική προώθηση των εργαζομένων αναφέρεται και ως στρατηγική επιλογή των οργανισμών. Χρησιμοποιείται σε πολλές περιπτώσεις στις οποίες οι οργανισμοί προωθούν την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων για το προσωπικό τους, οι οποίες δεν μπορούν εύκολα να μεταφερθούν σε άλλον οργανισμό ή να αντιγραφούν, προκειμένου ν' αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους (Lengnick-Hall & Lengnick- Hall, 1988).

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η χρήση της εσωτερικής αναγγελίας ως μεθόδου προσέλκυσης προσωπικού παρέχει ιδιαίτερα οφέλη για τους οργανισμούς. Η ύπαρξη ενός συστήματος προαγωγών και ανάπτυξης σταδιοδρομίας που περιλαμβάνει εσωτερική αναγγελία συνιστά βασικό κίνητρο για την αύξηση της εργασιακής απόδοσης (Χυτήρης, 2001), παρέχοντας επίσης τη δυνατότητα στον οργανισμό να συγκρατήσει πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, μέσω της εσωτερικής μετακίνησης εργαζομένων μειώνεται το κόστος εκπαίδευσης και προσανατολισμού καθώς υπάρχει ήδη η γνώση της κουλτούρας και των πολιτικών του οργανισμού, και βελτιώνεται το εταιρικό κλίμα τόσο μέσα από το αυξημένο ηθικό των προαγόμενων, όσο και μέσα από την προώθηση της εικόνας ενός οργανισμού που ενδιαφέρεται για το ανθρώπινο δυναμικό του.

Επίσης, μέσω της εσωτερικής αναγγελίας ο οργανισμός έχει ήδη σαφή γνώση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υποψηφίων, γεγονός που συμβάλλει στην ακριβή τους αξιολόγηση σχετικά με τις προϋποθέσεις της θέσης συγκριτικά με τις μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης (Noe et al., 2000).

Επιπλέον, η κάλυψη θέσεων μέσω εσωτερικής αναγγελίας αυξάνει την εργασιακή ασφάλεια των εργαζομένων ειδικά σε περιόδους ύφεσης και επικείμενων περικοπών (Fisher et al., 1999). Ένα επιπρόσθετο πλεονέκτημα, αναφέρεται στην ρεαλιστική πληροφόρηση που έχουν οι εργαζόμενοι για τις θέσεις προς κάλυψη. Οι υποψήφιοι γνωρίζουν ήδη τις κενές θέσεις που υπάρχουν στον οργανισμό, γεγονός που μειώνει την πιθανότητα υπερβολικών προσδοκιών σχετικά με την εργασιακή θέση (Noe et al., 2000).

Η εσωτερική αναγγελία παρουσιάζεται ως γρήγορη και χαμηλού κόστους μέθοδος προσέλκυσης. Είναι αποτελεσματική από άποψη κόστους, καθώς ελαχιστοποιεί την ανάγκη εξωτερικής διαφήμισης και προσέλκυσης, όπως και το χρόνο κοινωνικοποίησης και εξοικείωσης νέων εργαζομένων στον οργανισμό (Heraty & Morley, 1998).

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Το βασικό μειονέκτημα της εσωτερικής αναγγελίας αποτελεί η παγίωση της κουλτούρας του οργανισμού καθώς η πλήρωση κενών θέσεων αποκλειστικά από εσωτερικές πηγές οδηγεί στην αναπαραγωγή του ήδη υπάρχοντος εταιρικού κλίματος και στην έλλειψη καινοτομίας (Schuler & Jackson, 1987). Στις περιπτώσεις αυτές, η εισροή εργαζομένων από το εξωτερικό περιβάλλον ειδικά στα ανώτερα κλιμάκια της επιχείρησης μπορεί να επισημάνει την ανάγκη αλλαγών στο όραμα της επιχείρησης, να εισάγει την απαραίτητη καινοτομία και νέες ιδέες (Chung et al., 1999).

Ως ένα επιπλέον μειονέκτημα της εσωτερικής αναγγελίας είναι οι εντάσεις που ενδέχεται να εμφανιστούν κατά τη διαδικασία μεταξύ των υποψηφίων, αλλά και οι δυσαρέσκειες από εκείνους που δεν επιλέγονται.

Η αποτελεσματικότητα της εσωτερικής αναγγελίας συνδέεται και με τη φάση ανάπτυξης του οργανισμού. Όταν ο οργανισμός επεκτείνεται με ταχύτητα, η κάλυψη θέσεων από ήδη εργαζόμενους που βρίσκονται πάνω από το επίπεδο των θέσεων εισαγωγής ενδέχεται να μην είναι επαρκής. Στην περίπτωση αυτή μπορεί να γίνονται προαγωγές σε ακατάλληλο χρονικό διάστημα για τους εργαζόμενους, όταν δεν είναι έτοιμοι να αναλάβουν ανώτερες θέσεις ή όταν το

διάστημα παραμονής στη θέση εργασίας δεν είναι αρκετό για την ολοκληρωμένη εκμάθησή της (Fisher et al., 1999).

Οι διαδικασίες εσωτερικής αναγγελίας και μετακίνησης σε ορισμένους οργανισμούς ενδέχεται να είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες και γραφειοκρατικές, περιλαμβάνοντας τη συμπλήρωση εγγράφων, λίστες καταλληλότητας, άδειες διεξαγωγής συνέντευξης από τον προϊστάμενο του κάθε υποψηφίου, απαιτώντας μεγάλο χρονικό διάστημα διεκπεραίωσής τους (Lord, 1989). Επιπλέον, σε οργανισμούς μεγάλου μεγέθους ο χρόνος και το κόστος που μπορεί να παρουσιάσει η επεξεργασία πολυάριθμων αιτήσεων υποβαθμίζουν την αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

1.2.2.2 ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ

Η προσέλκυση προσωπικού μέσω καταχωρήσεων στον τύπο αποτελεί συνηθισμένη μέθοδο προσέλκυσης παρά το γεγονός ότι μέσω αυτής προκύπτουν λιγότερο κατάλληλοι υποψήφιοι σχετικά με τις άμεσες αιτήσεις ή τις συστάσεις μέσω γνωστών, και με μεγαλύτερο κόστος (Harris, 1997).

Σημαντικό στοιχείο στις καταχωρήσεις είναι η ολοκληρωμένη παρουσίαση της κενής θέσης, ώστε οι υποψήφιοι να λαμβάνουν το σύνολο των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για να αξιολογήσουν την εργασία και τις απαιτήσεις της και να προβούν σε μια ορθή εκτίμηση των προσόντων τους σχετικά με αυτήν. Μεγαλύτερες καταχωρήσεις ενέχουν περισσότερο κόστος, ωστόσο αυτό θα πρέπει να αξιολογηθεί συγκριτικά με την επεξεργασία μεγάλου αριθμού ακατάλληλων υποψηφίων, καθώς και με την περίπτωση στην οποία οι υποψήφιοι αποσύρονται από τη διαδικασία όταν αποκτούν περισσότερες πληροφορίες για τη θέση.

Ανάλογα με το είδος των υποψηφίων προς προσέλκυση ο οργανισμός επιλέγει και το κατάλληλο μέσο. Συνήθως χρησιμοποιούνται τα συγκεκριμένα για το σκοπό αυτό τμήματα στον ημερήσιο ή εβδομαδιαίο τύπο. Η μέθοδος αυτή αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο για την κάλυψη μεγάλου αριθμού ατόμων σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Οι ημερήσιες εφημερίδες χρησιμοποιούνται περισσότερο για τη ζήτηση ανειδίκευτου και τεχνικού προσωπικού (Noe, et al., 2000).

Χρησιμοποιούνται επιπλέον τα επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά, στις περιπτώσεις όπου ο οργανισμός απευθύνεται σε συγκεκριμένο τμήμα της συνολικής αγοράς εργασίας, και επιχειρεί να προσελκύσει υποψήφιους με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες (Noe et al., 2000).

Οι καταχωρήσεις στον τύπο προκαλούν μεγάλα ποσοστά ανταπόκρισης, τα οποία συνήθως δεν ανταποκρίνονται σε αντίστοιχους αριθμούς κατάλληλων υποψηφίων, καθώς τα ειδικά τμήματα των εφημερίδων διαβάζονται από άτομα με λιγότερα ή περισσότερα προσόντα για τις θέσεις.

Ο βασικός στόχος των αγγελιών είναι να δημιουργήσουν ανταπόκριση μέσω αιτήσεων από υποψήφιους που πληρούν τα ελάχιστα τουλάχιστον προσόντα της θέσης. Μια καλή αγγελία θα πρέπει να διευκολύνει την επεξεργασία των αιτήσεων παρέχοντας οδηγίες σχετικά με τα στοιχεία που χρειάζεται να αναφέρουν οι υποψήφιοι στις αιτήσεις τους. Για να εκμαιεύσουν την ανταπόκριση κατάλληλων υποψηφίων, οι αγγελίες θα πρέπει να περιέχουν αρκετές πληροφορίες για την εργασία, τα απαραίτητα προσόντα, τις μισθολογικές απολαβές, με στόχο να αποθαρρύνουν τις αιτήσεις ακατάλληλων υποψηφίων. Για την προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων οι αγγελίες θα πρέπει να μεταφέρουν καλή εικόνα τόσο για τον οργανισμό όσο και για τη συγκεκριμένη θέση και να τονίζουν τα πλεονεκτήματά της, χωρίς να ωστόσο να δημιουργούν μη ρεαλιστικές εντυπώσεις (Magnus, 1985). Ο Plumbley (1985)² υποστηρίζει, ότι όταν οι κρίσεις που διαμορφώνονται από τις καταχωρήσεις στον τύπο βασίζονται σε αξιόπιστους και σχετικούς παράγοντες, η καταχώρηση λειτουργεί ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο προσέλκυσης.

Μια μορφή αγγελίας που χρησιμοποιείται σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι η «τυφλή αγγελία», στην οποία δεν παρουσιάζονται τα στοιχεία της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνήθως το είδος αυτό αγγελίας, όταν δεν επιθυμούν να γίνουν γνωστές οι κινήσεις προσέλκυσης είτε από τους ανταγωνιστές είτε από το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό τους, καθώς επίσης και σε περιπτώσεις που η φήμη τους δεν βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα (Fisher et al., 1999).

² Όπως αναφέρεται στο Heraty & Morley (1998).

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Το βασικό πλεονέκτημα της καταχώρησης στον τύπο είναι η ταχύτητα με την οποία μπορούν να τοποθετηθούν οι αγγελίες. Ωστόσο, οι καταχωρήσεις στον τύπο συνήθως προσελκύουν υποψήφιους που αναζητούν εργασία, ενώ ενδέχεται οι καταλληλότεροι για τη θέση προς κάλυψη υποψήφιοι να είναι ήδη απασχολούμενοι.

Ως βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου αναφέρονται η χαμηλή ποιότητα υποψηφίων που προσελκύονται, καθώς και το κόστος διαχείρισης και επεξεργασίας των αιτήσεων (Harris, 1997). Επιπλέον, καθώς τα εξειδικευμένα τμήματα ζήτησης εργασίας δεν διαβάζονται από ήδη εργαζόμενους, η καταχώρηση στον τύπο δεν παρουσιάζεται ως κατάλληλη μέθοδος για την προσέλκυση εργαζόμενων από άλλους οργανισμούς.

1.2.2.3 ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ/ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι σύμβουλοι προσέλκυσης και επιλογής αποτελούν μια περαιτέρω μέθοδο προσέλκυσης προσωπικού, η οποία απευθύνεται περισσότερο στην εξεύρεση ανώτατων διοικητικών στελεχών. Αναλαμβάνουν την εύρεση και την προκαταρκτική εξέταση των υποψηφίων, και την προώθηση των κατάλληλων υποψηφίων στην επιχείρηση για την τελική αξιολόγηση και την επιλογή. Η προκαταρκτική εξέταση των υποψηφίων εξασφαλίζει την παροχή καλύτερων υποψηφίων. Οι οργανισμοί εκχωρούν τη λειτουργία προσέλκυσης σε συμβούλους επιλογής σε περιπτώσεις όπου δεν διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία και εμπειρία για την εσωτερική διεξαγωγή της. Η εκχώρηση της προσέλκυσης στις περιπτώσεις αυτές θεωρείται ως επένδυση (Παπαλεξανδρή, 2001).

Η εύρεση των υποψηφίων από τους συμβούλους επιλογής, βασίζεται σε βάσεις δεδομένων που περιλαμβάνουν βιογραφικά υποψηφίων που έχουν αναπτυχθεί, ή /και σε αρχεία από προηγούμενες έρευνες (Fisher, et al., 1999). Η χρήση συμβούλων προσέλκυσης και επιλογής είναι ιδιαίτερα σημαντική για οργανισμούς που επιχειρούν να καλύψουν ανώτατες και ανώτερες θέσεις, για

τις οποίες υπάρχει μικρός αριθμός κατάλληλων υποψηφίων, καθώς και για τις περιπτώσεις όπου οι υποψήφιοι απασχολούνται ήδη. Οι εταιρείες συμβούλων εξασφαλίζουν την ανωνυμία του οργανισμού, η οποία μπορεί να κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική για τις περιπτώσεις αλλαγών στα ανώτερα κλιμάκια του οργανισμού.

Σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα της προσέλκυσης μέσω συμβούλων αποτελεί η όσο το δυνατόν ακριβέστερη περιγραφή των γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειρίας των ατόμων που ζητούνται.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Ως πλεονεκτήματα της χρήσης συμβούλων προσέλκυσης και επιλογής, αναφέρονται η δυνατότητά τους στην εξεύρεση στελεχών που ήδη απασχολούνται, η μεγαλύτερη ταχύτητα με την οποία διενεργείται η διαδικασία σχετικά με την διεκπεραίωση της προσέλκυσης από την ίδια την επιχείρηση, γεγονός στο οποίο συντελεί η διατήρηση αρχείων με βιογραφικά πιθανών υποψηφίων, καθώς και η δυνατότητα ανωνυμίας που εξασφαλίζεται στην επιχείρηση μέχρι τα τελευταία στάδια της διαδικασίας επιλογής, ειδικά όταν η προσέλκυση αφορά σημαντικές για τον οργανισμό υψηλόβαθμες θέσεις. Ως βασικό μειονέκτημα, αποτελεί το υψηλό κόστος της μεθόδου.

1.2.2.4 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ (INTERNET)

Η τεχνολογική ανάπτυξη των τελευταίων ετών έχει επιδράσει στις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής κυρίως με τη χρησιμοποίηση του Internet ως μια επιπλέον μέθοδο (Bartram, 2001, Cappelli, 2001, Harris, 2000).

Η προσέλκυση προσωπικού καθώς και μια προκαταρκτική εξέταση των υποψηφίων μέσω του διαδικτύου αποτελεί συνήθη πρακτική κυρίως στις τεχνολογικά ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης (Lievens et al., 2002). Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται εκτεταμένα από πολυεθνικές επιχειρήσεις,

καθώς διαθέτουν τους απαιτούμενους πόρους και την τεχνογνωσία για την εγκατάσταση και λειτουργία των ανάλογων συστημάτων.

ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

Το διαδίκτυο χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις και τους υποψηφίους με διάφορους τρόπους. Οι πιο συνηθισμένες εφαρμογές αφορούν τις ιστοσελίδες των ίδιων των εταιρειών και το τμήμα όπου καταχωρούνται οι ευκαιρίες εργασίας, όπου προσφέρεται η δυνατότητα στους υποψηφίους να κάνουν απ' ευθείας αίτηση για συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Τα συστήματα που χρησιμοποιούνται διαφέρουν ως προς την οργάνωση και την αποτελεσματικότητά τους, και διακρίνονται σε λιγότερο και περισσότερο δομημένα. Στην πρώτη περίπτωση ζητείται από τους υποψηφίους να αποστείλουν το βιογραφικό τους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μέθοδος που απαιτεί ιδιαίτερο χρόνο και κόστος για την περαιτέρω επεξεργασία τους. Περισσότερο δομημένα συστήματα παρέχουν στους υποψηφίους τη δυνατότητα συμπλήρωσης των βιογραφικών τους δεδομένων σε ειδικά διαμορφωμένες αιτήσεις, διευκολύνοντας με τον τρόπο αυτό τη διαδικασία συλλογής, αποθήκευσης και ανάκτησης των πληροφοριών.

Πολλοί οργανισμοί έχουν επωφεληθεί από τις καινοτομίες ανάπτυξης ιστοσελίδων χρησιμοποιώντας τις ιστοσελίδες τους για στόχους προσέλκυσης (Cober, et al., 2004). Αποτελέσματα ερευνών υποδεικνύουν ότι το 90% των μεγάλων εταιρειών στις ΗΠΑ χρησιμοποιούν τις ιστοσελίδες τους με πρωταρχικό σκοπό τη διάδοση πληροφοριών σε άτομα που ψάχνουν εργασία (Cappelli, 2001). Επιπλέον, η σημαντικότητα των ιστοσελίδων των οργανισμών αναφέρεται ιδιαίτερα, καθώς πολλοί οργανισμοί αναφέρουν πάνω ότι πάνω από το 80% των βιογραφικών που δέχονται προέρχεται από τις ιστοσελίδες τους (Slywotzky, 1999).

Μέσα από τις ιστοσελίδες τους, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να μεταδώσουν τα μηνύματα της προσέλκυσης σε άτομα που ψάχνουν για εργασία είτε ενεργητικά είτε παθητικά, με διάφορους τρόπους, όπως ενημερωτικό υλικό σχετικά με τις παροχές, απόψεις εργαζομένων για την επιχείρηση, περιγραφή καθημερινών δραστηριοτήτων και σχετικά με την

επιχείρηση video. Ο στόχος των στοιχείων αυτών είναι η προσέλκυση της προσοχής των πιθανών υποψηφίων μέσα από την προώθηση της εικόνας του οργανισμού και της ελκυστικότητάς του ως χώρου εργασίας, και η παροχή ρεαλιστικής επισκόπησης της εργασίας και του οργανισμού προκειμένου να αυξήσουν τις πιθανότητες αίτησης.

Οι εταιρικές ιστοσελίδες μπορούν να προσανατολιστούν προς την επίτευξη τριών λειτουργιών. Την προώθηση του οργανισμού σε πιθανούς υποψήφιους, την εξέταση και αξιολόγηση των υποψηφίων βάσει των προσόντων τους, ή στον προσανατολισμό και των δυο λειτουργιών.

Οι εταιρικές ιστοσελίδες παρέχουν πληροφορίες στους επισκέπτες σε μια απόπειρα να προωθήσουν τα οφέλη που παρουσιάζει η εργασία στον οργανισμό και να τους ενθαρρύνουν να υποβάλλουν αίτηση (Carpelli, 2001).

Επιπλέον, συγκεντρώνουν πληροφορίες οι οποίες συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας επιλογής (Carpelli, 2001). Με τη χρήση on-line αιτήσεων, διευκρινιστικών ερωτήσεων και σε ορισμένες περιπτώσεις ψυχομετρικών εργαλείων, συγκεντρώνονται πληροφορίες σχετικά με τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τις αξίες των υποψηφίων, βάσει των οποίων μπορούν να αξιολογηθούν ως προς τη συμβατότητά τους με τις ανάγκες πρόσληψης του οργανισμού. Από την άποψη αυτή, οι εταιρικές ιστοσελίδες πραγματοποιούν προκαταρκτική εξέταση των υποψηφίων και μειώνουν σημαντικά το διαχειριστικό κόστος επεξεργασίας των αιτήσεων αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα εξέτασης των υποψηφίων (Williamson et al., 2003).

Οι διαδικασίες στις οποίες βασίζεται η προσέλκυση μέσω διαδικτύου παρομοιάζονται με αυτές της διαφήμισης, καθώς ο στόχος των διαφημίσεων προσέλκυσης είναι να δημιουργήσουν θετικές εντυπώσεις για τον οργανισμό, να κερδίσουν και να διατηρήσουν την προσοχή πιθανών υποψηφίων και να κινητοποιήσουν την επιθυμητή συμπεριφορά (Hodes, 1982).

Οι ιδιότητες που διαφοροποιούν τις ιστοσελίδες από παραδοσιακές μεθόδους διαφήμισης όπως είναι τα φυλλάδια και οι αγγελίες εργασίας, είναι η δυνατότητα να προσφέρουν ζωντανές εμπειρίες στους επισκέπτες, περιέχοντας στοιχεία όπως χρώματα, εικόνες, ήχο, video, αναπαραστάσεις και αλληλεπίδραση. Μέσω των στοιχείων αυτών προσφέρεται στα άτομα που ψάχνουν εργασία μια πολύ πιο πλούσια και δυναμική εμπειρία, η οποία

δημιουργεί ενεργητική αλληλεπίδραση με το υλικό της προσέλκυσης αντί για παθητική λήψη πληροφορίας (Cober et al., 2004). Η χρησιμότητα των εργαλείων αλληλεπίδρασης εξαρτάται από το βαθμό που ο σχεδιασμός τους επιδρά θετικά στην ευκολία πρόσβασης που έχουν οι χρήστες σε χρήσιμες πληροφορίες (Cober et al., 2004).

Οι αρχικές αντιδράσεις είναι θεμελιώδεις για τη συνολική αποτελεσματικότητα της ιστοσελίδας μέσα από την οποία μεταφέρονται τα μηνύματα της προσέλκυσης στους πιθανούς εργαζόμενους. Η ανάγκη για τη δημιουργία θετικών εντυπώσεων στηρίζεται στο γεγονός ότι οι επισκέπτες δεν έχουν πρότερη γνώση για τους εργοδότες, και οι αρχικές εντυπώσεις είναι τα βασικά στοιχεία που καθορίζουν τη συμπεριφορά στην αναζήτηση εργασίας και κινητοποιούν το ενδιαφέρον των επισκεπτών για ευκαιρίες απασχόλησης.

Ο σχεδιασμός της ιστοσελίδας, μέσω της εμφάνισης και της παρουσιάσής της παρουσιάζεται ως κρίσιμος παράγοντας στην προσέλκυση και διατήρηση του ενδιαφέροντος των επισκεπτών, καθορίζοντας τις αρχικές αντιδράσεις και τις μετέπειτα συμπεριφορές απέναντι στην ιστοσελίδα και τον οργανισμό που αντιπροσωπεύει. Τα αισθητικά χαρακτηριστικά έχουν δείχθει ότι εξηγούν μεγάλο ποσοστό της διακύμανσης σχετικά με τις αρχικές εντυπώσεις που διαμορφώνονται και ότι επηρεάζουν τις αποφάσεις σχετικά με την εργασία σε φοιτητές (Peters, 2001). Η επιτυχημένη διαδικασία προσέλκυσης εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο το υλικό της προσέλκυσης δημιουργεί επιθυμητές συναισθηματικές αντιδράσεις στους επισκέπτες που ψάχνουν εργασία καθώς αποτελούν προκαταρκτικούς παράγοντες των μετέπειτα στάσεων και συμπεριφορών που αναπτύσσονται κατά τη διαδικασία προσέλκυσης (Cober et al., 2004). Παράλληλα με τα αισθητικά χαρακτηριστικά, λειτουργεί και ο βαθμός στον οποίο οι ιστοσελίδες περιλαμβάνουν στοιχεία διασκέδασης στους χρήστες.

Πέρα από τις αρχικές εντυπώσεις, η αντιληπτή χρηστικότητα της ιστοσελίδας προσέλκυσης επηρεάζει τις στάσεις των επισκεπτών, το βάθος και το εύρος των πληροφοριών που αναζητούνται σχετικά με τον οργανισμό, καθώς και την ελκυστικότητα που παρουσιάζει ο οργανισμός για τους επισκέπτες (Cober et al., 2004). Η χρηστικότητα αναφέρεται στο βαθμό που η ιστοσελίδα μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά και ικανοποιητικά για την επίτευξη στόχων

του επισκέπτη και αποτελεί βασική έννοια για την κατανόηση της επιτυχίας των εταιρικών ιστοσελίδων (Williamson et al., 2003).

Η προσέλκυση έχει μελετηθεί επίσης ως προς την αποτελεσματικότητα του υλικού που παρέχεται. Το υλικό προσέλκυσης παρέχει μηνύματα στους πιθανούς υποψήφιους σχετικά με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, τα οποία επηρεάζουν την πιθανότητα οι αποδέκτες τους να επιδιώξουν να απασχοληθούν στον οργανισμό (Barber, 1998). Οι εταιρικές ιστοσελίδες έχουν εξελιχθεί σε ουσιαστικό εργαλείο για τη δημιουργία υποψηφίων, λειτουργώντας ως το πρωταρχικό μέσο με το οποίο οι υποψήφιοι συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό, ενημερώνονται για την ύπαρξη κενών θέσεων και υποβάλλουν αιτήσεις. Κατά συνέπεια, η αποτελεσματικότητα της εταιρικής ιστοσελίδας ως προς την παροχή πληροφοριών είναι καθοριστικός παράγοντας της ικανότητας του οργανισμού να προσελκύσει κατάλληλους υποψηφίους (Carrelli, 2001). Στα πλαίσια αυτά, οι οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το εύρος των πληροφοριών που οι επισκέπτες επιθυμούν και αναζητούν και να διασφαλίσουν ότι τους παρέχεται. Εξίσου βασικά στοιχεία αποτελούν τα χαρακτηριστικά των μηνυμάτων, τα οποία χρειάζεται να είναι συνεκτικά και εύληπτα, ειδικά κατά τη χρήση του διαδικτύου όπου οι επισκέπτες ελέγχουν την απόκτηση των πληροφοριών για τον εργοδότη (Breaugh & Starke, 2000).

ΑΛΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

Μια επιπλέον πρακτική ηλεκτρονικής προσέλκυσης προσωπικού αποτελούν εξειδικευμένες ιστοσελίδες οι οποίες λειτουργούν ως χώροι αγγελιών (job-boards) και συγκεντρώνουν δεδομένα προσφοράς εργασιών εκ μέρους των επιχειρήσεων. Έπειτα, ιστοσελίδες που λειτουργούν ως χώροι ανακοινώσεων και όπου οι υποψήφιοι μπορούν να τοποθετήσουν το βιογραφικό τους (Carrelli, 2001). Ακόμα, εξειδικευμένες ιστοσελίδες οι οποίες περιλαμβάνουν καταχωρήσεις τόσο από επιχειρήσεις όσο και από υποψήφιους και παρέχουν τη δυνατότητα έρευνας και συνδυασμού προσφοράς και ζήτησης κατόπιν συγκεκριμένης αμοιβής. (Fisher, et al., 1999). Οι ιστοσελίδες αυτές περιλαμβάνουν σε πολλές περιπτώσεις αυτόματες διαδικασίες

προκαταρκτικής εξέτασης των υποψηφίων, είτε μέσω τεστ δεξιοτήτων, είτε μέσω λογισμικού για την εξακρίβωση των πληροφοριών που παρέχουν οι υποψήφιοι (Capelli, 2001).

Πιο πρόσφατη εφαρμογή η χρήση της οποίας παρατηρείται έντονα τα τελευταία χρόνια, αποτελεί η «σχέση προσέλκυσης» (Boehle, 2000), κατά την οποία αναπτύσσεται μια επικοινωνία ανάμεσα στην επιχείρηση και σε υποψήφιος οι οποίοι δεν έχουν εισέλθει στην αγορά εργασίας. Η εν λόγω επικοινωνία στηρίζεται στην υπόθεση ότι όταν οι υποψήφιοι αποφασίσουν να εισέλθουν ενεργά στην αγορά εργασίας θα στραφούν στην επιχείρηση εκείνη με την οποία έχουν αναπτύξει αυτή τη σχέση. Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους, καλλιεργούν τη σχέση αυτή ακόμα κι όταν δεν υπάρχουν θέσεις προς κάλυψη, όταν πρόκειται για υποψήφιος τους οποίους κρίνουν κατάλληλους.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ- ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Το διαδίκτυο προσφέρει σημαντική ευκαιρία για τους εργοδότες, καθώς οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα απόκτησης πληροφοριών σχετικά με τον οργανισμό γρηγορότερα και με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα συγκριτικά με τα παραδοσιακά μέσα προσέλκυσης.

Ένα από τα πλεονεκτήματα της προσέλκυσης μέσω του διαδικτύου για τους οργανισμούς, είναι η δυνατότητα να μειώσουν το κόστος προσέλκυσης. Η χρήση του διαδικτύου για τη διαφήμιση κενών θέσεων και την προσέλκυση υποψηφίων έχει δειχθεί ότι παρουσιάζει πολύ χαμηλότερο κόστος σχετικά με τις παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης (Zusman & Landis, 2002). Επιπλέον, βελτιώνεται η ταχύτητα της διαδικασίας, καθώς οι κενές θέσεις ανακοινώνονται άμεσα, η συγκέντρωση των βιογραφικών από τους υποψήφιος γίνεται ταχύτερα, όπως και η ανταπόκριση των επιχειρήσεων.

Οι ηλεκτρονικές καταχωρήσεις δεν ενέχουν συγκεκριμένους χρονικούς περιορισμούς όσον αφορά την παραμονή τους στο διαδίκτυο και οι υποψήφιοι μπορούν να τις επεξεργαστούν οποιαδήποτε στιγμή. Εξίσου σημαντική αποτελεί και η δυνατότητα των οργανισμών να απευθυνθούν με το χαμηλότερο κόστος σε ευρύτερο κοινό ενδιαφερομένων.

Οι στόχοι των καταχωρήσεων προσέλκυσης, που είναι να κερδίσουν και να διατηρήσουν το ενδιαφέρον των πιθανών υποψηφίων και να κινητοποιήσουν την επιθυμητή συμπεριφορά με την υποβολή αίτησης, μπορούν να επιτευχθούν σε μεγαλύτερη έκταση από τις ηλεκτρονικές καταχωρήσεις σχετικά με τις παραδοσιακές καταχωρήσεις (Zusman & Landis, 2002).

Η ηλεκτρονική προσέλκυση που περιλαμβάνει και την προκαταρκτική εξέταση των υποψηφίων και τη μελέτη συμβατότητας με τις ανάγκες πρόσληψης, συμβάλλει περαιτέρω στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής. Επιπλέον, το διαδίκτυο παρουσιάζεται ως πολύ καλός τρόπος για την προσέλκυση υποψηφίων τεχνικών ικανοτήτων και ικανοτήτων στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Πολλοί οργανισμοί κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μέσω του διαδικτύου μπορούν να διαφημίσουν τις κενές θέσεις, να συγκεντρώσουν πληροφορίες σχετικά με υποψηφίους, να επικοινωνήσουν μαζί τους άμεσα και γρήγορα και να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμο ενδιαφέρον σχετικά με επαγγελματικές προοπτικές (Crispin & Mehler, 1997).

Ένα αρνητικό σημείο της προσέλκυσης μέσω του διαδικτύου είναι ο αποκλεισμός ομάδων πληθυσμού από τη διαδικασία προσέλκυσης. Καθώς η πρόσβαση στο διαδίκτυο δεν κατανέμεται κανονικά στις διάφορες ομάδες πληθυσμού, αλλά εξαρτάται από δημογραφικούς παράγοντες, η αποτελεσματικότητα της ηλεκτρονικής προσέλκυσης ενδέχεται να διαφοροποιείται ανάμεσα σε διαφορετικές δημογραφικές ομάδες, εργασίες ή/και ιεραρχικά επίπεδα εργασιών (Lievens et al., 2002).

1.2.2.5 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΜΕΣΩ ΓΝΩΣΤΩΝ-ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Η προσέλκυση μέσω συστάσεων εντάσσεται στις ανεπίσημες μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού και αποτελεί μια γρήγορη, χαμηλού κόστους και αποτελεσματική μέθοδο. Αποτελεί κοινή πρακτική τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους εργαζόμενους, έχει αναγνωριστεί από τις πρώτες συστηματικές μελέτες των αγορών εργασίας και είναι αποδεκτή ως εργαλείο προσέλκυσης στη βιβλιογραφία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Fernandez et al., 2000). Μελέτη σε αντιπροσωπευτικό εθνικό δείγμα εταιρειών έδειξε ότι η προσέλκυση μέσω γνωστών χρησιμοποιείται από το 36.7% των εταιρειών στις ΗΠΑ (Kalleberg et al. 1996). Ο Montgomeri (1991) αναφέρει ότι προσεγγιστικά 50% των εργαζομένων έχουν βρει εργασία μέσω γνωστών.

Η προσέλκυση μέσω συστάσεων αναφέρεται σε ήδη εργαζόμενους σ' έναν οργανισμό οι οποίοι προτείνουν υποψηφίους. Οι ήδη εργαζόμενοι γνωρίζουν τόσο τις κενές θέσεις που υπάρχουν στον οργανισμό, όσο και τους υποψηφίους που προτείνουν και έχουν καταλήξει ότι υπάρχει συμβατότητα ανάμεσα στον οργανισμό και τον υποψήφιο. Εργαζόμενοι που προτείνουν τους γνωστούς τους έχουν την τάση να αναφέρουν άτομα με προσόντα και κίνητρα για εργασία (Fisher, et al., 1999). Οι νεοπροσλαμβανόμενοι που προκύπτουν με τον τρόπο αυτό παρουσιάζουν μεγαλύτερη γνώση για τον οργανισμό σχετικά με όσους προσελκύονται από άλλες πηγές.

Οι οργανισμοί συχνά παρέχουν οικονομική επιβράβευση στους εργαζόμενους τους για τη σύσταση κατάλληλων υποψηφίων (Harris, 1997). Το γεγονός αυτό υποστηρίζει την άποψη ότι οι εργοδότες θεωρούν τα κοινωνικά δίκτυα των εργαζομένων τους ως πόρους στους οποίους μπορούν να επενδύσουν και οι οποίοι τους παρέχουν οικονομικά οφέλη μέσα από βελτιωμένα αποτελέσματα προσλήψεων.

Παρά την εκτεταμένη χρήση της μεθόδου, δεν παρουσιάζεται σχετική συμφωνία σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί και τα οφέλη που προσφέρει στους εργοδότες. Σε γενικό επίπεδο, η πρόσληψη μέσω γνωστών αποτελεί μια πρακτική που λειτουργεί μέσα από τους κοινωνικούς δεσμούς των εργαζομένων και παρέχει οφέλη στην εταιρεία που κάνει τις προσλήψεις. Οι Fernandez et al., (2000) αναφέρουν τέσσερις ξεχωριστούς μηχανισμούς με

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Οι Fernandez et al., (2000) κατέληξαν ότι οι επενδύσεις οργανισμών στο κοινωνικό κεφάλαιο των εργαζομένων τους, τους αποδίδουν σημαντικά οικονομικά οφέλη, μέσα από την εξοικονόμηση κόστους κατά τη διαδικασία εξέτασης των υποψηφίων, η οποία στην περίπτωση της προσέλκυσης μέσω γνωστών είναι πολύ πιο άμεση και οι υποψήφιοι έχουν τα απαιτούμενα προσόντα.

Η μεγαλύτερη ταχύτητα με την οποία ολοκληρώνεται η διαδικασία προσέλκυσης μέσω συστάσεων με τη μείωση των διαδοχικών εξετάσεων των υποψηφίων, η μεγαλύτερη συμβατότητα ανάμεσα στην ποιότητα των υποψηφίων και τις ανάγκες των θέσεων προς κάλυψη παράλληλα με τις θετικές συνέπειες των υποψηφίων μετά την πρόσληψη, συνιστούν σημαντικά θετικά σημεία της μεθόδου.

Ως βασικό μειονέκτημα της χρήσης των συστάσεων κατά την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αποτελεί η αδυναμία δημιουργίας ικανών σε αριθμό υποψηφίων για την κάλυψη των κενών θέσεων του οργανισμού (Harris, 1997).

1.2.2.6 ΗΜΕΡΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ-ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ

Τα γραφεία σταδιοδρομίας των πανεπιστημίων που παρέχουν βοήθεια στους αποφοίτους σχετικά με την απασχόλησή τους, χρησιμοποιούνται επίσης για την προσέλκυση υποψηφίων από τους οργανισμούς.

Η συμμετοχή στις ημέρες καριέρας /σταδιοδρομίας που διοργανώνονται από τα πανεπιστήμια χρησιμοποιείται ως επιπλέον τρόπος προσέλκυσης, ωστόσο πραγματοποιείται κυρίως από μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις (Rynes & Boudreau, 1986). Στις συγκεκριμένες διοργανώσεις συγκεντρώνονται εκπρόσωποι από διάφορες επιχειρήσεις με στόχο να συναντήσουν πιθανούς υποψηφίους στους οποίους παρουσιάζουν την επιχείρηση και έχουν την ευκαιρία να διεξάγουν επί τόπου συνεντεύξεις, οι οποίες λειτουργούν σαν μια προκαταρκτική εξέταση υποψηφίων. Η μορφή αυτή αλληλεπίδρασης με

χαμηλό κόστος, δεν παρέχεται από άλλες μεθόδους όπως είναι η καταχώρηση στον τύπο.

Οι ημέρες καριέρας που περιλαμβάνουν τη διεξαγωγή συνεντεύξεων στους χώρους των πανεπιστημίων αποτελούν τη πιο σημαντική πηγή προσέλκυσης υποψηφίων από μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις που χρειάζονται εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο μόρφωσης για διοικητικές θέσεις που βρίσκονται στην αρχή της ιεραρχίας (Noe et al., 2000). Εργαζόμενοι σε πολύπλοκες και υψηλά αμειβόμενες εργασίες προέρχονται από προσέλκυση μέσα από πανεπιστήμια. Οι Lindquist και Endicott (1986) αναφέρουν ότι το 50% των διοικητικών στελεχών που διαθέτουν λιγότερο από 3 χρόνια προϋπηρεσίας έχει προσληφθεί μέσω αυτής της μεθόδου.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να είναι ιδιαίτερα παραγωγική, καθώς μεγάλος αριθμός υποψηφίων μπορεί να εξεταστεί σε μια τοποθεσία και σε μικρό χρονικό διάστημα. Το κόστος της μεθόδου εντάσσεται στη μεσαία κατηγορία ανάμεσα στις διάφορες μεθόδους προσέλκυσης. Οι ημέρες καριέρας παρουσιάζουν υψηλότερο κόστος από τις συστάσεις, ή την περιορισμένη καταχώρηση στον τύπο, ωστόσο χαμηλότερο κόστος από τη χρήση συμβούλων προσέλκυσης (Fisher et al., 1999).

Οι αντιπρόσωποι των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στις ημέρες καριέρας/σταδιοδρομίας παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία. Χρησιμεύουν ως βασικές πηγές πληροφόρησης των φοιτητών ή αποφοίτων για τον οργανισμό και τις εργασιακές θέσεις, καθώς και ως ενδείξεις για την πιθανότητα να λάβουν προσφορά εργασίας (Rynes & Miller, 1983). Οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονται τους υπεύθυνους προσέλκυσης ως σύμβολα των οργανωσιακών χαρακτηριστικών για τα οποία δεν μπορούν να έχουν συγκεκριμένη γνώση πριν αποδεχτούν την ενδεχόμενη πρόταση εργασίας. Οι υπεύθυνοι προσέλκυσης καθορίζουν επίσης σε μεγάλο βαθμό τους υποψήφιους που θα περάσουν από το στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις τα μηνύματα των υπεύθυνων προσέλκυσης έχουν θεωρηθεί ως ακατάλληλα να περάσουν τις απαραίτητες πληροφορίες, ότι δίνουν μη ρεαλιστικά ευνοϊκή εικόνα για τον οργανισμό, καθώς και ως μη αξιόπιστα (Rynes & Boudreau, 1986).

Για την επιλογή των αντιπροσώπων ορισμένα κριτήρια έχουν θεωρηθεί σημαντικά, όπως οι διαπροσωπικές ικανότητες, ο ενθουσιασμός σχετικά με την εταιρεία, η γνώση της εταιρείας και των εργασιακών θέσεων και η αξιοπιστία ως προς τους φοιτητές (Rynes & Boudreau, 1986).

Η εκπαίδευση των αντιπροσώπων μπορεί να περιλαμβάνει την πρακτική σε δεξιότητες συνέντευξης, πρακτική στην αναζήτηση των απαραίτητων χαρακτηριστικών των υποψηφίων, θέματα που αφορούν τις διαπροσωπικές πλευρές της προσέλκυσης, το σχεδιασμό του περιεχομένου της συνέντευξης, τον τρόπο προώθησης του οργανισμού, καθώς και τον τρόπο διενέργειας αναφορών σχετικά με τα αποτελέσματα της προσέλκυσης (Rynes & Boudreau, 1986). Η βελτίωση της συνέπειας και της ακρίβειας των αρχικών σταδίων εξέτασης των υποψηφίων μπορεί να επιτευχθεί μέσω εκπαίδευσης σε τεχνικές δομημένων συμπεριφορικών συνεντεύξεων (Janz, 1982).

Σύμφωνα με την έρευνα των Rynes & Boudreau (1986) σχετικά με τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται από αμερικανικές επιχειρήσεις κατά την προσέλκυση υποψηφίων σε πανεπιστημιακά ιδρύματα, βασικά κριτήρια για την επιλογή των ιδρυμάτων αποτελεί η φήμη του ιδρύματος όσον αφορά τις συγκεκριμένες ικανότητες που ζητούνται από την επιχείρηση, τη γενική του φήμη, καθώς και η απόδοση εργαζομένων από προηγούμενες προσλήψεις. Ως επιπλέον παράγοντας που επηρεάζει τις αποφάσεις, αναφέρεται το γραφείο σταδιοδρομίας που λειτουργεί στα ιδρύματα.

Βασικό ρόλο στην προσέλκυση υποψηφίων παίζει επίσης το υλικό προσέλκυσης που χρησιμοποιείται, το οποίο περιλαμβάνει περιγραφή των καθηκόντων των εργασιακών θέσεων προς κάλυψη, τις μισθολογικές απολαβές, τις πολιτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης καριέρας, τις δυνατότητες προαγωγής, καθώς και τα απαιτούμενα για τη θέση γνωστικά αντικείμενα (Schofield, 1991).

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Ως πλεονέκτημα της μεθόδου αναφέρονται οι χαμηλές προσδοκίες που διατηρούν οι υποψήφιοι ως προς τις μισθολογικές απολαβές συγκριτικά με έμπειρους εργαζόμενους. Επιπλέον, οι ημέρες σταδιοδρομίας αποδεικνύονται ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος προσέλκυσης υποψηφίων ιδιαίτερων ειδικοτήτων, όπως είναι ο χώρος της τεχνολογίας, λόγω των ραγδαίων αλλαγών και της ανάγκης άρτια εκπαιδευμένου προσωπικού (Harris, 1997). Η μέθοδος προσφέρει το πλεονέκτημα ότι διενεργείται σε επαναλαμβανόμενα και συγκεκριμένα διαστήματα, βάσει των οποίων μπορούν να σχεδιαστούν συγκεκριμένες στρατηγικές (Rynes & Boudreau, 1986).

Ως μειονέκτημα της μεθόδου αναφέρεται κατ' αρχάς το γεγονός ότι οι υποψήφιοι δεν διατίθενται σε όλες τις περιπτώσεις άμεσα για εργασία. Επιπλέον αρνητικά σημεία αποτελούν η έλλειψη προϋπηρεσίας και η δυσκολία που παρουσιάζει η αξιολόγηση τέτοιων υποψηφίων, καθώς και οι αυξημένες προσδοκίες που διατηρούν οι φοιτητές και οι απόφοιτοι για τις θέσεις.



1.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιλογή προσωπικού στοχεύει στην αντιπαραβολή των ικανοτήτων των υποψηφίων και των απαιτήσεων που ενυπάρχουν στις εργασιακές θέσεις, και την αναγνώριση των υποψηφίων εκείνων που δύνανται μακροπρόθεσμα μέσω της εργασίας τους να αποδώσουν μεγαλύτερη αξία στους συγκεκριμένους στόχους του οργανισμού. Αποτελεί κεντρική διαδικασία της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, μέσω της οποίας οι οργανισμοί αποκτούν τους ανθρώπινους πόρους που είναι απαραίτητοι προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Η υιοθέτηση αποτελεσματικών πρακτικών επιλογής προσωπικού εμφανίζεται περισσότερο έντονη σε κλάδους δραστηριότητας στους οποίους βασική κινητήρια δύναμη αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι, όπως ο κλάδος των υπηρεσιών. Στους κλάδους αυτούς, η οικονομική απόδοση των οργανισμών εξαρτάται περισσότερο από το είδος και την ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων (Terpstra & Rozell, 1993).

Οι εργαζόμενοι και ο τρόπος εργασίας τους έχουν θεωρηθεί ως κριτήρια διάκρισης μεταξύ επιτυχημένων και μη οργανισμών (Pfeffer, 1994). Η επιβίωση και η κερδοφορία των οργανισμών συχνά συνδέονται με το επίπεδο του εργατικού τους δυναμικού, ενώ η έλλειψη βιωσιμότητας έχει συνδεθεί με αναποτελεσματικές μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής (Plumbly, 1985)⁴. Ο αυξημένος ανταγωνισμός, η αλλαγή των οργανωσιακών δομών και η μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων που βασίζονται ολοένα και περισσότερο σε λιγότερους εργαζόμενους παράλληλα με την προσπάθεια να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, οδηγεί στην αναζήτηση μεθόδων για την προσέλκυση υψηλού επιπέδου εργαζομένων και τη χρήση μεθόδων επιλογής που προβλέπουν με έγκυρο τρόπο τη μελλοντική εργασιακή απόδοση (Terpstra, 1996).

Αποτελεσματικές πρακτικές επιλογής συνδέονται με την παραγωγικότητα των οργανισμών. Αναλύσεις χρησιμότητας που έχουν διενεργηθεί σε διαφορετικά οργανωσιακά πλαίσια, υποστηρίζουν ότι οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τη διεξαγωγή μελετών εγκυρότητας σχετικά με τις μεθόδους που έχουν

⁴ Όπως αναφέρεται στο Heraty & Morley (1998).

ακολουθηθεί και η χρήση έγκυρων μεθόδων επιλογής οδηγούν σε αυξημένη ετήσια παραγωγικότητα για αρκετούς οργανισμούς (Cascio & Ramos, 1986)⁵. Η προβλεπτική εγκυρότητα συνιστά το πιο βασικό χαρακτηριστικό των μετρήσεων που αφορούν το προσωπικό (Schmidt & Hunter, 1998). Η χρήση μεθόδων πρόσληψης με αυξημένη προβλεπτική εγκυρότητα οδηγεί σε σημαντική αύξηση της εργασιακής απόδοσης, όπως μετράται από ποσοστιαίες αυξήσεις στα αποτελέσματα της εργασίας, από την αυξημένη οικονομική αξία των εργασιακών αποτελεσμάτων, και από αυξημένη γνώση δεξιοτήτων σχετικών με την εργασία (Hunter, Schmidt, & Judiesch, 1990). Μέσω ενός συνδυασμού μεθόδων οι οποίες παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη προβλεπτική εγκυρότητα σχετικά με την απόδοση και την απόκτηση εργασιακής γνώσης, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα πρόσληψης των πιο αποτελεσματικών υποψηφίων (Schmidt & Hunter, 1998). Διαδικασία επιλογής η οποία διαμορφώνεται από τεστ γνωστικής ικανότητας και δομημένη συνέντευξη, έχειδειχθεί ότι επιφέρει το 63% της μέγιστης δυνατής πρακτικής αξίας για τον οργανισμό. (Schmidt & Hunter, 1998). Υψηλά επίπεδα προβλεπτικής εγκυρότητας σχετικά με την εργασιακή απόδοση (.65) παρουσιάζουν επίσης διαδικασίες επιλογής προσωπικού οι οποίες περιλαμβάνουν τεστ γνωστικής ικανότητας παράλληλα με τη χορήγηση τεστ ακεραιότητας (integrity tests), τα οποία μετρούν κατά κύριο λόγο το χαρακτηριστικό της ευσυνειδησίας.

Μια κοινή παραδοχή που συνδέει τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, είναι ότι οι βελτιώσεις στην ατομική απόδοση ισοδυναμούν με αντίστοιχες βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η συζήτηση σχετικά με την παραπάνω σύνδεση εντάσσεται στα πλαίσια της ερευνητικής δραστηριότητας σχετικά με την εγκυρότητα που παρουσιάζουν οι μέθοδοι επιλογής ως προς την πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης. Τα προβλήματα που παρουσιάζει η σύνδεση επιτυχούς διαδικασίας πρόσληψης και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας βρίσκονται κατ' αρχάς στο ότι οι αποφάσεις πρόσληψης δεν στηρίζονται αποκλειστικά σε μια μέθοδο, αλλά περισσότερο σε συνδυασμό μεθόδων (Murphy & Bartram, 2002). Επιπλέον, οι οργανισμοί είναι πολύπλοκα συστήματα και βελτιώσεις σε

⁵ Όπως αναφέρεται στο Terpstra & Rozell (1993).

μια συγκεκριμένη περιοχή δεν μεταφράζονται αυτόματα σε ευρύτερες οργανωσιακές βελτιώσεις. Παρά την πολύπλοκη και αβέβαιη σύνδεση της διαδικασίας επιλογής και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, μπορεί να υποθεθεί σε ένα λογικό πλαίσιο ότι η επιλογή συμβάλλει στην επιτυχία των οργανισμών. Η χρήση δομημένων διαδικασιών εκτίμησης συνεισφέρει αποτελεσματικά στην ποιότητα, αποτελεσματικότητα και αξιοκρατία των αποφάσεων επιλογής προσωπικού (Murphy & Bartram, 2002).

Οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα συνεχές που περιλαμβάνει τη χρήση περισσότερο παραδοσιακών μεθόδων όπως η συνέντευξη, οι έντυπες αιτήσεις και οι συστάσεις, μέχρι περισσότερο περίπλοκων μεθόδων όπως τα βιοδεδομένα, τα κέντρα επιλογής προσωπικού και τα ψυχομετρικά εργαλεία. Η αποτελεσματικότητα της κάθε μεθόδου καθορίζεται από τις ψυχομετρικές της ιδιότητες και συγκεκριμένα από την προγνωστική εγκυρότητα που παρουσιάζει σχετικά με την εργασιακή απόδοση (Muchinski, 1986). Συνολικά, η χρήση και η αποτελεσματικότητα των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων διαφέρει ανάμεσα στους οργανισμούς, καθώς υιοθετούν διαφορετικές στρατηγικές, διακρίνονται από διαφορετικά χαρακτηριστικά και επηρεάζονται από διαφορετικούς εξωτερικούς παράγοντες. Η χρήση ωστόσο αποτελεσματικών πρακτικών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού είναι επωφελής για όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς διαφοροποιημένους παράγοντες.

Μια επιπλέον λειτουργία της επιλογής προσωπικού, εντάσσεται στις εργασιακές σχέσεις που διαμορφώνονται. Η επιλογή προσωπικού μπορεί να ειπωθεί με τα σημερινά δεδομένα ως μια διαδικασία διαπραγμάτευσης με στόχο τη δημιουργία ενός υγιούς ψυχολογικού συμβολαίου ανάμεσα στα δυο μέρη της εργασιακής σχέσης (Lievens et al., 2002). Ως τέτοια, εντάσσεται στην ευρύτερη οπτική μιας κοινωνικής διαδικασίας, συστατικά στοιχεία της οποίας αποτελούν οι στάσεις των υποψηφίων και οι αποφάσεις που λαμβάνουν στα πλαίσια ανταγωνιστικών αγορών, καθώς και η επίδραση που ασκούν στα παραπάνω συγκεκριμένες διαδικασίες επιλογής. Οι διάφορες μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός επιδρούν στις αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού (Ryan & Ployhart 2000). Οι πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής αντανakλούν τον οργανισμό,

την κουλτούρα του και τους τρόπους που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Τα στοιχεία αυτά, επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι οργανισμοί, ως λιγότερο ή περισσότερο ελκυστικοί χώροι εργασίας, και διαμορφώνουν ευρύτερες εντυπώσεις και προσδοκίες σχετικά με την εργασιακή ζωή, λειτουργώντας ως αφετηρία του εργασιακού συμβολαίου και της διαδικασίας κοινωνικοποίησης στον οργανισμό (Lievens et al., 2002).

Οι δραστηριότητες της επιλογής προσωπικού λαμβάνουν κεντρική θέση στη λειτουργία των οργανισμών, λόγω της αυξημένης εργασιακής κινητικότητας και των υψηλότερων απαιτήσεων σχετικά με τις δεξιότητες των εργαζομένων. Η επιλογή προσωπικού δεν θεωρείται πλέον ανεξάρτητη δραστηριότητα στα πλαίσια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αλλά συνδέεται όλο και περισσότερο με την εκπαίδευση, την ανάπτυξη καριέρας, την αξιολόγηση της απόδοσης, κλπ. (Roe & Van de Berg, 2003). Μια σημαντική εξέλιξη στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων είναι η αυξανόμενη αναγνώριση ότι οι παραπάνω δραστηριότητες ανθρωπίνων πόρων είναι αλληλεξαρτώμενες και πρέπει να θεωρούνται ως ένα σύστημα. Υπό την προσέγγιση των ανθρωπίνων πόρων ως συστήματος, υπάρχει η ανάγκη ολοκληρωμένου σχεδιασμού των διάφορων στοιχείων του και ιδιαίτερα της επιλογής, ώστε πέρα από τη μέτρηση και την πρόβλεψη να περιλαμβάνει την επίλυση προβλημάτων προσέλκυσης και πρόσληψης.

1.3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

1.3.1.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η συνέντευξη επιλογής αποτελεί την πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδο επιλογής προσωπικού (Schneider & Schmidt, 1986, Pulakos & Schmidt, 1995, Posthuma et al., 2002). Η γενικευμένη χρήση της παρατηρείται τόσο στην Ελλάδα όσο και στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης (Παπαλεξανδρή, 2001, Dany & Torchy, 1994). Η εκτεταμένη ερευνητική δραστηριότητα που αφορά τη συνέντευξη επιλογής προσωπικού τα τελευταία 80 χρόνια της χρήσης της εκδηλώνεται μέσα από πλήθος αφηγηματικών επισκοπήσεων και μετα-αναλυτικών ερευνών, και επικεντρώνεται σε βασικά ζητήματα προβληματισμού σχετικά με το περιεχόμενο και τη φύση της συνέντευξης, το σκοπό και τη λειτουργία της, κυρίως όμως με την προγνωστική εγκυρότητα που παρουσιάζει ως μέθοδος επιλογής προσωπικού σχετικά με την εργασιακή απόδοση.

ΟΡΙΣΜΟΣ

Η συνέντευξη επιλογής έχει οριστεί ως η «πρόσωπο με πρόσωπο ανταλλαγή πληροφοριών σχετικών με την εργασία ανάμεσα σε εκπροσώπους ενός οργανισμού και κάποιο υποψήφιο, με γενικό στόχο από πλευράς οργανισμού να προσελκύσει, να επιλέξει και να διατηρήσει ένα υψηλού επιπέδου εργασιακό δυναμικό» (Eder, et al., 1989).

Η συνέντευξη ουσιαστικά παρέχει ένα δείγμα συμπεριφορών του υποψηφίου με τη μορφή των απαντήσεών του στις τιθέμενες ερωτήσεις, ενδεικτικών για την απόδοσή του και τη συνολικότερη εργασιακή του συμπεριφορά. Κρίσιμος παράγοντας επομένως για την αξιοπιστία και εγκυρότητα της μεθόδου είναι το περιεχόμενο της συνέντευξης να αντιπροσωπεύει και να καλύπτει τις απαιτήσεις της εργασιακής θέσης.

Πέρα από το σκοπό της συνέντευξης και τη λειτουργία της ως μεθόδου επιλογής προσωπικού, αποτελεί μια κατάσταση επικοινωνίας, στην οποία πραγματοποιείται επεξεργασία της πληροφορίας και από τα δυο μέρη που

συμμετέχουν, σχετικά με αντιλήψεις της αλληλεπίδρασης (Anderson, 1992, Rowe, 1989).

Μέσα από τη λειτουργία αυτή της συνέντευξης, την οποία ο Anderson ονομάζει υποκειμενική-κοινωνικοαντιληπτική, διαμορφώνονται οι προσδοκίες των δυο μερών σχετικά με την εργασιακή σχέση και τις αναμενόμενες σε αυτήν συμπεριφορές. Βασικό στοιχείο στη διαμόρφωση των προσδοκιών από την πλευρά του υποψηφίου, είναι η επισκόπηση της θέσης εργασίας, η παροχή δηλαδή όλων των απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με τη φύση της εργασίας και τις ευθύνες που ενέχει. Ιδιαίτερα σημαντική για την διαμόρφωση ρεαλιστικών προσδοκιών είναι η παροχή όσο το δυνατόν ακριβέστερης επισκόπησης της θέσης εργασίας. Σύμφωνα με τον Spector (2000) η ρεαλιστική επισκόπηση εργασίας μειώνει τις αποχωρήσεις προσωπικού. Η επισκόπηση της θέσης εργασίας παρατίθεται ως βασικό επιχείρημα υπέρ της δημοτικότητας χρήσης της συνέντευξης.

Μια περαιτέρω εξήγηση, είναι η δυνατότητα που παρέχεται μέσω της συνέντευξης για την έγκυρη αξιολόγηση κοινωνικών δεξιοτήτων των υποψηφίων, όπως η ευχέρεια λόγου, οι επικοινωνιακές και διαπροσωπικές ικανότητες, καθώς και άλλες παρατηρήσιμες όψεις της συμπεριφοράς σημαντικές για την εργασιακή θέση οι οποίες αποτελούν ενδείξεις της μελλοντικής εργασιακής συμπεριφοράς. Στην ουσία, η συνέντευξη μπορεί να εκληφθεί ως δείγμα έργου για τις συμπεριφορές αυτές οι οποίες δεν μπορούν να αξιολογηθούν με άλλα μέσα (Κάντας, 1998). Τέλος, η συνέντευξη λειτουργεί και ως μέσο αξιολόγησης της συμβατότητας μεταξύ υποψηφίων και οργανισμού (Adams et al., 1994).

ΕΙΔΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Ως προς τη δομή, οι συνεντεύξεις επιλογής προσωπικού εντάσσονται σε ένα διάστημα μεταξύ πλήρως αδόμητων έως πλήρως δομημένων συνεντεύξεων.

ΑΔΟΜΗΤΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Οι αδόμητες συνεντεύξεις δεν διαθέτουν συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο διεξάγονται, δεν απαρτίζονται από συγκεκριμένα ερωτήματα τα οποία να τίθενται σε όλους του υποψηφίους, ενώ δεν τηρείται συγκεκριμένη διαδικασία καταγραφής των απαντήσεων. Το είδος των ερωτημάτων και η σειρά τους αποτελούν ευθύνη του συνεντευκτή, ενώ η αξιολόγηση του υποψηφίου αντιπροσωπεύει μια γενική εκτίμηση και κρίση βάσει της συζήτησης (Schmidt & Hunter, 1998). Στο πλαίσιο αυτό, τόσο η ίδια η επιλογή των ερωτήσεων όσο και η μετέπειτα αξιολόγηση μπορούν να επηρεαστούν από παράγοντες που δεν αφορούν την εργασία συντελώντας στην χαμηλή αποτελεσματικότητα που παρουσιάζει η αδόμητη συνέντευξη.

Επιπλέον, ο τρόπος διενέργειας της αδόμητης συνέντευξης καθιστά αδύνατη τη σύγκριση μεταξύ των υποψηφίων, καθώς το περιεχόμενο και τα θέματα διαπραγμάτευσης διαφέρουν, και αφήνει πολύ περισσότερα περιθώρια – σχετικά με τις δομημένες συνεντεύξεις- για την παρουσία μεροληπτικών σφαλμάτων εκ μέρους των συνεντευκτών.

Ως βασικά πλεονεκτήματα για τη χρήση της αδόμητης συνέντευξης αναφέρονται κατ' αρχάς η περισσότερη αυτονομία διεξαγωγής και λήψης αποφάσεων εκ μέρους του συνεντευκτή, και επιπλέον η δυνατότητα παροχής πληροφοριών σχετικά με στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης (Dirboye, 1994).

ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Η διαφοροποίηση των δομημένων συνεντεύξεων έγκειται στις αυξημένες ψυχομετρικές ιδιότητες που παρουσιάζουν, μέσα από την τυποποίηση του περιεχομένου ή/ και της διαδικασίας της συνέντευξης. Η απόδοση δομής στη συνέντευξη πραγματοποιείται με διάφορες μεθόδους που μπορούν να ενταχθούν σε δυο ευρύτερες κατηγορίες, την απόδοση δομής σχετικά με το περιεχόμενο της συνέντευξης και τον τρόπο με τον οποίο συλλέγονται οι απαραίτητες πληροφορίες, και με τον τρόπο βαθμολόγησης και αξιολόγησης των πληροφοριών (Campion et al., 1997). Το περιεχόμενο των δομημένων

συνεντεύξεων βασίζεται σε συγκεκριμένο πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει τις βασικές διαστάσεις που θα συζητηθούν μέσω μιας σειράς ερωτήσεων που τις καλύπτουν και είναι συγκεκριμένες. Η χρήση συγκεκριμένων, ομοιόμορφων ερωτημάτων που τίθενται σε όλους τους υποψήφιους αποτελεί ίσως το πιο καθοριστικό στοιχείο δομής της συνέντευξης (Conway et al., 1995, Huffcut & Arthur, 1994, McDaniel et al., 1994, Wiesner & Cronshaw, 1988, Wright et al., 1989). Επιπλέον, με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η αξιοπιστία μεταξύ βαθμολογητών και η αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων (Campion et al. 1997), και διευκολύνεται η σύγκριση μεταξύ των υποψηφίων αυξάνοντας την εγκυρότητα της μεθόδου (Ottis, 1944). Οι πλήρως δομημένες συνεντεύξεις αυτής της μορφής μοιάζουν περισσότερο με προφορικά τεστ.

Οι διαστάσεις που εξετάζονται μπορεί να προκύψουν από προηγούμενη ανάλυση εργασίας. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος ανάλυσης εργασίας που χρησιμοποιείται για να εξαχθούν οι ερωτήσεις της συνέντευξης είναι η μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων, κατά την οποία συγκεντρώνονται οι δραστηριότητες της θέσης (tasks), καθώς και περιγραφές καταστάσεων που αντιπροσωπεύουν σχετικές αποτελεσματικές και μη συμπεριφορές, και συνδυάζονται με το σύνολο των γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών (KSAO's) τα οποία είναι απαραίτητα από τον κάτοχο για την εκτέλεσή της. Τα κρίσιμα συμβάντα ομαδοποιούνται σε διαστάσεις, επιλέγονται εκείνα που τις αντιπροσωπεύουν καλύτερα και βάσει αυτών διαμορφώνονται οι ερωτήσεις. Με τον τρόπο αυτό τα ερωτήματα αντιπροσωπεύουν το περιεχόμενο της εργασίας και αυξάνουν την εγκυρότητα περιεχομένου (Gatewood & Field, 1989, Campion et al. 1997).

Η βαθμολόγηση και αξιολόγηση των απαντήσεων πραγματοποιείται μέσω ειδικά διαμορφωμένων και τυποποιημένων κλιμάκων μέτρησης. Συγκεκριμένα, έχειδειχθεί ότι η χρήση λεπτομερειακών συμπεριφορικών κλιμάκων βαθμολόγησης αυξάνει την αντικειμενικότητα της διαδικασίας, την αξιοπιστία μεταξύ βαθμολογητών και την αξιοπιστία επαναληπτικών μετρήσεων, μειώνοντας τις επιδράσεις μόλυνσης και αναποτελεσματικότητας του κριτηρίου (Campion, et al., 1997, Maurer, 2002). Οι συμπεριφορικές κλίμακες βαθμολόγησης παρέχουν περιγραφές συμπεριφοράς για κάθε σημείο της κλίμακας μειώνοντας την ασάφεια και τις εννοιολογικές διαφορές που

παρουσιάζονται σε συμβατικές κλίμακες που χρησιμοποιούν επίθετα ως κατηγορίες (Smith & Kendall, 1963).

Η χρήση όμοιων, δομημένων ερωτημάτων για όλους τους υποψηφίους, η ανάλυση εργασίας για τον καθορισμό των διαστάσεων που εξετάζονται και η χρήση κλιμάκων βαθμολόγησης αναφέρονται ως οι περισσότερο σημαντικές μέθοδοι για την απόδοση δομής στη συνέντευξη από τους Campion et al. (1997), κατά την επισκόπηση 15 μεθόδων. Σημειώνουν ωστόσο, ότι σε συνολικό επίπεδο δεν εμφανίζεται κάποια ομοφωνία ως προς το ποια μέθοδος επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Σε λιγότερο δομημένες συνεντεύξεις τίθενται οι ίδιες ερωτήσεις, ωστόσο παρέχεται κάποιος βαθμός ευελιξίας στην προσαρμογή της συνέντευξης ανάλογα με τον υποψήφιο. Συνεντεύξεις αυτής της μορφής περιλαμβάνουν λίστες, παραδείγματα ή πρότυπα ερωτημάτων τα οποία δομούνται ανάλογα με την εργασιακή θέση (Motowidlo et al., 1992, Pulakos & Schmidt, 1995). Στην περίπτωση που δεν χρησιμοποιούνται οι ίδιες ερωτήσεις, η εγκυρότητα διαφοροποιείται ανάλογα με τις ερωτήσεις που επιλέγονται (Campion, et al., 1997).

Η δόμηση των συνεντεύξεων δεν επιδρά μόνο στον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται η συνέντευξη, αλλά και στις εννοιολογικές κατασκευές που εξετάζονται και αξιολογούνται. Έχει δειχθεί ότι οι δομημένες συνεντεύξεις επικεντρώνονται περισσότερο στην εργασιακή γνώση, τη γνωστική ικανότητα, τις διαπροσωπικές ικανότητες και τη συμβατότητα υποψηφίου- οργανισμού ενώ οι αδόμητες συνεντεύξεις εστιάζουν σε διαστάσεις της προσωπικότητας, στις κοινωνικές δεξιότητες, τα προσωπικά ενδιαφέροντα, την εκπαίδευση και την προηγούμενη εμπειρία (Salgado & Moscoso, 2002, Robertson & Smith, 2001).

ΕΙΔΗ ΔΟΜΗΜΕΝΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Τα βασικά είδη δομημένων συνεντεύξεων είναι η Συμπεριφορική συνέντευξη (Συνέντευξη Περιγραφής Συμπεριφοράς- Behavior Description Interview), η Καταστασιακή συνέντευξη (Situational Interview), καθώς και οι συμβατικές δομημένες συνεντεύξεις.

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η συμπεριφορική συνέντευξη επικεντρώνεται σε εργασιακές συμπεριφορές που έχουν εκδηλωθεί στο παρελθόν, βάσει της παραδοχής ότι μέσω αυτών μπορεί να προβλεφθεί πιο αποτελεσματικά η μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση. Σύμφωνα με τον Jang (1989), το είδος αυτό μετράει περισσότερο τυπικές και λιγότερο βέλτιστες συμπεριφορές. Οι ερωτήσεις ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με το αν οι συνεντευξιζόμενοι διαθέτουν ή όχι εργασιακή εμπειρία. Ωστόσο δεν παρέχονται στοιχεία σχετικά με τη βαθμολόγηση των ερωτήσεων.

Σε μια απόπειρα ταξινόμησης των ειδών των συνεντεύξεων βάσει περιεχομένου, ο Jang και οι συνεργάτες του (1986) κατηγοριοποίησαν τα είδη των ερωτημάτων που περιλαμβάνουν οι συνεντεύξεις. Σχετικά με τη συμπεριφορική συνέντευξη, κατέληξαν ότι αποτελείται από ερωτήματα που αναφέρονται σε προηγούμενες δραστηριότητες και εμπειρία, καθώς και σε προηγούμενα εκδηλωθείσες συμπεριφορές, ενώ ελάχιστα ερωτήματα αφορούν βιογραφικά δεδομένα των υποψηφίων όπως οι γνώσεις, τα επιτεύγματα και οι επιτυχίες τους. Τέλος, ελάχιστες ερωτήσεις συνδέονται με αυτοαξιολογήσεις των υποψηφίων που αφορούν τους στόχους, τις επιθυμίες, τις στάσεις τους, κλπ. Ως προς τις εννοιολογικές κατασκευές που εξετάζονται μέσα από τη συμπεριφορική συνέντευξη, τα βασικότερα θέματα αφορούν την εργασιακή γνώση, την εκτίμηση των καταστάσεων και τις κοινωνικές δεξιότητες (Salgado & Moscoso, 2002).

ΚΑΤΑΣΤΑΣΙΑΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Αντικείμενο της καταστασιακής συνέντευξης είναι η υποθετική συμπεριφορά των υποψηφίων κάτω από συγκεκριμένες καταστάσεις σχετικές με την εργασία. Η δημιουργία των καταστασιακών συνεντεύξεων βασίζεται στη θεωρία της στοχοθέτησης (Locke, 1968). Σύμφωνα με τον Latham (1989), η διενέργεια υποθετικών ερωτήσεων αποπειράται να διερευνήσει τις προθέσεις του ατόμου, ο εντοπισμός των οποίων εξασφαλίζει ένα μέσο πρόβλεψης της επακόλουθης συμπεριφοράς. Η διαμόρφωση των ερωτήσεων γίνεται βάσει

κρίσιμων συμβάντων που προκύπτουν μετά από ανάλυση εργασίας και αποτυπώνουν τις κύριες διαστάσεις της εργασιακής θέσης. Υποστηρίζεται ότι ο τρόπος αυτός κατασκευής των ερωτημάτων καθιστά δύσκολο για τους υποψήφιους να μαντέψουν απαντήσεις που θεωρούνται «ιδανικές» από τον συνεντευκτή, μειώνοντας με τον τρόπο αυτό την πιθανότητα κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων. Οι απαντήσεις προτείνεται να βαθμολογούνται σε κλίμακες παρατήρησης της συμπεριφοράς (Behavior Observation Scales).

Η καταστασιακή συνέντευξη παρουσιάζεται λιγότερο ευάλωτη στην επιρροή προκαταλήψεων και στερεοτυπικών αντιλήψεων που αφορούν παράγοντες όπως η φυλή του υποψηφίου ή του συνεντευκτή (Lin et al., 1992). Επιπλέον, η καταστασιακή συνέντευξη καταδεικνύεται αξιόπιστο μέσο σε ότι αφορά την παρείσφρηση λαθών βαθμολόγησης, όπως η ομοιότητα, η επιρροή της πρώτης εντύπωσης, η επιείκεια ή η αυστηρότητα. Σχετικά με τα λάθη βαθμολόγησης, δεν εμφανίζεται η ανάγκη εκπαίδευσης για τη μείωση μεταβλητότητας μεταξύ των κριτών στη βαθμολόγηση λόγω λαθών όπως η επίδραση του φωτοστέφανου.

Η τήρηση σημειώσεων έχει αναγνωριστεί ως βασικό τμήμα των δομημένων συνεντεύξεων, τόσο των συμπεριφορικών, όσο και των καταστασιακών, υπό την παραδοχή ότι οδηγεί σε περισσότερο ακριβή ανάκληση των πληροφοριών. Η εκπαίδευση στην τήρηση σημειώσεων βελτιώνει την προσοχή, την κωδικοποίηση, την ανάκληση και την αξιολόγηση των πληροφοριών που εμπεριέχονται στη συνέντευξη, επικεντρώνοντας την προσοχή στις εργασιακές συμπεριφορές (Burnett et al., 1998).

Η διαφορά των δυο μεθόδων, ενώ και οι δυο στηρίζονται σε ανάλυση εργασίας για τη διαμόρφωση των ερωτημάτων και στοχεύουν στη μέτρηση συμπεριφοράς, έγκειται στον βαθμό δόμησης των ερωτημάτων, τον τρόπο βαθμολόγησης καθώς και στις θεωρητικές παραδοχές πάνω στις οποίες δομούνται. Οι συνεντεύξεις που απαρτίζονται από συμπεριφορικά ερωτήματα είναι λιγότερο δομημένες (Pulakos & Schmidt, 1995), δεν διαθέτουν τυποποιημένο τρόπο βαθμολόγησης, και στηρίζονται σε λιγότερο τεκμηριωμένο θεωρητικό υπόβαθρο. Η συμπεριφορική συνέντευξη και σε μεγαλύτερο βαθμό η καταστασιακή, αξιολογούν τη γενική γνωστική ικανότητα. Ωστόσο οι συσχετίσεις που παρουσιάζονται μειώνονται όσο αυξάνει ο βαθμός

στον οποίο είναι δομημένες (0,50 σε συνεντεύξεις χαμηλής δομής, 0,35 σε υψηλή δομή) (Harris, 1989).

Οι συμβατικές δομημένες συνεντεύξεις περιλαμβάνουν διαφορετικές κατηγορίες ερωτημάτων και αξιολογούν διαφορετικές διαστάσεις. Οι κατηγορίες των ερωτημάτων αφορούν ερωτήσεις αυτο-αξιολόγησης, περιγραφές προηγούμενων δραστηριοτήτων και εμπειρίας, καθώς και ερωτήσεις σχετικές με τα βιογραφικά δεδομένα των υποψηφίων (γνώσεις, επιτεύγματα, κλπ). Οι συμβατικές συνεντεύξεις αξιολογούν τη γενική γνωστική ικανότητα, τις κοινωνικές δεξιότητες, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας-κυρίως τη συναισθηματική σταθερότητα και την εξωστρέφεια, και σε μικρότερο βαθμό την εργασιακή εμπειρία, τη δεκτικότητα στην εμπειρία, την ευσυνειδησία και την προσήνεια (Salgado & Moscoso, 2002).

Ένα βασικό μειονέκτημα των δομημένων συνεντεύξεων και περισσότερο των καταστασιακών, είναι η σχετική έλλειψη ευελιξίας κατά τη διαδικασία διεξαγωγής και όσον αφορά το περιεχόμενο της συνέντευξης, γεγονός το οποίο αντιτίθεται στη θεώρηση της συνέντευξης ως κατάστασης αλληλεπίδρασης, αμοιβαίας επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών. Αντίθετα, οι συμπεριφορικές συνεντεύξεις λόγω του χαμηλότερου βαθμού στον οποίο είναι δομημένες παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευελιξία.

ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η ερευνητική δραστηριότητα σχετικά με τις ψυχομετρικές ιδιότητες της συνέντευξης προσωπικού και ιδιαίτερα αναφορικά με την προγνωστική εγκυρότητά της, έχει δείξει μεικτά αποτελέσματα. Ορισμένοι ερευνητές αναφέρουν χαμηλά επίπεδα εγκυρότητας (Arvey & Campion, 1982, Harris, 1989) αμφισβητώντας την αξία της συνέντευξης ως προβλεπτικού παράγοντα. Ωστόσο, κατόπιν της διεξαγωγής αρκετών μετα-αναλύσεων (Huffcutt & Arthur 1994, McDaniel et al., 1994, Salgado & Moscoso, 1995, Schmidt & Rader 1999, Wiesner & Cronshaw, 1988), έχει εξαχθεί το συμπέρασμα ότι μέσω της συνέντευξης επιλογής μπορεί να προβλεφθεί η εργασιακή απόδοση καθώς και η επιτυχία στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η προβλεπτική εγκυρότητα της συνέντευξης συνδέεται με τη συσχέτιση που παρουσιάζει με μεταβλητές όπως η γενική γνωστική ικανότητα, η εργασιακή γνώση, η εργασιακή εμπειρία, οι βασικές διαστάσεις προσωπικότητας όπως μετρώνται από το μοντέλο των πέντε παραγόντων, οι κοινωνικές δεξιότητες, η ικανότητα κρίσης καταστάσεων, και η ακαδημαϊκή επίδοση, οι οποίες αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής απόδοσης και της ικανότητας απόκτησης εργασιακής γνώσης. (Salgado & Moscoso, 2002). Η έννοια της εργασιακής γνώσης θεωρείται ως ένας ακόμα προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής απόδοσης και της επιτυχούς εκμάθησης (Salgado, 1999, Schmidt & Hunter, 1998). Η εργασιακή γνώση και δεξιότητες περιλαμβάνουν διακριτές κατηγορίες γνώσεων, καθώς και γνώσεις που αφορούν διαδικασίες, ενέργειες και λειτουργίες, και συνδέονται με τη γενική γνωστική ικανότητα. Η εργασιακή γνώση αναφέρεται ως διάσταση που εξετάζεται στις δομημένες συνεντεύξεις, τόσο στις συμπεριφορικές όσο και στις καταστασιακές (Conway & Penno, 1999), επιπλέον δε, ότι τόσο η συμπεριφορική όσο και η καταστασιακή συνέντευξη συσχετίζονται με τεστ εργασιακής γνώσης.

Ο βαθμός στον οποίο η συνέντευξη είναι δομημένη, το είδος της, ο αριθμός των συνεντευκτών και η εκπαίδευσή τους, παρουσιάζονται ως βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την προγνωστική εγκυρότητα της συνέντευξης.

Οι δομημένες συνεντεύξεις παρουσιάζουν πολύ υψηλότερη προγνωστική εγκυρότητα σχετικά με τις αδόμητες. Για τις αδόμητες συνεντεύξεις αναφέρονται διορθωμένοι συντελεστές εγκυρότητας που κυμαίνονται από ,14 έως ,33, ενώ για τις δομημένες συνεντεύξεις από ,35 έως ,62 (Huffcut & Arthur, 1994, McDaniel et al., 1994, Wiesner & Cronshaw, 1988, Wright et al., 1989, Schmidt & Hunter, 1998). Ένας βασικός λόγος για τον οποίο οι δομημένες συνεντεύξεις παρουσιάζουν αυξημένη προγνωστική εγκυρότητα σχετικά με τις λιγότερο δομημένες, είναι οι ίδιες οι εννοιολογικές κατασκευές που αξιολογούνται μέσα από τις δομημένες συνεντεύξεις. Εννοιολογικές κατασκευές όπως η συμβατότητα υποψηφίου- οργανισμού, η συναισθηματική σταθερότητα, οι διαπροσωπικές ικανότητες και η δημιουργικότητα έδειξαν υψηλά επίπεδα εγκυρότητας για διαφορετικές κατηγορίες θέσεων (Huffcut et al., 2001).

Επιπλέον, στην αύξηση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των δομημένων συνεντεύξεων συμβάλλει η χρήση ανάλυσης εργασίας από την οποία προκύπτουν οι συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας βάσει των οποίων διαμορφώνονται οι ερωτήσεις και αξιολογούνται οι υποψήφιοι (Janz, 1982, Latham & Saari, 1984). Η ανάπτυξη ερωτημάτων βάσει συγκεκριμένων διαστάσεων σχετικών με την εργασία συμβάλλει στη λήψη σχετικών με την εργασία πληροφοριών και την αύξηση της ακρίβειας των συνεντευκτών κατά τη βαθμολόγηση (Gatewood & Field, 1989). Αναφέρονται διορθωμένοι δείκτες εγκυρότητας που κυμαίνονται από ,39 έως ,50 για συνεντεύξεις που βασίζονται σε ανάλυση εργασίας, και ,29 για συνεντεύξεις που επικεντρώνονται σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας χωρίς να έχει γίνει ανάλυση εργασίας (McDaniel et al., 1994).

Σχετικά με το είδος της συνέντευξης, δεν εμφανίζονται ξεκάθαρα αποτελέσματα εγκυρότητας όταν συγκρίνονται συμπεριφορικές και καταστασιακές συνεντεύξεις. Σε ορισμένες μελέτες, οι συμπεριφορικές συνεντεύξεις δείχνουν μεγαλύτερη εγκυρότητα η οποία μπορεί να συγκριθεί με αυτή των κέντρων επιλογής προσωπικού ή των δειγμάτων έργου, με συντελεστές που κυμαίνονται από 0,32 έως 0,61, (Borman et al., 1997, Campion et al., 1994). Οι Pulakos & Schmidt (1995) συνέκριναν καταστασιακές και συμπεριφορικές συνεντεύξεις, και κατέληξαν ότι οι συμπεριφορικές μόνο ερωτήσεις προβλέπουν τις βαθμολογήσεις προϊσταμένων στην εργασιακή απόδοση ενώ οι καταστασιακές ερωτήσεις δεν παρουσιάζουν προγνωστική εγκυρότητα σχετικά με την απόδοση. Επιπλέον, οι συμπεριφορικές συνεντεύξεις παρουσιάζουν αυξητική εγκυρότητα ως προς τις καταστασιακές σχετικά με την εργασιακή απόδοση, χωρίς ωστόσο να συμβαίνει το αντίθετο (Campion et al., 1994).

Σε άλλες περιπτώσεις, αυξημένη εγκυρότητα παρουσιάζουν οι καταστασιακές συνεντεύξεις (McDaniel et al., 1994, Robertson & Smith, 2001). Σύμφωνα με τη μετα- ανάλυση των McDaniel et al. (1994), η καταστασιακή συνέντευξη αποτελεί το πιο αποτελεσματικό είδος συνέντευξης. Αναφέρουν εγκυρότητα που κυμαίνεται στο ,40-50, όταν ως κριτήριο χρησιμοποιείται η εργασιακή απόδοση. Ιδιαίτερη σημασία για την προγνωστική εγκυρότητα της καταστασιακής συνέντευξης έχει η αντιστοιχία που αναπτύσσεται ανάμεσα στους προβλεπτικούς παράγοντες και τα κριτήρια μέτρησης της απόδοσης. Οι

ερωτήσεις που υποβάλλονται και οι διαστάσεις που μετρώνται κατά την αξιολόγηση της απόδοσης διαμορφώνονται από τις ίδιες εργασιακές συμπεριφορές που περιγράφονται κατόπιν ανάλυσης εργασίας (Eder & Ferris, 1989).

Σημαντικό ρόλο στα επίπεδα της εγκυρότητας διαδραματίζουν οι ίδιοι οι συνεντευκτές και η αποτελεσματικότητά τους. Αποτελεσματικοί συνεντευκτές εμφανίζονται περισσότερο πειθαρχημένοι ως προς την έμφαση που δίνουν στις απαιτήσεις της εργασιακής θέσης. Επίσης, αξιολογούν σε μεγαλύτερο βαθμό διαπροσωπικές και επικοινωνιακές ικανότητες (Graves & Karren, 1992). Επιπλέον, η επιλογή των συνεντευκτών επιδρά στην ακρίβεια πρόβλεψης της συνέντευξης. Έχει δειχθεί ότι ατομικές διαφορές των συνεντευκτών οδηγούν σε διαφορετική βαθμολόγηση και χρήση των κλιμάκων (Zedeck et al., 1983). Περαιτέρω, η εκπαίδευση των συνεντευκτών εμφανίζεται ως σημαντικός παράγοντας που επιδρά στην εγκυρότητα της συνέντευξης. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι μέσω της εκπαίδευσης, οι συνεντευκτές επικεντρώνονται στις ερωτήσεις που είναι σχετικές με την εργασία και αξιολογούν τις απαντήσεις με περισσότερη ακρίβεια και αντικειμενικότητα ειδικά όταν η εκπαίδευση περιλαμβάνει τους τρόπους αποφυγής των μεροληπτικών στρεβλώσεων (Campion et al., 1997). Ακόμα, η χρήση περισσότερων του ενός συνεντευκτών ή η χρήση επιτροπής (panel interview) θεωρείται ότι συμβάλλει στην αύξηση της προγνωστικής εγκυρότητας, αποτελώντας διορθωτικό παράγοντα σε υποκειμενικές αξιολογήσεις και μεροληπτικές κρίσεις στις οποίες μπορεί να υποπέσει ο συνεντευκτής (Arvey & Campion, 1982, Pulakos & Shmidt, 1995). Ωστόσο, αυξημένη εγκυρότητα συνεντεύξεων με περισσότερους του ενός συνεντευκτές συγκριτικά με τη χρήση ενός συνεντευκτή, έχει δειχθεί αναφορικά με αδόμετες συνεντεύξεις (Wiesner & Cronshaw, 1988).

Η αξιοπιστία της συνέντευξης επηρεάζεται από το βαθμό δόμησής της, τον τύπο των ερωτήσεων, τον τρόπο βαθμολόγησης και την εκπαίδευση των συνεντευκτών. Η μετα- ανάλυση των Conway et al. (1995) κατέδειξε ότι τα επίπεδα αξιοπιστίας μεταξύ βαθμολογητών είναι μεγαλύτερα όταν η συνέντευξη είναι δομημένη και οι ερωτήσεις είναι τυποποιημένες, όταν χρησιμοποιούνται κλίμακες βαθμολόγησης για την αξιολόγηση των απαντήσεων οι οποίες περιλαμβάνουν περισσότερα επίπεδα, και οι

συνεντευκτές έχουν εκπαιδευτεί για το σκοπό αυτό. Επιπλέον, η αξιοπιστία μεταξύ βαθμολογητών είναι μεγαλύτερη όταν χρησιμοποιείται η καταστασιακή συνέντευξη συγκριτικά με άλλα είδη συνεντεύξεων (Maurer & Fay, 1988).

Τέλος, ένα επιπλέον ζήτημα σχετικά με την εγκυρότητα της συνέντευξης επιλογής προσωπικού είναι η αυξητική εγκυρότητα που παρουσιάζει ως προς τα τεστ γνωστικής ικανότητας. Ο βαθμός στον οποίο η συνέντευξη εξετάζει διαστάσεις εκτός της γνωστικής ικανότητας συμβάλλει στην αύξηση της εγκυρότητας σχετικά με τα αντίστοιχα τεστ και στη μείωση των διαφορών μεταξύ υπο-ομάδων των συνεντευξιαζόμενων (Pulakos & Schmidt, 1995).

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Από τις βασικότερες κριτικές που έχει δεχθεί η συνέντευξη επιλογής προσωπικού αφορά τη διενέργεια λανθασμένων κρίσεων και την λειτουργία μεροληπτικών στρεβλώσεων στις αποφάσεις πρόσληψης εκ μέρους των συνεντευκτών. Οι κρίσεις στις οποίες προβαίνουν και τα δυο μέρη της διαδικασίας επιλογής επηρεάζονται ως προς την ποιότητα και την ορθότητά τους από πλήθος γνωστικών διεργασιών, όπως οι μνημονικές επιδράσεις και τα σφάλματα απόδοσης. Οι γνωστικές δομές των συμμετεχόντων οι οποίες περιλαμβάνουν κατηγοριοποιήσεις, γνωστικά σχήματα, στερεότυπα, και λανθάνουσες θεωρίες προσωπικότητας παίζουν βασικό ρόλο στην κατεύθυνση της προσοχής του συνεντευκτή και στην αξιολόγηση τόσο του υποψηφίου όσο και της θέσης (Herriot, 1981, 1987, Silvester, 1997).

Ένα από τα βασικά σφάλματα στο οποίο υποπίπτουν οι συνεντευκτές στην επεξεργασία των πληροφοριών που αφορούν τον υποψήφιο είναι οι εκ των προτέρων διαμορφωμένες κρίσεις, καθώς και η θεώρηση αρνητικών σημείων του υποψηφίου ως περισσότερο σημαντικών για τη λήψη απόφασης. Πολύ συχνά οι συνεντευκτές διαμορφώνουν προσδοκίες για τον υποψήφιο πριν από τη συνέντευξη μέσα από τις πληροφορίες που παρατίθενται στο βιογραφικό του, τις οποίες επιχειρούν να επιβεβαιώσουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Macan & Dipboye (1988), οι αρχικές πληροφορίες σχετικά με τους υποψήφιους επηρεάζουν το είδος και το

εύρος των τιθέμενων ερωτήσεων ανάλογα με τα προσόντα των υποψηφίων. Σε υποψήφιους με περιορισμένα προσόντα τίθονταν λιγότερες ερωτήσεις σχετικά με θετικά σημεία, συγκριτικά με υποψήφιους που διαθέτουν περισσότερα προσόντα, καθώς και ερωτήσεις με αυξημένο βαθμό δυσκολίας. Οι αρχικές πληροφορίες που διαθέτουν οι συνεντευκτές από τα βιογραφικά δεδομένα των υποψηφίων επιδρούν στον τρόπο επεξεργασίας των αντίστοιχων πληροφοριών κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η μελέτη των βιογραφικών μείωνε το βαθμό ανάκλησης αντίστοιχων πληροφοριών κατά τη συνέντευξη και την αξιοπιστία των κρίσεων, οδηγούσε στην επικέντρωση του συνεντευκτή σε διαφορετικού περιεχομένου πληροφορίες και σε καλύτερη ανάκληση των πληροφοριών αυτών (Dirboye et al., 1984). Οι ερευνητές καταλήγουν στο ότι η μελέτη των βιογραφικών είναι περισσότερο ενδεδειγμένη όταν ο σκοπός της συνέντευξης είναι η συλλογή πληροφοριών, σε αντίθεση με την περίπτωση όπου περιλαμβάνει και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την πρόσληψη.

Επίσης, έχει δείχθει ότι δίνεται πολύ περισσότερη έμφαση σε αρνητικές για τον υποψήφιο πληροφορίες συγκριτικά με τις θετικές (Rowe, 1989), καθώς και ότι απαιτούνται πολύ περισσότερες θετικές πληροφορίες για να ανατρέψουν μια ήδη διαμορφωμένη αρνητική κρίση, ενώ αντίθετα, η επενέργεια των αρνητικών πληροφοριών σε ευνοϊκές κρίσεις εμφανίζεται πολύ πιο άμεση. Το γεγονός αυτό σχετίζεται με τη στάση των συνεντευκτών απέναντι σε λανθασμένη λήψη αποφάσεων. Η σημαντικότητα που αποδίδεται στις αρνητικές πληροφορίες, αποδίδεται στην προσπάθεια των συνεντευκτών να αποφύγουν προσλήψεις ακατάλληλων υποψηφίων.

Επιπλέον, οι αρνητικές πληροφορίες οδηγούν τους συνεντευκτές σε εξωγενείς αποδόσεις όσον αφορά τις επιτυχίες του υποψηφίου (Tucker & Rowe, 1979). Σε συνολικό επίπεδο, οι αποδόσεις στις οποίες προβαίνουν οι συνεντευκτές και αφορούν αποτελέσματα προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας επιδρούν στις προσδοκίες τους σχετικά με τη μελλοντική απόδοση και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προσλήψεις (Struchers, Colwill & Perry, 1992).

Οι μεροληπτικές στρεβλώσεις που παρεμβαίνουν στη διαδικασία της συνέντευξης, αναφέρονται στην επιλεκτική επικέντρωση του συνεντευκτή σε ορισμένα χαρακτηριστικά του υποψηφίου βάσει των οποίων τον αξιολογεί, τα οποία δεν έχουν άμεση σχέση με την εργασία. Βασικές μεροληπτικές

στρεβλώσεις, αποτελούν το φαινόμενο της ομοιότητας (similar-to-me effect), καθώς και το φαινόμενο της προσωπικής προτίμησης (personal liking bias). Στην πρώτη περίπτωση, η ομοιότητα του συνεντευκτή με τον υποψήφιο στις στάσεις, τη φυλή ή το φύλο επηρεάζουν τη διαδικασία της συνέντευξης σε ότι αφορά τη βαθμολόγηση των υποψηφίων και λιγότερο τις αποφάσεις σχετικά με την πρόσληψη (Schmidt, 1976). Αντίστοιχα, διαμορφώνονται υψηλότερες βαθμολογίες σε υποψήφιους τους οποίους οι συνεντευκτές βρίσκουν αρεστούς.

Τέλος, επιπλέον λάθη που αναφέρονται για τους συνεντευκτές, αποτελούν το φαινόμενο του φωτοστέφανου (halo error), και τα λάθη επιείκειας ή αυστηρότητας. Στο φαινόμενο του φωτοστέφανου η θετική βαθμολόγηση του υποψηφίου σε μια από τις διαστάσεις επηρεάζει και τις υπόλοιπες, οδηγώντας σε μια όμοια αξιολόγηση σε όλες τις διαστάσεις. Τα λάθη επιείκειας ή αυστηρότητας αναφέρονται σε μονοδιάστατη βαθμολόγηση για όλες τις διαστάσεις, θετική και αρνητική αντίστοιχα, και για όλους τους υποψηφίους.

Επιπλέον, ενώ οι συνεντεύξεις έχουν σχεδιαστεί για να εκτιμήσουν ένα πλήθος χαρακτηριστικών σχετικών με την εργασία, λίγες ενδείξεις αποδεικνύουν ότι όντως μετρούν τις κατασκευές για τις οποίες σχεδιάστηκαν. Οι περισσότερες αναλύσεις παραγόντων σχετικά με την συνέντευξη υποδεικνύουν ότι οι συνεντευκτές εμφανίζουν δυσκολία στη διαφοροποίηση μεταξύ υποψηφίων ως προς την απόδοσή τους σε διάφορες διαστάσεις της συνέντευξης (Pulakos & Schmidt, 1995). Ακόμα, η διακύμανση στις βαθμολογήσεις των συνεντευκτών οφείλεται περισσότερο στις ίδιες τις ερωτήσεις και λιγότερο στην απόδοση που εκτιμάται από τις διάφορες διαστάσεις (Fecteau et al., 1999).

Επιπλέον, η διενέργεια δομημένων συνεντεύξεων που στηρίζονται σε ανάλυση εργασίας, περιλαμβάνουν λεπτομερείς κλίμακες βαθμολόγησης και πραγματοποιούνται από εκπαιδευμένους για το σκοπό αυτό συνεντευκτές, αυξάνουν όπως αναφέρθηκε την εγκυρότητα και την αποτελεσματικότητα της μεθόδου, ωστόσο ενέχουν ιδιαίτερο κόστος και απαιτούν χρόνο για την ανάπτυξή τους.

Παρ' όλα αυτά, η συνέντευξη παρουσιάζει ορισμένα πλεονεκτήματα, τα οποία δύνανται να εξηγήσουν σε μεγάλο βαθμό τη συνεπή και εκτεταμένη χρήση της στους οργανισμούς. Το βασικότερο αυτών, αποτελεί η ιδιότητα της

συνέντευξης ως μορφής αλληλεπίδρασης, διαπροσωπικής επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης σχετικά με την εργασιακή σχέση, στοιχεία που δεν παρουσιάζονται σε άλλες μεθόδους.

Επιπλέον, η συνέντευξη παρέχει τη δυνατότητα αξιολόγησης του υποψηφίου σε διαστάσεις που δεν είναι άμεσα μετρήσιμες, όπως η μη λεκτική επικοινωνία, ενώ αποτελεί ιδιαίτερα χρήσιμη μέθοδο στην αξιολόγηση των κοινωνικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων, όπως η ευχέρεια λόγου και οι επικοινωνιακές ικανότητες, καθώς και της συμβατότητας υποψηφίου-οργανισμού (Dany & Torchy, 1994).

1.3.1.2 ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Οι ομαδικές συνεντεύξεις επιλογής προσωπικού (panel interviews) αποτελούν βασική μέθοδο επιλογής (Dixon et al., 2002). Σε μεγάλο βαθμό ο τρόπος ανάπτυξης και διεξαγωγής τους είναι ανάλογος με αυτόν των ατομικών συνεντεύξεων, η χρήση τους ωστόσο προτείνεται ως τρόπος βελτίωσης αρνητικών σημείων σχετικά με την εγκυρότητα που παρουσιάζει η ατομική συνέντευξη επιλογής (Campion et al., 1988, Pulakos & Schmidt, 1995).

ΟΡΙΣΜΟΣ

Ως ομαδική συνέντευξη ή συνέντευξη επιτροπής ορίζεται η συνέντευξη που πραγματοποιείται από ομάδα συνεντευκτών (συνήθως 2-3 άτομα) η οποία εξετάζει τον υποψήφιο και καταλήγει σε μια κοινή βαθμολογία κατόπιν συζήτησης ή με τη λήψη του μέσου όρου των ατομικών βαθμολογιών (Warmke & Weston, 1992).

Η εξέλιξη του τρόπου διεξαγωγής της ομαδικής συνέντευξης έχει ακολουθήσει τα δεδομένα της ατομικής συνέντευξης, με δομημένο περιεχόμενο και συμπεριφορικές ή καταστασιακές ερωτήσεις που στηρίζονται σε προηγούμενη ανάλυση εργασίας, εκπαίδευση των συνεντευκτών και χρήση συμπεριφορικών κλιμάκων για τη βαθμολόγηση των απαντήσεων (Pulakos & Schmidt, 1995).

Οι περισσότερες μελέτες σχετικά με την ομαδική συνέντευξη έχουν διενεργηθεί σε επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα. Τελευταία λαμβάνονται υπόψη και περιβάλλοντα ιδιωτικών επιχειρήσεων (Dixon et al., 2002).

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ

Ανάλογα με την ατομική συνέντευξη αλλά και τις άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού, η διενέργεια ανάλυσης εργασίας πάνω στην οποία στηρίζονται οι ερωτήσεις που υποβάλλονται είναι απαραίτητη για την αύξηση της αξιοπιστίας, της φαινομενικής εγκυρότητας και εγκυρότητας περιεχομένου. Κατόπιν της ανάλυσης εργασίας αναπτύσσονται τα ερωτήματα και συλλέγεται ένα εύρος πιθανών απαντήσεων, βάσει του οποίου δημιουργείται κλίμακα συγκριτικών σημείων.

Η κλίμακα συγκριτικών σημείων βοηθά τους συνεντευκτές να αξιολογήσουν και να κατηγοριοποιήσουν ξεκάθαρα την πληροφορία, και να την κατατάξουν ευκολότερα και με παρόμοιο τρόπο (Campion et al. 1988, Pulakos et al, 1996). Το εύρος της κλίμακας, καθώς και ο ξεκάθαρος διαχωρισμός μεταξύ των βαθμίδων και των συμπεριφορών που αντιπροσωπεύουν, επιδρά στο μέγεθος των συντελεστών αξιοπιστίας, καθώς 5-βάθμιες και 7-βάθμιες κλίμακες εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα (Latham & Saari, 1984, Dixon et al, 2002). Ουσιαστική αναφέρεται επιπλέον η πιλοτική εφαρμογή των κλιμάκων πριν τη χρησιμοποίησή τους και η συνεχής αναδιαμόρφωση των εργαλείων ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιοπιστίας. Ωστόσο, η χρήση κλιμάκων συγκριτικών σημείων δεν εμφανίζεται ως σημαντικός παράγοντας που επιδρά στο μέγεθος της προγνωστικής εγκυρότητας.

Αντίστοιχα με τις ατομικές συνεντεύξεις, κεντρικό στοιχείο των ομαδικών συνεντεύξεων αποτελεί το είδος των ερωτημάτων, που είναι συνήθως καταστασιακά ή συμπεριφορικά. Τα αποτελέσματα σχετικά με την εγκυρότητα του κάθε είδους ερωτημάτων είναι αντικρουόμενα, καθώς από ορισμένους ερευνητές οι καταστασιακές ερωτήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη εγκυρότητα (Latham et al., 1980) , ενώ κατά άλλους πιο αποτελεσματικές εμφανίζονται οι συμπεριφορικές ερωτήσεις (Campion et al., 1994, Pulakos & Schmidt, 1995). Ωστόσο τα δυο αυτά είδη εμφανίζουν πολύ μεγαλύτερη εγκυρότητα σχετικά με

ανοιχτές ερωτήσεις που αναφέρονται στις απόψεις των συνεντευξιζόμενων, τους στόχους τους και ζητούν περιγραφή της προσωπικότητας.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Για την αξιολόγηση των υποψηφίων χρησιμοποιούνται δυο προσεγγίσεις, η μέθοδος κατά την οποία λαμβάνονται οι μέσοι όροι των ατομικών βαθμολογήσεων, και η συζήτηση μεταξύ των βαθμολογητών για την κατάρτιση συνολικής βαθμολογίας. Ενώ και οι δυο μέθοδοι γίνονται αποδεκτές στη βιβλιογραφία, καθεμιά παρουσιάζει ορισμένα αρνητικά σημεία. Η στατιστική ενσωμάτωση των ατομικών βαθμολογήσεων ενέχει το μειονέκτημα ότι οι βαθμολογητές δεν εκτίθενται σε όλες τις απόψεις που ισχύουν και οι ατομικές βαθμολογήσεις ενδέχεται να υφίστανται μεροληπτικές στρεβλώσεις.

Αντίστοιχα, κατά τη συζήτηση για τη δημιουργία ομοφωνίας, αναφέρονται ως αρνητικά σημεία η επικράτηση της ομαδικής σκέψης όπου αντίθετες απόψεις τείνουν να μην παρουσιάζονται, καθώς και η κοινωνική συμμόρφωση, κατά την οποία συνεντευκτές μεταβάλλουν τις βαθμολογήσεις τους για να γίνουν αρεστοί στα μέλη της ομάδας. Προτείνεται ο συνδυασμός των μεθόδων, με τη λήψη αρχικών ατομικών βαθμολογιών, τη συζήτηση και τη μετέπειτα επαναβαθμολόγηση των υποψηφίων (Dixon et al., 2002).

Οι Dixon et al. (2002), προτείνουν τη χρήση καθορισμένης ομάδας συνεντευκτών για τη διενέργεια των ομαδικών συνεντεύξεων κατόπιν ομαδικής εκπαίδευσης και τη διερεύνηση των ωφελειών της. Υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη κοινών γνωστικών μοντέλων και σχημάτων ενδέχεται να αυξήσει την ικανότητα ορθής και συνεπούς αξιολόγησης των υποψηφίων.

ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ

Η χρήση περισσότερων του ενός βαθμολογητών έχει θεωρηθεί ως βασική μέθοδος για τη βελτίωση της εγκυρότητας της συνέντευξης (Campion et al., 1997, Campion et al., 1988). Τα αποτελέσματα σχετικά με την εγκυρότητα της ομαδικής συνέντευξης είναι αρκετά αμφιλεγόμενα, με υψηλούς (.44) ή πολύ απογοητευτικούς δείκτες (-.04) (Dixon et al., 2002).

Οι Pulakos et al., (1996) χρησιμοποίησαν δομημένη μορφή συνέντευξης και καλά εκπαιδευμένους συνεντευκτές και έδειξαν ότι οι μέσες βαθμολογήσεις που προέκυπταν στις ατομικές συνεντεύξεις αποτελούσαν λιγότερο έγκυρους προβλεπτικούς παράγοντες (με συντελεστή εγκυρότητας 0.32) σχετικά με τις βαθμολογήσεις που προέκυπταν μετά από συζήτηση και ομοφωνία (με συντελεστή 0.35). Η μετα- ανάλυση των Wiesner και Cronshaw (1988) έδειξε ότι αδόμητες ομαδικές συνεντεύξεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη εγκυρότητα από τις ατομικές (0.37 και 0.20 οι αντίστοιχοι συντελεστές), ωστόσο δεν ξεκαθαρίζεται αν η μεγαλύτερη εγκυρότητα οφείλεται στη χρήση περισσότερων του ενός συνεντευκτών ή στην ομαδική μορφή της διαδικασίας, ενώ σε δομημένες συνεντεύξεις δεν παρουσίασε σημαντική διαφορά. Οι McDaniel et al. (1994), δεν βρίσκουν διαφορά στην προγνωστική εγκυρότητα ανάμεσα σε δομημένες ομαδικές και ατομικές συνεντεύξεις

Για να εξηγηθούν οι διαφορές των αποτελεσμάτων σχετικά με την προγνωστική εγκυρότητα έχουν προταθεί διάφορες παρεμβαλλόμενες μεταβλητές, όπως ο αριθμός των συνεντευκτών, η μέθοδος κατάρτισης της συνολικής βαθμολογίας και η εκπαίδευση των συνεντευκτών. Οι Marchese και Muchinsky (1993) αναφέρουν ότι η σχέση ανάμεσα στον αριθμό των συνεντευκτών και την εγκυρότητα δεν είναι σημαντική. Οι Wiesner & Cronshaw (1988) υποστηρίζουν ότι η μέθοδος κατάρτισης της συνολικής βαθμολογίας αποτελεί παρεμβαλλόμενη μεταβλητή και ότι η βαθμολογία που προκύπτει κατόπιν ομοφωνίας των συνεντευκτών οδηγεί σε μεγαλύτερη προβλεπτική εγκυρότητα απ' ότι η στατιστική μέθοδος του μέσου όρου. Οι Huffcut & Woehr (1999) τέλος, έχουν την άποψη ότι η εκπαίδευση των συνεντευκτών παίζει πολύ περισσότερο σημαντικό ρόλο για την εγκυρότητα, απ' ότι η τήρηση σημειώσεων, η δομή, ή και η ίδια η χρήση επιτροπής.

Ως προς το είδος των ομαδικών συνεντεύξεων, σε γενικό επίπεδο ερευνών, οι καταστασιακές ομαδικές συνεντεύξεις και οι συμπεριφορικές εμφανίζουν παρόμοια επίπεδα εγκυρότητας (-.02 -.46 και .12-.44), με τις καταστασιακές να παρουσιάζουν μεγαλύτερο εύρος στους συντελεστές (Dixon et al., 2002). Οι Latham et al. (1980) κατέληξαν ότι οι καταστασιακές συνεντεύξεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη προβλεπτική εγκυρότητα, ενώ οι Campion et al., (1994) βρήκαν μεγαλύτερη προβλεπτική εγκυρότητα σε συμπεριφορικές συνεντεύξεις. Οι Pulakos & Schmidt (1995) προτείνουν ως αιτία για τα

διαφορετικά αποτελέσματα σχετικά με την εγκυρότητα των συμπεριφορικών και καταστασιακών συνεντεύξεων, το περιεχόμενο των ερωτήσεων και τη σειρά με την οποία τίθενται. Η μελέτη τους εντάχθηκε σε αυστηρά ελεγχόμενη πειραματική κατάσταση. Έθεσαν ερωτήματα και των δυο κατηγοριών με παρόμοιο περιεχόμενο και η μέτρηση της απόδοσης βασίστηκε σε κλίμακα που προέκυψε από ανάλυση εργασίας, όπως αντίστοιχα είχαν προκύψει και τα ερωτήματα. Κατέληξαν στη μεγαλύτερη προβλεπτική εγκυρότητα της συμπεριφορικής ομαδικής συνέντευξης συγκριτικά με την καταστασιακή ομαδική συνέντευξη όταν οι υπόλοιποι παράγοντες παραμένουν σταθεροί. Ένα περαιτέρω πλεονέκτημα των συμπεριφορικών ομαδικών συνεντεύξεων σε αντίθεση με τις καταστασιακές στη διαδικασία επιλογής, είναι αυξητική εγκυρότητα που εμφανίζουν ως προς τα τεστ γνωστικής ικανότητας (Campion et al, 1994).

Η αξιοπιστία εμφανίζεται παρόμοια τόσο για τα καταστασιακά όσο και για τα συμπεριφορικά ερωτήματα (Latham & Saari, 1984, Pulakos & Schmidt, 1995). Η αξιοπιστία θεωρείται περισσότερο παράγοντας συσχέτισης με τη δομή της συνέντευξης και τη χρήση συμπεριφορικών κλιμάκων, και λιγότερο με τον τύπο των ερωτήσεων (Dixon et al., 2002).

Σχετικά με τον αριθμό των συνεντευκτών, παρά το γεγονός ότι ο αριθμός των συνεντευκτών που συμμετέχουν στην ομαδική συνέντευξη αντιμετωπίζεται ως σημαντική μεταβλητή για την εγκυρότητα (Marchese & Muchinsky, 1993), δεν έχει μελετηθεί πλήρως. Οι Campion et al., (1997), υποστηρίζουν ότι μεγαλύτερος αριθμός συνεντευκτών αυξάνει την αξιοπιστία της μεθόδου. Αντίστοιχη επίδραση παρουσιάζει ο μεγαλύτερος αριθμός των συνεντευκτών στην εγκυρότητα, ωστόσο πολυπληθείς επιτροπές δημιουργούν προβλήματα στην πρακτική χρησιμότητα της μεθόδου, όσον αφορά το κόστος, την έλλειψη άνεσης από την πλευρά των συνεντευξιζόμενων και άλλα διαχειριστικά θέματα (Warkme & Weston, 1992) Οι Pursell et al. (1980), προτείνουν ένα μέγεθος επιτροπής που να κυμαίνεται από τα 3 μέχρι τα 6 άτομα.

Η εκπαίδευση των συνεντευκτών έχει επίσης θεωρηθεί βασικός παράγοντας που ενδέχεται να αυξάνει την εγκυρότητα. Οι Huffcut και Woehr (1999), υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση προσφέρει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργίας των συνεντευκτών και δημιουργεί μεγαλύτερα επίπεδα συνεκτικότητας απέναντι στους υποψήφιους. Στην έρευνά τους η εκπαίδευση

παρουσιάζει τις μεγαλύτερες επιδράσεις στην εγκυρότητα, σχετικά με μεταβλητές όπως η μορφή της συνέντευξης, η δομή της και η τήρηση σημειώσεων. Η εκπαίδευση των συνεντευκτών περιλαμβάνει τα σημεία στα οποία χρειάζεται να επικεντρώνουν την προσοχή τους, την αναγνώριση των ξεκάθαρων σημείων, και τον τρόπο χρησιμοποίησης των κλιμάκων συγκριτικών σημείων (Pulakos & Schmidt, 1995), καθώς και την εξοικείωσή τους με λάθη επεξεργασίας της πληροφορίας και μεροληπτικές στρεβλώσεις (Maurer & Fay, 1988).

Κρίσιμος παράγοντας για την αύξηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της ομαδικής συνέντευξης είναι η δόμησή της και η συνέπεια με την οποία διενεργείται (Campion et al., 1997, Wiesner & Cronshaw, 1988). Η παροχή των ίδιων ερωτήσεων, με την ίδια σειρά σε όλους τους συνεντευξιζόμενους, συντελεί στο να γίνεται ξεκάθαρη η ίδια πληροφορία σε όλους τους συνεντευκτές, να την αξιολογούν και να τη βαθμολογούν με συνέπεια. Οι δομημένες ομαδικές συνεντεύξεις εμφανίζουν μεγαλύτερη αξιοπιστία μεταξύ βαθμολογητών σχετικά με τις ατομικές, καθώς και μεταξύ των διαφορετικών βαθμών δόμησης ομαδικών συνεντεύξεων (Campion et al., 1997). Οι δομημένες συνεντεύξεις εμφανίζουν επίσης μεγαλύτερη προγνωστική εγκυρότητα, γεγονός που συνδέεται με τη λήψη περισσότερων σχετικών με την εργασία πληροφοριών (Wiesner & Cronshaw, 1988, McDaniel et al., 1994, Latham & Saari, 1984).

Επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν την εγκυρότητα είναι ο τύπος των ερωτημάτων που τίθενται, τα σημεία της συγκριτικής κλίμακας, καθώς και τα κριτήρια της εργασιακής απόδοσης που χρησιμοποιούνται (Pulakos & Schmidt, 1995, Latham & Saari, 1984)

Ως βασικά κριτήρια βάσει των οποίων μελετάται η προβλεπτική εγκυρότητα της ομαδικής συνέντευξης, είναι η απόδοση στην εκπαίδευση, ο χρόνος προαγωγών και η απόδοση στην εργασία μετά από ορισμένο χρονικό διάστημα πρόσληψης (Gardner & Williams, 1973, Borman, 1992). Η απόδοση στην εργασία μετράται μέσω συμπεριφορικών κλιμάκων, οι οποίες αναπτύσσονται κατόπιν ανάλυσης εργασίας και κρίσιμων συμβάντων, όπως περιγράφηκε στο τμήμα της ατομικής συνέντευξης.

Η ομαδική συνέντευξη έχει δείξει ικανοποιητικά αποτελέσματα ως προς την πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης και ως προς την αυξητική εγκυρότητα

που παρουσιάζει σχετικά με τα τεστ γνωστικής ικανότητας (Roth & Campion, 1992).

Σύμφωνα με τους Dixon et al. (2002), υπάρχει δυσκολία σύγκρισης των αποτελεσμάτων εγκυρότητας μεταξύ των διαφόρων μελετών της ομαδικής συνέντευξης καθώς δεν εμφανίζεται η σχετική συνέπεια ως προς τη χρήση των κριτηρίων.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Το βασικό πλεονέκτημα της ομαδικής συνέντευξης έγκειται στη δυνατότητα διόρθωσης λαθών και μεροληπτικών στρεβλώσεων που πραγματοποιούνται από τη διενέργεια συνέντευξης από έναν συνεντευκτή (Campion et al., 1988). Κατά τη συζήτηση για την κατάρτιση της τελικής βαθμολογίας ενδέχεται να αποκλείονται οι απόψεις και τα συμπεράσματα που δεν είναι σχετικά με την εργασία (Arvey & Campion, 1982). Η ανάκληση των πληροφοριών ενδέχεται να βελτιώνεται όταν χρησιμοποιούνται περισσότεροι συνεντευκτές, ενώ το εύρος της πληροφορίας και οι κρίσεις που παρουσιάζονται από διαφορετικές οπτικές, αυξάνουν την ακρίβεια της βαθμολόγησης (Campion et al., 1997).

Το κόστος διεξαγωγής των ομαδικών συνεντεύξεων παρουσιάζεται μεγαλύτερο απ' ό,τι οι ατομικές, ωστόσο αντισταθμίζεται από τη μεγαλύτερη φαινομενική και προγνωστική εγκυρότητα (Warmke & Weston, 1992).

1.3.1.3 ΕΝΤΥΠΕΣ ΑΙΤΗΣΕΙΣ

Οι έντυπες αιτήσεις εντάσσονται στις παραδοσιακές μεθόδους επιλογής προσωπικού και χρησιμοποιούνται εκτεταμένα από τους οργανισμούς (Heraty & Morley, 1998).

Οι έντυπες αιτήσεις αποτελούν ειδικά κατασκευασμένες από τον οργανισμό φόρμες για την αποκόμιση πληροφοριών σχετικά με τους υποψήφιους. Περιλαμβάνουν συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας, όπως δημογραφικά στοιχεία, στοιχεία σχετικά με την εκπαίδευση, την προϋπηρεσία, και τις συστάσεις. Συγκριτικά με το βιογραφικό, οι αιτήσεις εργασίας αποτελούν περισσότερο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών καθώς οι πληροφορίες που ζητούνται αφορούν συγκεκριμένα πεδία ενδιαφέροντος του οργανισμού και οι ίδιες ερωτήσεις συμπληρώνονται από όλους τους υποψήφιους (Harris, 1997).

Οι έντυπες αιτήσεις χρησιμοποιούνται συνήθως για την προκαταρκτική εξέταση των υποψηφίων, και την επιλογή των υποψηφίων που θα περάσουν από τη διαδικασία της συνέντευξης. Η μεγαλύτερη ανάγκη ύπαρξης διαδικασιών προκαταρκτικής εξέτασης των υποψηφίων ιδιαίτερα σε περιπτώσεις αυξημένων αριθμών υποψηφίων για κενές θέσεις, καθιστά τη χρησιμοποίηση των έντυπων αιτήσεων ιδιαίτερα χρήσιμη, ωστόσο διαπιστώνεται η ανάγκη κατασκευής τους με περισσότερο αναλυτικό τρόπο (Heraty & Morley, 1998).

Μέσω των έντυπων αιτήσεων οι οργανισμοί εξυπηρετούν δυο στόχους. Κατ' αρχάς οι έντυπες αιτήσεις χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την επιλογή προσωπικού. Επιπλέον, χρησιμεύουν ως πηγή πληροφοριών καθ' όλη τη διάρκεια της σχέσης εργασίας.

Ένα ιδιαίτερο σημαντικό στοιχείο που αναφέρεται σχετικά με τις έντυπες αιτήσεις, είναι η δυνατότητα που παρέχουν ως εργαλείο επιλογής προσωπικού να διαχωρίζουν τους υποψήφιους που παρουσιάζουν εντονότερη τάση για αποχώρηση από τον οργανισμό (Mowday & Spencer, 1981).

Σχετικά με την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των έντυπων αιτήσεων, ως ξεχωριστού εργαλείου επιλογής προσωπικού, είναι γενικά αποδεκτό ότι

μπορούν να παρερμηνευτούν ειδικά στην περίπτωση που οι υποψήφιοι παρουσιάζουν ψευδή στοιχεία (Muchinski, 1986).

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Το βασικό πλεονέκτημα των έντυπων αιτήσεων αναφέρεται κατ' αρχάς στη συστηματική παράθεση των πληροφοριών, η οποία καθιστά γρήγορη και εύκολη την αξιολόγηση των στοιχείων που παρατίθενται.

Ωστόσο, οι έντυπες αιτήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα ανάλογα με αυτά που παρουσιάζονται στα τεστ προσωπικότητας και αναφέρονται στην παροχή αναληθών ή κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων. Επιπλέον, περιλαμβάνουν σε πολλές περιπτώσεις προβληματικά ερωτήματα, από την άποψη των διακρίσεων που μπορεί να δημιουργούν. Τέτοια ερωτήματα σχετίζονται με πληροφορίες που δεν έχουν άμεση σχέση με τη θέση εργασίας και το περιεχόμενό της, αλλά αφορούν περαιτέρω χαρακτηριστικά βάσει των οποίων μπορούν να διαχωριστούν μειονοτικές ομάδες (Craig & Vodanovich, 2004). Επίσης, ορισμένα ερωτήματα ενδέχεται να ληφθούν ως εισβολή στην προσωπική ζωή του ατόμου.

1.3.1.4 ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΑ ΤΕΣΤ

Σε μια προσπάθεια χρήσης περισσότερο επιστημονικών μεθόδων κατά την επιλογή προσωπικού, έχει εισαχθεί το «ψυχομετρικό» παράδειγμα (Roe & Van de Berg, 2003), ως συνδυασμός μεθόδων επιλογής, το οποίο περιλαμβάνει τη χρήση συνεντεύξεων, κέντρων επιλογής προσωπικού και ψυχομετρικών τεστ.

Κάτω από τον γενικό όρο των ψυχομετρικών τεστ, νοούνται τυποποιημένες μετρήσεις ατόμων που στοχεύουν στην μέτρηση των ατομικών διαφορών σε ένα πλήθος ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση. Από τα πλέον συχνά χρησιμοποιούμενα τεστ αποτελούν τα τεστ γνωστικής ικανότητας και τα τεστ προσωπικότητας.

ΤΕΣΤ ΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

Η γνωστική ικανότητα αποτελεί ένα από τα πλέον κεντρικά ζητήματα ενασχόλησης του εργασιακού περιβάλλοντος και χρησιμοποιείται ως προβλεπτικός παράγοντας στην επιλογή προσωπικού για περισσότερο από 80 χρόνια (Viswesvaran & Ones, 2002, Schmidt & Hunter, 1998). Αποτελεί μια από τις βασικότερες μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να διαχωριστούν οι υποψήφιοι και να προβλεφθεί η εργασιακή απόδοση. Ο λόγος της εκτεταμένης ενασχόλησης βρίσκεται στο ότι η έννοια της γνωστικής ικανότητας έχει θεωρηθεί ουσιαστική για την επιτυχή απόδοση, καθώς αντιπροσωπεύει την ικανότητα επιτυχούς προσαρμογής στο περιβάλλον και την ικανότητα μάθησης από την εμπειρία (Neisser et al., 1996).

Κατά τον σχεδιασμό συστημάτων επιλογής προσωπικού, τα τεστ γνωστικής ικανότητας κατέχουν κεντρική θέση κυρίως λόγω της ικανότητας των τεστ στην πρόβλεψη της απόδοσης και της εργασιακής γνώσης, αλλά επίσης, επειδή για τους εργαζόμενους με υψηλή γνωστική ικανότητα θεωρείται περισσότερο πιθανό να εξελιχθούν σε υψηλότερες θέσεις και να αποφύγουν προβλήματα στο χώρο εργασίας σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια (Kehoe, 2002). Ένα μέτρο της γνωστικής ικανότητας παρουσιάζεται ως ο καλύτερος τρόπος για την ταξινόμηση μεγάλου αριθμού ατόμων σχετικά με την πιθανή τους απόδοση στην εκπαίδευση ή πάνω στην εργασία (Landy et al., 1994).

Τα τεστ γνωστικής ικανότητας διαφοροποιούν τους υποψήφιους ανάλογα με τις γνωστικές τους ικανότητες. Η γνωστική ικανότητα αποτελείται από διάφορες πλευρές, ωστόσο ως βασικές αναφέρονται η λεκτική κατανόηση, η αριθμητική ικανότητα και η λογική ικανότητα (Noe et al., 2000). Η λεκτική κατανόηση αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να χρησιμοποιεί γραπτό και προφορικό λόγο. Η αριθμητική ικανότητα αφορά την ταχύτητα και την ακρίβεια με την οποία μπορεί να χειριστεί αριθμητικά προβλήματα διαφόρων τύπων, ενώ η λογική ικανότητα αποτελεί μια ευρύτερη έννοια και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να βρίσκει λύσεις σε διαφορετικά προβλήματα (Spector, 2000). Ως επιπλέον γνωστικές ικανότητες αναφέρονται η μηχανική ικανότητα, η αντιληπτική ικανότητα και η μνήμη. Όλες οι παραπάνω ικανότητες είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, ωστόσο διακρίνονται από την ύπαρξη ενός κοινού σε όλες παράγοντα που αντιπροσωπεύεται από τη γενική γνωστική ικανότητα (Caroll, 1992).

Στο παρελθόν οι οργανωτικοί ψυχολόγοι πρότειναν τη χρήση τεστ που επικεντρώνονταν στη μέτρηση πολύ συγκεκριμένων και εμφανώς σχετικών με την εργασία ικανοτήτων, όπως η μηχανική ικανότητα για μηχανικές εργασίες και η λεκτική ικανότητα για υπαλληλικές εργασίες. Η γενική γνωστική ικανότητα έχει δείχθει ότι σχετίζεται με την επίδοση σε τεστ διαφορετικών ικανοτήτων (Fisher et al., 1999).

Καθώς οι γνωστικές ικανότητες εμφανίζουν θετική συσχέτιση μεταξύ τους, είναι δύσκολο να διαχωριστεί ο ρόλος της καθεμιάς στην επίδραση της εργασιακής απόδοσης. Επειδή οι γενικές γνωστικές ικανότητες περιλαμβάνουν πιο συγκεκριμένες ικανότητες, μετρήσεις της γενικής γνωστικής ικανότητας αποδεικνύονται πιο χρήσιμοι προβλεπτικοί παράγοντες ακόμα κι αν μια συγκεκριμένη ικανότητα, όπως η λεκτική ικανότητα, επηρεάζει την απόδοση σε συγκεκριμένο έργο (Murphy 2002). Επιπλέον, εμπειρικές ενδείξεις υποδεικνύουν ότι η αυξητική εγκυρότητα όταν συγκεκριμένες ικανότητες προστίθενται στη γνωστική ικανότητα είναι χαμηλή (Reeve & Hakel, 2002).

Ο διαχωρισμός των πλευρών και η χρήση τεστ που εξετάζουν την κάθε πλευρά πραγματοποιούνται σε εργασίες οι οποίες απαιτούν την ύπαρξη κάποιας από τις παραπάνω πλευρές. Σε περισσότερο πολύπλοκες εργασίες

που περιλαμβάνουν την ύπαρξη όλων των πλευρών χρησιμοποιούνται γενικά τεστ γνωστικής ικανότητας (Spector, 2000). Ωστόσο, έχει δειχθεί ότι συνδυασμοί διαφορετικών τεστ που εκτιμούν λιγότερο γενικές, πιο συγκεκριμένες γνωστικές ικανότητες δεν προβλέπουν καλύτερα την απόδοση στην εργασία απ' ό,τι ένα αντιπροσωπευτικό τεστ γενικής γνωστικής ικανότητας (Hunter, 1986).

Η γνωστική ικανότητα έχει θεωρηθεί ως ένας λανθάνων παράγοντας όλων των νοητικών λειτουργιών (Gottfredson, 1997a), από τον οποίο πηγάζουν διάφορες ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχία στην εργασία (Ree & Earles, 1992, Schmidt & Hunter, 1998). Ένας γενικός παράγοντας που υφίσταται σε όλα τα είδη εργασιών βάσει του οποίου διαφοροποιούνται τα εργασιακά καθήκοντα, αφορά το βαθμό πολυπλοκότητας στην επεξεργασία της πληροφορίας (Gottfredson, 2002). Οι ικανότητες επεξεργασίας αφορούν την αντίληψη, τον χειρισμό και τη μετάδοση της πληροφορίας, την ανάλυση και τη δημιουργία λογικών σχέσεων. Υψηλές συσχετίσεις με την πολυπλοκότητα παρουσιάζει και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων που περιλαμβάνεται στις περισσότερες εργασίες.

Η γενική γνωστική ικανότητα επιδρά στην αποτελεσματική απόδοση στα περισσότερα είδη εργασιών, καθώς αντιπροσωπεύει την ικανότητα επεξεργασίας της πληροφορίας, που αναλύεται περαιτέρω στην αυξημένη ικανότητα κατανόησης και τη γρηγορότερη μάθηση (Gottfredson, 2002). Ικανότητες όπως η λογική ικανότητα, η ικανότητα αφηρημένου συλλογισμού και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, αποτελούν εκδηλώσεις της γενικής γνωστικής ικανότητας στην πράξη.

Οι εργασίες διαφέρουν συστηματικά στο βαθμό που απαιτούν την ύπαρξη γνωστικής ικανότητας ανάλογα με τις απαιτήσεις τους στην επεξεργασία της πληροφορίας. Από την στιγμή που είναι γνωστή η σχετική πολυπλοκότητα διαφορετικών εργασιών, μπορούν να προβλεφθούν ποιες πλευρές της απόδοσης θα αντανakλούν διαφορές στα επίπεδα γνωστικής ικανότητας των εργαζομένων (Gottfredson, 2002).

Σε αντίθεση με τις συγκεκριμένες ικανότητες, τα τεστ γνωστικής ικανότητας δεν εξαρτώνται από συγκεκριμένη περιοχή. Οι Viswesvaran και Ones (2002) προτείνουν ότι ο γενικός παράγοντας που παρατηρείται στις μετρήσεις της εργασιακής απόδοσης προσδιορίζεται από τη γνωστική ικανότητα η οποία

περιλαμβάνεται ως καθοριστικός παράγοντας σε όλες τις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας έχει δείξει την προγνωστική εγκυρότητα της γνωστικής ικανότητας για τη συνολική εργασιακή απόδοση, την απόδοση στην εκπαίδευση και την τεχνική απόδοση.

Σχετικά με τη σχέση της απόδοσης και της γνωστικής ικανότητας, η Gottfredson (2002) υποστηρίζει ότι η λειτουργική αξία της γενικής γνωστικής ικανότητας αυξάνει, σε σχετικούς και απόλυτους όρους, όσο τα κριτήρια της απόδοσης επικεντρώνονται περισσότερο στις βασικές τεχνικές πλευρές της απόδοσης και λιγότερο σε πλευρές που αφορούν το πλαίσιο της εργασίας, όπως η παροχή βοήθειας στους συναδέλφους, η καλή αντιπροσώπευση του επαγγέλματος, κλπ. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν οι Borgman και Motowidlo (1997), οι οποίοι διαχωρίζοντας την απόδοση στις πλευρές που αφορούν το καθαυτό έργο και αυτές που σχετίζονται με το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται, υποστηρίζουν ότι η γνωστική ικανότητα αποτελεί έγκυρο παράγοντα για την απόδοση που αφορά το έργο, ενώ οι μεταβλητές της προσωπικότητας συνιστούν περισσότερο έγκυρους παράγοντες για την πρόβλεψη της απόδοσης που αφορά το πλαίσιο της εργασίας. Ακόμα, η μελέτη εγκυρότητας σε διάφορες μετρήσεις της απόδοσης σε εργασίες του στρατού, έδειξαν ότι η κύρια απόδοση στην εργασία, που περιελάμβανε την τεχνική και τη γενική αποτελεσματικότητα, μπορούσαν να προβλεφθούν από τη γενική γνωστική ικανότητα, ενώ μετρήσεις που αφορούσαν την προσπάθεια, την ηγεσία, την προσωπική πειθαρχία και τη φυσική κατάσταση προβλέπονταν από παράγοντες της προσωπικότητας (McHenry et al., 1990). Επιπλέον, η γνωστική ικανότητα συσχετίζεται με το ρυθμό προαγωγής διοικητικών στελεχών (Schippman & Prien, 1989).

Τα τεστ γνωστικής ικανότητας διαφοροποιούνται από τα τεστ προσωπικότητας κατά το ότι αποτυπώνουν μια μέτρηση ικανότητας, ενώ οι μετρήσεις προσωπικότητας αντανakλούν περισσότερες τάσεις προς την επιδίωξη συγκεκριμένης συμπεριφοράς (Borgman & Motowidlo, 1997).

Ενώ η γνωστική ικανότητα θεωρείται βασικός καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης, περισσότερο άμεσος παράγοντας είναι η πρακτική των διαφόρων δεξιοτήτων η οποία οδηγεί σε αποτελεσματική απόδοση. Η γνωστική ικανότητα συνδέεται τόσο με το ρυθμό και το βάθος της απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων, όσο και με τις στάσεις των ατόμων απέναντι στην πρακτική.

Άτομα με υψηλές γνωστικές ικανότητες είναι πιο πιθανό να μαθαίνουν με μεγαλύτερη επιτυχία και αποτελεσματικότητα, να εμπλέκονται περισσότερο στην πρακτική των δεξιοτήτων, να διατηρούν τις προσπάθειές τους και να επωφελούνται περισσότερο, ειδικά σε πολύπλοκες εργασίες (Reeves & Hakei, 2002).

ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ

Η έρευνα στην επιλογή προσωπικού έχει επικεντρωθεί σε μεγάλο βαθμό στα τεστ γνωστικής ικανότητας, εξερευνώντας τη σχέση ανάμεσα στις βαθμολογίες των τεστ ικανότητας και στην απόδοση στην εργασία, την επιτυχία σε εκπαιδευτικά προγράμματα και άλλα κριτήρια σχετικά με τον οργανισμό. Σχετικά με την εγκυρότητα διαφορετικών μεθόδων πρόσληψης προσωπικού τα τεστ γνωστικής ικανότητας αποτελούν την πλέον έγκυρη μέθοδο πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης για όλα τα επίπεδα εργασιών (Hunter, 1986, Hunter & Schmidt, 1996, Ree & Earles, 1992, Schmidt & Hunter, 1998, Levine et al., 1996). Η εγκυρότητα της γνωστικής ικανότητας γενικεύεται σε διαφορετικά δείγματα και εργασίες. Επίσης η προγνωστική εγκυρότητα σχετικά με την εργασιακή απόδοση γενικεύεται και σε διαφορετικές χώρες (Salgado et al., 2002). Εκτιμήσεις μετα-αναλύσεων της συσχέτισης ανάμεσα στα τεστ γνωστικής ικανότητας και μετρήσεις εργασιακής απόδοσης, συνήθως βαθμολογήσεις του προϊστάμενου, θέτουν τη μέση διορθωμένη εγκυρότητά τους στο 0.50 (Ottz, 2002).

Τα τεστ γνωστικής ικανότητας προβλέπουν έγκυρα μετρήσεις της εργασιακής απόδοσης που αναφέρονται στις βαθμολογήσεις των προϊσταμένων, απόλυτες και συγκριτικές μεταξύ ατόμων, σε δείγματα έργου, και σε μετρήσεις ποσότητας και ποιότητας εργασίας (Nathan & Alexander, 1988). Ωστόσο, ενώ οι Salgado et al. (2003) αναφέρουν ότι η προβλεπτική εγκυρότητα γενικεύεται σε διαφορετικά κριτήρια σχετικά με την εργασιακή απόδοση, οι Murphy και Shiarella (1997) υποστηρίζουν ότι προγνωστική εγκυρότητα των τεστ επηρεάζεται από τους διαφορετικούς ορισμούς που ισχύουν σε διαφορετικούς οργανισμούς σχετικά με την επιθυμητή εργασιακή απόδοση.

Η επίδραση της γνωστικής ικανότητας στα επίπεδα εργασιακής απόδοσης διαμεσολαμβάνεται από την ικανότητα απόκτησης γνώσης. Εργαζόμενοι που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα γνωστικών ικανοτήτων εμφανίζουν και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης μέσα από την ικανότητα απόκτησης και αφομοίωσης της σχετικής με την εργασία γνώσης (Hunter, 1986). Τα τεστ γνωστικής ικανότητας αναδεικνύονται ο πιο έγκυρος προβλεπτικός παράγοντας εργασιακής μάθησης, η οποία αναφέρεται στη γνώση που αποκτά ο εργαζόμενος στην εργασία του, καθώς στην επίδοσή του σε προγράμματα εκπαίδευσης (Schmidt et al., 1986, Hunter, 1986, Hunter & Hunter, 1984, Ree & Earles, 1992, Levine et al., 1996).

Οι Caretta & Doub (1998) εξέτασαν την επίδραση προηγούμενης μηχανικής και ηλεκτρολογικής γνώσης στην σχέση μεταξύ γενικής γνωστικής ικανότητας και μετέπειτα εργασιακής γνώσης σε εκπαιδευόμενους της πολεμικής αεροπορίας. Η επίδραση της γνωστικής ικανότητας ήταν μικρότερη σε άτομα με μεγαλύτερη προηγούμενη εργασιακή γνώση και εντονότερη σε άτομα με λιγότερη προηγούμενη εργασιακή γνώση. Η γενική γνωστική ικανότητα προβλέπει το ρυθμό στην απόκτηση εργασιακή γνώσης, η οποία έχει μεγαλύτερη άμεση επίδραση στην αξιολόγηση της απόδοσης απ' ό,τι η έμμεση επίδραση της γνωστικής ικανότητας (Ree et al., 1995).

Σχετικά με την προγνωστική εγκυρότητα των ξεχωριστών γνωστικών ικανοτήτων, ο Salgado και οι συνεργάτες του (2003) μελέτησαν τη δυνατότητα γενίκευσης της προγνωστικής εγκυρότητας της γενικής γνωστικής ικανότητας και των σχετικών γνωστικών ικανοτήτων στις ευρωπαϊκές χώρες. Υψηλούς συντελεστές προγνωστικής εγκυρότητας δείχνουν η αριθμητική ικανότητα (0.52), η μηχανική ικανότητα (0.51), η αντιληπτική ικανότητα (0.52), ενώ η μνήμη παρουσιάζεται ως η επόμενη γνωστική ικανότητα μετά τη γενική γνωστική ικανότητα που προβλέπει καλύτερα την εργασιακή απόδοση. Σχετικά με την επιτυχία στα εκπαιδευτικά προγράμματα μεγαλύτερη προβλεπτική εγκυρότητα παρουσιάζουν η λεκτική και η αριθμητική ικανότητα. Καταλήγουν ότι η εγκυρότητα των γνωστικών ικανοτήτων μπορεί να γενικευτεί διεθνώς. Η εγκυρότητα κριτηρίου των μετρήσεων των γνωστικών ικανοτήτων γενικεύεται σε διαφορετικές θεωρήσεις της εργασιακής απόδοσης και της επιτυχίας στα εκπαιδευτικά προγράμματα, σε διαφορετικούς δείκτες ανεργίας, στα διαφορετικά τεστ που χρησιμοποιούνται, σε διαφορετικές αξίες,

ΤΕΣΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η εργασιακή απόδοση συνιστά αποτέλεσμα τόσο των ικανοτήτων, όσο και των κινήτρων και παραγόντων προδιάθεσης, παράγοντες που συνδέονται με την προσωπικότητα. Οι διαδικασίες εκτίμησης της προσωπικότητας κυριαρχούν στους οργανισμούς και χρησιμοποιούνται σε αποφάσεις επιλογής, τοποθέτησης, ανάπτυξης καριέρας, ενώ χρησιμοποιούνται επίσης και για τη μελέτη συμβατότητας ανάμεσα στους υποψηφίους και τον οργανισμό. Παρότι δεν είναι δυνατό να καθοριστεί η εργασιακή συμπεριφορά αποκλειστικά από την προσωπικότητα, καθώς ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο παίζουν παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος και των συνθηκών που επικρατούν, οι μεταβλητές της προσωπικότητας συνιστούν σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής απόδοσης (Robertson & Callinan, 1998).

Σχετικά με την προσωπικότητα δεν υπάρχει μια ενοποιημένη θεωρία. Ο Mischel (1993)⁶ αναγνωρίζει 5 βασικές προσεγγίσεις στην προσωπικότητα: την ψυχοδυναμική, τη βιολογική προσέγγιση και την προσέγγιση των χαρακτηριστικών, τη φαινομενολογική, τη συμπεριφορική και τη γνωστική-κοινωνική. Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών παρέχει έναν αριθμό διαστάσεων που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή των χαρακτηριστικών των ατόμων. Τα σχετικά ερωτηματολόγια και τεστ που έχουν αναπτυχθεί, παρέχουν προφίλ προσωπικότητας και καθιστούν δυνατή τη σύγκριση μεταξύ ατόμων. Η δημοτικότητα των τεστ προσωπικότητας στην πρακτική ανθρωπίνων πόρων οφείλεται στην ικανότητά τους να μετρούν, να συγκρίνουν, να κατηγοριοποιούν και να αξιολογούν τα άτομα (Robertson, 1994).

Ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας αναφέρεται μια συγκεκριμένη τάση για την επίδειξη συγκεκριμένων τρόπων συμπεριφοράς σε διαφορετικές καταστάσεις. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενδιαφέρουν την επιλογή προσωπικού καθώς ορισμένες κατηγορίες συμπεριφοράς σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση. Μια περιοχή όπου μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι μετρήσεις της προσωπικότητας είναι η μελέτη συμβατότητας ατόμου – οργανισμού, με το ταίριασμα των χαρακτηριστικών των υποψηφίων και του

⁶ Όπως αναφέρεται στο Robertson, I. T. (1994).

οργανωσιακού κλίματος. Σε πλαίσια επιλογής προσωπικού, διάφορα εργαλεία αξιολόγησης που περιλαμβάνουν τυποποιημένες μετρήσεις της προσωπικότητας χρησιμοποιούνται για την επιλογή ατόμων των οποίων οι προσωπικότητες συμβαδίζουν με την οργανωτική κουλτούρα, το κλίμα, τους στόχους και τις νόρμες του οργανισμού (Salgado, 2003).

Οι μετρήσεις προσωπικότητας έχουν συγκεντρώσει έντονο ενδιαφέρον σε μεγάλο βαθμό λόγω της σταθεροποίησης του μοντέλου των Πέντε Παραγόντων ως παραδείγματος στην Οργανωτική Ψυχολογία (Salgado, 1999). Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 τα ευρήματα από διάφορες μετα-αναλύσεις των διαστάσεων της προσωπικότητας από το μοντέλο των πέντε παραγόντων (Barrick & Mount, 1991, Hough, 1992, Robertson & Kinder, 1993) που ανέφεραν σημαντικά επίπεδα εγκυρότητας για θεωρητικές κατασκευές σχετικές με την προσωπικότητα ως προς διάφορα κριτήρια, οδήγησαν σε αυξημένο ενδιαφέρον για τις μετρήσεις της προσωπικότητας σε οργανωτικά πλαίσια και στη θεώρησή τους ως χρήσιμων εργαλείων για την επιλογή προσωπικού. Διάφορες μελέτες εγκυρότητας κριτηρίου διεξήχθησαν και αναπτύχθηκαν ερωτηματολόγια προσωπικότητας που βασίζονταν στο μοντέλο των πέντε παραγόντων, με αποτέλεσμα να έχουν αναπτυχθεί και να χρησιμοποιούνται σήμερα 15 ερωτηματολόγια τόσο στην Ευρώπη όσο και στις ΗΠΑ (Salgado, 2003).

ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ

Η σχέση ανάμεσα στην προσωπικότητα και την εργασιακή απόδοση όπως μελετήθηκε από τους Tett et al., (1991) βρίσκεται στο 0.24 και βάσει αυτού υποστηρίζουν τη χρήση κλιμάκων προσωπικότητας στην επιλογή προσωπικού. Επίσης, αναφέρουν ότι η χρησιμότητα των μετρήσεων της προσωπικότητας στην επιλογή προσωπικού παραμένει σταθερή στο χρόνο, καθώς το διάστημα της μέτρησης δεν συσχετίζεται με την εγκυρότητα της κλίμακας προσωπικότητας.

Ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας εμφανίζουν γενικευμένη εγκυρότητα σε μεγάλο εύρος εργασιών, όπως η διάσταση της «ευσυνειδησίας» (conscientiousness) από το μοντέλο των πέντε παραγόντων (Barrick & Mount, 1991). Οι Barrick και Mount μελέτησαν την εγκυρότητα των

διαστάσεων της προσωπικότητας όπως παρουσιάζονται στο μοντέλο των πέντε παραγόντων σε διαφορετικά επαγγέλματα και σχετικά με διαφορετικές κατηγορίες κριτηρίων. Κατέληξαν ότι η ευσυνειδησία αποτελεί έγκυρο προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής απόδοσης, της επιτυχίας στα εκπαιδευτικά προγράμματα και ορισμένων δεδομένων σχετικά με το προσωπικό, όπως το μισθολογικό επίπεδο, η αποχώρηση, η αλλαγή ιεραρχικού επιπέδου και η διάρκεια απασχόλησης, για όλες τις επαγγελματικές κατηγορίες. Ο διορθωμένος δείκτης εγκυρότητας ήταν 0.32 για τη συνολική απόδοση στην εργασία και 0.30 για την επιτυχία στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι Barrick και Mount, θεωρούν ότι τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την ευσυνειδησία όπως η προσοχή, η ευθύνη, η οργανωτικότητα, η ικανότητα προγραμματισμού, ο προσανατολισμός στην επίτευξη και η επιμονή, συνιστούν χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση οποιασδήποτε εργασίας.

Οι Ones και Viswesvaran (1997) υποστηρίζουν ότι η ευσυνειδησία οδηγεί σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα, καθώς ευσυνείδητοι εργαζόμενοι περνούν περισσότερο χρόνο στο έργο, προσλαμβάνουν περισσότερη εργασιακή γνώση, θέτουν στόχους αυτόνομα και τους ακολουθούν, προχωρούν πέρα από τις συγκεκριμένες απαιτήσεις του εργασιακού τους ρόλου και αποφεύγουν τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές.

Άλλες μετα- αναλύσεις της εγκυρότητας του μοντέλου των πέντε παραγόντων υποδεικνύουν ότι επιπλέον διαστάσεις, όπως η προσήνεια και η συναισθηματική σταθερότητα προβλέπουν την απόδοση σε εργασίες που περιλαμβάνουν προσωπική αλληλεπίδραση (Mount et al., 1998), ενώ ανεξάρτητα, η διάσταση της προσήνειας έχει παρουσιάσει ικανοποιητική εγκυρότητα σχετικά με την εργασιακή απόδοση (0.28) (Salgado, 2003).

Ωστόσο, παρά την υποστήριξη της ευσυνειδησίας ως έγκυρου παράγοντα σε διάφορους οργανισμούς, θέσεις και καταστάσεις (Hogan & Ones 1997), το συμπέρασμα αυτό αμφισβητείται από διάφορους ερευνητές (Hough 1997, Robertson & Callinan 1998). Το αν και σε ποια κατεύθυνση η ευσυνειδησία προβλέπει την εργασιακή απόδοση εξαρτάται από την κατασκευή του κριτηρίου που χρησιμοποιείται και από τον ορισμό και την εγχειρηματοποίηση της ευσυνειδησίας. Σύμφωνα με τους Hogan & Ones (1997) οι οποίοι ορίζουν την ευσυνειδησία ως συμμόρφωση και κοινωνικά προδιαγεγραμμένο έλεγχο, η

ευσυνειδησία δεν θα μπορούσε να προβλέπει την απόδοση σε εργασίες ή καταστάσεις όπου η δημιουργικότητα ή καινοτομία θεωρούνται βασικά στοιχεία.

Παρά τις ευνοϊκές επισκοπήσεις σχετικά με την αξιολόγηση της προσωπικότητας και την πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης και την εκτεταμένη χρήση της στην επιλογή προσωπικού, άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η εγκυρότητα των τεστ προσωπικότητας είναι σχετικά χαμηλή (Tenorog, 2002). Επιπλέον, δεν εμφανίζουν όλες οι κατασκευές και μετρήσεις της προσωπικότητας την ίδια προγνωστική εγκυρότητα σχετικά με τη συνολική εργασιακή απόδοση. Σύνθετες μετρήσεις της προσωπικότητας όπως είναι τα τεστ ακεραιότητας (Ones et al., 1993) και οι κλίμακες Εργασιακής Προσωπικότητας με επικέντρωση στο κριτήριο (Ones & Viswesvaran, 2001a) παρουσιάζουν εγκυρότητα ανάμεσα στο 0.30-0.40, μεγαλύτερες από αυτές που παρουσιάζουν οι διαστάσεις μοντέλου των πέντε παραγόντων. Η Tenorog (2002) υποστηρίζει την ανάγκη δημιουργίας νορμών για διαφορετικές κατηγορίες υποψηφίων. Οι νόρμες για διαφορετικούς υποψήφιους είναι σημαντικές για την κατάλληλη ερμηνεία της σημασίας των αποτελεσμάτων στην επιλογή προσωπικού.

Η συνεχής χρήση των τεστ προσωπικότητας αντανακλά την άποψη ότι μέσω της προσωπικότητας μπορεί να εξηγηθεί και να προβλεφθεί η συμπεριφορά. Η έλλειψη εννοιολογικής σύνδεσης της σχέσης προσωπικότητας και εργασιακής απόδοσης θα υποβάθμιζε την αξία των μετρήσεων προσωπικότητας ως εργαλείων επιλογής προσωπικού. Ωστόσο τα τεστ προσωπικότητας δεν εμφανίζονται σε όλες τις περιπτώσεις ως σχετικά με την εργασία και τις συγκεκριμένες εργασιακές δραστηριότητες συγκριτικά με άλλες μεθόδους αξιολόγησης. Οι Hesketh και Robertson (1993) σημειώνουν ότι τα τεστ προσωπικότητας χρησιμοποιούνται χωρίς να εξακριβώνεται η σχέση μεταξύ συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και της εργασιακής απόδοσης. Ο Tett και οι συνεργάτες του (1991), υποστηρίζουν ότι η σχέση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα κριτήρια είναι μοναδική, και ότι οι μετρήσεις των χαρακτηριστικών πρέπει να βασίζονται σε ανάλυση εργασίας που θα αναγνωρίζει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την κάθε εργασία. Στη μετα- ανάλυσή τους, οι δείκτες εγκυρότητας σε επιβεβαιωτικές μελέτες ήταν πολύ υψηλότεροι απ' ότι σε εμπειρικές μελέτες,

όπως και στην περίπτωση όπου είχε διεξαχθεί ανάλυση εργασίας για να επιλεχθούν οι κλίμακες των χαρακτηριστικών. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι χρειάζεται να αναγνωρίζονται συγκεκριμένες σχέσεις ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και την απόδοση και πάνω σε αυτές να βασίζεται η εγκυρότητα των κλιμάκων. Όταν υπάρχουν ξεκάθαρες συνδέσεις ανάμεσα σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ατόμου και της εργασίας, όπως η σύνδεση της εξωστρέφειας και της προσήνειας στην επιτυχία πωλητών, τα ερωτηματολόγια της προσωπικότητας συνιστούν καλύτερους προβλεπτικούς παράγοντες (Landy et al., 1994).

Η ανάπτυξη μοντέλων απόδοσης που διαφοροποιούν τα κριτήρια αποκαλύπτουν ερμηνευόμενες σχέσεις ανάμεσα στις ικανότητες, την προσωπικότητα, την εργασιακή γνώση, την τεχνική αποτελεσματικότητα και την απόδοση στην εργασία (Borman et al., 1997). Οι McCloy et al (1994) διαχώρισαν το χώρο του κριτηρίου σε ξεκάθαρη γνώση, διαδικαστική γνώση και δεξιότητες, και στοιχεία κινήτρων. Έδειξαν ότι η ξεκάθαρη γνώση προβλέπεται από τη γνωστική ικανότητα ενώ ο παράγοντας των κινήτρων συνδέεται με την προσωπικότητα.

Ο Robertson (1994) αναφέρει ότι χρειάζεται να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο η εργασιακή απόδοση εξαρτάται από την προσωπικότητα. Υποστηρίζει ότι η σχέση απόδοσης και προσωπικότητας διαμεσολαβείται από περαιτέρω μεταβλητές, όπως οι δεξιότητες και οι απαιτήσεις της εργασίας. Αναπτύσσει ένα πλαίσιο σχέσεων το οποίο περιλαμβάνει τους παράγοντες της προσωπικότητας, τις δεξιότητες, μεταβλητές της κατάστασης, τις απαιτήσεις της εργασίας, τη συνολική απόδοση, καθώς και παράγοντες του περιβάλλοντος που καθορίζουν την προσωπικότητα. Αναφέρει, ότι ανάλογα με τις εργασιακές απαιτήσεις οι δεξιότητες συνδυάζονται και αλληλεπιδρούν επιδρώντας στη συνολική εργασιακή απόδοση. Οι απαιτήσεις της εργασίας καθορίζουν και τη σχετική σημαντικότητα της κάθε δεξιότητας στη συνολική απόδοση. Οι συγκεκριμένες δεξιότητες λειτουργούν ως διαμεσολαβητικές μεταβλητές ανάμεσα στις διαστάσεις της προσωπικότητας βάσει των οποίων πραγματοποιούνται και της εργασιακής απόδοσης.

Οι Borman και Motowidlo (1997) αναφέρουν σχετικά με τη μέτρια εγκυρότητα των τεστ προσωπικότητας, ότι ένας λόγος που ενδέχεται να παίζει ρόλο είναι ότι οι μετρήσεις της προσωπικότητας συσχετίζονται με την απόδοση πλαισίου,

ενώ το κριτήριο αποτελεί η συνολική απόδοση, και προτείνουν ότι η προβλεπτική εγκυρότητα των μετρήσεων της προσωπικότητας θα είναι αυξημένη όταν ως κριτήριο λαμβάνεται η απόδοση πλαισίου.

Τα τεστ προσωπικότητας σχετίζονται περαιτέρω με τη γνωστική ικανότητα. Οι διαστάσεις της ευσυνειδησίας και της συναισθηματικής σταθερότητας έχειδειχθεί ότι παρουσιάζουν αυξητική εγκυρότητα σχετικά με τις μετρήσεις της γενικής γνωστικής ικανότητας (Salgado, 2003). Ακόμα, οι συνολικές μετρήσεις της προσωπικότητας παρουσιάζουν αυξητική εγκυρότητα σχετικά με τις γνωστικές ικανότητες, σε ότι αφορά κριτήρια του πλαισίου εργασίας και όχι τεχνικής αποτελεσματικότητας (Guion, 1998).

Την τελευταία δεκαετία μελετώνται διάφορες μετρήσεις της προσωπικότητας στο χώρο της εργασίας, οι οποίες αναφέρονται ως κλίμακες εργασιακής προσωπικότητας (Ones et al., 2003). Ο κύριος στόχος των μετρήσεων αυτών είναι η ακριβής πρόβλεψη των ατομικών διαφορών σε συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές που ενδιαφέρουν. Οι κλίμακες αυτές παρουσιάζουν τέσσερα καθοριστικά χαρακτηριστικά. Περιέχουν ερωτήματα παρόμοια με αυτά των παραδοσιακών κλιμάκων προσωπικότητας, έχουν αναπτυχθεί συγκεκριμένα για την εκτίμηση προσωπικών χαρακτηριστικών σχετικά με εργασιακά περιβάλλοντα, έχουν σχεδιαστεί βάσει υποψηφίων και στοχεύουν στην πρόβλεψη εργασιακών συμπεριφορών. Οι μετρήσεις αυτές διακρίνονται επιπλέον σε Κλίμακες Εργασιακής Προσωπικότητας που επικεντρώνονται στο κριτήριο (Criterion-Focused Occupational Personality Scales, COPS) και περιλαμβάνουν τεστ ακεραιότητας, κλίμακες βίας, κλίμακες αλκοολισμού και χρήσης ουσιών, και σε Κλίμακες Εργασιακής Προσωπικότητας που επικεντρώνονται στην εργασία (job-focused occupational personality scales, JOPS) και περιλαμβάνουν κλίμακες δυνατοτήτων για πωλητές και διοικητικό προσωπικό (Ones & Viswesvaran, 2001a). Τα τεστ ακεραιότητας στοχεύουν στην πρόβλεψη ανέντιμων συμπεριφορών στην εργασία, και οι κλίμακες βίας, αλκοολισμού και χρήσης ουσιών στην πρόβλεψη των συμπεριφορών αυτών στην εργασία. Τα τεστ ακεραιότητας αναπτύχθηκαν για να εκτιμήσουν την ακεραιότητα και την εντιμότητα των υποψηφίων, ώστε να είναι δυνατό να προβλεφθούν περιπτώσεις κλοπής και μελλοντικές αποκλίνουσες εργασιακές συμπεριφορές, και θεωρούνται τα πρωταρχικά τεστ Εργασιακής

Προσωπικότητας με επίκεντρο το κριτήριο (Ones & Viswesvaran, 2001a). Τα τεστ ακεραιότητας μπορούν να διαχωριστούν σε ανοιχτά τεστ ακεραιότητας και αυτά που βασίζονται στην προσωπικότητα.

Τα ανοιχτά τεστ ακεραιότητας έχουν σχεδιαστεί για την άμεση εκτίμηση ανέντιμων συμπεριφορών, ωστόσο προβλέπουν έγκυρα και αντιπαραγωγικές συμπεριφορές άλλων μορφών, όπως οι κλοπές. Τα τεστ ακεραιότητας που βασίζονται στην προσωπικότητα, αποσκοπούν στην πρόβλεψη διαφόρων αντιπαραγωγικών συμπεριφορών στην εργασία, όπως οι απουσίες, οι αργοπορίες, η καταστροφή μηχανημάτων, η χρήση ουσιών και οι διάφορες παραβάσεις, μέσω ερωτημάτων που αφορούν προσωπικά χαρακτηριστικά και έχουν δείχθει έγκυροι προγνωστικοί παράγοντες σε διάφορες εργασίες και οργανισμούς σχετικά με τη συνολική εργασιακή απόδοση (Ones et al., 1993). Σε μια μετα- ανάλυση των τεστ ακεραιότητας, οι Ones et al., (1993) αναφέρουν ότι ο δείκτης εγκυρότητας για την πρόγνωση της εργασιακής απόδοσης είναι 0.42 και 0.38 για την επίδοση στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι μετρήσεις της ακεραιότητας περιλαμβάνουν τους παράγοντες ευσυνειδησίας, προσήνειας και νευρωτισμού, ενώ δεν παρουσιάζουν συσχέτιση με τη γενική γνωστική ικανότητα. Οι Salgado και Rumbó (1997) βρήκαν ότι οι πέντε διαστάσεις συνολικά προβλέπουν την εργασιακή απόδοση με δείκτη εγκυρότητας 0.51 και τα κίνητρα εργασίας σε οικονομικούς διευθυντές, με δείκτη εγκυρότητας 0.41.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ- ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Οι μεταβλητές της προσωπικότητας μπορούν να αποτελέσουν πολύ σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες της εργασιακής απόδοσης όταν συνδυάζονται με τις κατάλληλες εργασίες και οργανισμούς (Tsaousis & Nikolaou, 2001).

Από τα βασικά θέματα ανησυχίας σχετικά με τη χρήση των τεστ προσωπικότητας στην επιλογή προσωπικού συνιστούν οι ψευδείς ή κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις των υποψηφίων. Οι κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις οφείλονται στην απόπειρα δημιουργίας εντυπώσεων εκ μέρους των υποψηφίων για την απόκτηση αποτελεσμάτων όπως η πρόσληψη ή προαγωγή. Η παροχή διαστρεβλωμένων απαντήσεων παρουσιάζεται εύκολη όταν οι υποψήφιοι έχουν κάποια εξοικείωση με το αντικείμενο και τις διαστάσεις του ερωτηματολογίου, καθώς επίσης και στις περιπτώσεις όπου τα ερωτήματα παρουσιάζουν υψηλή φαινομενική εγκυρότητα.

Η παρουσίαση ευνοϊκών χαρακτηριστικών δεν έχει θεωρηθεί αρνητική σε όλες τις περιπτώσεις. Αντίθετα, υποστηρίζεται ότι οι υποψήφιοι που παρουσιάζουν περισσότερο θετικό προφίλ δεν αποτελούν κίνδυνο για τη διαδικασία επιλογής, καθώς έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν τις διαστάσεις που είναι σημαντικές για την εργασία και θεωρείται πιθανό να αποδώσουν σε αυτές (Hough et al., 1990). Επιπλέον, η παροχή ψευδών απαντήσεων σε πραγματικές καταστάσεις μπορεί να επιβεβαιωθεί από τις αντίστοιχες κλίμακες ψεύδους, κοινωνικής επιθυμητότητας και συνεκτικότητας, ενώ εμφανίζει συγκεκριμένα πρότυπα που ταιριάζουν με τα στερεότυπα της εργασίας που διατηρούν οι υποψήφιοι (Dalen et al., 2001). Βασικούς καθοριστικούς παράγοντες για το μέγεθος των διαστρεβλώσεων από υποψηφίους αποτελούν η ικανότητα και το κίνητρο για την παροχή διαστρεβλωμένων απαντήσεων (Hough & Oswald, 2000). Ωστόσο η διαστρέβλωση παρ' ότι υπάρχει ως δυνατότητα δεν εμφανίζεται σε τόσο μεγάλα ποσοστά στην πραγματικότητα σχετικά με πειραματικές συνθήκες.

Η ερευνητική δραστηριότητα σχετικά με τις επιδράσεις των διαστρεβλωμένων απαντήσεων υποδεικνύει ότι δεν επηρεάζουν την προγνωστική εγκυρότητα

των τεστ προσωπικότητας ως προς την εργασιακή απόδοση (Hough et al., 1990). Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν οι Ones & Viswesvaran (1998), και υποστηρίζουν ότι η κοινωνική επιθυμητότητα δεν αποτελεί πρόβλημα κατά τη μέτρηση της προσωπικότητας, καθώς δεν επηρεάζει τη συγχρονική και διαφοροποιητική εγκυρότητα των πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας. Ωστόσο, η παροχή διαστρεβλωμένων απαντήσεων επιδρά στις αποφάσεις σχετικά με την αποδοχή ή απόρριψη των υποψηφίων (Rosse et al., 1998).

1.3.1.5 ΚΕΝΤΡΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα κέντρα επιλογής προσωπικού χρησιμοποιούνται εκτεταμένα σε διαδικασίες ανθρωπίνων πόρων που αφορούν την επιλογή, την αξιολόγηση, την εξέλιξη, την ανάπτυξη και σε μικρότερο βαθμό την εκπαίδευση προσωπικού τόσο σε ιδιωτικούς όσο και σε δημόσιους οργανισμούς (Keenan, 1995, Gaugler et al., 1987, Spsychalski & Quinones, 1997).

Ενώ συνήθως απευθύνονται σε ανώτερες κατηγορίες στελεχών, η χρήση τους έχει διευρυνθεί και καλύπτει την αξιολόγηση διαφορετικών κατηγοριών εργαζομένων και εργασιακών θέσεων, όπως πωλητές, καθηγητές, κοινωνικούς λειτουργούς και αστυνομικούς (Gaugler et al., 1987, Klimoski & Brickner, 1987). Χρησιμοποιούνται ακόμα σε μαθητές και φοιτητές, για θέματα επαγγελματικού προσανατολισμού (Rowe & Mauer, 1991).

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Τα κέντρα επιλογής προσωπικού αποτελούν τυποποιημένες αξιολογήσεις συμπεριφοράς που προέρχονται από ποικιλία πηγών, με στόχο τη δημιουργία ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος συμπεριφορών σχετικών με την εργασία και την αξιολόγηση βάσει αυτού (Howard, 1997). Οι αξιολογήσεις διενεργούνται πάνω σε ειδικά σχεδιασμένες για το σκοπό αυτό προσομοιώσεις από εκπαιδευμένους βαθμολογητές.

Περιλαμβάνουν διάφορες ασκήσεις οι οποίες συνιστούν προσομοιώσεις των εργασιακών δραστηριοτήτων, με σκοπό να αξιολογηθεί πλήθος ικανοτήτων σχετικών με την εργασία και απευθύνονται σε ομάδες υποψηφίων. Οι δραστηριότητες των κέντρων επιλογής προσωπικού μπορεί να περιλαμβάνουν ασκήσεις εισερχομένων, ομάδες συζητήσεων, διεξαγωγή παιχνιδιών ρόλων, προσομοιώσεις προβλημάτων προς επίλυση, τη χορήγηση ψυχομετρικών εργαλείων και τη διεξαγωγή εις βάθος συνεντεύξεων με τους υποψηφίους. Οι ασκήσεις εισερχομένων, οι ομάδες συζήτησης, τα παιχνίδια ρόλων και οι συνεντεύξεις, αποτελούν τις πιο διαδεδομένες δραστηριότητες των κέντρων επιλογής (Fitzgerald & Quaintance, 1982).

Στις ασκήσεις εισερχομένων οι συμμετέχοντες καλούνται να διαχειριστούν διάφορων ειδών δραστηριότητες σχετικές με το περιεχόμενο της εργασίας, όπως να απαντήσουν σε μηνύματα, επιστολές, να γράψουν υπομνήματα, να διαχειριστούν παραγγελίες, κλπ, με κατάλληλο και επικοινωνιακό τρόπο (Spector, 2000). Επίπεδα αποτελεσματικής απόδοσης περιλαμβάνουν την ικανότητα καθορισμού προτεραιοτήτων, προγραμματισμού, πραγματοποίησης προμηθειών και χρήσης σημαντικών πληροφοριών (Keys & Wolfe, 1988). Το πλεονέκτημα των ασκήσεων αυτών είναι η εύκολη διαχείριση, καθώς μπορούν να δοθούν σε μεγάλο αριθμό υποψηφίων όπως τα γραπτά τεστ, να συγκεντρωθούν τα αποτελέσματα και να αξιολογηθούν σε διαφορετική χρονική στιγμή. Οι ασκήσεις εισερχομένων βαραίνουν ιδιαίτερα κατά την αξιολόγηση εργασιών που περιλαμβάνουν μεγάλο αριθμό γραφικών δραστηριοτήτων (Joiner, 2002).

Στις ομάδες συζητήσεων δίνεται ένα ζήτημα στο οποίο οι συμμετέχοντες πρέπει να βρουν λύση μέσα από συζήτηση, στην οποία λαμβάνουν ξεχωριστούς και συγκεκριμένους ρόλους. Η φύση του προβλήματος ενδέχεται να είναι ανταγωνιστική ή συνεργατική. Στα παιχνίδια ρόλων ζητείται από τους συμμετέχοντες να «παίξουν» έναν συγκεκριμένο οργανωσιακό ρόλο προβαίνοντας σε συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Η συμπεριφορά και απόδοση των υποψηφίων σε κάθε δραστηριότητα παρατηρείται και αξιολογείται σε διάφορες διαστάσεις. Η κάθε διάσταση μετράται από διαφορετικές δραστηριότητες, προκειμένου να αντιπροσωπεύεται πλήρως το σύνολο των εργασιακών συμπεριφορών που περιλαμβάνει η κάθε θέση.

Οι διαστάσεις συμπεριφοράς συνδέονται με συγκεκριμένους τομείς της απόδοσης. Η διενέργεια ανάλυσης παραγόντων έχει δείξει ότι εξετάζονται διαχειριστικές, διαπροσωπικές, επικοινωνιακές και ηγετικές ικανότητες, καθώς και η γενική γνωστική ικανότητα σε κέντρα επιλογής που περιλαμβάνουν αντίστοιχα τεστ (Howard, 1997). Η μετα-ανάλυση του Arthur και των συνεργατών του (2003) σχετικά με τις διαστάσεις των κέντρων επιλογής, κατέδειξε έξι βασικές διαστάσεις, τον σεβασμό στους άλλους, την επικοινωνία, τα κίνητρα, τη δυνατότητα επιρροής των άλλων, την οργάνωση και τον σχεδιασμό και την επίλυση προβλημάτων.

Εκτός όμως από την αξιολόγηση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων και ικανοτήτων απαραίτητων για την εκτέλεση της εργασίας, μέσα από τα κέντρα αξιολόγησης εκτιμάται και η συμβατότητα των υποψηφίων με τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Klimoski και Brickner (1987), οι αξιολογητές χρησιμοποιούν λανθάνουσες εννοιολογικές κατασκευές που βασίζονται στην κουλτούρα του οργανισμού καθώς εκτιμούν τους υποψήφιους. Οι Shore et al. (1990) μετά από επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων βρήκαν δυο κατηγορίες παραγόντων που μετρώνται από τα κέντρα επιλογής, έναν παράγοντα απόδοσης και έναν παράγοντα διαπροσωπικής ικανότητας. Ο παράγοντας απόδοσης συσχετίζεται με τη γνωστική ικανότητα και την απόδοση σχετικά με τις προαγωγές, και η διαπροσωπική ικανότητα συνδέεται με παράγοντες της προσωπικότητας.

Σχετικά με τις εννοιολογικές κατασκευές που εξετάζονται από τα κέντρα επιλογής προσωπικού, η μετα- ανάλυση των Scholz & Schuler (1993)⁷ έδειξε ότι η συνολική βαθμολογία των κέντρων επιλογής συσχετίζεται με τη γενική γνωστική ικανότητα, τη συναισθηματική σταθερότητα, την εξωστρέφεια, την κυριαρχία, το κίνητρο επίτευξης, την κοινωνική δεξιότητα και με την αυτο-πεποίθηση.

Η διαφορά των κέντρων επιλογής που χρησιμοποιούνται για ανάπτυξη προσωπικού εντοπίζεται στο σχεδιασμό των ασκήσεων, ο οποίος διευρύνεται ώστε να περιλαμβάνει αρκετά επίπεδα εργασιών όπου οι απαιτούμενες διαστάσεις συμπεριφοράς θεωρούνται κοινές. Κατά τη βαθμολόγηση επιπλέον, περισσότερη έμφαση δίνεται στα σχόλια των αξιολογητών και την

⁷ Όπως αναφέρεται στο Salgado, J. F. (1999).

παροχή ανατροφοδότησης και προτάσεων ανάπτυξης στους συμμετέχοντες (Joiner, 2002).

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

Από τη Διεθνή Ένωση Διοίκησης Προσωπικού αναφέρονται ορισμένες θεμελιώδεις προϋποθέσεις οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για την ανάπτυξη και λειτουργία των κέντρων επιλογής προσωπικού (International Task Force on Assessment Centers Guidelines, 2000).

Απαραίτητο στοιχείο για ν' αποτελέσει μια διαδικασία κέντρο επιλογής προσωπικού, συνιστά κατ' αρχάς η διεξαγωγή ανάλυσης εργασίας ώστε να καθοριστούν οι απαραίτητες διαστάσεις, δεξιότητες και χαρακτηριστικά για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας, καθώς και τα αντίστοιχα επίπεδα εργασιακής απόδοσης.

Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προκύπτουν όλες οι κατάλληλες πληροφορίες για τις διαστάσεις που προέκυψαν από την ανάλυση εργασίας. Για το σκοπό αυτό, οι επιθυμητές για την εργασία δεξιότητες συνδέονται με συγκεκριμένες συμπεριφορές που τις αντιπροσωπεύουν και στη συνέχεια με την ανάπτυξη των κατάλληλων τεχνικών και ασκήσεων.

Οι ασκήσεις προσομοίωσης επιτελούν το σκοπό αυτό, δημιουργώντας συμπεριφορικές αποκρίσεις σε ερεθίσματα σχετικά με τις διαστάσεις της απόδοσης στην εργασία. Οι προσομοιώσεις θεωρούνται ως πυρήνας των κέντρων επιλογής (Joiner, 2002). Η κεντρικότητά τους οφείλεται στο ότι εκμαιεύουν και αξιολογούν συμπεριφορές που μπορούν να παρατηρηθούν σε πραγματικές εργασιακές δραστηριότητες, καθώς και στο ότι οι διαστάσεις της απόδοσης αξιολογούνται σε διαφορετικές εργασιακές συνθήκες. Η πιστότητα των ασκήσεων προσομοίωσης αποτελεί βασική λειτουργία των κέντρων επιλογής και εξαρτάται από το σκοπό τους. Μπορεί να είναι χαμηλή για την επιλογή μεσαίας κατηγορίας στελεχών και υψηλότερη όταν σκοπός των κέντρων είναι η αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών έμπειρων ανώτερων στελεχών.

Χρειάζεται ένας ικανός αριθμός ασκήσεων και συμπεριφορών που προκύπτουν από τους υποψήφιους ώστε να είναι σε θέση οι αξιολογητές να παρατηρήσουν και να αξιολογήσουν τις υπό μέτρηση δεξιότητες. Επιπλέον, τονίζεται η ανάγκη κατηγοριοποίησης των συμπεριφορών που παρατηρούνται βάσει συγκεκριμένων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και χαρακτηριστικών για την έγκυρη αξιολόγηση.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ ΚΑΙ ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Οι συμπεριφορές των συμμετεχόντων αξιολογούνται από διάφορους αξιολογητές. Ο ικανός αριθμός αξιολογητών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το σκοπό των κέντρων επιλογής, το είδος των ασκήσεων που περιλαμβάνονται και τον αριθμό των μετρούμενων διαστάσεων, καθώς και από την εμπειρία των αξιολογητών που λαμβάνουν μέρος.

Η εκπαίδευση των αξιολογητών που συμμετέχουν στα κέντρα επιλογής συνιστά σημαντικό παράγοντα για τη λειτουργία τους. Οι αξιολογητές χρειάζεται να κατέχουν γνώσεις σχετικά με τον οργανισμό, και την εργασιακή θέση ή κατηγορία θέσεων που αποτελούν αντικείμενο εξέτασης, τις συγκεκριμένες διαστάσεις της συμπεριφοράς που μετρώνται και τη διάκριση ανάμεσα σε αποτελεσματικές και μη συμπεριφορές, καθώς και τη σχέση τους με την εργασιακή απόδοση. Επιπλέον, η εκπαίδευσή τους είναι αναγκαία για την εξοικείωση με τις τεχνικές που εφαρμόζονται, τον τρόπο αξιολόγησης, μέτρησης και συγκέντρωσης των δεδομένων.

Οι αξιολογητές παρατηρούν και εκτιμούν τις συμπεριφορές κατά τη στιγμή που λαμβάνουν χώρα με τη χρήση συστηματικών τρόπων (σημειώσεις, κλίμακες περιγραφής της συμπεριφοράς, λίστες συμπεριφορών), και προβαίνουν σε αναφορές σχετικά με την επίδοση των υποψηφίων. Η ενσωμάτωση του συνόλου των συμπεριφορών και η λήψη συνολικών βαθμολογιών γίνεται είτε μετά από συζήτηση και συμφωνία μεταξύ των αξιολογητών είτε με τη χρήση στατιστικών μεθόδων (Howard, 1997).

Η συνολική βαθμολογία των κέντρων αξιολόγησης μπορεί να προκύψει είτε μέσω ομοφωνίας είτε μέσω στατιστικής ενσωμάτωσης των ατομικών βαθμολογήσεων. Η συνολική βαθμολογία που προκύπτει με τη μέθοδο της

ομοφωνίας των αξιολογητών προβλέπει τόσο την απόδοση στην εργασία όσο και σε εκπαιδευτικά προγράμματα (Pynes & Bernardin, 1992). Η συζήτηση για την κατάρτιση της συνολικής βαθμολογίας έχει απασχολήσει τους ερευνητές σε ότι αφορά το είδος των συμμετεχόντων και τις διαδικασίες που παρεμβαίνουν. Υπό την οπτική της κοινωνικής ψυχολογίας, παρατηρούνται διαδικασίες συμμόρφωσης και ταυτότητας (Herriot, 2003).

Οι βαθμολογήσεις κέντρων επιλογής προσωπικού που προκύπτουν μετά από συζήτηση, επιβεβαιώνουν τις ήδη διαμορφωμένες πριν τη συζήτηση βαθμολογήσεις (Sackett & Wilson 1982). Όταν τρεις από τους τέσσερις αξιολογητές συμφωνούσαν, η κρίση αυτή προέβλεπε και το αποτέλεσμα της συζήτησης, καταδεικνύοντας ότι η συζήτηση επιβεβαιώνει τις υπάρχουσες βαθμολογήσεις και ότι αγνοούνται οι αξιολογήσεις της μειοψηφίας.

Οι Lievens και Klimoski (2001) τονίζουν τη σημασία των νορμών, της συμμόρφωσης και των επιδράσεων πώλωσης στη δυναμική των συζητήσεων, ωστόσο, η χρήση της ομαδικής συζήτησης στο τέλος των κέντρων επιλογής προτείνεται ιδιαίτερα. Όταν το έργο λαμβάνεται ως σημαντικό, όπως είναι η επιλογή στελεχών, και όταν τα μέλη εξαρτώνται μεταξύ τους η ομαδική διεργασία καταλήγει σε καλύτερες αποφάσεις (Herriot, 2003).

Τα κίνητρα της συμμόρφωσης αναφέρονται στο φόβο απόρριψης ή γελοιοποίησης μελών με χαμηλότερη θέση που λαμβάνονται ως μειονότητα στις ομαδικές συζητήσεις, από την πλειοψηφία, καθώς και στην επιθυμία αποδοχής (Herriot, 2003). Εξίσου σημαντική αιτία συμμόρφωσης αποτελεί η κοινωνική σύγκριση μεταξύ των μελών. Όταν το έργο λαμβάνεται ως δύσκολο και έχει σημαντικές συνέπειες, όπως είναι η επιλογή διοικητικών στελεχών, τα μέλη τείνουν να χρησιμοποιούν απόψεις άλλων ως μέτρο βάσει του οποίου αξιολογούν τις δικές τους κρίσεις. Η τάση αυτή εμφανίζεται ιδιαίτερα όταν τα άλλα μέλη της ομάδας κατέχουν υψηλότερη θέση και κύρος στην ομάδα. Ακόμα ενδέχεται να σχηματοποιούν τις δικές τους απόψεις από τις απόψεις των άλλων. Σε γενικό επίπεδο, όσο μεγαλύτερος ο αριθμός και υψηλότερη η θέση της ομάδας σύγκρισης, τόσο πιθανότερο είναι τα μέλη να συμμορφώνονται στις κρίσεις τους.

Η ταυτότητα επηρεάζει επίσης τη διαδικασία κατάρτισης συνολικής βαθμολογίας. Κάθε άτομο συνδέεται με ορισμένες κοινωνικές ταυτότητες. Στο βαθμό που η οργανωσιακή ταυτότητα είναι ξεκάθαρη και κεντρική για τα μέλη

και όταν το έργο της επιλογής λαμβάνεται ως σημαντικό έργο για τον οργανισμό, οι οργανωσιακές ταυτότητες των μελών θα είναι περισσότερο ξεκάθαρες στη διαδικασία επιλογής (Herriot, 2003). Η εργασιακή ταυτότητα των αξιολογητών που εκφράζει το ρόλο τους ή το βαθμό ιεραρχίας στον οργανισμό επιδρά στη διαδικασία αξιολόγησης ως προς τις διαφορετικές απόψεις που παρουσιάζονται. Όσο περισσότεροι λειτουργικοί ρόλοι είναι εμφανείς κατά τη βαθμολόγηση, στελέχη γραμμής, υπεύθυνοι προσωπικού, ψυχολόγοι, τόσο πιο πιθανό είναι να εκφραστούν ετερόκλητες απόψεις (Herriot, 2003). Ακόμα, έχουν βρεθεί διαφορές ως προς το περιεχόμενο και τη διαδικασία της συζήτησης ανάλογα με τους εργασιακούς ρόλους που συμμετέχουν. Σε υψηλότερα ποσοστά συμμετοχής των στελεχών γραμμής, περισσότερος χρόνος κατά τη συζήτηση αφιερωνόταν στην αναφορά των δεδομένων και λιγότερο στην ενσωμάτωσή τους. Το αντίθετο παρατηρούνταν όταν συμμετείχαν ψυχολόγοι ως αξιολογητές, όπου αφιερωνόταν περισσότερος χρόνος για την ενσωμάτωση των βαθμολογιών και λιγότερος για την αναφορά τους (Spsychalski & Quinones, 1997).

ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ

Έναν από τους λόγους για την εκτεταμένη χρήση των κέντρων επιλογής προσωπικού αποτελεί η προβλεπτική τους εγκυρότητα σχετικά με την εργασιακή απόδοση η οποία βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα ($r = .37$) και η εγκυρότητα κριτηρίου (Gaugler et al., 1987). Ως κριτήρια έχουν ληφθεί η πρόοδος σταδιοδρομίας, οι αξιολογήσεις απόδοσης σε συνολικό επίπεδο ή σε διάφορες διαστάσεις, η αξιολόγηση δυνατοτήτων, οι μισθοί και η επίδοση σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι βαθμολογήσεις στα κέντρα επιλογής προσωπικού επιδεικνύουν σημαντική αυξητική εγκυρότητα σε μεταβλητές προσωπικότητας, ειδικά όσον αφορά την πρόγνωση της απόδοσης διοικητικών στελεχών (Goffin et al., 1996).

Ωστόσο, παρά το χρόνο και κόστος ανάπτυξης και αξιολόγησης των συμμετεχόντων δίνεται λιγότερη έμφαση στα αποτελέσματα των κέντρων επιλογής συγκριτικά με τις προτάσεις των προϊσταμένων ή με εργαλεία αξιολόγησης της απόδοσης (Alexander, 1979). Επιπλέον, τα αποτελέσματα των κέντρων αξιολόγησης χρησιμοποιούνται περισσότερο για

βραχυπρόθεσμους (προαγωγές) παρά για μακροπρόθεσμους σκοπούς. Οι McEnoy & Betty (1989) υποστηρίζουν ότι τα κέντρα επιλογής προβλέπουν καλύτερα τις προαγωγές παρά τις βαθμολογήσεις που προέρχονται από τους προϊστάμενους. Επίσης, ότι όσο αυξάνονται τα χρονικά διαστήματα μεταξύ αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης, παρουσιάζονται υψηλότεροι δείκτες εγκυρότητας.

Ο σκοπός για τον οποίο χρησιμοποιούνται τα κέντρα αξιολόγησης καθώς και ορισμένα χαρακτηριστικά τους επηρεάζουν τους δείκτες εγκυρότητας. Ο Gaugler και οι συνεργάτες του (1987) έδειξαν ότι οι δείκτες εγκυρότητας αυξάνονται όταν τα κέντρα επιλογής χρησιμοποιούνται για πρώιμη αναγνώριση και επιλογή και μειώνονται όταν σκοπός τους αποτελεί η απόδοση προαγωγών. Επιπλέον, η προγνωστική εγκυρότητα αυξάνεται όταν ψυχολόγοι συμμετέχουν ως αξιολογητές, όταν χρησιμοποιείται η αξιολόγηση από συναδέλφους της ίδιας βαθμίδας, όταν οι αξιολογούμενοι απαρτίζονται από περισσότερες γυναίκες και ανάλογα με τον αριθμό των τρόπων αξιολόγησης.

Έχειδειχθεί ότι οι βαθμολογίες σε κέντρα επιλογής προσωπικού προβλέπουν τους ρυθμούς προαγωγών και εξέλιξης στα διάφορα διοικητικά επίπεδα (Schmidt & Hunter, 1998). Η εξέλιξη αυτή μετράται από τον αριθμό των προαγωγών, τις μισθολογικές αυξήσεις σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, το απόλυτο μέγεθος οικονομικών απολαβών και το επίπεδο θέσης που επιτυγχάνεται. Επιπλέον, παρέχονται ενδείξεις για τη δυνατότητα πρόβλεψης των κέντρων επιλογής προσωπικού όσον αφορά την απόκτηση εργασιακής γνώσης, καθώς η ταχεία εξέλιξη καριέρας προϋποθέτει αυξημένη ικανότητα μάθησης των εργασιακών περιεχομένων. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Gaugler et al., (1987), οι βαθμολογίες στα κέντρα επιλογής προσωπικού αποτελούν περισσότερο προγνωστικούς παράγοντες δυνατοτήτων και λιγότερο απόδοσης.

Τα κέντρα επιλογής προσωπικού αξιολογούν τους συμμετέχοντες σε συγκεκριμένες διαστάσεις σε διαφορετικές ασκήσεις. Το συμπέρασμα που έχει εξαχθεί από την ερευνητική δραστηριότητα υποδεικνύει ότι στην πραγματικότητα αξιολογούνται οι ίδιες οι ασκήσεις και λιγότερο οι διαστάσεις της συμπεριφοράς (Bycio, Alvares, & Hahn, 1987, Schneider & Schmitt, 1992; Klimoski & Brickner, 1987). Πιο συγκεκριμένα, δεν γινόταν διαχωρισμός

ανάμεσα στις διαφορετικές διαστάσεις της ίδιας άσκησης καθώς παρουσιάζονταν υψηλές συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων, καταδεικνύοντας χαμηλά επίπεδα διαφοροποιητικής εγκυρότητας, ενώ χαμηλές συσχετίσεις λαμβάνονταν για την ίδια διάσταση σε διαφορετικές ασκήσεις, καταδεικνύοντας χαμηλή συγκλιτική εγκυρότητα.

Τα κέντρα επιλογής προσωπικού δεν επιδεικνύουν ικανοποιητική εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής. Ως πιθανές εξηγήσεις αναφέρονται η σύγχυση σχετικά με τις εννοιολογικές κατασκευές που μετρώνται, λάθη βαθμολογητών, ο τύπος και η μορφή των διαδικασιών βαθμολόγησης (Guion 1998). Στοιχεία που βελτιώνουν τις βαθμολογήσεις περιλαμβάνουν την ύπαρξη ορισμένων μόνο εννοιολογικά ανεξάρτητων κατασκευών, συγκεκριμένους ορισμούς σχετικούς με την εργασία, την εκπαίδευση των βαθμολογητών σχετικά με τα επίπεδα αξιολόγησης ενός πλαισίου αναφοράς, την αξιολόγηση μεταξύ ασκήσεων και τη χρησιμοποίηση ψυχολόγων ως βαθμολογητών (Lievens 1998).

Τα χαμηλά επίπεδα εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής επιδρούν αρνητικά κυρίως σε κέντρα επιλογής που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη προσωπικού και λιγότερο για την επιλογή, καθώς μειώνεται η αποτελεσματικότητά τους ως προς την παροχή της κατάλληλης ανατροφοδότησης στους συμμετέχοντες και την κατεύθυνση των ενεργειών ανάπτυξης (Lievens, 2001). Σύμφωνα με τον Lievens, στα χαμηλά επίπεδα των δυο τύπων εγκυρότητας παίζει σημαντικό ρόλο η ίδια η επίδοση των συμμετεχόντων, η οποία μπορεί να παρουσιάζεται συνεκτική στα πλαίσια της κάθε άσκησης και να διαφοροποιείται μεταξύ των ασκήσεων, ο σχεδιασμός του κέντρου επιλογής, η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι αξιολογητές και το είδος τους. Η ικανότητα διαφοροποίησης μεταξύ των διαστάσεων που εμφανίζουν οι μάνατζερ παρουσιάζεται χαμηλότερη από εκείνη των οργανωτικών ψυχολόγων (Saggie & Magnezy, 1997) και των φοιτητών ψυχολογίας (Lievens, 2001). Επιπλέον διαμεσολαβητικοί παράγοντες της εγκυρότητας, αποτελούν η εξοικείωση των βαθμολογητών με τους συμμετέχοντες, καθώς και οι διαφορετικές πηγές βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση (Gaugler et al., 1987).

Οι Schneider και Schmitt (1992) κατέληξαν ότι το βασικό στοιχείο που επηρεάζει τη βαθμολόγηση στις διάφορες διαστάσεις είναι περισσότερο η

μορφή των ασκήσεων και λιγότερο το περιεχόμενό τους, και πρότειναν να δοθεί έμφαση σε παραμέτρους όπως το είδος των προβλημάτων, οι απαιτούμενες ικανότητες για την επίλυση, καθώς και ο αριθμός των συμμετεχόντων.

Ακόμα, οι Reilly et al., (1990) υποστήριξαν ότι η ανεπάρκεια των βαθμολογητών στη διαφοροποίηση των διαστάσεων οφείλεται στο μεγάλο όγκο πληροφορίας και πρότειναν την οργάνωσή της σε λίστες συμπεριφορών στις οποίες σημειώνεται η κάθε παρατηρούμενη συμπεριφορά. Οι τυποποιημένες λίστες συμπεριφοράς συνέβαλλαν στην αύξηση τόσο της συγκλιτικής όσο και της διαφοροποιητικής εγκυρότητας. Αντίστοιχα, οι Gaugler & Thornton (1989) βρήκαν ότι σε μικρό αριθμό διαστάσεων οι αξιολογητές προέβαιναν σε ακριβείς κατηγοριοποιήσεις και βαθμολογήσεις. Μια εναλλακτική μέθοδος που προτείνεται είναι η χρήση ενδεικτικών συμπεριφορών (key behaviors), οι οποίες αντιπροσωπεύουν τρόπους αποτελεσματικού χειρισμού καταστάσεων και αποτυπώνουν την ποσότητα και ποιότητα των ενεργειών. Ο μικρός αριθμός ενδεικτικών συμπεριφορών που χρειάζεται για ν' αποτυπωθεί η κάθε διάσταση- συνήθως 3 έως 8- αυξάνει την τυποποίηση και την αξιοπιστία της διαδικασίας και είναι γνωστικά επεξεργάσιμη από τους βαθμολογητές (Howard, 1997). Για την αύξηση της διαφοροποιητικής εγκυρότητας προτείνεται ακόμα, οι βαθμολογήσεις να γίνονται βάσει των διαστάσεων μεταξύ των ασκήσεων αντί για εντός των ασκήσεων (Arthur et al., 2003).

Χρειάζεται να σημειωθεί ότι η εγκυρότητα κριτηρίου των κέντρων αξιολόγησης ενδέχεται να υποβαθμίζεται λόγω της συνολικής βαθμολογίας που λαμβάνεται, κατά την οποία χάνεται ποσότητα πληροφορίας των επί μέρους διαστάσεων, ειδικά όταν οι διαστάσεις παρουσιάζουν χαμηλή συσχέτιση (Arthur et al., 2003).

Σε ότι αφορά την εγκυρότητα των κέντρων σε γενικό επίπεδο, κέντρα επιλογής που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται στη βάση των προϋποθέσεων από τη Διεθνή Ένωση Επιλογής Προσωπικού καταλήγουν σε περισσότερο έγκυρες βαθμολογήσεις (Hough & Oswald, 2000).

Τέλος, ως προς τη σχέση εγκυρότητας των κέντρων επιλογής και άλλων μεθόδων, η προγνωστική εγκυρότητα των κέντρων επιλογής προσωπικού δεν

αυξάνει την εγκυρότητα των τεστ γνωστικής ικανότητας σε περίπτωση συνδυασμένης χρήσης. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι οι δυο μέθοδοι παρουσιάζουν σημαντική συσχέτιση, καθώς τα κέντρα επιλογής προσωπικού ήδη μετρούν ορισμένες διαστάσεις γνωστικής ικανότητας (Gaugler et al., 1987).

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η υψηλή προβλεπτική εγκυρότητα των κέντρων αξιολόγησης, η χρήση ποικίλων μεθόδων για την αξιολόγηση διαστάσεων της εργασιακής συμπεριφοράς, καθώς και η πιστότητα των συμπεριφορών που αξιολογούνται σε σχέση με τις πραγματικές συνθήκες της εργασίας αποτελούν τα βασικά πλεονεκτήματα χρήσης της μεθόδου. Επιπλέον, τα κέντρα αξιολόγησης συνδέονται με θετικές στάσεις τόσο από την πλευρά των συμμετεχόντων, όσο και από τους βαθμολογητές και τις διοικήσεις των οργανισμών. Οι συμμετέχοντες κρίνουν τα κέντρα αξιολόγησης ως περισσότερο έγκυρα, και αποδεκτά σχετικά με τα τεστ και διατηρούν θετικές στάσεις σχετικά με την ανατροφοδότηση που δίνεται. Τα κέντρα αξιολόγησης λαμβάνονται ως περισσότερο δίκαια από τα τεστ, καθώς οι συμμετέχοντες αξιολογούνται με βάση τον τρόπο συμπεριφοράς τους σε καταστάσεις που θα αντιμετώπιζαν σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Επιπλέον, τα είδη των ασκήσεων που χρησιμοποιούνται στα κέντρα επιλογής είναι αρκετά ευέλικτα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών του οργανισμού (York, 1995).

Τα κύρια επιχειρήματα κατά της χρήσης τους, συνιστούν ο χρόνος και το υψηλό κόστος που απαιτούνται για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση των υποψηφίων ειδικά όταν συγκρίνονται με άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού, όπως τα τεστ γνωστικής ικανότητας και οι δομημένες συνεντεύξεις επιλογής. Στα πλαίσια μείωσης κόστους των πρακτικών ανθρωπίνων πόρων, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τα κέντρα αξιολόγησης για την επιλογή προσωπικού κατευθύνονται στην προσπάθεια πιο αποδοτικής οργάνωσής τους μέσα από τη χρήση μικρότερου αριθμού ασκήσεων και εκπαιδευτών, τη μείωση της διάρκειας των ασκήσεων και τη

βελτίωση της διαδικασίας συγκέντρωσης των βαθμολογιών και κατάρτισης της συνολικής βαθμολογίας (Borman et al., 1997).

1.3.1.6 ΓΡΑΦΟΛΟΓΙΑ

ΟΡΙΣΜΟΣ

Ως γραφολογία ορίζεται η ανάλυση του γραφικού χαρακτήρα. Τα στοιχεία που προκύπτουν από τον γραφικό χαρακτήρα συνδέονται με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, σε μια απόπειρα να προβλεφθεί η συμπεριφορά, υπό την παραδοχή ότι ο γραφικός χαρακτήρας αποτελεί εκφραστική κίνηση (Nevo, 1989).

Η ανάλυση του γραφικού χαρακτήρα στηρίζεται σε ορισμένες γενικές αρχές και περιλαμβάνει το μέγεθος των γραμμάτων και αριθμών, το διάστημα μεταξύ των λέξεων και των γραμμών, την κλίση των γραμμάτων, το μέγεθος του περιθωρίου, καθώς και την πίεση που ασκείται στο εργαλείο γραφής. Ωστόσο η βαρύτητα που δίνεται στον κάθε παράγοντα και ο τρόπος ερμηνείας τους, διαφέρει μεταξύ των ερευνητών (Lewinson, 1986)⁸.

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Οι ρίζες της γραφολογίας βρίσκονται στην ηπειρωτική Ευρώπη και χρονικά τοποθετούνται στον 17 αιώνα. Η μελέτη της γραφολογίας ξεκίνησε από την Ιταλία σε μια απόπειρα να αναγνωριστούν οι ιδιότητες και οι συνήθειες των συγγραφέων από το γραφικό τους χαρακτήρα. Στη Γαλλία στη συνέχεια εμφανίστηκε για πρώτη φορά ο όρος «γραφολογία» στις αρχές του 19^{ου} αιώνα και ιδρύθηκε ο πρώτος σύλλογος γραφολόγων. Ακολούθησαν οι μελέτες του Γερμανού ιατρικού φυσιολόγου Wilhelm Preyer σχετικά με τα χαρακτηριστικά που αποκτούσε ο γραφικός χαρακτήρας συγγραφέων μετά από ατυχήματα.

⁸ Όπως αναφέρεται στο Thomas & Vaught (2001).

Ο Preyer υποστήριξε ότι ο γραφικός χαρακτήρας αντανακλά πρότυπα λειτουργίας του εγκεφάλου. Στις πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα σημαντικές συνεισφορές στον τομέα της γραφολογίας προέκυψαν από Ελβετούς γραφολόγους. Η γραφολογία συνδέθηκε με τις ανακαλύψεις της ψυχολογίας και διατυπώθηκε η άποψη ότι μέσω της γραφολογίας είναι δυνατόν να αποτυπωθούν συνειδητές και ασυνείδητες τάσεις και ν' αποτυπωθεί η προσωπικότητα του γράφοντος μέσα από τη ρυθμική κίνηση της γραφής (Lewinson, 1986).

ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΓΡΑΦΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

Σε ότι αφορά την Οργανωτική Ψυχολογία, η γραφολογία χρησιμοποιείται σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες ως μέθοδος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, καθώς και ως κριτήριο σε αποφάσεις που αφορούν τη βαθμολογική εξέλιξη των εργαζομένων. Ωστόσο, τόσο ο λόγος ύπαρξης και χρήσης της γραφολογίας, όσο και η αποτελεσματικότητά και η εγκυρότητά της αμφισβητούνται έντονα από ερευνητές και επαγγελματίες του χώρου. Η γραφολογία χρησιμοποιείται εκτεταμένα στη Γαλλία για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού (Roe & Van de berg, 2003), στην Ελβετία, στη Γερμανία, το Βέλγιο, την Ολλανδία, το Ισραήλ, καθώς και στις ΗΠΑ (Moss, 1992, Rafaeli & Klimoski, 1983).

Η χρήση της ως μεθόδου επιλογής προσωπικού στηρίζεται στην άποψη ότι ο γραφικός χαρακτήρας αντανακλά προσωπικά χαρακτηριστικά και τάσεις, στοιχεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξεταστεί η συμβατότητα υποψήφιου οργανισμού και προβλεφθεί η εργασιακή απόδοση. Οι Neter and Ben-Shakar (1989) διατύπωσαν την άποψη ότι η προτίμηση για τη χρήση της γραφολογίας οφείλεται στη φαινομενική της εγκυρότητα, και ότι από τη στιγμή που ο γραφικός χαρακτήρας εκφράζει μοναδικά ένα άτομο και είναι σχετικά σταθερή στο χρόνο, μπορεί να αντιπροσωπεύει με τον κατάλληλο τρόπο τις ατομικές διαφορές σε επίπεδο προσωπικότητας.

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ

Η εξέταση της γραφολογίας ως προς την αξιοπιστία που παρουσιάζει ως μέθοδος εμφανίζει ποικίλα αποτελέσματα. Σε ορισμένες περιπτώσεις παρουσιάζεται συμφωνία μεταξύ βαθμολογητών ειδικά όταν βασίζουν τις εκτιμήσεις τους στις ίδιες αρχές και χρησιμοποιούν την ίδια μέθοδο (Tett & Palmer, 1997, Rafaeli & Klimoski, 1983), ενώ σε άλλες περιπτώσεις οι εκτιμήσεις εμφανίζουν σημαντικές διαφορές αμφισβητώντας την αξιοπιστία της μεθόδου (Thomas & Vaught, 2001).

Παρά την αυξημένη χρήση που εμφανίζει, η γραφολογία δεν αποτελεί έγκυρη μέθοδο αποτύπωσης χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και πρόβλεψη εργασιακής συμπεριφοράς (Tett & Palmer, 1997, Roe & Van de berg, 2003, Thomas & Vaught, 2001). Υποστηρίζεται αντίθετα, ότι ο γραφικός χαρακτήρας σχετίζεται με τον συντονισμό των μυών και οι παρατηρούμενες διαφορές αντανακλούν τυχαία κατανομημένους μεταξύ των ατόμων γενετικούς παράγοντες (Schmidt & Hunter, 1998).

Η ερευνητική δραστηριότητα σχετικά με τη γραφολογία έχει δείξει ότι οι πληροφορίες που παρέχει η γραφολογία σχετικά με την προσωπικότητα και την εργασιακή απόδοση, προκύπτουν περισσότερο από το περιεχόμενο του δείγματος γραφής και όχι τόσο από το γραφικό χαρακτήρα των υποψηφίων. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από τις διαφορές σε δείγματα γραφής όπου το περιεχόμενο αποτελούσε επιλογή των υποψηφίων συγκριτικά με αντιγραφή κειμένων. Μόνο στην πρώτη περίπτωση ήταν δυνατόν να εξαχθούν κάποια χαμηλής ωστόσο προβλεπτικής εγκυρότητας συμπεράσματα σχετικά με χαρακτηριστικά προσωπικότητας και πρόβλεψη εργασιακής απόδοσης. Η επίδραση του περιεχομένου στην εγκυρότητα της γραφολογίας οδηγεί στην ανάγκη ελέγχου των επιδράσεων του κατά τη μελέτη της εγκυρότητας (Neno, 1989, Tett & Palmer, 1997).

Η μελέτη της γραφολογίας πραγματοποιείται είτε ελέγχοντας το προφίλ των υποκειμένων με κάποιο άλλο κριτήριο, όπως η απασχόληση, είτε μέσω συσχετίσεων με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που προκύπτουν από τη χρήση εργαλείων προσωπικότητας. Αποτελέσματα μελετών με τη χρήση είτε της μιας, είτε της άλλης μεθόδου, δεν παρουσιάζουν στοιχεία που να ενισχύουν την εγκυρότητα της γραφολογίας. Οι Tett και Palmer (1997)

μελέτησαν τις συσχετίσεις γραφολογικών στοιχείων με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και κατέληξαν ότι παρά την αυξημένη δημοτικότητα που παρουσιάζει, η γραφολογία δεν παρουσιάζεται έγκυρη μέθοδος στην αποκάλυψη ατομικών διαφορών στην προσωπικότητα και ότι η χρησιμοποίησή της θα πρέπει να γίνεται με προσοχή. Αντίστοιχο συμπέρασμα αναφέρεται και από τους Neter & Ben-Shakhar (1989), οι οποίοι διενέργησαν μετα- ανάλυση 17 μελετών σχετικών με την γραφολογία και κατέληξαν στο ότι ανεξαρτήτως περιεχομένου, η γραφολογία δεν παρουσιάζεται ως ικανό μέσο παροχής πληροφοριών σχετικά με την προσωπικότητα ή την εργασιακή απόδοση. Και επιπλέον, ότι στην προσπάθεια πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης οι γραφολόγοι δεν εμφανίζονται πιο αποτελεσματικοί από μη εκπαιδευμένους γραφολόγους, όπως οι φοιτητές.

Η ερευνητική δραστηριότητα που αναφέρεται στη γραφολογία αντιμετωπίζει ορισμένα προβλήματα, όπως ο περιορισμένος αριθμός των μελετών και το μικρό μέγεθος δειγμάτων, επιπλέον όμως διακατέχεται και από μεθοδολογικά ζητήματα. Για να εξακριβώσουν την εγκυρότητα, οι ερευνητές δεν έχουν στη διάθεσή τους ένα γενικό σκορ, όπως συμβαίνει με τα γνωστικά εργαλεία ή άλλες μεθόδους επιλογής, το οποίο να μπορεί να συσχετιστεί με κριτήρια εργασιακής απόδοσης. Για τη μελέτη της εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής, εντοπίζονται χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που έχουν σχέση με την εργασιακή απόδοση και μέσω της γραφολογίας ανιχνεύεται το αν αυτά τα χαρακτηριστικά βρίσκονται στο δείγμα που εξετάζεται. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη μέθοδο αυτή είναι ότι οι αναφορές των γραφολόγων δεν είναι τυποποιημένες αλλά ποιοτικές, βασίζονται σε διαφορετικές αρχές και δεν υπάρχει επίπεδο σύγκρισης (Thomas & Vaught, 2001). Συν τοις άλλοις, οι μετρήσεις των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας προκύπτουν πολλές φορές από εργαλεία τα οποία είναι αμφισβητούμενης εγκυρότητας τα ίδια, ή από υποκειμενικές αναφορές τρίτων προσώπων για τα χαρακτηριστικά που μετρώνται, οι οποίες είναι αναξιόπιστες και μεροληπτικές (Ben-Shakhar et al., 1986).

1.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η διοίκηση και αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί κεντρική οργανωσιακή διαδικασία που συμβάλλει στην ανάπτυξη των οργανισμών και έναν από τους θεμελιώδεις σκοπούς της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων (Baruch & Harel, 1993).

Μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης ο οργανισμός μετρά και αξιολογεί τις συμπεριφορές και τις επιτεύξεις των εργαζομένων που αναφέρονται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (DeVries et al., 1981), σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού και βρίσκονται στον έλεγχο του ατόμου (Campbell et al., 1996). Η αξιολόγηση συνιστά μια διαδικασία στην οποία συλλέγονται και εκτιμώνται δεδομένα σχετικά με την προηγούμενη και παρούσα συμπεριφορά και απόδοση του εργαζόμενου και μπορεί να ειδωθεί ως μια ανάλυση των συνολικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων (Bratton & Gold, 1999). Η αξιολόγηση επιδρά στην αίσθηση της αξίας των εργαζομένων, και η ορθή της χρήση μπορεί να συντελέσει στην κατάλληλη παρακίνηση, ανάπτυξη και αμοιβή των εργαζομένων. Έχει υποστηριχθεί, ότι η βελτίωση της διαδικασίας μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Rarick & Baxter, 2001).

Η αξιολόγηση του προσωπικού αναφέρεται σε συγκεκριμένες αποφάσεις οι οποίες αφορούν το αντικείμενο της εκτίμησης, τους συμμετέχοντες, τις συγκεκριμένες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται, καθώς και τον τρόπο επικοινωνίας των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (Milkovich & Boudreau, 1988).

Ως διαδικασία, η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει τη συμπλήρωση ετήσιας αναφοράς από τον προϊστάμενο σχετικά με την απόδοση του υφιστάμενου και την συζήτηση σχετικά με το περιεχόμενο της αναφοράς κατά τη διενέργεια συνέντευξης αξιολόγησης, αν και η συνέντευξη αξιολόγησης δεν πραγματοποιείται σε όλες τις περιπτώσεις. Η συγκεκριμένη περιγραφή συμβαδίζει με τη διαδικασία που ακολουθείται σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, ωστόσο δεν αντιστοιχεί με διαδικασίες που εφαρμόζονται από όλους τους οργανισμούς. Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει μεταβληθεί σε

έναν γενικό τίτλο που περιλαμβάνει μια ποικιλία δραστηριοτήτων μέσω των οποίων οι οργανισμοί επιδιώκουν να αξιολογήσουν τους εργαζομένους τους, να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, να αυξήσουν την απόδοσή τους και να κατανείμουν αμοιβές.

Σε ορισμένες περιπτώσεις αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης προσέγγισης ολοκληρωμένων στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων, γνωστών ως διοίκηση της απόδοσης. Ανάλογα με την προοπτική της, η διοίκηση της απόδοσης μπορεί να ειδωθεί υπό τρεις διαφορετικές οπτικές: τη διοίκηση της απόδοσης ως ένα σύστημα διοίκησης της οργανωσιακής απόδοσης, τη διοίκηση της απόδοσης ως ένα σύστημα διοίκησης της απόδοσης των εργαζομένων, και τη διοίκηση της απόδοσης ως ένα σύστημα ενσωμάτωσης της απόδοσης του οργανισμού και του εργαζόμενου (Williams, 1998). Η αξιολόγηση της απόδοσης διαδραματίζει ένα σημαντικό αν και διαφοροποιημένο ρόλο σε όλα τα παραπάνω συστήματα (Fletcher, 2001). Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η αξιολόγηση της απόδοσης στην ενσωμάτωση της απόδοσης του οργανισμού και του εργαζόμενου. Η αξιολόγηση της απόδοσης λειτουργεί κατ' αρχάς ως μηχανισμός ελέγχου και εκτίμησης σχετικά με την πρόοδο και την πορεία των εργασιών κατά την επιδίωξη των στόχων του οργανισμού (Fisher et al., 1999). Επιπλέον, βασική λειτουργία της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η διασφάλιση ότι αναπτύσσεται συνεκτική συμπεριφορά των εργαζομένων και της στρατηγικής του οργανισμού, αμείβοντας τις συμπεριφορές που έχουν αξία για τον οργανισμό, λειτουργώντας ως μηχανισμός μέσα από τον οποίο ενισχύονται οι αξίες και η κουλτούρα του οργανισμού.

Ωστόσο, αν τα εργαλεία και οι στόχοι της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης δεν συμβαδίζουν με τους στόχους του οργανισμού μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για την αποτελεσματική οργανωσιακή λειτουργία. Αναποτελεσματικά συστήματα αξιολόγησης μπορεί να καταλήγουν σε μεικτά μηνύματα σχετικά με τις πλευρές της εργασιακής απόδοσης που θεωρούνται περισσότερο και λιγότερο σημαντικές λόγω της έμμεσης σύνδεσης ανάμεσα στην ατομική απόδοση και τις οργανωσιακές αμοιβές (Wiese & Buckley, 1998).

1.4.1 ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

Οι άμεσοι προϊστάμενοι αποτελούν το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο μέσο απόκτησης πληροφοριών για την απόδοση, με δεδομένο ότι διαθέτουν εμπειριστατωμένη γνώση για τις απαιτήσεις της εργασίας και έχουν επαρκείς ευκαιρίες για την παρατήρηση των εργαζομένων ώστε να μπορούν να προβούν σε ακριβείς βαθμολογήσεις. Η ανατροφοδότηση από τους προϊστάμενους παρουσιάζει έντονη συσχέτιση με την απόδοση και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ακρίβεια της αξιολόγησης (Becker & Klimoski, 1989). Ακόμα, η ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο έχει δείχθει ότι οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση, σε αντίθεση με την αυτό-αξιολόγηση ή την ανατροφοδότηση από συναδέλφους (Becker & Klimoski, 1989). Η αξιολόγηση των εργαζομένων από τον άμεσο προϊστάμενο με τη διαμόρφωση κρίσεων που βασίζονται σε υποκειμενικές μεθόδους μέτρησης, αποτελεί βασικό μειονέκτημα των συστημάτων αξιολόγησης που υποβαθμίζει την αποτελεσματικότητά τους. Καθώς η διαμόρφωση των κρίσεων συνδέεται άμεσα με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, τα βασικά προβλήματα που προκύπτουν αναφέρονται παρακάτω, στο τμήμα των υποκειμενικών μεθόδων αξιολόγησης.

Λόγω του κεντρικού ρόλου που διαδραματίζει ο προϊστάμενος στη διαδικασία αξιολόγησης, η εκπαίδευσή του αναφέρεται ως σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης (Bretz et al., 1992). Η εκπαίδευση του βαθμολογητή περιλαμβάνει τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης αξιολόγησης και την παροχή ανατροφοδότησης, τον τρόπο αποφυγής λαθών βαθμολόγησης, την κατάλληλη χρήση των κλιμάκων, τον ορισμό των επιπέδων απόδοσης και την κατάλληλη αναγνώριση της υψηλής απόδοσης.

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ

Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τη συμμετοχή του εργαζόμενου σε πολλές περιπτώσεις, με τη διενέργεια αυτό-αξιολόγησης. Μέσω της συμμετοχής του εργαζόμενου στη διαδικασία αξιολόγησης θεωρείται ότι

μπορούν να αντιμετωπιστούν τα αρνητικά σημεία της αξιολόγησης που αφορούν την ακρίβεια των μετρήσεων, τη δημιουργία συγκρούσεων και ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων και τη δυσανάλογη απόδοση ευθύνης στον εργαζόμενο για χαμηλή απόδοση.

Η συμμετοχή του εργαζόμενου αποτελεί αποτελεσματικό εργαλείο για την αύξηση της εργασιακής αυτονομίας και προϋπόθεση για την ανάπτυξη. Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης, αυξάνεται η ποσότητα και ποιότητα της σχετικής διαθέσιμης πληροφορίας, οδηγώντας σε περισσότερο ακριβείς και έγκυρες βαθμολογήσεις (Cotton, 1993). Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης θεωρείται ότι συμβάλλει στην αύξηση της αποδοχής των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης που δίνεται (Campbell et al., 1998).

Επιπλέον, οι αυτό-αξιολογήσεις συμβάλλουν σε καλύτερη επικοινωνία με προϊστάμενους και ξεκαθαρίζουν τα σημεία διαφοράς ανάμεσα στον άμεσο προϊστάμενο και άλλους προϊσταμένους (Roberts, 2002).

Οι αυτό-αξιολογήσεις προσφέρουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκτιμήσουν συστηματικά την απόδοσή τους. Αυξάνουν την προετοιμασία για τη συνέντευξη αξιολόγησης, τη συνολική ικανοποίηση και την αντιληπτή ισότητα της αξιολόγησης και μειώνουν την αμυντική συμπεριφορά εκ μέρους των εργαζομένων όταν αφορούν σκοπούς ανάπτυξης (Roberts, 2002). Οι βαθμολογήσεις εργαζομένων και προϊσταμένων σε πολλές περιπτώσεις δεν συμφωνούν, ωστόσο σε συστήματα συμμετοχής του εργαζόμενου ο στόχος δεν είναι η απόλυτη συμφωνία, αλλά μια διαδικασία προς την κατεύθυνση ομοφωνίας. Η διαδικασία αυτό-αξιολόγησης βελτιώνεται όταν υπάρχουν ξεκάθαρα επίπεδα απόδοσης και οι εργαζόμενοι κατέχουν έναν βαθμό εμπειρίας.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΟΛΛΑΠΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

Σε πολλές περιπτώσεις, ιδιαίτερα στον κλάδο των υπηρεσιών, πραγματοποιείται αξιολόγηση από πολλαπλές πηγές. Η ανατροφοδότηση από πολλαπλές πηγές αναφέρεται στην αξιολόγηση 360 μοιρών, κατά την οποία παρέχεται ανατροφοδότηση από όλες τις πιθανές πηγές, τον ίδιο τον εργαζόμενο και τον άμεσο προϊστάμενο, τους υφιστάμενους και συναδέλφους

της ίδιας βαθμίδας, ανώτερους προϊστάμενους, πελάτες και προμηθευτές τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η αξιολόγηση από πολλαπλές πηγές προτείνεται ως μέθοδος βελτίωσης των συστημάτων αξιολόγησης που στηρίζονται αποκλειστικά στις κρίσεις του άμεσου προϊστάμενου. Ενώ η ανατροφοδότηση από πολλαπλές πηγές χρησιμοποιείται κυρίως για σκοπούς ανάπτυξης, αυξάνεται η χρήση της για διοικητικούς σκοπούς που αφορούν την επίσημη αξιολόγηση, τις μισθολογικές αποφάσεις, και την εργασιακή τοποθέτηση (London & Smither, 1995, Pollack & Pollack 1996).

Το βασικό επιχείρημα υπέρ της χρησιμοποίησης πολλαπλών βαθμολογητών βασίζεται στην αυξημένη ικανότητα παρατήρησης και μέτρησης διαφορετικών πλευρών απόδοσης οι οποίες δεν δύναται να αξιολογηθούν μόνο από τον άμεσο προϊστάμενο, και καταλήγουν σε καλύτερη κατανόηση του αξιολογούμενου σχετικά με τις διάφορες πλευρές της απόδοσής του, στην πρόταση των δεξιοτήτων που χρήζουν ανάπτυξης και στη βελτίωση της απόδοσης (Torgow, 1993b).

Η αξιολόγηση από πολλαπλές πηγές θεωρείται ως περισσότερο αποτελεσματική λόγω των περισσότερο ολοκληρωμένων πληροφοριών στις διαστάσεις της απόδοσης και της δυνατότητας μείωσης των μεροληπτικών στρεβλώσεων, περισσότερο δίκαιη, και ότι αυξάνει την αποδοχή εκ μέρους αξιολογούμενων. Είναι περισσότερο δίκαιη καθώς αντιπροσωπεύει περισσότερες απόψεις για την απόδοση του εργαζόμενου και παρέχει ολοκληρωμένη εικόνα, ωστόσο αυτό δε σημαίνει ότι αυξάνεται η ακρίβεια της διαδικασίας, καθώς οι διαφορετικοί βαθμολογητές τείνουν να προβαίνουν σε διαφορετικές εκτιμήσεις ανάλογα με τις υποκειμενικές τους απόψεις, και οι ψυχομετρικές ιδιότητες των 360 μοιρών ενδέχεται να μη διαφέρουν από αυτές της αξιολόγησης από τους ανώτερους (Fletcher et al., 1998). Μεγαλύτερη ακρίβεια της διαδικασίας παρατηρείται στις περιπτώσεις που οι βαθμολογήσεις διαφορετικών πηγών παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση. Έρευνες σχετικά με τις συσχετίσεις των βαθμολογήσεων προϊσταμένων και συναδέλφων δεν καταλήγουν σε συνεκτικά αποτελέσματα, καθώς σε ορισμένες περιπτώσεις αναφέρονται συσχετίσεις υψηλών επιπέδων (Weekley & Gier, 1989, Harris & Schaubroeck, 1988), ενώ σε άλλες διατυπώνονται μέτριες ως χαμηλές συσχετίσεις (Landy & Farr, 1980). Ωστόσο, οι

αξιολογήσεις των παρατηρητών παρουσιάζουν μεγαλύτερη συσχέτιση μεταξύ τους συγκριτικά με τις συσχετίσεις ανάμεσα σε αυτό-αξιολογήσεις και τις αξιολογήσεις από τρίτους (Harris & Schaubroeck, 1988).

Το μέγεθος των συσχετίσεων εξαρτάται από τον ξεκάθαρο ορισμό των διαστάσεων της απόδοσης και από τις διαφορετικές βαρύτητες που αποδίδονται σε κάθε διάσταση από τον κάθε βαθμολογητή. Στην περίπτωση που παρουσιάζονται μέτριες συσχετίσεις μεταξύ διαφορετικών πηγών, οι Baguch & Harel (1993) προτείνουν ότι η ακρίβεια της συνολικής διαδικασίας αξιολόγησης μπορεί να βελτιωθεί συνδυάζοντας τις επί μέρους αξιολογήσεις από διαφορετικές πηγές σε μια συνολική αξιολόγηση. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα της ανατροφοδότησης πολλαπλών πηγών σχετίζεται και με τα επίπεδα της απόδοσης. Όσο πιο ξεκάθαρα ενσωματώνονται τα επίπεδα απόδοσης σε διαφορετικές διαστάσεις, στις κλίμακες ανατροφοδότησης τόσο πιο ξεκάθαρη και σαφής θα είναι η ανατροφοδότηση που παρέχεται (London & Smither, 1995). Η μελέτη των διαφορών στις αξιολογήσεις αποκτά νόημα στη δυνατότητα που παρουσιάζουν για να αναπτύξουν την επίγνωση του αξιολογούμενου, τις διαφορές που εμφανίζονται κατά την επιδίωξη των στόχων και την ανάγκη για ανάπτυξη, αλλαγή της συμπεριφοράς και βελτίωση της απόδοσης.

1.4.2 ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ

Οι περισσότερες οργανωσιακές διαδικασίες απαιτούν ετήσιες επίσημες επισκοπήσεις της αξιολόγησης της απόδοσης. Ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν την ημερομηνία πρόσληψης του εργαζόμενου ως έναρξη της περιόδου αξιολόγησης, ενώ άλλοι χρησιμοποιούν καθορισμένες ημερομηνίες για την αξιολόγηση του συνόλου του προσωπικού ή του προσωπικού συγκεκριμένης βαθμίδας (Martin & Bartol, 1998). Ωστόσο πιο συχνές επισκοπήσεις όπως οι ανεπίσημες τετράμηνες ή εξάμηνες επισκοπήσεις συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των απαιτήσεων της εργασίας και συνεισφέρουν στην ακριβέστερη εκτίμηση της εργασίας τόσο από την πλευρά του προϊσταμένου όσο και από την πλευρά του εργαζόμενου (Martin & Bartol, 1998).

1.4.3 ΤΥΠΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι ευρύτερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι αναφέρονται σε κρίσεις, οι οποίες διαφοροποιούνται από το βαθμό υποκειμενικότητας. Εμφανίζεται σημαντική ποικιλία στις διαθέσιμες τεχνικές, καθώς συχνά συνδυάζονται μεταξύ τους, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις διαφορετικά συστήματα χρησιμοποιούνται για διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων.

Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μέθοδοι για την αξιολόγηση της ατομικής εργασιακής απόδοσης μπορούν να διακριθούν σε δυο βασικές κατηγορίες, τις αντικειμενικές και τις υποκειμενικές μετρήσεις.

1.4.3.1 ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών στην αξιολόγηση της απόδοσης επικεντρώνεται στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται σημαντικά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Κατά την αξιολόγηση βάσει χαρακτηριστικών, ορίζεται ένας αριθμός προσωπικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, όπως η ικανότητά τους στη λήψη αποφάσεων, η αφοσίωση στον οργανισμό, οι επικοινωνιακές ικανότητες, τα επίπεδα πρωτοβουλίας και ευθύνης που επιδεικνύουν ή οι ηγετικές ικανότητες, βάσει των οποίων αξιολογούνται. Το είδος αυτό αξιολόγησης ασχολείται περισσότερο με την περιγραφή του ατόμου και λιγότερο με την ακριβή συμπεριφορά του κατά την εκτέλεση της εργασίας (Fisher et al. 1999).

Η πιο συνηθισμένη μορφή που λαμβάνει η αξιολόγηση χαρακτηριστικών, είναι οι κλίμακες βαθμολόγησης βάσει επιθέτων, στις οποίες ο εργαζόμενος αξιολογείται ως προς το υπό εξέταση προσωπικό χαρακτηριστικό. Οι κλίμακες βαθμολόγησης ενδέχεται να διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους ως προς το είδος και τον αριθμό των χαρακτηριστικών που περιλαμβάνουν, καθώς και την ύπαρξη ορισμών των διαφόρων χαρακτηριστικών (Bowman, 1999). Συχνά,

χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους αξιολόγησης, όπως είναι η αξιολόγηση βάσει στόχων.

Σε άλλες περιπτώσεις, η αξιολόγηση διενεργείται με τη χρήση κλιμάκων μεικτών επιπέδων (Mixed Standard Scales). Στις κλίμακες αυτές αναπτύσσονται συγκεκριμένες προτάσεις που αντιπροσωπεύουν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης για την κάθε διάσταση της απόδοσης που έχει οριστεί. Η αξιολόγηση έγκειται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι εμφανίζουν το χαρακτηριστικό που περιγράφεται από την κάθε πρόταση.

Η αξιολόγηση βάσει χαρακτηριστικών αποτελεί την πλέον χρησιμοποιούμενη μέθοδο αξιολόγησης στους οργανισμούς, λόγω της ευκολίας με την οποία μπορεί να αναπτυχθεί και να γενικευτεί σε διαφορετικές εργασίες (Noe et al., 2000). Ωστόσο, παρουσιάζει αμφισβητούμενη αξιοπιστία και εγκυρότητα. Τα χαρακτηριστικά που εκτιμώνται από το είδος αυτό αξιολόγησης συχνά δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματική συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς η τελευταία ενδέχεται να επηρεάζεται από καταστασιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες (Fisher et al., 1999). Καθώς είναι δύσκολος ο ακριβής ορισμός των χαρακτηριστικών, εμφανίζεται μικρή αξιοπιστία μεταξύ βαθμολογητών η οποία βασίζεται και στα διαφορετικά πλαίσια αναφοράς που χρησιμοποιεί ο κάθε βαθμολογητής για την αξιολόγηση του χαρακτηριστικού. Επιπλέον, τα αποδεκτά επίπεδα της απόδοσης δεν ορίζονται σαφώς, αφήνοντας περιθώριο σε διαφορετικές εκτιμήσεις και βαθμολογήσεις από διαφορετικούς βαθμολογητές.

Η αξιολόγηση βάσει χαρακτηριστικών δεν καταδεικνύεται επαρκής για τους στόχους του συστήματος αξιολόγησης, καθώς δεν παρέχεται καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο που μπορούν να συνδεθούν τα χαρακτηριστικά με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού ώστε να τους υποστηρίξουν. Ένα επιπλέον μειονέκτημα της αξιολόγησης βάσει χαρακτηριστικών είναι και η αδυναμία της να διορθώσει ανεπαρκή επίπεδα απόδοσης και να παρέχει χρήσιμη ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους για την ανάπτυξή τους.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Ένας διαφορετικός τύπος αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση βάσει συμπεριφοράς, η οποία περιλαμβάνει τις συμπεριφορές που επιδεικνύει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Η αξιολόγηση βάσει συμπεριφοράς επικεντρώνεται στις συμπεριφορές εκείνες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική απόδοση στην εργασία (Fisher et al., 1999). Οι μετρήσεις της συμπεριφοράς είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με τα σημεία στα οποία θα πρέπει να γίνουν αλλαγές. Η αξιολόγηση βάσει συμπεριφοράς, βασίζεται στην παραδοχή ότι υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος για να επιτελεστεί η εργασία και ότι μπορούν να αναγνωριστούν οι συμπεριφορές που τον συνιστούν.

Η αξιολόγηση της απόδοσης που επικεντρώνεται στη συμπεριφορά που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι πραγματοποιείται με διάφορες μεθόδους, τις πιο σημαντικές από τις οποίες συνιστούν η μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων, η ανάπτυξη και χρήση συμπεριφορικών κλιμάκων βαθμολόγησης, καθώς και η χρήση κλιμάκων παρατήρησης της συμπεριφοράς.

Κρίσιμα Συμβάντα

Η μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων απαιτεί εκ μέρους των προϊσταμένων την τήρηση συγκεκριμένων παραδειγμάτων αποτελεσματικής και μη αποτελεσματικής συμπεριφοράς βάσει των οποίων πραγματοποιείται η αξιολόγηση. Η τήρηση ημερολογίου κρίσιμων συμβάντων είναι ουσιαστική για την ακριβή αξιολόγηση των αξιολογούμενων, καθώς η ακρίβεια με την οποία οι προϊστάμενοι ανακαλούν τα περιστατικά επηρεάζει την ακρίβεια με την οποία τα αξιολογούν (Sanchez & De la Torre, 1996).

Με τη χρήση κρίσιμων συμβάντων παρέχεται συγκεκριμένη ανατροφοδότηση σχετικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου, και επιπλέον, μπορούν να συνδεθούν με τη στρατηγική του οργανισμού δίνοντας βαρύτητα στα συμβάντα εκείνα που την υποστηρίζουν με τον καλύτερο τρόπο.

Η τήρηση ημερολογίου κρίσιμων συμβάντων αποτελεί το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου, λόγω του χρόνου που απαιτείται και της αντίστασης που παρουσιάζεται από τους προϊστάμενους. Επιπλέον, καθίσταται αδύνατη η σύγκριση μεταξύ αξιολογούμενων από τη στιγμή που τα κρίσιμα περιστατικά

είναι διαφορετικά για τον καθένα, ενώ η καταγραφή κρίσιμων συμβάντων μπορεί να περιορίζεται στα παραδείγματα αναποτελεσματικών συμπεριφορών (Bowman, 1999). Η μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων καθίσταται προβληματική όταν πρόκειται για συμπεριφορές που είναι σημαντικές για την εργασία χωρίς να είναι άμεσα παρατηρήσιμες, όπως και στην περίπτωση που δεν δίνεται η δυνατότητα παρατήρησης λόγω της φύσης της εργασίας.

Σε πολλές περιπτώσεις αναπτύσσονται τυποποιημένα κρίσιμα συμβάντα που βασίζονται σε ανάλυση εργασίας και πραγματοποιούνται με τη συνεργασία του προϊσταμένου και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Όταν χρησιμοποιούνται τυποποιημένα κρίσιμα συμβάντα, η βαθμολόγηση γίνεται κάθε φορά που ο αξιολογούμενος προβαίνει στο είδος συμπεριφοράς που έχει περιγραφεί.

Συμπεριφορικές Κλίμακες

Οι συμπεριφορικές κλίμακες βαθμολόγησης (Behaviorally Anchored Rating Scales) αντισταθμίζουν την υποκειμενικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης παρέχοντας τη δυνατότητα περισσότερο αντικειμενικών μετρήσεων και προτείνονται ως βασική μέθοδος βελτίωσης της εγκυρότητας και αξιοπιστίας της διαδικασίας.

Η ανάπτυξή τους βασίζεται κατ' αρχάς στη συγκέντρωση κρίσιμων συμβάντων που καλύπτουν το περιεχόμενο της εργασίας. Τα κρίσιμα συμβάντα έχουν προκύψει από προηγούμενη ανάλυση εργασίας και αντικατοπτρίζουν αποτελεσματικές και μη αποτελεσματικές συμπεριφορές, με τη συμμετοχή κατόχων της εργασιακής θέσης ή προϊσταμένων. Αναπτύσσονται οι διαστάσεις της απόδοσης και δημιουργούνται αντιστοιχίες με τα κρίσιμα συμβάντα. Επιλέγονται εκείνα που αντιπροσωπεύουν με τον καλύτερο τρόπο τα διαφορετικά επίπεδα της διάστασης της απόδοσης και χρησιμοποιούνται ως περιγραφές του κάθε σημείου της κλίμακας. Ο ορισμός των διαστάσεων της απόδοσης είναι σαφής καθώς συνδέεται με παρατηρήσιμες διαστάσεις της συμπεριφοράς.

Μέσα από τη χρήση συμπεριφορικών κλιμάκων, τόσο οι αξιολογούμενοι όσο και οι αξιολογητές έχουν ξεκάθαρη άποψη για τον ορισμό των επιπέδων απόδοσης, και γνωρίζουν τι συνιστά αποτελεσματική και μη αποτελεσματική

συμπεριφορά. Από τη στιγμή που οι μετρήσεις και οι αξιολογήσεις αφορούν παραδείγματα συμπεριφοράς, οι μετρήσεις είναι περισσότερο ακριβείς και αξιόπιστες μεταξύ βαθμολογητών, επιπλέον όμως παρέχουν τη δυνατότητα σαφούς ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της μελλοντικής συμπεριφοράς.

Ωστόσο, οι συμπεριφορικές κλίμακες βαθμολόγησης απαιτούν χρόνο και κόστος για την ανάπτυξη και την εφαρμογή τους. Διαφορετικές κλίμακες χρειάζεται να αναπτυχθούν για διαφορετικές εργασίες. Επιπλέον, αναφέρεται ότι ενδέχεται να επηρεάζουν μεροληπτικά την ανάκληση της πληροφορίας καθώς οι βαθμολογητές θυμούνται ευκολότερα τις συμπεριφορές που πλησιάζουν τις περιγραφές των διαφορετικών σημείων της κλίμακας (Piotrowski et al., 1989). Ακόμα, καθώς επικεντρώνονται σε συμπεριφορές, είναι πιθανό να δίνεται περισσότερη έμφαση στις δραστηριότητες της απόδοσης και λιγότερο στα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί (Ragick & Baxter, 1986).

Μια παραλλαγή των συμπεριφορικών κλιμάκων είναι οι κλίμακες παρατήρησης της συμπεριφοράς (Behavior Observation Scales), οι οποίες βασίζονται επίσης σε κρίσιμα συμβάντα. Η πρώτη βασική διαφορά των κλιμάκων παρατήρησης της συμπεριφοράς, είναι ότι αντί να χρησιμοποιούν παραδείγματα συμπεριφοράς για να ορίσουν την αποτελεσματική ή μη συμπεριφορά, ορίζουν όλες τις συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική απόδοση σε κάθε διάσταση (Noe et al., 2000). Επιπλέον, αξιολογείται η συχνότητα με την οποία εμφανίζεται κάθε συμπεριφορά στο χρονικό διάστημα της αξιολόγησης (Spector, 2000).

Το βασικό μειονέκτημα των κλιμάκων παρατήρησης της συμπεριφοράς, είναι ότι περιλαμβάνουν πληροφορίες που οι προϊστάμενοι αδυνατούν να επεξεργαστούν και να ανακαλέσουν, λόγω του αυξημένου αριθμού συμπεριφορών που περιλαμβάνουν.

Σε γενικό επίπεδο, η αξιολόγηση βάσει συμπεριφοράς μπορεί να αποτελέσει αποτελεσματική μέθοδο αξιολόγησης, συνδέοντας τους στόχους του οργανισμού με τις κατάλληλες συμπεριφορές που μπορούν να τους υποστηρίξουν και να τους αναπτύξουν (Noe et al., 2000). Παρέχει επίσης συγκεκριμένη καθοδήγηση και ανατροφοδότηση σχετικά με τις συμπεριφορές που αναμένονται και θεωρούνται αποτελεσματικές, καθώς και με τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Η αποδοχή των συστημάτων που αναπτύσσονται

με τους παραπάνω τρόπους αναφέρεται ως υψηλή, καθώς τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι εργαζόμενοι συνήθως συμμετέχουν στην ανάπτυξή τους (Kreiner, 1990). Θετικό σημείο επίσης αποτελεί η εγκυρότητα των συμπεριφορών που επιλέγονται, καθώς προκύπτουν από προηγούμενη ανάλυση εργασίας (Noe et al., 2000). Η αναποτελεσματικότητα κριτηρίου αποτελεί ένα ζήτημα στην αξιολόγηση βάσει συμπεριφοράς, καθώς είναι πιθανό να μην περιλαμβάνεται το σύνολο των συμπεριφορών που συμβάλλουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα (Fisher et al., 1999).

Το βασικό μειονέκτημα της εν λόγω προσέγγισης αφορά την ανάγκη συνεχούς προσαρμογής των εργαλείων εκτίμησης της απόδοσης προκειμένου να διατηρείται η σύνδεση ανάμεσα στους στόχους του οργανισμού και των συμπεριφορών που τους προωθούν.

Συνολικά, οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης που διενεργούνται βάσει των κρίσεων από τον προϊστάμενο αμφισβητούνται ως προς την αποτελεσματικότητά τους, καθώς παρουσιάζουν προβλήματα εγκυρότητας και ακρίβειας (Longenecker et al., 1987). Οι υποκειμενικοί δείκτες περιέχουν μεγάλα ποσοστά λάθους, που οφείλονται κατ' αρχάς στις περιορισμένες γνωστικές ικανότητες κατά την επεξεργασία της πληροφορίας και σε ευκαιρίες παρατήρησης της αξιολογούμενης συμπεριφοράς (Feldman, 1981).

Οι υποκειμενικές μετρήσεις είναι ιδιαίτερα ευάλωτες σε μόλυνση λόγω των μεροληπτικών στρεβλώσεων και των λαθών που πραγματοποιούνται. Τα πιο συχνά λάθη βαθμολόγησης που παρατηρούνται στη διαδικασία αξιολόγησης αναφέρονται στην επίδραση της ομοιότητας του προϊσταμένου με τον εργαζόμενο, στο φαινόμενο του φωτισμένου, στην επίδραση πρόσφατων γεγονότων που επισκιάζουν τη συνολική βαθμολόγηση, καθώς και σε σφάλματα απόδοσης (Bowman, 1999).

Επιπλέον, παρατηρούνται και προσωπικές διαστρεβλώσεις και σκόπιμα λάθη, τα οποία δεν εντάσσονται στα πλαίσια ακριβούς βαθμολόγησης της καθεαυτού απόδοσης, αλλά αφορούν περισσότερο το πλαίσιο της αξιολόγησης. Λάθη επιείκειας ή αυστηρότητας εντάσσονται στην κατηγορία αυτή λαθών, τα οποία αποσκοπούν συχνά στη μείωση των συγκρούσεων και τη διατήρηση καλών σχέσεων, την απόδοση υψηλότερων αμοιβών, την υποστήριξη ορισμένων εργαζομένων ή την παροχή αρνητικών ενισχύσεων.

Η εγκυρότητα της αξιολόγησης της απόδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς επηρεάζει πλήθος διαδικασιών που αφορούν τους εργαζόμενους. Για την αύξηση της εγκυρότητας και της ακρίβειας της διαδικασίας, προτείνεται η χρησιμοποίηση περισσότερο αντικειμενικών μετρήσεων οι οποίες επικεντρώνονται σε μετρήσιμες συμπεριφορές ή αποτελέσματα της εργασίας (Bommer & Johnson, 1995).

1.4.3.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Άλλοι τύποι αξιολόγησης επικεντρώνονται στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων της εργασιακής συμπεριφοράς. Η προσέγγιση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις όπου δεν ενδιαφέρει ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα ή όταν υπάρχουν διάφοροι τρόποι προσέγγισης της απόδοσης.

Η αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων παρουσιάζεται κατάλληλη για κατηγορίες εργασιών στις οποίες η απόδοση οδηγεί σε πρακτικά, μετρήσιμα αποτελέσματα. Η μέτρηση της απόδοσης βάσει αποτελεσμάτων αναφέρεται σε ποσοτικές μετρήσεις που έχουν να κάνουν με την ποσότητα παραγόμενων προϊόντων, ή ελαττωματικών προϊόντων και την αξία των αποτελεσμάτων, όπως είναι τα μεγέθη των πωλήσεων.

Η χρήση της έχει συνδεθεί με ορισμένα προβλήματα, όπως είναι κατ' αρχάς η έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα και η κατ' επέκταση αδυναμία της στην παροχή ανατροφοδότησης για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Επιπλέον, δεν λαμβάνονται υπόψη εξωτερικοί παράγοντες που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του εργαζόμενου και επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία και στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται (Peters & O' Connor, 1980). Σχετικά με την αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων, έχει διατυπωθεί η κριτική ότι οδηγεί τους εργαζόμενους στην επιδίωξη των αυστηρά ατομικών τους στόχων, και δεν προωθεί συμπεριφορές που αφορούν τη λειτουργία ομάδων ή τη συνεργασία (Fisher et al., 1999).

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΧΩΝ

Η ανάπτυξη συστημάτων βασισμένων στη διοίκηση με βάση τους στόχους, πραγματοποιήθηκε σε μια προσπάθεια βελτίωσης των περιορισμών του συστήματος βαθμολόγησης με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά (Wiese & Buckley, 1998).

Τα πρώτα βήματα της αξιολόγησης βάσει στόχων έγιναν από τον McGregor (1957)⁹, ο οποίος πρότεινε την αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση βραχυπρόθεσμους στόχους οι οποίοι τίθενται κοινώς από τον εργαζόμενο και τον προϊστάμενο. Η διαδικασία περιλαμβάνει κατ' αρχάς τον καθορισμό αρμοδιοτήτων για τον εργαζόμενο, μέσα από έναν αριθμό συγκεκριμένων στόχων, την εξέταση και αναθεώρησή τους από τον προϊστάμενο, την εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων του εργαζόμενου σχετικά με τις ευθύνες που έχουν περιγραφεί και τη στοχοθέτηση για την επόμενη περίοδο.

Οι στόχοι που τίθενται είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, βασίζονται σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα εργασιών, και μπορούν να μεταβληθούν μετά από κοινή απόφαση. Ο προϊστάμενος, μετά από συζήτηση με τον εργαζόμενο θέτει και τα κριτήρια βάσει των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση των στόχων. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης εκτιμάται η πρόοδος των στόχων. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν την απόδοσή τους βάσει των συγκεκριμένων στόχων που έχουν τεθεί, κατά το τέλος της περιόδου. Ο τυπικός κύκλος ενεργειών περιλαμβάνει στοχοθέτηση, διαπραγμάτευση, εφαρμογή, συζήτηση, αλλαγή κατευθύνσεων όταν εμφανιστεί αναγκαίο και τελική μέτρηση επιτυχίας ή αποτυχίας.

Η αξιολόγηση βάσει στόχων αποτελεί ένα μέσο μείωσης της υποκειμενικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης, καθώς παρέχει αντικειμενικά ορισμένους στόχους, η επίτευξη των οποίων αναφέρεται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η ενεργή συμμετοχή του εργαζόμενου στη διαμόρφωση των στόχων θεωρείται ότι αυξάνει τη δέσμευσή του στην επίτευξη των στόχων (Harris, 1997). Σημαντικό στοιχείο επιπλέον συνιστά η ενεργός συμμετοχή του

⁹ Όπως αναφέρεται στο Wiese & Buckley (1998).

εργαζόμενου στον καθορισμό των κριτηρίων για την αξιολόγηση της επιτυχίας ή αποτυχίας των παραπάνω στόχων (Ivancevich, 1998).

Η συμμετοχή και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης έχουνδειχθεί κρίσιμοι καθοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας του προγράμματος βάσει στόχων στην αύξηση της απόδοσης, των κινήτρων αλλά και της παραγωγικότητας (Rodgers & Hunter, 1991). Η αύξηση των κινήτρων συνδέεται με τη συμμετοχή τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων στον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης.

Πλεονεκτήματα

Τα πλεονεκτήματα που αναφέρονται σχετικά με την αξιολόγηση βάσει στόχων είναι ότι η τεχνική επικεντρώνεται σε αντικειμενικούς και μετρήσιμους στόχους, καθώς και στα αποτελέσματα της απόδοσης του εργαζόμενου, αυξάνοντας την αποδοχή του εργαζόμενου συγκριτικά με την αξιολόγηση βάσει χαρακτηριστικών. Μέσω της διοίκησης βάσει στόχων προωθείται η καινοτομία και η δημιουργικότητα ως προς την ευχέρεια που διαθέτουν οι εργαζόμενοι στον καθορισμό των τρόπων με τους οποίους θα ικανοποιήσουν τους στόχους τους (Fisher et al., 1999). Περαιτέρω, οι θετικές επιδράσεις της διοίκησης βάσει στόχων αποδίδονται στη θεωρία της στοχοθέτησης. Οι επιδράσεις αυτές αφορούν τη δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσης, ιδιαίτερα όταν οι στόχοι που τίθενται είναι συγκεκριμένοι, χαρακτηρίζονται από μέτρια δυσκολία και έχουν γίνει δεκτοί από τους εργαζόμενους, γεγονός που ισχύει για τη διοίκηση βάσει στόχων (Fisher et al., 1999). Επιπλέον, η προσοχή κατευθύνεται σε μελλοντικές πράξεις αντί για παρελθούσες συμπεριφορές, ενώ αναφέρεται επίσης η αλλαγή του ρόλου του προϊσταμένου από τη θέση του κριτή στη θέση του διευκολυντή (Wiese & Buckley, 1998). Ακόμα, αναφέρεται το φαινόμενο του συντονισμού, ως θετική επίδραση της διοίκησης βάσει στόχων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ως συνόλου. Τα ανώτατα στελέχη θέτουν στόχους με τα στελέχη που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία, τα οποία θέτουν στόχους με τους υφισταμένους τους. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να συντονιστούν οι δραστηριότητες των εργαζομένων για την επίτευξη των συνολικών στόχων του οργανισμού (Fisher et al., 1999).

Περιορισμοί

Παρά τα θετικά σημεία της διοίκησης βάσει στόχων, εμφανίζονται ορισμένοι περιορισμοί, οι οποίοι αφορούν κατ' αρχάς το υψηλό επίπεδο εμπλοκής, αφοσίωσης και χρόνου που απαιτείται εκ μέρους των προϊσταμένων για να εισάγουν τους εργαζόμενους στη διαδικασία. Ενώ η διοίκηση βάσει στόχων αναφέρεται ως αποτελεσματικό μέσο σύνδεσης των οργανωσιακών στόχων με τους στόχους των τμημάτων και των εργαζομένων, απαιτείται ένα σημαντικό χρονικό διάστημα για την ανάπτυξη ενός τέτοιου αποτελεσματικού προγράμματος, και στην πράξη λίγοι οργανισμοί υιοθετούν την απαιτούμενη ιεραρχική διαδικασία για τη σύνδεση των στόχων αυτών (Bowman, 1999). Επιπλέον, ενώ η διοίκηση βάσει στόχων αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τον προγραμματισμό της απόδοσης και την παροχή ανατροφοδότησης, δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων (DeVries et al., 1981). Για τον καθορισμό των διαστάσεων της απόδοσης που θα μετρηθούν και των επιπέδων της επίτευξης στόχων που θα χρησιμοποιηθούν, είναι απαραίτητο υψηλό επίπεδο ανάλυσης εργασίας και επαγωγικών ικανοτήτων.

Μια επιπλέον κατηγορία περιορισμών αναφέρεται στο είδος των στόχων που τίθενται. Στο πλαίσιο αυτό, διατυπώνεται ότι η διαδικασία δεν είναι αποτελεσματική στην περίπτωση που οι στόχοι αφορούν δραστηριότητες αντί για συγκεκριμένα αποτελέσματα. Ένα επιπλέον στοιχείο που μειώνει την ακρίβεια της διαδικασίας είναι η τάση των προϊσταμένων να αγνοούν παράγοντες που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του εργαζόμενου και επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων, και η εκτίμηση της ευθύνης των εργαζόμενων ανεξάρτητα από εξωτερικούς παράγοντες (Goodale, 1977). Παράλληλα με τους εξωτερικούς παράγοντες, στην περίπτωση αξιολόγησης διοικητικού προσωπικού, η αξιολόγηση συχνά αφορά στόχους τμήματος αντί για προσωπικούς στόχους, εντάσσοντας στην ευθύνη του ατόμου αποτελέσματα που προκύπτουν από αλληλεξαρτώμενες προσπάθειες (Levinson, 1970). Επίσης, διαφορετικοί στόχοι τίθενται για διαφορετικούς εργαζόμενους που επιτελούν την ίδια εργασία καθιστώντας δύσκολη τη χρησιμοποίηση της διοίκησης βάσει στόχων για τον καθορισμό προαγωγών και μισθολογικών αυξήσεων.

Επιπλέον, συναντώνται προβλήματα κατά τη διαδικασία στοχοθέτησης. Είναι πιθανό να εμφανίζονται συγκρουόμενοι στόχοι ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους προϊσταμένους τους, διαφορετικές απόψεις σχετικά με την καταλληλότητα των στόχων, και διαφωνίες σχετικά με το βαθμό που οι στόχοι έχουν συμφωνηθεί αμοιβαία, όπως και για τον τρόπο επίτευξής τους (Bowman, 1999).

Η αξιολόγηση βάσει στόχων αντανακλά μια αυξημένη έμφαση στη σύνδεση αξιολόγησης και μισθολογικών απολαβών. Τα διοικητικά στελέχη επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα συμπεριφοράς και αμοιβών, με αποτέλεσμα η διοίκηση της απόδοσης βάσει στόχων συχνά να υποβαθμίζεται στην βραχυπρόθεσμη επικέντρωση σε ποσοτικά αποτελέσματα, και να αγνοείται η διαδικασία. Στην περίπτωση αυτή, η διοίκηση της απόδοσης βάσει στόχων δεν μπορεί να αποτελέσει μέσο αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών και δεν δύναται να συμβάλλει στην ανάπτυξη των εργαζομένων (Thomas, 1997).

Ένα επιπλέον μειονέκτημα της διοίκησης βάσει στόχων αφορά τις μεροληπτικές στρεβλώσεις που εμπερικλείονται κατά την αξιολόγηση. Ο μηχανισμός μέσω του οποίου ο εργαζόμενος και ο προϊστάμενος καταλήγουν σε κοινά αποδεκτούς στόχους, προϋποθέτει ότι διαμορφώνουν προσδοκίες σχετικά με τα επίπεδα απόδοσης που μπορούν να επιτευχθούν. Από τη στιγμή που η απόδοση αξιολογείται βάσει συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων, αναμένεται γνώση των επιπέδων προηγούμενης απόδοσης. (Bretz et al., 1992). Η γνώση των προηγούμενων επιπέδων απόδοσης και η διαμόρφωση προσδοκιών θεωρείται ότι επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι βαθμολογητές επεξεργάζονται τις πληροφορίες για την απόδοση και διαμορφώνουν κρίσεις (Hogan, 1987).

Η αξιολόγηση βάσει συγκεκριμένων στόχων αποτελεί τη βασική μορφή αξιολόγησης που χρησιμοποιείται τόσο για διοικητικά στελέχη όσο και για διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων (Bretz et al., 1992). Συχνά η διοίκηση και αξιολόγηση της απόδοσης βάσει συγκεκριμένων στόχων συμπληρώνεται από αντικειμενικές μετρήσεις απόδοσης, όπως τα κέρδη του οργανισμού, ή οι πωλήσεις, σαν μέρος της συνολικής διαδικασίας αξιολόγησης, ενώ οι παραδοσιακές κλίμακες μέτρησης βαθμολόγησης χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των αυξήσεων (Thomas, 1997).

1.4.4 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η ερευνητική δραστηριότητα για την συνέντευξη αξιολόγησης είναι σχετικά περιορισμένη, παρά το γεγονός ότι αποτελεί το σημείο όπου παρέχεται η αξιολόγηση. Η συνέντευξη αξιολόγησης αποτελεί το σημείο επικοινωνίας ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον αξιολογούμενο, στο οποίο αναφέρονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και παρέχεται η κατάλληλη ανατροφοδότηση.

Η παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με τα δυνατά σημεία και τα αδύνατα σημεία έχει θεωρηθεί ότι συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης, καθώς μεγιστοποιεί το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά, προβαίνουν στις κατάλληλες συμπεριφορές και πραγματοποιούν τα αποτελέσματα (Noe et al., 2000). Έχει δειχθεί ότι η ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση, στην περίπτωση που δίνεται με τον κατάλληλο τρόπο μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές βελτιώσεις στη μελλοντική απόδοση (Guzzo et al., 1985). Η ανατροφοδότηση χρειάζεται ν' αποτελεί σημαντικό μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης καθώς αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη, ειδικά όταν είναι συγκεκριμένη και βασίζεται στη συμπεριφορά και όταν προσανατολίζεται τόσο στο πρόβλημα όσο και στη λύση. Μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, παρέχεται επίσης η δυνατότητα μεταβίβασης των προσδοκιών της διοίκησης σχετικά με τα μελλοντικά επίπεδα απόδοσης (Bretz et al., 1992).

Η διεξαγωγή της συνέντευξης στην πράξη αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα τόσο εκ μέρους των προϊσταμένων όσο και των αξιολογούμενων. Οι Campbell et al., (1998) αναφέρουν τη δυσκολία εξισορρόπησης των διαφορετικών στόχων της συνέντευξης που αναφέρονται στην αξιολόγηση της προηγούμενης απόδοσης, τη συζήτηση σχετικά με τις αμοιβές και τους στόχους ανάπτυξης και την παρακίνηση της μελλοντικής απόδοσης, και προτείνουν τη διεξαγωγή διαφορετικών συνεντεύξεων αξιολόγησης και ανάπτυξης, καθώς και την εκπαίδευση των προϊσταμένων. Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις η συνέντευξη αξιολόγησης εμπεριέχει συγκρούσεις των

δου μερών καθώς δύσκολα εμφανίζεται συμφωνία σχετικά με τα επίπεδα απόδοσης που έχουν επιτευχθεί.

Οι Klein and Snell (1994) υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει άριστος τρόπος διεξαγωγής της συνέντευξης αξιολόγησης και ότι εξαρτάται από την κατάσταση, τη σχέση μεταξύ των δυο μερών και την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Μελετώντας 55 δυάδες αξιολογητών- αξιολογούμενων κατέληξαν ότι η κριτική είχε θετική επίδραση μόνο όταν το άτομο που αξιολογούνταν είχε καλή σχέση με τον προϊστάμενό του, και ότι η στοχοθέτηση είχε μεγαλύτερη επίδραση σε εργαζόμενους με χαμηλή απόδοση που ανέφεραν δυσαρέσκεια από τη σχέση με τους προϊσταμένους τους.

Σε γενικό επίπεδο, η συνέντευξη αξιολόγησης στην οποία συμμετέχει ο εργαζόμενος ενεργητικά μέσω αυτό- αξιολόγησης, σχετίζεται με θετικά για την αξιολόγηση αποτελέσματα, όπως τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης, την ικανοποίηση σχετικά με την αξιολόγηση, την υποστήριξη από τον προϊστάμενο, την αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης και τη μεγαλύτερη αποδοχή αρνητικής ανατροφοδότησης (Roberts, 2002).

Έχουν διαχωριστεί τρεις κατηγορίες ανατροφοδότησης σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης, η ανατροφοδότηση που δίνει έμφαση στην υποστήριξη, η ανατροφοδότηση που τονίζει την ανάγκη βελτίωσης και η συζήτηση σχετικά με το μισθό και την εξέλιξη (Dorfman, et al., 1986). Το είδος της συνέντευξης αξιολόγησης, καθώς και το αποτέλεσμα της αξιολόγησης της απόδοσης έχειδειχθεί ότι επιδρούν στις περαιτέρω στάσεις των εργαζομένων σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης και τον οργανισμό. Η συζήτηση για τις μισθολογικές απολαβές και την εξέλιξη κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης έχειδειχθεί ότι αυξάνει την ικανοποίηση του εργαζόμενου σχετικά με τη διαδικασία, αλλά δεν επιδρά στη μελλοντική απόδοση (Dorfman et al., 1986). Επιπλέον, οι κρίσεις που έβρισκαν τον εργαζόμενο σε μέτρια επίπεδα συνδυάζονται με τη μετέπειτα μείωση της δέσμευσης στον οργανισμό και με αρνητικές στάσεις απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης (Pearce & Porter, 1986).

Συστήματα αξιολόγησης που παρέχουν επίσημη ανατροφοδότηση ετησίως μέσα από τη συνέντευξη αξιολόγησης είναι πιθανό να είναι αναποτελεσματικά. Προκειμένου το σύστημα αξιολόγησης να είναι άρτια αποτελεσματικό, αναφέρεται η ανάγκη συνεχούς, ανεπίσημης ανατροφοδότησης, η οποία είναι

ουσιαστική για την στοχοθέτηση, για να μπορούν οι εργαζόμενοι να προσαρμόζουν την απόδοσή τους και να λαμβάνουν θετικές ενισχύσεις για δείγματα αποτελεσματικής συμπεριφοράς. Η αποτελεσματική ανατροφοδότηση στην αλλαγή της συμπεριφοράς, την αύξησή της εργασιακής ικανοποίησης και τη βελτίωση της απόδοσης χρειάζεται να είναι συνεπής χρονικά, συγκεκριμένη και να άπτεται της συμπεριφοράς (Roberts, 2002). Έχει δειχθεί ότι η ανατροφοδότηση που απευθυνόταν σε συγκεκριμένα πεδία επιδρούσε στην αύξηση της απόδοσης στα πεδία αυτά. Ανατροφοδότηση σχετικά με την ποσότητα αύξανε την ποσότητα, κλπ (Ilgen & Moore, 1987). Η ανατροφοδότηση που παρέχεται με τον τρόπο αυτό συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της απόδοσης και προσφέρει μια ευκαιρία συνεχούς διαλόγου ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον προϊστάμενο, από τον οποίο μπορεί να προκύψει κοινή κατανόηση των αναγκών ανάπτυξης που έχει ο εργαζόμενος. Επιπλέον, στις περιπτώσεις όπου λειτουργεί αποτελεσματικά η συνεχής, ανεπίσημη ανατροφοδότηση μειώνονται οι αρνητικές και αμυντικές αντιδράσεις απέναντι στην επίσημη διαδικασία αξιολόγησης (Roberts, 2002).

1.4.5 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Στρατηγικοί Στόχοι

Η αξιολόγηση της απόδοσης εκπληρώνει πολλαπλούς στόχους σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού. Σε συνολικό επίπεδο, η διοίκηση της απόδοσης χρησιμοποιείται ως μέσο πραγματοποίησης των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, καθορίζοντας τα πεδία που είναι σημαντικά για την επίτευξη των στόχων αυτών, τη μέτρησή τους και την απόδοση ευθύνης στους εργαζόμενους για την πραγματοποίησή τους. Η στρατηγική μεταφράζεται σε συγκεκριμένους στόχους και περαιτέρω σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και συμπεριφορές που τους προωθούν, μπορούν να μετρηθούν, και να αμειφθεί η πραγματοποίησή τους, μέσα από συνεπή συστήματα αναγνώρισης και αμοιβών. Ένα σημαντικό στοιχείο στη σύνδεση της αξιολόγησης με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού είναι η ευελιξία και η συνέπεια που χρειάζεται να διακρίνει το σύστημα, από την άποψη ότι οι αλλαγές στους στόχους του οργανισμού και τα στοιχεία που κρίνονται ως σημαντικά και τους

προωθούν, χρειάζεται να αντικατοπτρίζονται στο περιεχόμενο της αξιολόγησης και τις αντίστοιχες συμπεριφορές των εργαζομένων (Schuler & Jackson, 1987). Ωστόσο, τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των περισσότερων οργανισμών επικεντρώνονται περισσότερο σε διοικητικούς σκοπούς και σκοπούς ανάπτυξης, και σε μικρότερο βαθμό συνδέουν την ατομική απόδοση με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Cleveland, et al., 1989).

Διοικητικοί Στόχοι

Οι βασικοί στόχοι της αξιολόγησης αφορούν τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, την εκπλήρωση διοικητικών λειτουργιών και τη συμβολή στην ανάπτυξη του προσωπικού. Η διαδικασία αξιολόγησης παρέχει πληροφορίες στον οργανισμό σχετικά με τα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων, τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις δυνατότητές τους και τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, βάσει των οποίων παρέχεται ανατροφοδότηση (Fedor, 1991, Baruch & Harel, 1993).

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης εκπληρώνει βασικούς διοικητικούς σκοπούς. Λειτουργεί ως εργαλείο λήψης διοικητικών αποφάσεων που αφορούν τη μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη των εργαζομένων, τις μετακινήσεις του προσωπικού, την κατανομή αμοιβών και παροχών, τις απολύσεις, καθώς και την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού (Wiese & Buckley, 1998, Cleveland et al., 1989, Fisher et al., 1999).

Σύνδεση με μισθούς και παροχές

Σχετικά με τη σύνδεση της αξιολόγησης με την κατανομή αμοιβών και παροχών, η διαδικασία αξιολόγησης αποτελεί μέρος του συστήματος αμοιβών και τιμωριών του οργανισμού προκειμένου να προωθούνται οι συμπεριφορές και τα επίπεδα απόδοσης που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού. Ευνοϊκές αξιολογήσεις συνδυάζονται με συγκεκριμένες αμοιβές, όπως η παροχή αυξήσεων και μεταβλητού μισθού, ενώ μη ευνοϊκές αξιολογήσεις συνδυάζονται με κυρώσεις, όπως οι υποβιβασμοί ή οι

απολύσεις. Η σύνδεση της εργασιακής απόδοσης με τις οικονομικές απολαβές είναι γενικώς αποδεκτή ως βασικό μέσο παροχής κινήτρων για τη βελτίωση της απόδοσης (Wood et al., 1999, Fisher et al. 1999). Οι οικονομικές απολαβές λαμβάνουν τη μορφή αυξήσεων στον σταθερό μισθό, την παροχή μεταβλητού μισθού (bonus) ή την παροχή χρηματικών επάθλων.

Μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους παροχής αμοιβών περιλαμβάνει την αμοιβή βάσει της απόδοσης. Τα προγράμματα αμοιβών βάσει απόδοσης συνδέουν άμεσα την εργασιακή απόδοση του ατόμου με προσαρμογές που γίνονται στον βασικό μισθό. Η απόδοση λειτουργικοποιείται μέσα από τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης στα οποία η συμπεριφορά παρατηρείται και αξιολογείται, και βάσει των αποτελεσμάτων της αποδίδονται αυξήσεις στις συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, οι οποίες ενσωματώνονται στο βασικό μισθό (Schwab & Olson, 1990). Τα προγράμματα αυτά στηρίζονται κατ' αρχάς στη διανεμητική δικαιοσύνη, κατά την οποία τα άτομα πρέπει να αμείβονται ανάλογα με τη συνεισφορά τους. Ακόμα, βασίζονται στις θεωρίες κινήτρων, κατά τις οποίες σημαντικά αποτελέσματα συνδέονται με την επίδειξη επιθυμητών συμπεριφορών. Βασική προϋπόθεση για να λειτουργήσουν παρακινητικά οι αμοιβές, είναι η παροχή αμοιβών συνεπών με τα επίπεδα της απόδοσης (Rynes, et al., 2004) και η διασφάλιση της άμεσης και ξεκάθαρης σύνδεσης ανάμεσα στις αμοιβές και τα επίπεδα της απόδοσης. Τα συστήματα αμοιβών που συνδέουν άμεσα τις αμοιβές με την απόδοση αναμένεται να οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Kopelman & Reinharth, 1982). Τέλος, για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά τα προγράμματα αυτά, είναι απαραίτητο ο μισθολογικός διαχωρισμός που γίνεται βάσει της απόδοσης να γίνεται αντιληπτός ως δίκαιος και να υπάρχει διαφορά στις αυξήσεις που δίνονται ανάμεσα σε εργαζόμενους υψηλής και χαμηλής απόδοσης, η οποία να γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους (Campbell et al., 1998).

Η προσπάθεια σύνδεσης των οικονομικών απολαβών με τις επιθυμητές συμπεριφορές και τα αποτελέσματα της απόδοσης προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, έχει οδηγήσει στην εκτεταμένη ανάπτυξη και χρήση παροχών μεταβλητού μισθού. Μελέτη σε εκτεταμένο δείγμα 1681 οργανισμών υποδεικνύει ότι το 61% εφαρμόζει συστήματα μεταβλητών παροχών. (Beer &

Cannon, 2004). Η αυξημένη παροχή μεταβλητών αποδοχών αποδίδεται στο γεγονός ότι οι παροχές αυτές συνδέουν με περισσότερο άμεσο τρόπο την απόδοση με την αμοιβή (Schwab & Olson, 1990) σχετικά με τις προσαρμογές που γίνονται στο βασικό μισθό.

Η παροχή μεταβλητού μισθού συνδέεται με συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης και επίτευξης κριτηρίων και στόχων που έχουν τεθεί εκ των προτέρων ή στις βαθμολογήσεις των προϊσταμένων. Η ισχύς των προγραμμάτων παροχής μεταβλητού μισθού βασίζεται αντίστοιχα με τις προσαρμογές του βασικού μισθού στον σαφή καθορισμό και σύνδεση απόδοσης και αμοιβής κατά την αρχή της περιόδου στην οποία εξετάζεται η απόδοση.

Ο χρονικός καθορισμός των κριτηρίων θεωρείται βασική παράμετρος για τη λειτουργία των μεταβλητών παροχών ως κινήτρων, καθώς έχει δειχθεί ότι τα bonus που βασίζονται σε κριτήρια τα οποία καθορίζονται στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης, όπως είναι η συγκεκριμένη βαθμολόγηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος (appraisal ratings), οδηγούν σε πιο απαιτητική στοχοθέτηση αλλά σε χαμηλότερη απόδοση σχετικά με συνθήκες στις οποίες τα bonus βασίζονται στην επίτευξη ατομικά καθορισμένων στόχων. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα μπορούν να εξηγηθούν από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν εκ των προτέρων ποιο επίπεδο απόδοσης ακριβώς συνδέεται με την παροχή του επάθλου (Wood et al., 1999).

Η έλλειψη ενός τέτοιου καθορισμού και η αβεβαιότητα που προκαλείται σε ατομικό επίπεδο, δεν συνάδει απαραίτητα με την αδυναμία των προγραμμάτων αυτών να λειτουργήσουν παρακινητικά. Ο καθορισμός κριτηρίων στο τέλος της περιόδου οδηγεί συχνά τα στελέχη σε υψηλότερη στοχοθέτηση και απόδοση ώστε να αυξήσουν τις πιθανότητες επιβράβευσης. Προς την ίδια κατεύθυνση συντελεί και ο ανταγωνισμός που προκαλείται μεταξύ στελεχών της ίδιας βαθμίδας, κατόπιν των συγκρίσεων που διενεργούνται κατά τη βαθμολόγηση (Wood et al., 1999).

Εκτός όμως από τον χρονικό καθορισμό των κριτηρίων αυτών, η επίδραση που ασκούν τα προγράμματα οικονομικών κινήτρων στην απόδοση διαμεσολαμβάνεται και από το είδος και το επίπεδο δυσκολίας των στόχων που έχουν τεθεί (Reidell et al., 1988). Σε περιπτώσεις που τα προγράμματα παρακίνησης συνδέονται με την επίτευξη υψηλών στόχων για την οποία τα άτομα δε λαμβάνουν θετική ανατροφοδότηση ή δεν διαθέτουν τα κατάλληλα

επίπεδα αυτεπάρκειας, ενδέχεται να μειωθεί η απόδοση και η δέσμευση στους στόχους αυτούς, σε αντίθεση με τις περιπτώσεις όπου οι στόχοι αντιμετωπίζονται ως περισσότερο εφικτοί. Έτσι, οικονομικές επιβραβεύσεις οι οποίες ακολουθούν καθορισμένους, υψηλούς στόχους, έχει δείχθει ότι οδηγούν σε χαμηλότερη απόδοση, σχετικά με επιβραβεύσεις που συνδέονται με την επίτευξη χαμηλότερων ή περισσότερο μετριοπαθών στόχων, καθώς και με την επίτευξη υψηλών στόχων οι οποίοι όμως αφορούν την ολοκλήρωση συμφωνημένων έργων (piece rate payments) (Mowen et al., 1981).

Η αποτελεσματικότητα της σύνδεσης απόδοσης και κινήτρων, παρουσιάζει ιδιαίτερη δυσκολία που γίνεται εμφανής από τις ευρείες διακυμάνσεις που παρουσιάζουν τα ποικίλα προγράμματα παροχής κινήτρων αυτής της μορφής στην απόδοση (Guzzo et al., 1985).

Σύνδεση με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού

Η αξιολόγηση συνδέεται περαιτέρω με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι πληροφορίες σχετικά με την απόδοση συμβάλλουν στην αναγνώριση των διαστάσεων της απόδοσης που χρειάζονται βελτίωση και καθορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες και οι τρόποι με τους οποίους θα καλυφθούν. Η βάση για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών. Η διαδικασία αυτή δεν αναφέρεται μόνο στον οργανισμό, την εργασία ή τις εργασιακές δραστηριότητες, αλλά και στο άτομο, ως το βασικότερο μέρος της εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για να διαγνώσουν τις ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες και να αξιολογήσουν την επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Κατά την έρευνα των προγραμμάτων εκπαίδευσης που ακολουθούνται από τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς, ο Larsen (1994) αναφέρει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί πρωταρχική πηγή πληροφοριών για την ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών. Καθώς το κόστος εκπαίδευσης αποτελεί αυξανόμενο μέρος των οργανωσιακών πόρων, παρουσιάζεται αναγκαία η επικέντρωση

στη συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης στην εκπαιδευτική διαδικασία (Thomas, 1997).

Τα δεδομένα που παρέχονται από τη διαδικασία αξιολόγησης μπορούν να οδηγήσουν σε ένα εύρος διαδικασιών ανάπτυξης, όπως οι προσαρμογές για τη βελτίωση της απόδοσης και την ικανοποίηση των κριτηρίων απόδοσης, οι αυξημένες ευθύνες και αρμοδιότητες μέσα από διεύρυνση ή εμπλουτισμό της εργασίας και η εξέλιξη των εργαζομένων (Bratton & Gold, 1999). Επιπλέον, μέσα από τα δεδομένα της αξιολόγησης παρέχεται η δυνατότητα να συζητηθούν μακροπρόθεσμοι στόχοι της σταδιοδρομίας του εργαζόμενου στον οργανισμό, να τεθούν συγκεκριμένες κατευθύνσεις και στάδια για την επίτευξή τους (Fisher et al., 1999).

Η σύνδεση της αξιολόγησης με την ανάπτυξη προσωπικού εμφανίζει θετικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους. Συστήματα αξιολόγησης που εξισορροπούν τα ενδιαφέροντα ανάπτυξης τόσο του εργαζόμενου, όσο και του οργανισμού οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης (Paul & Anantharaman, 2003).

Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τη αξιολόγηση της απόδοσης, καταδεικνύει ότι η αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών δεν αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς στόχους της διαδικασίας. Οι Bretz & Milkovich (1989) αναφέρουν ότι οι οργανισμοί θεωρούν την αξιολόγηση ως μέσο με το οποίο επικοινωνούν τις προσδοκίες σχετικά με την εργασία, καθώς και ως εργαλείο καθορισμού των μισθολογικών απολαβών, ενώ η αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την ανάπτυξη των εργαλείων αξιολόγησης.

Δυο επιπλέον χρήσεις που αναφέρονται για την αξιολόγηση της απόδοσης, αφορούν τη διατήρηση του συστήματος και την επίτευξη ερευνητικών σκοπών (Cleveland et al., 1989).

Η χρήση της αξιολόγησης για τη διατήρηση του συστήματος συμβάλλει στον προγραμματισμό εργατικού δυναμικού, τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του οργανισμού, την αξιολόγηση της επίτευξης στόχων, την αναγνώριση των αναγκών ανάπτυξης, την αξιολόγηση του συστήματος προσωπικού και την ενίσχυση των δομών εξουσίας. Τέλος, η χρήση της αξιολόγησης για ερευνητικούς σκοπούς αναφέρεται στη χρήση της αξιολόγησης για την υποστήριξη αποφάσεων σχετικά με το προσωπικό και τη

διεξαγωγή μελετών εγκυρότητας σχετικά με τα εργαλεία της αξιολόγησης. (Wiese & Buckley, 1998). Οι μετρήσεις της εργασιακής απόδοσης εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο των συστημάτων επιλογής και πρόβλεψης, καθώς λειτουργούν και ως κριτήρια βάσει των οποίων εκτιμάται η εγκυρότητα και η αποτελεσματικότητα των μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό (Arvey & Murphy, 1998).

1.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού λαμβάνει ιδιαίτερη προσοχή καθώς το κέντρο βάρους των οργανισμών τοποθετείται ολοένα και περισσότερο στη γνώση, την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και τη χρήση τεχνολογίας αιχμής (Tannenbaum & Yukl, 1992). Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού αποτελούν κεντρικούς στόχους για τους περισσότερους ευρωπαϊκούς οργανισμούς, γεγονός που γίνεται εμφανές από την αφιέρωση όλο και μεγαλύτερων ποσοστών του προϋπολογισμού των οργανισμών στα ζητήματα αυτά (Bournois et al., 1994).

Η ανάπτυξη προσωπικού μετατρέπεται σε στρατηγικό παράγοντα τόσο για τους ιδιωτικούς όσο και για τους δημόσιους οργανισμούς, καθώς σε μεγάλο βαθμό η παραγωγή «προϊόντων» απαιτεί αυξημένη χρήση υψηλού επιπέδου δεξιοτήτων, και οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους στόχους τους μέσα από ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει την κατάλληλη λειτουργική γνώση, τις δεξιότητες και την ευελιξία, αλλά και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που αναδεικνύονται ζωτικά για το συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον (Larsen, 1994). Η αυξημένη πολυπλοκότητα των συστημάτων παραγωγής και διαχείρισης απαιτεί εκτός από τη συνεχή κατάρτιση σε λειτουργικές δεξιότητες, την απόκτηση ποιοτικά διαφορετικών ικανοτήτων και γνώσεων, όπως οι ικανότητες προγραμματισμού και διαπραγμάτευσης και οι διαπροσωπικές ικανότητες (Goldstein & Gilliam, 1990). Για τους οργανισμούς που στηρίζονται στη γνώση και επικεντρώνονται στην παροχή υπηρεσιών, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί η ίδια η συμπεριφορά των εργαζομένων, και οι οργανισμοί στρέφονται στην ανάπτυξη συμπεριφορών και στάσεων που συμβαδίζουν και αντιπροσωπεύουν την κουλτούρα των οργανισμών και προωθούν τους στόχους τους.

Η εκπαίδευση έχει οριστεί ως τα σχεδιασμένα προγράμματα που έχουν σημασία για τον οργανισμό, τα οποία επιδιώκουν να επιφέρουν μια μόνιμη αλλαγή στις γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορά των εργαζομένων (Latham & Wexley, 1982)¹⁰, καθώς και να βελτιώσουν την απόδοση στην εργασία, στόχοι στους οποίους έχει δειχθεί αποτελεσματική

¹⁰ Όπως αναφέρεται στο Russell et al., (1985).

(Wexley, 1984). Επιπλέον, έχει αναγνωριστεί η επίδραση της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα (Huselid, 1995).

Η σημαντικότητα της εκπαίδευσης έχει αναγνωριστεί από πολύ νωρίς και συγκαταλέγεται ανάμεσα στους αιτιακούς παράγοντες της οργανωσιακής απόδοσης, παράλληλα με τα κίνητρα, τη λήψη αποφάσεων, την επικοινωνία και τον έλεγχο (Likert, 1967)¹¹. Οι Russell et al., (1985) μελέτησαν τη συσχέτιση ανάμεσα στην απόδοση καταστημάτων και την εκπαίδευση και κατέληξαν ότι η έμφαση που δίνεται στην εκπαίδευση μέσα από το ποσοστό των εργαζομένων που εκπαιδεύονται βελτιώνει την απόδοση των καταστημάτων και τη θετική τους εικόνα.

1.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών αναφέρεται στη διαδικασία που χρησιμοποιείται για να καθοριστεί το αν είναι απαραίτητη η εκπαίδευση. Μέσα από τη διαδικασία αυτή προκύπτουν οι στόχοι και τα κριτήρια ανάπτυξης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Tannenbaum & Yukl, 1992). Η διενέργεια συστηματικής ανάλυσης αναγκών συνιστά το αρχικό καθοριστικό στοιχείο για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και επιδρά σημαντικά στην συνολική τους αποτελεσματικότητα (Sleezer, 1993).

Η διαδικασία ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών διαρθρώνεται σε διαφορετικά, συνδεδεμένα μεταξύ τους επίπεδα και περιλαμβάνει την ανάλυση του οργανισμού, ατόμου και έργου.

Η ανάλυση του οργανισμού περιλαμβάνει τη μελέτη του πλαισίου μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση, την καταλληλότητά της σχετικά με τις στρατηγικές ανάγκες και επιλογές του οργανισμού, τους απαιτούμενους πόρους, καθώς και την υποστήριξη των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων από την ανώτερη διοίκηση και τους συναδέλφους των εκπαιδευομένων.

Ένας από τους σπουδαιότερους στόχους της ανάλυσης οργανισμού είναι η συμβατότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού και η σύνδεσή τους με τους συγκεκριμένους

¹¹ Ο.π.

στρατηγικούς του στόχους (Schuler & Jackson, 1987). Ο στρατηγικός ρόλος της εκπαίδευσης επηρεάζει τον τρόπο οργάνωσης της εκπαίδευσης ως προς τη συχνότητα και το είδος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σε εταιρείες όπου η εκπαίδευση εκπληρώνει στρατηγικούς στόχους η συχνότητα καθώς και οι πόροι που αφιερώνονται σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι μεγαλύτεροι. Αντίθετα, εταιρείες που δεν επενδύουν τόσο στην εκπαίδευση βασίζονται περισσότερο στην εκχώρηση της δραστηριότητας (Noe, 1999).

Οι στάσεις των συναδέλφων και της διοίκησης ως προς την εκπαίδευση συνιστούν έναν εξίσου σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της, όσον αφορά την υποστήριξη που παρέχουν, και όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και δυνατότητες στους εκπαιδευόμενους για το πώς μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που προκύπτουν από την εκπαίδευση στην εργασία τους (Russell, et al., 1985).

Μέσα από την ανάλυση ατόμου αναγνωρίζονται οι εργαζόμενοι που χρειάζονται εκπαίδευση, και οι τομείς στους οποίους είναι απαραίτητη. Η ανάγκη για εκπαίδευση μπορεί να προκύψει από χαμηλή εργασιακή απόδοση, από αλλαγές στη φύση της εργασίας και τις απαιτήσεις της, ή/ και από την υιοθέτηση νέας τεχνολογίας. Σχετικά με την εργασιακή απόδοση, καθορίζεται κατ' αρχάς αν παρατηρούμενη αναποτελεσματικότητα οφείλεται σε έλλειψη γνώσεων, δεξιοτήτων ή ικανοτήτων, σε έλλειψη κινήτρων ή στο σχεδιασμό της εργασίας. Μελετώνται επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση, όπως οι οδηγίες που λαμβάνει ο εργαζόμενος σχετικά με την απόδοσή του και οι πόροι που έχει στη διάθεσή του, τα επίπεδα απόδοσης που είναι αποδεκτά, η ανατροφοδότηση που λαμβάνει για την απόδοσή του, καθώς και το είδος επιβράβευσης που ακολουθεί την υψηλή απόδοση (Langdon, 1997).

Ερευνάται ακόμα η ετοιμότητα των εργαζομένων να δεχθούν εκπαίδευση, η οποία αναφέρεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δηλαδή τις ικανότητες, πεποιθήσεις και κίνητρα για να επωφεληθούν από την εκπαίδευση μαθαίνοντας και εφαρμόζοντας το περιεχόμενό της στην εργασία τους. Κατά την ανάλυση ατόμου εξετάζονται συχνά ιδιαίτερες κατηγορίες εργαζομένων όπως οι νεοεισερχόμενοι, οι εργαζόμενοι μεγαλύτεροι σε ηλικία ή στα μέσα της καριέρας τους (Tannenbaum & Yukl, 1992). Οι μάντζερ αποτελούν μια επιπλέον κατηγορία εργαζομένων για τους οποίους η διαδικασία ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών διαφοροποιείται λόγω της

πολύπλοκης φύσης της εργασίας και των ποικίλων δεξιοτήτων, δραστηριοτήτων και συμπεριφορών που εμπρικλείει. Προκειμένου η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών να βασίζεται σε αντικειμενικές μετρήσεις συμπεριφορών και δεξιοτήτων, συχνά χρησιμοποιείται η αξιολόγηση συμπεριφορών που είναι σημαντικές για την εργασία τόσο από τον ίδιο τον ενδιαφερόμενο, όσο και από τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους για να καθοριστούν τα σημεία που εμφανίζουν την ανάγκη ανάπτυξης και να επιλεγθούν οι κατάλληλες μέθοδοι. Οι νόρμες εκτίμησης συμπεριφορών άλλων μάντζερ, συγκριτικές μέθοδοι όπου αποτυπώνονται συνολικές δεξιότητες και συμπεριφορές και προκύπτουν τα θετικά και αρνητικά σημεία, καθώς και η ανάπτυξη ειδικών προσομοιώσεων, χρησιμοποιούνται ακόμα ως μέθοδοι ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών και αναγκών ανάπτυξης (Tannenbaum & Yukl, 1992).

Κατά την ανάλυση έργου αναγνωρίζονται οι κυριότερες δραστηριότητες της εργασίας και οι απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και συμπεριφορές για την επιτυχή εκτέλεσή τους, και προκύπτουν οι δραστηριότητες που θα περιληφθούν στην εκπαίδευση. Αντικείμενο των προγραμμάτων αποτελούν δραστηριότητες που κρίνονται σημαντικές για την απόδοση στην εργασία, εκτελούνται συχνά και διακρίνονται από υψηλό βαθμό δυσκολίας (Noe, 1999). Αλλαγές στις απαιτήσεις της εργασίας και κατά συνέπεια στα παραπάνω στοιχεία που χρειάζονται από τους εργαζόμενους γίνονται όλο και πιο συχνές λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης (Tannenbaum & Yukl, 1992). Περαιτέρω αλλαγές οφείλονται στην ίδια τη φύση των εργασιακών δραστηριοτήτων οι οποίες απαιτούν αυξημένες γνωστικές και κριτικές ικανότητες από τους κατόχους τους. Σύμφωνα με τους Howell και Cooke (1989), η ανάλυση έργου χρειάζεται να επεκταθεί στην αναγνώριση των γνωστικών ικανοτήτων και των μαθησιακών απαιτήσεων που σχετίζονται με την εκπλήρωση των εργασιακών δραστηριοτήτων.

Συνήθως η ανάλυση ατόμου και έργου διενεργούνται παράλληλα, καθώς είναι δύσκολο να καθοριστεί αν η χαμηλή εργασιακή απόδοση οφείλεται όντως σε έλλειψη εκπαίδευσης αν δεν μελετηθεί η εργασία και το περιβάλλον μέσα στο οποίο επιτελείται (Noe, 1999).

Αποτέλεσμα της διαδικασίας ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών είναι οι εργαζόμενοι που θα συμμετέχουν, καθώς και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης

ως προς συγκεκριμένες εργασιακές δραστηριότητες αλλά και σχετικά με γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές ή άλλες απαιτήσεις της εργασίας. Μέσα από τη διαδικασία αυτή καθορίζεται επίσης το αν η εκπαίδευση θα παρασχεθεί από εξωτερικές πηγές ή αν θα αναπτυχθεί από τους εσωτερικούς πόρους του οργανισμού.

Την πρωτοβουλία για τη διενέργεια της ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών, όπως παρουσιάζεται στις πρακτικές αρκετών ευρωπαϊκών χωρών, έχουν κατά κύριο λόγο τα στελέχη γραμμής και σε μικρότερο βαθμό οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, ενώ ανάλογη πρακτική εφαρμόζεται και στις ελληνικές επιχειρήσεις (Παπαλεξανδρή, 2001). Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων προκύπτουν επίσης μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία χρησιμοποιείται συχνά από τις ευρωπαϊκές χώρες ως μέθοδος ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών (Larsen, 1994). Η αξιολόγηση της απόδοσης συνιστά σημαντικό εργαλείο για την αναγνώριση ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών μέσα από την εξακρίβωση των διαφορών ανάμεσα στην αναμενόμενη και την πραγματική απόδοση (Thomas, 1997).

Σχετικά με την εφαρμογή της διαδικασίας ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών στις διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, ο Larsen (1994) αναφέρει ότι δεν υπάρχουν ξεκάθαρες ενδείξεις για το κατά πόσο η διαδικασία ακολουθείται στην πράξη και με ποιες μεθόδους, και διαπιστώνει τις δυσκολίες πραγματοποίησής της. Οι δυσκολίες αυτές αναφέρονται κατ' αρχάς σε αντικειμενικά εμπόδια όπως είναι η ίδια η πολυπλοκότητα της διαδικασίας, και η έλλειψη χρόνου, πόρων ή δέσμευσης από τους υπεύθυνους. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών πρέπει να αντανακλά την μελλοντική κατάσταση της εργασίας, από την άποψη των δραστηριοτήτων και απαιτούμενων δεξιοτήτων και λιγότερο την παρούσα αντιδιαστολή τους, και ότι η δυσκολία της διαδικασίας έγκειται στην εκτίμηση των δυνατοτήτων του εργαζόμενου και στον καθορισμό της κατάλληλης εκπαιδευτικής μεθόδου που να επικεντρώνεται στις δυνατότητες αυτές.

1.5.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Διάφορες μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παροχή εκπαίδευσης στο προσωπικό των οργανισμών, η επιλογή των οποίων εξαρτάται από τους συγκεκριμένους στόχους που έχουν αποτυπωθεί από την ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών και τους στόχους του οργανισμού. Κατά το σχεδιασμό της εκπαίδευσης πέρα από τα παραπάνω στοιχεία λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων, καθώς και ζητήματα κόστους και χρόνου που απαιτούνται για την ανάπτυξή τους (Tannenbaum & Yukl, 1992).

Από τις πιο συχνές μεθόδους εκπαίδευσης, αποτελούν η διάλεξη, η χρήση οπτικοακουστικών μέσων, οι προσομοιώσεις και οι ομαδικές δραστηριότητες (Noe et al., 2000).

Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών στο χώρο εργασίας έχει επιδράσει σημαντικά και στους τομείς της εκπαίδευσης, καθώς επιφέρει σημαντική μείωση του κόστους εκπαίδευσης και παρέχει ευελιξία στην εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μέθοδοι εκπαίδευσης που στηρίζονται στη νέα τεχνολογία χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο (London, 1989).

1.5.2.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΣΩ Η/Υ (CBT)

Το μειωμένο κόστος και οι αυξημένες δυνατότητες της τεχνολογίας των υπολογιστών έχουν επιφέρει σημαντική αύξηση στις μεθόδους εκπαίδευσης που παρέχονται με τη χρήση υπολογιστών, όπως η εκπαίδευση μέσω υπολογιστή, τα περιβάλλοντα μάθησης που χρησιμοποιούν εφαρμογές πολυμέσων, η εκπαίδευση μέσω διαδικτύου, η απομακρυσμένη εκπαίδευση, οι εικονικές τάξεις και η ψηφιακή συνεργασία. Η ηλεκτρονική μάθηση περιλαμβάνει την παράδοση του περιεχομένου της εκπαίδευσης μέσω Internet, μέσω του δικτύου της επιχείρησης, video και κασετών ήχου, μετάδοση μέσω δορυφόρου, διαδραστική τηλεόραση και CD-ROM.

Παρά το γεγονός ότι εμφανίζονται τεχνικές διαφορές ανάμεσα στις παραπάνω μεθόδους, το κοινό τους χαρακτηριστικό είναι η χρήση των υπολογιστών ως μέσων για την παροχή εκπαίδευσης στους ενδιαφερόμενους.

Η εκπαίδευση μέσω υπολογιστή στηρίζεται στην αλληλεπίδραση του εκπαιδευόμενου με τον υπολογιστή, κατά την οποία προσφέρεται το ερέθισμα, αναλύεται η απάντηση του εκπαιδευόμενου και παρέχεται ανατροφοδότηση (Noe, 1999). Η εκπαίδευση μέσω υπολογιστή δημιουργεί ένα ευέλικτο περιβάλλον μάθησης, καθώς προσφέρει τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να ορίσουν το δικό τους ρυθμό στη διαδικασία, τη συνεχή εκτίμηση και έλεγχο της διαδικασίας, την παροχή άμεσης ανατροφοδότησης και υποστήριξης όταν χρειάζεται, καθώς και τη διάγνωση των προβλημάτων μάθησης. Η εξατομίκευση της διαδικασίας εκπαίδευσης με τη μεταφορά της ευθύνης της μάθησης στους εκπαιδευόμενους και τη δυνατότητα να καθορίσουν το ποσό του περιεχομένου και το χρόνο που αφιερώνουν στην εκπαίδευση, αποτελεί το βασικό στοιχείο που διαχωρίζει τη μέθοδο αυτή από την εκπαίδευση που παρέχεται από εκπαιδευτές. Οι επιλογές των εκπαιδευόμενων σχετικά με το επίπεδο πρακτικής, το χρόνο και την προσοχή που αφιερώνουν στο έργο συνιστούν και τους βασικούς καθοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας (Brown, 2001).

Κατά την εκπαίδευση μέσω του υπολογιστή, το περιεχόμενο παραδίδεται με διάφορους τρόπους, όπως με τη χρήση CD-ROM και με εφαρμογές πολυμέσων, ή με την ανάπτυξη ειδικού για το σκοπό αυτό λογισμικού. Οι διαφορετικές μορφές περιεχομένου μπορούν να περιλαμβάνουν κείμενα και φωτογραφίες, ή video. Η εκπαίδευση μέσω CD-ROM και εφαρμογών πολυμέσων εκτός από την υψηλή ποιότητα ήχου και εικόνας, παρέχει επιπλέον στον εκπαιδευόμενο τη δυνατότητα να εμπλουτίσει το περιεχόμενο της εκπαίδευσης με ήχο, αναπαραστάσεις, γραφικά και video-clip. Μια επιπλέον δυνατότητα που παρέχεται είναι η αλληλεπίδραση του εκπαιδευόμενου με το περιεχόμενο του προγράμματος με τη μορφή παραδειγμάτων, επεξηγήσεων ή οδηγιών σε σημεία όπου είναι αναγκαίο. Ακόμα, προσφέρεται συνεχής ενίσχυση ανάλογα με την πρόοδο του εκπαιδευόμενου και ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοσή του. Η χρήση εφαρμογών πολυμέσων στοχεύει κυρίως στην εκπαίδευση δεξιοτήτων που αφορούν τη χρήση υπολογιστών και αντίστοιχου λογισμικού, αλλά και σε διοικητικές και τεχνικές ικανότητες (Noe, 1999).

Η εκπαίδευση μέσω υπολογιστή μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερο πολύπλοκες εφαρμογές, όπως είναι τα ειδικά συστήματα λογισμικού. Η

ανάπτυξη ειδικών συστημάτων λογισμικού ("expert systems") έχει συμβάλλει ιδιαίτερα στην αποτελεσματικότητα της μεθόδου. Τα συστήματα αυτά ενσωματώνουν εμπειρική γνώση πάνω σε συγκεκριμένες ειδικότητες η οποία στηρίζεται σε ρεαλιστικές καταστάσεις, είναι δύσκολο να αποκτηθεί και να μεταφερθεί, και παρέχουν on-line συμβουλές στο χρήστη, καθώς και τη δυνατότητα εκτίμησης και κρίσης καταστάσεων.

Η εκπαίδευση που λειτουργεί με τους τρόπους αυτούς, εκτός από τον έλεγχο της διαδικασίας από τον εκπαιδευόμενο παρέχει ιδιαίτερη ευελιξία καθώς δεν υπάρχουν χρονικοί περιορισμοί για την πραγματοποίησή της. Επιπλέον, όταν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης διανέμεται από το εσωτερικό επικοινωνιακό δίκτυο των οργανισμών, η εκπαίδευση μπορεί να παρασχεθεί σε απομακρυσμένα γεωγραφικά σημεία, ενώ αυξάνεται η ικανότητα άμεσης εκπαίδευσης.

Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης μέσω υπολογιστή μετράται μέσα από τις αλλαγές στην παραγωγικότητα και την κερδοφορία. Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την ερευνητική δραστηριότητα, είναι ότι η εκπαίδευση μέσω υπολογιστή μειώνει το κόστος εκπαίδευσης συγκριτικά με άλλες μεθόδους και αυξάνει την κερδοφορία (DeSimone & Harris, 1998). Επιπλέον, οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονταν λιγότερο χρόνο εκμάθησης σχετικά με παραδοσιακές μεθόδους για το ίδιο ποσό περιεχομένου και χωρίς ιδιαίτερη μεταβολή των βαθμολογιών τους (Wexley, 1984).

Ως πρωταρχικά μειονεκτήματα της μεθόδου παρουσιάζονται το υψηλό κόστος και ο χρόνος ανάπτυξης των παραπάνω μέσων, στα οποία προστίθενται η σχετική αδυναμία δημιουργίας αλλαγών και ενημερώσεων στο υλικό της εκπαίδευσης. Σε αρκετές περιπτώσεις ωστόσο, αντισταθμίζονται από την μείωση των δαπανών που παρέχονται για τους εκπαιδευτές, το κόστος μεταφοράς, αλλά και το χρόνο που οι εκπαιδευόμενοι αφιερώνουν εκτός της εργασίας (Webb, 1988).

Αναφέρεται ακόμα, ότι η εκπαίδευση μέσω υπολογιστή παράλληλα με την εκτεταμένη χρήση του στο εργασιακό περιβάλλον δεν προωθεί την ανάπτυξη ικανοτήτων διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης ειδικά όταν απαιτείται η αναγνώριση και η πρακτική ιδιαίτερων συμπεριφορών και γνωστικών διαδικασιών (Noe, 1999).

1.5.2.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ e-learning

Μια μορφή της εκπαίδευσης μέσω υπολογιστών η οποία καθίσταται δυνατή μέσω της τηλεπικοινωνιακής υποδομής είναι η χρήση του διαδικτύου (Internet) και η ανάπτυξη της online εκπαίδευσης με τη χρήση του διαδικτύου.

Η χρήση του διαδικτύου για την επίτευξη εκπαιδευτικών στόχων μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Ο απλούστερος τρόπος ατομικής εκπαίδευσης περιλαμβάνει την έρευνα του εκπαιδευόμενου σχετικά με ζητήματα ενδιαφέροντος σε διάφορους διαδικτυακούς τόπους και τη συλλογή πληροφοριακού υλικού με τη μορφή κειμένων, μαθημάτων ή λογισμικού. Ο τρόπος αυτός παρέχει τη μικρότερη αλληλεπίδραση.

Προμηθευτές εκπαίδευσης και εκπαιδευτικά ιδρύματα χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο την ηλεκτρονική παράδοση του περιεχομένου της εκπαίδευσης ως ένα περισσότερο λειτουργικό και χαμηλού κόστους υποκατάστατο μαθημάτων (Wulf, 1996). Με ομάδες συζητήσεων και διασκέψεις σε πραγματικό χρόνο μέσω υπολογιστή, η εκπαίδευση λαμβάνει υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης. Η παράδοση του περιεχομένου μπορεί να πραγματοποιείται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, μέσω του οποίου αναπτύσσεται και η επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων και με τον εκπαιδευτή, ενώ διαμορφώνονται ομάδες συζητήσεων για το μοίρασμα των πληροφοριών.

Ηλεκτρονικά μαθήματα τα οποία παραδίδονται είτε σε σπουδαστές είτε σε επαγγελματίες αποτελούν παραδείγματα της online εκπαίδευσης που παρέχεται μέσω του διαδικτύου. Η συγκεκριμένη μέθοδος εκπαίδευσης συνδυάζει τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης μέσω υπολογιστή και της διάλεξης, κατά το ότι υπάρχουν εκπαιδευτές και οι εκπαιδευόμενοι έχουν τη δυνατότητα επικοινωνίας για την παροχή υποστήριξης και επεξηγήσεων.

Ένα παράδειγμα online κέντρου εκπαίδευσης που λειτουργεί στο διαδίκτυο αποτελεί το Ινστιτούτο της Microsoft, το οποίο ορίζει τις τάξεις του ως πηγές πληροφοριών και διαδραστικής μάθησης, όπου οι γνώσεις και η καθοδήγηση των εκπαιδευτών συνδυάζεται με υλικό που παρέχεται για ατομική μελέτη και παρέχει στους συμμετέχοντες έναν αποτελεσματικό και χαμηλού κόστους τρόπο δημιουργίας γνώσης (Huang, 1997).

Οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν το εκπαιδευτικό περιεχόμενο μέσω υπερεγγράφων και επικοινωνούν με τους εκπαιδευτές μέσω ηλεκτρονικού

ταχυδρομείου. Τα υπερέγγραφα αναφέρονται σε έναν συνδυασμό κειμένου, εικόνων, γραφικών, video και ήχου, καθώς και αναπαραστάσεων. Άρτια κατασκευασμένα υπερέγγραφα μπορούν να αποτελέσουν αποτελεσματικά μέσα επικοινωνίας (Huang, 1997).

Οι εκπαιδευτές μπορούν να επιβλέπουν πολλά άτομα ταυτόχρονα που βρίσκονται σε απομακρυσμένα σημεία, ενώ παρέχεται η δυνατότητα τηλεδιασκέψεων και ηλεκτρονικών πινάκων ανακοινώσεων για την επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευόμενων. Ακόμα, σε περιπτώσεις όπου χρειάζεται οργανωμένη συζήτηση μεταξύ των συμμετεχόντων, έχουν αναπτυχθεί ηλεκτρονικοί χώροι συζητήσεων και αντίστοιχα συστήματα τα οποία υποστηρίζουν τις online συζητήσεις, όπως το σύστημα υποστήριξης ομαδικών αποφάσεων (Group Decision Support System) και το σύστημα ηλεκτρονικών συναντήσεων (Electronic Meeting System). Επιπλέον, παρέχονται συνδέσεις με περαιτέρω πηγές. Το μοίρασμα της πληροφορίας, η επικοινωνία με τον εκπαιδευτή και άλλους συμμετέχοντες και ο έλεγχος της εκπαίδευσης από το συμμετέχοντα διευκολύνουν τη μάθηση και τη μεταφορά της στο χώρο εργασίας, καθώς η συμμετοχή είναι ενεργή και το περιεχόμενο συνδέεται στενά με το εργασιακό αντικείμενο (Noe, 1999).

Βασικό στοιχείο επίσης της online εκπαίδευσης αποτελεί η δυνατότητα εύκολης εκχώρησης της εκπαίδευσης. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν την εκπαίδευση ή να εκχωρήσουν ορισμένα τμήματα των υπηρεσιών εκπαίδευσης σε εταιρείες συμβούλων για να μειώσουν το κόστος και ν' αυξήσουν την ποιότητα.

Από τα βασικά πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης μέσω διαδικτύου είναι δεν παρουσιάζει περιορισμούς χρόνου και χώρου. Οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να τη χρησιμοποιήσουν οποιαδήποτε στιγμή και από οποιοδήποτε σημείο έχουν πρόσβαση. Παρέχει καινούριες δυνατότητες συνεργασίας στη μάθηση και την εκπαίδευση εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες. Σχετικά με την εκπαίδευση μέσω υπολογιστή, το περιεχόμενο της εκπαίδευσης αναπτύσσεται γρηγορότερα και ενημερώνεται με εύκολους τρόπους. Η αλληλεπίδραση μεταξύ συμμετεχόντων και ανάμεσα στους συμμετέχοντες και τον εκπαιδευτή αυξάνεται στην online εκπαίδευση συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους. Στο περιβάλλον εκπαίδευσης του διαδικτύου οι συμμετέχοντες δεν επηρεάζονται από προσωπικά

χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η φυλή ή ηλικία. Ο έλεγχος του συμμετέχοντα στην εκπαίδευση εκδηλώνεται τόσο μέσα από την επιλογή του περιεχομένου και της ταχύτητας της εκπαίδευσης, όσο και μέσα από τη συμμετοχή στις απαιτήσεις του αντικειμένου στον ατομικά επιλεγμένο χρόνο (Wulf, 1996).

Σε συνολικό επίπεδο, η εκπαίδευση μέσω υπολογιστή παρέχει διάφορα πλεονεκτήματα, ειδικά σε ότι αφορά τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης που παρέχεται. Βάσει των απαντήσεων, παρουσιάζονται διαφορετικά επίπεδα δυσκολίας μέχρι την ολοκλήρωση της μάθησης του αντικειμένου. Στην εκπαίδευση μέσω υπολογιστή είναι ο ατομικός ρυθμός της διαδικασίας που επιτρέπει τον έλεγχο του εκπαιδευόμενου πάνω στην ταχύτητα της διδασκαλίας και συμβάλλει στην αυτονομία της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το κόστος της εκπαίδευσης μέσω υπολογιστή είναι ιδιαίτερα προσιτό, καθώς το υλικό παρέχεται είτε από το εσωτερικό δίκτυο της επιχείρησης και το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, είτε μέσω του διαδικτύου σε απομακρυσμένα σημεία (DeSimone & Harris, 1998).

1.5.2.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΣΩ ΔΙΑΛΕΞΗΣ

Η εκπαίδευση μέσω διάλεξης εντάσσεται στις παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης, και συγκεκριμένα στις μεθόδους παρουσίασης κατά τις οποίες οι εκπαιδευόμενοι είναι παθητικοί δέκτες πληροφοριών διαφόρων μορφών, όπως πληροφορίες σχετικές με δεδομένα, διαδικασίες ή επίλυση προβλημάτων. Η επικοινωνία είναι κατά κύριο λόγο μονόδρομη, καθώς οι εκπαιδευόμενοι κυρίως δέχονται και αφομοιώνουν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Ως μέθοδος εκπαίδευσης, η διάλεξη διακρίνεται από την εκτεταμένη χρήση της, ωστόσο συνδέεται με την εικόνα αναποτελεσματικής και στατικής μεθόδου. Παρολ' αυτά, αποτελεί στην πραγματικότητα μια αποτελεσματική μέθοδο για την εκπαίδευση διαφόρων δραστηριοτήτων και δεξιοτήτων (Arthur et al., 2003).

Η διάλεξη αποτελεί τον πρωταρχικό τρόπο μετάδοσης πληροφοριών με οργανωμένο τρόπο σε ικανό αριθμό ατόμων με το μικρότερο κόστος και χρόνο και χρησιμοποιείται εκτεταμένα παρά την ανάπτυξη νέων μεθόδων που

βασίζονται στην αλληλεπίδραση και τη χρήση νέας τεχνολογίας. Συχνά χρησιμοποιείται ως εισαγωγή για το σκοπό της εκπαίδευσης και λειτουργεί συμπληρωματικά με μεθόδους αλληλεπίδρασης, ή μάθησης μοντέλων συμπεριφοράς.

Η διάλεξη μπορεί να παρέχεται από έναν εκπαιδευτή, ομάδα εκπαιδευτών ή ακόμα να περιλαμβάνει τη συμμετοχή επισκεπτών εκπαιδευτών. Η ομάδα εκπαιδευτών ενέχει τη δυνατότητα παρουσίασης διαφορετικών οπτικών του περιεχομένου που μεταδίδεται, ενώ η χρήση επισκεπτών εκπαιδευτών εμπλουτίζει το περιεχόμενο της εκπαίδευσης με την παροχή παραδειγμάτων και σχετικών με την εργασία εφαρμογών.

Ως πρωταρχικό μειονέκτημα της μεθόδου αναφέρεται η έλλειψη αλληλεπίδρασης και συμμετοχής των εκπαιδευομένων, η οποία προωθεί την κατανόηση του περιεχομένου και αυξάνει τα κίνητρα μάθησης (Keys & Wolfe, 1988) και αποτελεί βασικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα των μεθόδων εκπαίδευσης (Kaupins, 1997). Παράλληλα, αναφέρονται η σχετική αδυναμία σύνδεσης με την εφαρμοσμένη πλευρά της εργασίας, καθώς και η αδυναμία παροχής ανατροφοδότησης στους εκπαιδευόμενους και αξιολόγησης της εκπαίδευσης. Οι παράγοντες αυτοί υποβαθμίζουν τη δυνατότητα μάθησης και μεταφοράς του περιεχομένου της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Για να ξεπεραστούν οι εν λόγω αδυναμίες και ν' αυξηθεί η συμμετοχή, παρέχονται η δυνατότητα συζήτησης, οι μελέτες περιπτώσεων και η χρήση οπτικοακουστικών μέσων. Τέλος, ενώ η διάλεξη αποτελεί ιδιαίτερα αποτελεσματικό μέσο μετάδοσης εννοιών, η ίδια η φύση της μεθόδου είναι ανεπαρκής όσον αφορά αλλαγές στις στάσεις και τη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων (Keys & Wolfe, 1988).

Η χρήση οπτικοακουστικών μέσων περιλαμβάνει παρουσιάσεις μέσω video, ή πολυμέσων. Οι συγκεκριμένες τεχνικές χρησιμοποιούνται για την παρουσίαση πραγματικών περιστατικών και εφαρμοσμένων εργασιακών καταστάσεων που δεν είναι εύκολο να παρουσιαστούν με άλλες μεθόδους και συνδέονται ιδιαίτερα με την παροχή εκπαίδευσης μοντέλων συμπεριφοράς. Η χρήση οπτικοακουστικών μέσων συνδέεται με την εκπαίδευση σε επικοινωνιακές ικανότητες και ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών, καθώς και για την παροχή οδηγιών σχετικά με την εφαρμογή εταιρικών διαδικασιών (Noe et al., 2000).

Σε συνολικό επίπεδο, η χρήση οπτικοακουστικών μέσων αποτελεί μια ιδιαίτερα ευέλικτη μέθοδο τόσο σχετικά με τη λειτουργία της, αλλά και ως προς την προσαρμογή του περιεχομένου ανάλογα με το επίπεδο των εκπαιδευόμενων. Κατά τη χρήση video, η προβολή του περιεχομένου μπορεί να επαναληφθεί ή να μελετηθεί εκτεταμένα με το πάγωμα της εικόνας, και παρέχει ρεαλιστική αποτύπωση των ερεθισμάτων χωρίς την απαραίτητη παρέμβαση του εκπαιδευτή. Ως αρνητικά σημεία, αναφέρονται το κόστος δημιουργίας συγκεκριμένων παραγωγών, το μικρό μέγεθος και η χαμηλή ανάλυση της εικόνας, και ο περιορισμός του αριθμού των συμμετεχόντων.

1.5.2.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας εντάσσεται στην ανεπίσημη εκπαίδευση που εκτελείται από τους οργανισμούς και αποτελεί την απλούστερη μέθοδο εκπαίδευσης που επιτελείται με το μικρότερο κόστος (Smith & Morrison, 1986). Περιλαμβάνει τη μάθηση του περιεχομένου της εργασίας μέσω παρατήρησης της εκτέλεσής της από συναδέλφους της ίδιας βαθμίδας ή προϊσταμένους και τη μίμηση της συμπεριφοράς τους. Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας βρίσκει εφαρμογή σε εργαζόμενους που μόλις έχουν προσληφθεί, σε εργαζόμενους που έχουν μετατεθεί από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού ή σε εργαζόμενους με εμπειρία που χρειάζονται κατάρτιση σε δεξιότητες μετά από αλλαγές του τρόπου εργασίας από την εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

Ο τρόπος με τον οποίο διενεργείται η εκπαίδευση στη θέση εργασίας, καθώς και η επιλογή του εκπαιδευτή παίζουν ουσιαστικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα της μεθόδου. Διαφορετικά άτομα επιτελούν την ίδια εργασία με διαφορετικούς τρόπους οι οποίοι δεν οδηγούν σε όλες τις περιπτώσεις στον ίδιο βαθμό απόδοσης ή αποτελεσματικότητας κατά την εκτέλεση της εργασίας, με συνέπεια οι εκπαιδευόμενοι να αποκτήσουν λανθασμένη οπτική σχετικά με τη διεξαγωγή της την οποία να μεταφέρουν αργότερα στην καθημερινότητά τους (Smith & Morrison, 1986).

Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου έχει συνδυαστεί με τη δόμηση της διαδικασίας (Noe, 1999). Κατόπιν διεξαγωγής ανάλυσης έργου προκύπτουν οι

ανάγκες σε θέσεις ευθύνης και ενδέχεται να προκαλέσει αποχωρήσεις διοικητικών στελεχών που δεν έχουν επιλεγθεί (Noe et al., 2000).

Η ανάπτυξη σταδιοδρομίας ενδέχεται να καλύπτει το σύνολο του προσωπικού, με τη λειτουργία διαδρομών καριέρας που συνδέονται με κάθε εργασιακή θέση ή κατηγορίες θέσεων. Η διαδρομή καριέρας (Career Path), αποτελεί μια αλληλουχία εργασιών που συνήθως περιλαμβάνει σχετικές δραστηριότητες και εμπειρίες στις οποίες προχωρούν οι εργαζόμενοι (Dessler, 1991). Μέσα από τις διαδρομές καριέρας οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για θέσεις εργασίας μέσα από την ανακοίνωση θέσεων εργασίας, καθώς και για τις πιθανότητες μετακινήσεων, και παράλληλα με τις περιγραφές και τις απαιτήσεις της κάθε εργασίας αναπτύσσεται μια στρατηγική καριέρας. Οι διαδρομές καριέρας μπορούν να αναπτυχθούν με τη χρήση παραδοσιακών ή συμπεριφορικών προσεγγίσεων. Η παραδοσιακή προσέγγιση βασίζεται στις ιεραρχικές δομές, αντικατοπτρίζει τις μετακινήσεις που έχουν σχεδιαστεί στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου τμήματος και πραγματοποιείται μέσα από τα συστήματα προαγωγών.

Η συμπεριφορική προσέγγιση ασχολείται με τις ομοιότητες σε επίπεδο δεξιοτήτων που παρουσιάζουν διαφορετικές εργασίες μέσα στον οργανισμό ανεξαρτήτως τμήματος και αντίστοιχα διαμορφώνονται οι διαδρομές καριέρας. Η συμπεριφορική προσέγγιση δημιουργεί περισσότερες δυνατότητες μετακίνησης μεταξύ των εργασιών (Shippeck & Taylor, 1985).

Η ανάπτυξη καριέρας, η οποία καταδεικνύει το ενδιαφέρον του οργανισμού για την ανάπτυξη των εργαζομένων, έχει άμεση επίδραση στη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τη συγκράτηση προσωπικού και την παραγωγικότητα και καταλήγει σε αυξημένη εργασιακή απόδοση (Paul & Anantharaman, 2003).

Παρά τα οφέλη με τα οποία συνδέονται, τα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας παρουσιάζουν χαμηλό ποσοστό χρήσης στα ευρωπαϊκά κράτη, στα οποία χρησιμοποιούνται από το 22% των μικρότερων και 28% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Αντίθετα, η χρήση προγραμμάτων διαδοχής είναι περισσότερο αυξημένη, καθώς χρησιμοποιούνται από το 30% των μικρότερων και από το 41% των μεγαλύτερων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Stavrou-Costea, 2002).

κύριες διαστάσεις της εργασίας οι οποίες αναλύονται περαιτέρω σε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Η περιγραφή των δραστηριοτήτων περιλαμβάνει το ίδιο το αντικείμενο των δραστηριοτήτων, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελούνται, καθώς και τις συμπεριφορές που τις συνοδεύουν και που συνδέονται με τα απαιτούμενα επίπεδα απόδοσης. Σκοπό της διαδικασίας αυτής αποτελεί η εκπαίδευση στις συμπεριφορές εκείνες που είναι αφενός σχετικές με το περιεχόμενο της εργασίας και αφετέρου αντιπροσωπεύουν τα επίπεδα απόδοσης στην εργασία που έχουν τεθεί.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας στηρίζεται στις θεωρητικές παραδοχές της κοινωνικής θεωρίας της μάθησης, σύμφωνα με τις οποίες η μάθηση συμπεριφορών πραγματοποιείται μέσω ενός αξιόπιστου εκπαιδευτή ο οποίος χρησιμεύει ως υπόδειγμα εκτέλεσης των συμπεριφορών- κλειδιά που απαιτούνται για την επιτέλεση της εργασίας, μέσω πρακτικής εξάσκησης των συμπεριφορών, παροχής ανατροφοδότησης και σχετικής με την απόδοση ενίσχυσης. Στο πλαίσιο αυτό η επιλογή των εκπαιδευτών συνιστά βασικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της μεθόδου, καθώς πέρα από το αντικείμενο της εργασίας χρειάζεται βαθμός εξοικείωσης με τις παραπάνω μεθόδους μετάδοσης γνώσης (Noe, 1999). Προκειμένου ν' αυξηθεί η δέσμευση των εκπαιδευτών στη διαδικασία, συχνά η δραστηριότητα της εκπαίδευσης αποτυπώνεται ως μέρος της περιγραφής εργασίας τους και αποτελεί στοιχείο βάσει του οποίου αξιολογούνται.

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας διευκολύνει τη μεταφορά γνώσης καθώς ο εκπαιδευόμενος έχει άμεση δυνατότητα να εφαρμόσει τις εργασιακές δραστηριότητες, και το περιβάλλον εκπαίδευσης ταυτίζεται με το περιβάλλον εργασίας και απόδοσης.

Μια κριτική που έχει διατυπωθεί σχετικά με την εκπαίδευση στη θέση εργασίας, είναι ότι παρουσιάζεται η τάση να ενισχύονται ισχύουσες συμπεριφορές και στάσεις αντί να προωθούνται καινούριες οι οποίες είναι απαραίτητες για την ευελιξία και ανάπτυξη της επιχείρησης (Keys & Wolfe, 1988). Επιπλέον περιορισμοί της εκπαίδευσης αναφέρονται σε μη ευνοϊκές συνθήκες διεξαγωγής της σε περιπτώσεις που το περιβάλλον εκπαίδευσης περιέχει φυσικούς περιορισμούς, θορύβους και άλλες αποσπάσεις που εμποδίζουν τη μάθηση, καθώς και σε ατυχήματα που ενδέχεται να συμβούν σε περιπτώσεις που η εκπαίδευση αφορά τη χρήση μηχανημάτων οδηγώντας

σε δαπάνες ζημιών και διακοπή του κανονικού προγράμματος εργασίας (DeSimone & Harris, 1998).

1.5.2.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΕΝΗ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η μάθηση μέσω της απόκτησης εμπειριών, στηρίζεται στην παραδοχή ότι η μάθηση γίνεται περισσότερο αποτελεσματική όταν χρησιμοποιούνται ενεργητικές εμπειρίες που απευθύνονται άμεσα στις δεξιότητες, γνώσεις και πεποιθήσεις των συμμετεχόντων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από ένα περιβάλλον που είναι μεν κατασκευασμένο, ωστόσο ρεαλιστικό, και προσφέρει την ψυχολογική ασφάλεια στους συμμετέχοντες να διερευνήσουν και να χρησιμοποιήσουν νέες έννοιες, δεξιότητες και συμπεριφορές (Keys, & Wolfe, 1988).

Η εν λόγω μέθοδος λαμβάνει υπόψη της τις αρχές της ανδραγωγικής, που αναφέρεται στη μάθηση ενηλίκων, οι οποίες περιλαμβάνουν την αυτό-διαχείριση της μάθησης μέσα από την ανάληψη της ευθύνης για το περιεχόμενο, την ποσότητα και τον τρόπο της μάθησης, την επιθυμία για την εφαρμογή της γνώσης σε πραγματικά προβλήματα, καθώς και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της μάθησης που πραγματοποιείται με τεχνικές συμμετοχής στο έργο (Kaupins, 1997). Μετά από σύγκριση διαφορετικών μεθόδων εκπαίδευσης, έχει βγει το συμπέρασμα ότι οι μέθοδοι που προσφέρουν μεγαλύτερη δυνατότητα συμμετοχής των εκπαιδευομένων, αλληλεπίδρασης με τον εκπαιδευτή και τους υπόλοιπους συμμετέχοντες εμφανίζονται περισσότερο αποτελεσματικές ως προς την αλλαγή των στάσεων και την απόκτηση γνώσης (Newstrom, 1980).

Επιπλέον, η μάθηση μέσω εμπειρίας αποσκοπεί στην προώθηση της ατομικής δια βίου μάθησης με το να κατανοούν οι συμμετέχοντες τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν σε νέες καταστάσεις και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις ικανότητες για την ανάπτυξή τους (Keys & Wolfe, 1988).

Στην εκπαίδευση με εμπειρικές μεθόδους, παρουσιάζεται διαφοροποιημένος ο ρόλος του εκπαιδευτή. Ο εκπαιδευτής σχεδιάζει τις δραστηριότητες που ακολουθούνται και διευκολύνει τις διαδικασίες.

Η σχεδιασμένη απόκτηση εμπειριών μέσα στην επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Οι πιο γνωστές και συχνά χρησιμοποιούμενες εμπειρικές μέθοδοι περιλαμβάνουν τη μελέτη περιπτώσεων, τα παιχνίδια και τη μοντελοποίηση συμπεριφοράς.

- **Μελέτη Περιπτώσεων**

Κατά τη μελέτη περιπτώσεων, παρουσιάζεται η περιγραφή μιας δύσκολης οργανωσιακή κατάσταση και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίστηκε από τους εργαζόμενους ή τον οργανισμό. Οι συμμετέχοντες πρέπει να αναλύσουν τους τρόπους αντιμετώπισης, να ασκήσουν κριτική βρίσκοντας σημεία βελτίωσης, να αξιολογήσουν την κατάσταση, να αναπτύξουν εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης των ζητημάτων και να προτείνουν λύσεις, βάσει των συνεπειών της κάθε εναλλακτικής. Η ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων μέσα από την επικοινωνία, την αλληλεπίδραση και την υποστήριξη των απόψεών τους συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

Η βασική παραδοχή για τη λειτουργία της μελέτης περιπτώσεων στη μάθηση, είναι ότι μέσα από τη διαδικασία της ανακάλυψης οι συμμετέχοντες μπορούν να συγκρατήσουν και να χρησιμοποιήσουν στην εργασία τους τις γνώσεις και τις δεξιότητες που προέκυψαν, καθώς προσφέρει άμεσες αντιπαραβολές με πραγματικές καταστάσεις. Η σύνδεση θεωρίας και πράξης, καθώς και η δυνατότητα συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων σχετικά με εναλλακτικές δράσεις, έχει θεωρηθεί ότι συμβάλλουν στην ανάπτυξη αναλυτικών ικανοτήτων και στην ενσωμάτωση νέων πληροφοριών (DeSimone & Harris, 1998).

Η μελέτη περιπτώσεων παρουσιάζεται ιδιαίτερα χρήσιμη για την ανάπτυξη νοητικών ικανοτήτων όπως η ανάλυση, η σύνθεση και η αξιολόγηση, καθώς και για την ανάπτυξη επικοινωνιακών ικανοτήτων (Noe, 1999) και ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων.

Στα αρνητικά σημεία της διαδικασίας αναφέρεται η έμφαση που δίνεται σε παρελθοντικές καταστάσεις, ο περιορισμός της ανάπτυξης ικανοτήτων συλλογής, διερεύνησης δεδομένων και φιλτραρίσματος της πληροφορίας, καθώς και η έλλειψη της αμεσότητας στη λήψη αποφάσεων που χαρακτηρίζει τις πραγματικές συνθήκες εργασίας (Andrews & Noel, 1986). Επιπλέον, η

Τα παιχνίδια έχουν δειχθεί ως πιο αποτελεσματική μέθοδος εκπαίδευσης απ' ό,τι η μελέτη περιπτώσεων, ότι έχουν υψηλή φαινομενική εγκυρότητα, προσφέρουν ρεαλιστικούς ρόλους για τους συμμετέχοντες και αμείβουν τη λογική και ορθά προγραμματισμένη λήψη αποφάσεων (Keys & Wolfe, 1988). Τα επιχειρηματικά παιχνίδια, και ιδιαίτερα νέες εφαρμογές μέσω υπολογιστών προσομοιώσεων οργανισμών και βιομηχανιών, χρησιμοποιούνται εκτεταμένα σε σχολές διοίκησης και ιδιαίτερα σε τμήματα στρατηγικής διοίκησης (DeSimone & Harris, 1998).

Η εξωτερική εγκυρότητα των παιχνιδιών εξαρτάται από τις συνθήκες στις οποίες διενεργούνται. Σε εφαρμογές ανάπτυξης διοικητικών στελεχών τα παιχνίδια χρησιμοποιούνται συνήθως παράλληλα με άλλες μεθόδους και δεν είναι δυνατόν να αξιολογηθεί η συνεισφορά τους. Έχει δειχθεί ότι τα παιχνίδια αμείβουν τις δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την επιτυχία των διοικητικών στελεχών, ωστόσο μεικτά αποτελέσματα έχουν βρεθεί όταν αξιολογείται η επίδοση στα παιχνίδια και τα μισθολογικά επίπεδα, οι προαγωγές και οι μισθολογικές αυξήσεις (Keys & Wolfe, 1988).

Ένας περιορισμός των επιχειρηματικών παιχνιδιών είναι ότι ενώ μπορεί να είναι αρκετά πολύπλοκα, οι τεχνικές δεν παρουσιάζουν την ρεαλιστική πολυπλοκότητα και τα ποσά της πληροφορίας που ισχύουν σε πραγματικές καταστάσεις. Παράγοντες όπως η ιστορία του οργανισμού και οι πολιτικές που ακολουθούνται, οι κοινωνικές πιέσεις, οι κίνδυνοι και οι συνέπειες των εναλλακτικών και η οργανωσιακή κουλτούρα είναι δύσκολο να εντυπωθούν στα παιχνίδια, γεγονός που υποβαθμίζει τη δυνατότητα μεταφοράς της μάθησης στο εργασιακό περιβάλλον (Thornton & Cleveland, 1990).

- **Μοντελοποίηση Συμπεριφοράς**

Η μοντελοποίηση συμπεριφοράς αναφέρεται ως η πιο αποτελεσματική μέθοδος για την παροχή εκπαίδευσης σε διαπροσωπικές ικανότητες και ικανότητες χρήσης υπολογιστών (Simon & Werner, 1996)¹². Είναι περισσότερο κατάλληλη επίσης σχετικά με δεξιότητες μάθησης.

¹² Όπως αναφέρεται στο Noe (1999).

μελέτη περιπτώσεων έχει θεωρηθεί ότι υποβαθμίζει τη διαδικασία μάθησης καθώς δεν παρέχει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να αμφισβητήσουν τις παραδοχές που υφίστανται στο περιεχόμενό τους και ότι εξαρτώνται ιδιαίτερα από τον εκπαιδευτή (DeSimone & Harris, 1998).

Για να ξεπεραστούν οι περιορισμοί αυτοί, προτείνεται να παρέχεται καθοδήγηση από τον εκπαιδευτή προκειμένου να ενθαρρύνει τη διερεύνηση διαφορετικών προτάσεων και την αναζήτηση εμπειριστάτων και λογικών επιλύσεων.

- **Παιχνίδια**

Τα επιχειρηματικά παιχνίδια απαιτούν από τους συμμετέχοντες να συγκεντρώσουν πληροφορίες, να τις αναλύσουν και να πάρουν αποφάσεις. Χρησιμοποιούνται κυρίως για την ανάπτυξη δεξιοτήτων των διοικητικών στελεχών. Τα επιχειρηματικά παιχνίδια προωθούν τη μάθηση καθώς οι συμμετέχοντες εμπλέκονται ενεργά και μαθαίνουν εμπειρικά τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Τα είδη των αποφάσεων που λαμβάνονται περιλαμβάνουν όλες τις πλευρές της διοικητικής πρακτικής, όπως θέματα εργασιακών σχέσεων, μάρκετινγκ και χρηματοοικονομικών.

Τα παιχνίδια προσφέρουν στους συμμετέχοντες γρήγορη ανάπτυξη παρέχοντας ένα συνεκτικό πλαίσιο πληροφοριών και προωθούν την ανάπτυξη συνεκτικών ομάδων. Χρησιμοποιούνται επίσης, για την ανάπτυξη ή βελτίωση ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων.

Ένα παιχνίδι που αναφέρεται στη βιβλιογραφία είναι οι διαφορετικοί ρόλοι που καλούνται να παίξουν οι συμμετέχοντες ως υποτιθέμενα μέλη μιας εταιρείας γυαλιού. Ο σχεδιασμός του παιχνιδιού αποσκοπεί στην ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας και των διοικητικών ικανοτήτων. Το περιεχόμενο αφορά την αλληλεπίδραση της ομάδας των διοικητικών στελεχών κατά την επίλυση προβλημάτων μέσα από υπομνήματα και αλληλογραφία για ορισμένο χρονικό διάστημα, και τη λήψη διαφόρων αποφάσεων βασιζόμενοι σε δεδομένα του οργανισμού. Η συμπεριφορά και οι αλληλεπιδράσεις των συμμετεχόντων καταγράφονται και αξιολογούνται και παρέχεται ατομική ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους (Noe et al., 2000, DeSimone & Harris, 1998).

Περιλαμβάνει την παρουσίαση της λογικής πίσω από συγκεκριμένες συμπεριφορές που έχουν αναγνωριστεί ως βασικές. Μέσω video, παρουσιάζεται η εκτέλεση της συμπεριφοράς, και αξιολογείται. Οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να εξασκήσουν τη συμπεριφορά χρησιμοποιώντας παιχνίδια ρόλων, για τα οποία λαμβάνουν ανατροφοδότηση σχετικά με το βαθμό που πλησιάζουν στην εκτέλεση της μοντελοποιημένης συμπεριφοράς. Το περιεχόμενο των συμπεριφορών βασίζεται σε ρεαλιστικά γεγονότα της εργασίας. Το επόμενο στάδιο της μεθόδου αφιερώνεται στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζονται και μεταφέρονται στην εργασία οι βασικές συμπεριφορές.

Η μοντελοποίηση της συμπεριφοράς βασίζεται στις αρχές της κοινωνικής θεωρίας της μάθησης, κατά την οποία η μάθηση λαμβάνει χώρα παρατηρώντας συμπεριφορές που παρουσιάζονται από ένα μοντέλο, και παρατηρώντας τις ενισχύσεις που λαμβάνει το μοντέλο κατά την εκτέλεση των συμπεριφορών. Στους οργανισμούς, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πλήθος συμπεριφορών σχετικών με την εργασία ή ανεξάρτητων, παρατηρώντας τους συναδέλφους, ή τους προϊσταμένους, οι οποίοι λειτουργούν ως μοντέλα συμπεριφοράς (DeSimone & Harris, 1998).

Η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων μοντελοποίησης συμπεριφοράς περιλαμβάνει την αναγνώριση των βασικών συμπεριφορών, τη δημιουργία της παρουσίασης της μοντελοποιημένης συμπεριφοράς, την παροχή δυνατοτήτων εξάσκησης και τη διευκόλυνση της μεταφοράς της εκπαίδευσης. Το βασικό τους στάδιο περιλαμβάνει τον καθορισμό των εργασιακών δραστηριοτήτων που χαρακτηρίζονται από ελλιπή απόδοση λόγω έλλειψης δεξιοτήτων ή ακατάλληλων συμπεριφορών και την μετέπειτα αναγνώριση των βασικών συμπεριφορών που είναι απαραίτητες για την εκτέλεσή τους.

Εξίσου σημαντική είναι και η διασφάλιση για τη μεταφορά της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας, η οποία πραγματοποιείται με τον προγραμματισμό της εφαρμογής. Κατά τον προγραμματισμό της εφαρμογής, οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν συγκεκριμένες καταστάσεις στις οποίες θα χρησιμοποιήσουν τις μοντελοποιημένες συμπεριφορές.

1.5.2.6 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εκπαίδευση εκτός επιχείρησης, με τη χρήση των κατάλληλων συμβούλων για τη διεξαγωγή της πραγματοποιείται σε πολλές περιπτώσεις, στις οποίες ο οργανισμός δεν διαθέτει τους απαραίτητους πόρους, σε χρόνο και προϋπολογισμό ή την απαιτούμενη τεχνογνωσία για την κάλυψη των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

Για την αναγνώριση των κατάλληλων συμβούλων που παρέχουν υπηρεσίες εκπαίδευσης χρησιμοποιείται συνήθως η συγκέντρωση προσφορών (Gerber, 1989). Κατά τη διαδικασία συγκέντρωσης προσφορών, ο οργανισμός θέτει τα κριτήρια των υπηρεσιών που ζητούνται, βάσει των οποίων αξιολογούνται και επιλέγονται οι υποψήφιοι που θα αναλάβουν τη δραστηριότητα της εκπαίδευσης. Καθορίζεται το είδος της υπηρεσίας που ζητείται, ο αριθμός των συστάσεων από τους υποψήφιους, αναφέρεται ο αριθμός των εργαζομένων που θα λάβουν μέρος στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, ο προϋπολογισμός του προγράμματος, η διαδικασία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του προγράμματος, η αναμενόμενη ημερομηνία ολοκλήρωσης και οι προθεσμίες υποβολής. Μέσω της διαδικασίας αυτής, το σύνολο των υποψηφίων αξιολογείται βάσει κοινών κριτηρίων, ενώ αποφεύγεται εξαρχής η υποβολή προτάσεων από υποψήφιους που δεν πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

Σχετικά με το χρόνο ανάπτυξης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εξαρτάται από την εκπαιδευτική μέθοδο που θα ακολουθηθεί, από το περιεχόμενο των προγραμμάτων, καθώς και από το αν η εκπαιδευτική δραστηριότητα διαμορφώνεται αποκλειστικά για τις ανάγκες του συγκεκριμένου οργανισμού ή αν αποτελεί έτοιμο προϊόν το οποίο εφαρμόζεται στα πλαίσια διάφορων οργανισμών για την κάλυψη ανάλογων αναγκών (Zemke & Armstrong, 1997).

1.5.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Η διαδικασία αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε συνδυασμό με την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών συνιστά ουσιαστικό τμήμα του συνολικού συστήματος εκπαίδευσης (Goldstein & Gilliam, 1990). Η συνολική αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης βασίζεται τόσο στην μέτρηση της αξιολόγησης του αποτελέσματος της εκπαίδευσης, όσο και στη συστηματική διαδικασία ανάλυσης αναγκών (Larsen, 1994). Η μέτρηση και η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης αποτελεί έναν από τους δυσκολότερους στόχους της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων. Με την αυξανόμενη επικέντρωση στην κατανομή των πόρων σε διάφορες μορφές εκπαίδευσης, έχει γίνει έντονη η ανάγκη να υποστηριχθούν τα οφέλη που προκύπτουν από το κόστος της εκπαίδευσης (Larsen, 1994).

Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης διαφοροποιείται ανάλογα με τη συγκεκριμένη μέθοδο που επιλέγεται για την παροχή της εκπαίδευσης, τη δραστηριότητα ή τις ικανότητες που αφορά και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα (Arthur et al., 2003). Ακόμα, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών που έχει προηγηθεί, την ποιότητα σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και από ορισμένα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων (Tannenbaum & Yukl, 1992). Τα κίνητρα των εργαζομένων και η αίσθηση της αυτεπάρκειας παρουσιάζονται ως βασικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης (Bouffard-Bouchard, 1990).

Στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος που ισχύουν πριν την εφαρμογή της εκπαίδευσης, όπως οι πρακτικές του οργανισμού σχετικά με την εκπαίδευση, οι στάσεις των συναδέλφων και της διοίκησης, παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το πώς αντιμετωπίζεται η εκπαίδευση και ενδέχεται να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της (Tannenbaum & Yukl, 1992).

Τα κριτήρια που τίθενται για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αφορούν την αξιολόγηση της ίδιας της εκπαίδευσης, ως προς την αφομοίωση του περιεχομένου των προγραμμάτων από τους συμμετέχοντες, και της συμβολής της στη βελτίωση της εργασιακής

απόδοσης. Ο Kirkpatrick (1977)¹³ ανέπτυξε μια τυπολογία των κριτηρίων αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης διακρίνοντας τέσσερις κατηγορίες, τα κριτήρια αντίδρασης και μάθησης, και τα κριτήρια συμπεριφοράς και αποτελεσμάτων. Τα κριτήρια αντίδρασης αναφέρονται στις στάσεις των εργαζομένων σχετικά με το αντικείμενο της εκπαίδευσης και στην ικανοποίησή τους απ' αυτό. Τα κριτήρια μάθησης συνδέονται με συγκεκριμένες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες ή εννοιολογικές κατασκευές που αποκτήθηκαν και αφομοιώθηκαν κατά την εκπαίδευση. Τα κριτήρια συμπεριφοράς αντικατοπτρίζουν συμπεριφορές που εκδηλώνονται στην εργασία και οφείλονται στην εκπαίδευση, και τέλος, τα κριτήρια αποτελεσμάτων συνδέονται με συγκεκριμένα οργανωσιακά αποτελέσματα και στόχους, όπως η μείωση του κόστους, των αποχωρήσεων ή των απουσιών, η αύξηση της ποσότητας και ποιότητας παραγωγής, η βελτίωση του ηθικού, κλπ (Alliger & Janak, 1984). Τα κριτήρια συμπεριφοράς και αποτελεσμάτων αφορούν το επίπεδο της απόδοσης καθώς επικεντρώνονται περισσότερο στην εργασιακή συμπεριφορά και τα αποτελέσματά της και λιγότερο στη διαδικασία εκπαίδευσης.

Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις οι οργανισμοί δεν πραγματοποιούν αξιολόγηση της εκπαίδευσης στο σύνολο των παραπάνω επιπέδων, αντίθετα, η αξιολόγηση έγκειται στην έρευνα των αντιδράσεων των εκπαιδευόμενων και λιγότερο σχετικά με τις άλλες κατηγορίες κριτηρίων και ειδικά όσον αφορά τις αλλαγές της συμπεριφοράς πάνω στην εργασία (Alliger & Janak, 1989, Tannenbaum & Yukl, 1992). Η χρήση του κριτηρίου των άμεσων αντιδράσεων των συμμετεχόντων ως μοναδικού κριτηρίου αξιολόγησης της εκπαίδευσης ενέχει προβλήματα καθώς δεν συνδέεται με τα επόμενα κριτήρια τα οποία εκτιμούν με περισσότερο ουσιαστικό τρόπο την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Το είδος του κριτηρίου καθορίζει και το σχεδιασμό της μορφής που θα λάβει η αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων συνήθως μετρώνται με ερωτηματολόγια τα οποία εκτιμούν τις στάσεις των συμμετεχόντων κατά το τέλος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η μάθηση μπορεί να αξιολογηθεί την εξέταση των συμμετεχόντων στο περιεχόμενο του

¹³ Όπως αναφέρεται στο Alliger & Janak (1984).

προγράμματος. Ένας αρκετά δημοφιλής σχεδιασμός πραγματοποιείται με προ-τεστ και μετα-τεστ και παρέχει πληροφορίες σχετικά με το τι αποκόμισαν οι εκπαιδευόμενοι από τα προγράμματα ή με την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς. Τα κριτήρια που ενδιαφέρουν μετρώνται πριν από τη διεξαγωγή του προγράμματος και μετά το τέλος του, και αφορούν είτε τις γνώσεις που κατέχουν οι συμμετέχοντες προκειμένου να αξιολογηθεί η διαφορά είτε την απόδοση στην εργασία. Στην τελευταία περίπτωση αξιολογείται η εργασιακή απόδοση, ή η παραγωγικότητα, πριν και μετά την παράδοση του προγράμματος (Spector, 2000). Το βασικό μειονέκτημα του συγκεκριμένου σχεδιασμού έγκειται στη δυσκολία απόδοσης των αλλαγών, ιδιαίτερα της εργασιακής απόδοσης, αποκλειστικά στην εκπαίδευση και όχι σε άλλες αλλαγές του εργασιακού περιβάλλοντος. Μια μέθοδος βελτίωσης του προ-τεστ μετα-τεστ αποτελούν οι ομάδες ελέγχου. Στον σχεδιασμό αυτό, οι εργαζόμενοι τοποθετούνται τυχαία σε δυο διαφορετικές ομάδες από τις οποίες η μια λαμβάνει την εκπαίδευση και εκτιμώνται οι διαφορές των εργαζομένων στα κριτήρια που έχουν τεθεί. Ενώ η χρήση ομάδων ελέγχου παρέχει τη δυνατότητα να ελεγχθεί η επίδραση άλλων παραγόντων στα αποτελέσματα της εκπαίδευσης, δεν παρουσιάζεται εύκολη η χρήση της σε οργανωσιακά πλαίσια.

Ο Larsen (1994) μελέτησε τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από διαφορετικές ευρωπαϊκές χώρες για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης, παρέχοντας στους συμμετέχοντες τις επιλογές των τεστ, της αξιολόγησης των αντιδράσεων αμέσως μετά το τέλος των προγραμμάτων και ορισμένους μήνες μετά, καθώς και την ανεπίσημη ανατροφοδότηση από τον εργαζόμενο και τον προϊστάμενο. Οι ανεπίσημες μέθοδοι ανατροφοδότησης χρησιμοποιούνται εκτεταμένα από το σύνολο σχεδόν των ευρωπαϊκών χωρών που μελετήθηκαν, σε ποσοστά περισσότερα από 85%. Η επόμενη περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος είναι η αξιολόγηση των αντιδράσεων μετά το τέλος των προγραμμάτων με ποσοστά που κυμαίνονται από 61-94% για τις διάφορες χώρες. Από τους οργανισμούς αυτούς, οι μισοί μόνο πραγματοποιούν αξιολόγηση ορισμένου μήνες μετά την εκπαίδευση. Το γεγονός αυτό υποβαθμίζει σημαντικά τη δυνατότητα να αξιολογηθούν οι αλλαγές των δεξιοτήτων, της συμπεριφοράς και τελικά της απόδοσης. Ο Larsen επισημαίνει ότι παρά την υψηλή προτεραιότητα της αξιολόγησης της

εκπαίδευσης, δεν έχουν βρεθεί περισσότεροι αξιόπιστοι, έγκυροι και λειτουργικοί τρόποι μέτρησης.

Αντίστοιχες πρακτικές ακολουθούνται και στην Ελλάδα. Η συμπλήρωση εντύπων αξιολόγησης μετά το τέλος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την αξιολόγηση των αντιδράσεων, συνιστά την πλέον χρησιμοποιούμενη μέθοδο αξιολόγησης της εκπαίδευσης (Παπαλεξανδρή, 2001).

1.5.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΑΔΙΟΔΡΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Μια πρακτική που είναι αρκετά διαδεδομένη ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες είναι τα προγράμματα διαδοχής, παράλληλα με τα οργανογράμματα που προκύπτουν από τα προγράμματα διαδοχής μέσα από τα οποία εξασφαλίζεται η διατήρηση και η ανάπτυξη των καλύτερων υποψηφίων (Bournois et al., 1994). Τα προγράμματα ανάπτυξης και διαχείρισης σταδιοδρομίας και διαδοχής αποτελούν τμήμα του ευρύτερου προγράμματος ανάπτυξης εργαζομένων του οργανισμού.

Οι περισσότεροι μεγάλοι μεγέθους οργανισμοί αντιμετωπίζουν την ανάγκη δημιουργίας προγραμμάτων διαδοχής και εφαρμογής προγραμμάτων ανάπτυξης προκειμένου να διασφαλίσουν ότι διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για τη συνέχιση της λειτουργίας τους σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας (Cook, 1999). Σε πολλές περιπτώσεις ο προγραμματισμός διαδοχής διοικητικών στελεχών έχει συνδεθεί με τον προγραμματισμό επιχειρησιακής στρατηγικής, μέσα από την ανάπτυξη στελεχών για την εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών που έχουν να κάνουν με συγκεκριμένα προϊόντα και έργα των οργανισμών σε διαφορετικούς κύκλους ζωής (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988).

Ο προγραμματισμός διαδοχής αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία αναγνωρίζονται οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν πολυάριθμες δυνατότητες, και μπορούν να προωθηθούν σε ανώτερες θέσεις ή να αντικαταστήσουν άτομα των θέσεων αυτών, και αποφασίζεται το είδος των προγραμμάτων ανάπτυξης που απαιτούνται για την προετοιμασία τους για τις θέσεις αυτές. Τα προγράμματα διαδοχής πραγματοποιούνται κυρίως για ανώτερες διοικητικές

θέσεις, όπως για τη θέση του γενικού διευθυντή, του υποδιευθυντή, διευθυντών διαφορετικών τμημάτων και στελεχών σε βασικές λειτουργίες του οργανισμού. Μπορούν να πραγματοποιηθούν για όλα τα επίπεδα του οργανισμού, ωστόσο, συνήθως επικεντρώνονται στις θέσεις αυτές λόγω της σημαντικότητά τους για τον οργανισμό και του χρόνου που απαιτείται για την ανάπτυξη των εργαζομένων που θα τις καλύψουν (Cook, 1999).

Ο προγραμματισμός διαδοχής παρέχει διάφορα οφέλη στους οργανισμούς. Διασφαλίζει κατ' αρχάς, ότι ο οργανισμός διαθέτει άτομα με ηγετικές ικανότητες που θα καλύψουν τις ανώτερες θέσεις του οργανισμού και θα προωθήσουν τους στόχους του. Για το σκοπό αυτό απαιτεί την επισκόπηση εκ μέρους της ανώτατης διοίκησης των ηγετικών ικανοτήτων που είναι διαθέσιμες. Στη συνέχεια, παρέχει ορισμένες εμπειρίες ανάπτυξης τις οποίες παρακολουθεί το διοικητικό προσωπικό που ενδιαφέρεται για υψηλόβαθμες θέσεις διευκολύνοντας την προσέλκυση και τη διατήρηση του διοικητικού προσωπικού, ενώ ταυτόχρονα αποφεύγονται οι πρώιμες προσλήψεις διοικητικών στελεχών που δεν εμφανίζονται έτοιμοι για την ανάληψη ανώτερων βαθμών.

Ως εργαζόμενοι με υψηλές δυνατότητες, αναφέρονται οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ικανοί να αναλάβουν με επιτυχία υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις. Οι εργαζόμενοι αυτοί ολοκληρώνουν προγράμματα ανάπτυξης που περιλαμβάνουν εκπαίδευση, καθοδήγηση και εναλλαγή σε διάφορες εργασιακές δραστηριότητες και έργα. Τα έργα βασίζονται σε επιτυχημένες διαδρομές καριέρας των στελεχών εκείνων τους οποίους οι εργαζόμενοι αυτοί προορίζονται να αντικαταστήσουν.

Κατά τη διαδικασία αυτή, ανώτατα διοικητικά στελέχη καλούνται να αναγνωρίσουν και να αξιολογήσουν εργαζόμενους που θα μπορούσαν να αναπτυχθούν για να τους αντικαταστήσουν. Ο εργαζόμενος άλλοτε ενημερώνεται για τις πληροφορίες που προκύπτουν από τον προγραμματισμό διαδοχής και άλλοτε όχι. Στην περίπτωση που οι πληροφορίες αυτές γίνουν γνωστές στον εργαζόμενο και τους ανωτέρους του υπάρχει η πιθανότητα να δημιουργηθούν φαινόμενα αυτοεκπληρούμενης προφητείας, και ο εργαζόμενος να προαχθεί πολύ πιο γρήγορα απ' ότι υποστηρίζει η αξιολόγησή του. Σε περίπτωση αντίθετα που ο εργαζόμενος δεν ενημερώνεται, υπάρχει ο κίνδυνος διαφοράς στόχων για την ανάπτυξή του,

ανάμεσα στους στόχους του οργανισμού και του ίδιου του εργαζόμενου. Με την ενημέρωση των εργαζομένων διασφαλίζεται ότι αναπτύσσονται ρεαλιστικοί προγραμματισμοί διαδοχής και μειώνονται οι πιθανότητες άρνησης της θέσης (Dessler, 1991).

Σε επίσημα προγράμματα διαδοχής, η ανάπτυξη των εργαζομένων αυτών πραγματοποιείται συνήθως σε τρία στάδια (Nowack, 1994). Κατ' αρχάς αναγνωρίζεται ένας αριθμός πιθανών υποψηφίων με υψηλές δυνατότητες, αριθμός που ενδέχεται να μειώνεται σταδιακά λόγω χαμηλής απόδοσης, αποχώρησης ή προσωπικών επιλογών, και γίνεται η επιλογή με βάση την απόδοση και σε ορισμένες περιπτώσεις το ακαδημαϊκό τους υπόβαθρο. Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες ακολουθούν προγράμματα ανάπτυξης τα οποία στοχεύουν στη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων τους, κατά τα οποία ελέγχεται η απόδοσή τους, και κατόπιν της επιτυχίας τους ολοκλήρωσης εκτίθενται σε μεγαλύτερο βαθμό στην κουλτούρα του οργανισμού κυρίως μέσα από τη μεγαλύτερη συνδρομή στην ανάπτυξή τους της ανώτατης διοίκησης. Ο στόχος των σταδίων αυτών είναι το να διαθέτουν οι συμμετέχοντες όλες τις απαραίτητες δεξιότητες, την απόδοση και τη συμβατότητα με την εταιρική κουλτούρα για να μπορέσουν να αναλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις και να αντιπροσωπεύσουν τον οργανισμό (Noe et al., 2000).

Οι Liebman et al. (1996), προτείνουν την έννοια της διαχείρισης διαδοχής ως έναν τρόπο βελτίωσης του προγραμματισμού διαδοχής στα πλαίσια ενός ραγδαία εξελισσόμενου περιβάλλοντος. Από τα κύρια γνωρίσματα της διαχείρισης διαδοχής είναι ότι ο στόχος της διαδικασίας αναφέρεται στη δημιουργία ενός αριθμού ατόμων που έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να εργαστούν ως ομάδα ανώτατης διοίκησης. Οι μελλοντικές δεξιότητες, με τη μορφή ηγετικών ιδιοτήτων χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για την επιλογή των ατόμων που θα αναπτυχθούν. Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης δε βρίσκεται τόσο στην αναγνώριση των ατόμων που θα αντικαταστήσουν τα υπάρχοντα στελέχη, όσο στην αναγνώριση των ευκαιριών ανάπτυξης, και τη δημιουργία ανάλογων εργασιακών δραστηριοτήτων που είναι κεντρικές για την επιχείρηση. Τα συστήματα διαδοχής ορισμένων οργανισμών αναγνωρίζουν έναν σχετικά περιορισμένο αριθμό πιθανών υποψηφίων για κάθε θέση και οι δραστηριότητες ανάπτυξης στοχεύουν στον αριθμό αυτό. Η συγκεκριμένη προσέγγιση περιορίζει την ικανότητα του οργανισμού να καλύψει μελλοντικές



1.5.5 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ/ ΑΝΑΔΥΣΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η ανάπτυξη προσωπικού αναφέρεται σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο προγραμμάτων τα οποία παρέχονται για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και εξασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους για την προώθηση των στόχων του οργανισμού. Ως διαδικασία, η ανάπτυξη περιλαμβάνει τη μάθηση όλων των εργαζομένων-συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων παραγωγής, διαφόρων επαγγελματικών κατηγοριών και διοικητικών στελεχών, και πραγματοποιείται με διάφορες προσεγγίσεις, όπως ακαδημαϊκά προγράμματα, εκπαιδευτικά προγράμματα στη θέση εργασίας, εναλλαγή σε διαφορετικές θέσεις, προγράμματα καθοδήγησης, κλπ (Jacobs & Washington, 2003).

Η ανάπτυξη διοικητικών στελεχών συγκεκριμένα, αποτελεί μια από τις πιο βασικές δραστηριότητες της λειτουργίας ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων. Έχει αναγνωριστεί η συμβολή των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης διοικητικών στελεχών στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών (Wexley & Latham, 1981).

Η ανάπτυξη διοικητικών στελεχών μπορεί να οριστεί ως η συνειδητοποιημένη προσπάθεια ενός οργανισμού να παρέχει στα διοικητικά του στελέχη ευκαιρίες μάθησης, ανάπτυξης και αλλαγής, με την προοπτική να δημιουργήσει μια ομάδα στελεχών με τις απαραίτητες δεξιότητες για αποτελεσματική λειτουργία στα πλαίσια του οργανισμού (McCall et al., 1988). Αναφέρεται επιπλέον, σε κάθε προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης των στελεχών, υπάρχουσας ή μελλοντικής, μέσω μετάδοσης γνώσης, αλλαγής των στάσεων απέναντι στην εργασία, καθοδήγηση πάνω στην εργασία, εναλλαγή σε έργα που αναλαμβάνονται, επαγγελματικά ή ακαδημαϊκά προγράμματα (Digman, 1980). Οι οργανισμοί συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο ότι η ανάπτυξη διοικητικών στελεχών δεν αποτελεί τυχαία διαδικασία, και ότι χρειάζονται συστηματικές προσπάθειες ανάπτυξης οι οποίες θα εξασφαλίζουν την ύπαρξη αποτελεσματικών διοικητικών στελεχών προς τοποθέτηση σε θέσεις ευθύνης του οργανισμού.

Στα προγράμματα ανάπτυξης διοικητικών στελεχών υπάρχει η ανάγκη να διασφαλιστεί ότι ενσωματώνονται η επιχειρησιακή στρατηγική και η στρατηγική ανθρωπίνων πόρων, καθώς ένας από τους στόχους τους είναι η εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής (Bolt, 1985). Η επένδυση στην ανάπτυξη διοικητικών στελεχών αναφέρεται στη χρήση του οράματος του οργανισμού, της αποστολής και των συνολικών στόχων και στρατηγικής του οργανισμού, ως στοιχείων που ενσωματώνονται και διευκολύνουν τη διαδικασία μάθησης. Σύμφωνα με τον Larsen (1994), οι διαδικασίες διοικητικής ανάπτυξης αυξάνουν την ποιότητα διαμόρφωσης της εταιρικής πολιτικής και χρησιμοποιούνται επίσης για την εφαρμογή της πολιτικής αυτής. Απώτερος στόχος της ανάπτυξης των διοικητικών στελεχών είναι η αύξηση της μελλοντικής απόδοσης του ίδιου του οργανισμού. Στόχος της διαδικασίας ανάπτυξης διοικητικών στελεχών είναι η εκτίμηση και η ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού αξιολογώντας τις ανάγκες και την απόδοση των διοικητικών στελεχών του και παρέχοντας την κατάλληλη ανάπτυξη. Κατά την εξέταση των διαδικασιών ανάπτυξης διοικητικών στελεχών τονίζεται η ανάγκη διαχωρισμού των διοικητικών επιπέδων τα οποία συνδυάζονται με διαφορετικές ανάγκες και επιδιώξεις (Saari et al., 1988).

Η ανάπτυξη διοικητικών στελεχών είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους οργανισμούς στους οποίους τα στελέχη προέρχονται από εσωτερικές πηγές, καθώς, προετοιμάζοντας στελέχη για ανώτερες θέσεις, η διαδικασία συμβάλλει στη συνέχεια του οργανισμού.

Στην ανάπτυξη διοικητικών στελεχών σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα και οι επιδιώξεις, και η αξιολόγηση της απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης εκτιμά την πρόοδο και τις δυνατότητες των στελεχών και επισημαίνει τις απαραίτητες δραστηριότητες για την ανάπτυξη των απαιτούμενων σημείων (Dessler, 1991).

Ενώ πολλοί οργανισμοί στηρίζονται σε μεγάλη έκταση σε ανεπίσημες μεθόδους εκπαίδευσης στη θέση εργασίας για την ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών τους (Tannenbaum & Yukl, 1992, Keys & Wolfe, 1988), η αυξημένη πολυπλοκότητα του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος δημιουργεί την ανάγκη επίσημων προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη διοικητικών στελεχών πραγματοποιείται με διάφορες μεθόδους. Σύμφωνα με τους Saari et al. (1988), από τις πιο

χρησιμοποιούμενες μεθόδους αποτελούν η εκπαίδευση στη θέση εργασίας, τα επίσημα προγράμματα εκπαίδευσης, συγκεκριμένες εργασιακές δραστηριότητες, προγράμματα καθοδήγησης, η εναλλαγή θέσεων εργασίας και ο προγραμματισμός καριέρας.

1.5.5.1 Εναλλαγή θέσεων εργασίας

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας χρησιμοποιείται από ολοένα και περισσότερους οργανισμούς και ιδιαίτερα από μεγάλες επιχειρήσεις για την ανάπτυξη του προσωπικού τους (Saari et al., 1988). Η εναλλαγή θέσεων εργασίας μέσα από τις διαδοχικές κινήσεις στην εργασία και τη δυνατότητα απόκτησης γνώσης μέσα από τις διαφορετικές εργασιακές εμπειρίες, έχει θεωρηθεί και χρησιμοποιείται ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας. Η ανάπτυξη καριέρας αναφέρεται σε πλήθος διαδικασιών και δραστηριοτήτων, βασικό συστατικό στοιχείο των οποίων είναι η παροχή εργασιακών εμπειριών μέσω της εναλλαγής θέσεων εργασίας. Τα διοικητικά στελέχη επιτελούν διάφορους ρόλους και η εναλλαγή θέσεων εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της μάθησης των ρόλων αυτών. Η μετακίνηση μεταξύ των θέσεων εργασίας χρησιμοποιείται ως βασικό μέσο ανάπτυξης και διαχείρισης καριέρας σε οργανισμούς των οποίων η οργανωσιακή στρατηγική απαιτεί την ύπαρξη ειδικών (Saari et al., 1981). Η σχεδιασμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας παρουσιάζεται περισσότερο εφικτή ως μέθοδος ανάπτυξης, σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από οριζόντιες δομές, σε αντίθεση με επιχειρήσεις που λειτουργούν περισσότερο με αυστηρές ιεραρχικές δομές όπου η ανάπτυξη εφαρμόζεται περισσότερο μέσα από σχεδιασμένα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας.

Κατά την εναλλαγή θέσεων εργασίας, οι συμμετέχοντες μετακινούνται σε διαφορετικά τμήματα και θέσεις του οργανισμού στα οποία δεν παραμένουν μόνιμα, χωρίς ωστόσο να επιστρέφουν στις προηγούμενες θέσεις. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας αναφέρεται στην αλλαγή των έργων η οποία μπορεί να προσδιορίζεται από αλλαγή του εργασιακού τίτλου ή του τμήματος, χωρίς ωστόσο να μεταβάλλονται οι αποδοχές του εργαζόμενου.

Σε κάθε διαφορετικό τμήμα ή θέση όπου τοποθετούνται, οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν συγκεκριμένες δραστηριότητες προκειμένου να κατανοήσουν

όλες τις φάσεις του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, η εναλλαγή θέσεων εργασίας αποτελεί έναν ενδιαφέροντα μηχανισμό καθώς παρέχει πληροφορίες στον οργανισμό σχετικά με τις εργασιακές θέσεις που είναι κατάλληλες για κάθε εργαζόμενο, κατόπιν παρατήρησης της απόδοσης σε κάθε θέση (Ortega, 2001).

Η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας παρουσιάζει πλεονεκτήματα τόσο σε επίπεδο εργαζομένων όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Παρέχει οφέλη στον οργανισμό καθώς υποθάλλπει τη μάθηση των εργαζομένων και αυξάνει τη συσσώρευση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σύμφωνα με την άποψη αυτή η εναλλαγή θέσεων εργασίας δημιουργεί στα διοικητικά στελέχη ένα εύρος εμπειριών και με τον τρόπο αυτό συμβάλλει στην ανάπτυξή τους. Πέρα από το γεγονός ότι παρέχει μια ολοκληρωμένη εκπαιδευτική εμπειρία για τους συμμετέχοντες, συμβάλλει στην αποφυγή της στασιμότητας με τη συνεχή εισαγωγή νέων δεδομένων από τα διαφορετικά τμήματα (Campion et al. 1994).

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας έχει δειχθεί ότι αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση, τα κίνητρα, την εμπλοκή στην εργασία και τη δέσμευση στην εργασία (Campion & McClelland, 1991). Επιπλέον, παρέχει οφέλη που αφορούν την οργανωσιακή ολοκλήρωση, όπως η δημιουργία δικτύων μεταξύ των εργαζομένων και η μεταφορά της κουλτούρας του οργανισμού, ενώ παράλληλα συντελεί στη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων.

Σύμφωνα με τους Champion et al. (1994), οι δεξιότητες που αποκτώνται από την εναλλαγή θέσεων εργασίας αναφέρονται κατά κύριο λόγο στην απόκτηση ευρύτερης οπτικής σχετικά με τις λειτουργίες της επιχείρησης. Η προώθηση της γενικευμένης γνώσης μέσα από την εναλλαγή των θέσεων εργασίας την καθιστούν κατάλληλη για την ανάπτυξη στελεχών γραμμής.

Επιπλέον, περιλαμβάνουν σε μικρότερο βαθμό προσαρμοστικότητα και ευελιξία, ηγετικές ικανότητες, έκθεση σε διαφορετικές μορφές διοίκησης, χρηματοοικονομικές ικανότητες και ικανότητες προγραμματισμού, δημιουργία δικτύου επαφών, καθώς και διαπροσωπικές ικανότητες. Σχετικά με τις κατηγορίες εργαζομένων στις οποίες η εναλλαγή θέσεων εργασίας παρουσιάζεται πιο χρήσιμη αναφέρουν τους οικονομικούς αναλυτές, τους λογιστές και τα διοικητικά στελέχη.

Για την επιτυχία των προγραμμάτων εναλλαγής αναφέρεται ο σχεδιασμός τους ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες των συμμετεχόντων, στον

οποίο χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψη τα ενδιαφέροντα, οι δεξιότητες και οι επαγγελματικές προτιμήσεις τους. Επιπλέον, αναφέρεται η ανάγκη εκπαίδευσης των ανωτέρων των συμμετεχόντων για την διενέργεια κατάλληλης αξιολόγησης και την παροχή ανάλογης ανατροφοδότησης (Dessler, 1991).

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας περιλαμβάνει και ορισμένα αρνητικά σημεία. Συνδέεται με αυξημένες δαπάνες εκπαίδευσης, με χαμηλή αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε κάθε νέα θέση λόγω έλλειψης εξειδίκευσης και επανάληψης των δραστηριοτήτων, με απώλειες στην παραγωγικότητα και αυξημένο φόρτο εργασίας, καθώς και με τη διακοπή της εργασιακής ροής και των εργασιακών δραστηριοτήτων (Campion et al. 1994)

1.5.5.2 Καθοδήγηση

Η καθοδήγηση (mentoring) λαμβάνεται ως μέθοδος που διευκολύνει την ανάπτυξη των διοικητικών στελεχών. Αναφέρεται στην παροχή συμβουλών, διδασκαλίας στην πράξη, ενθάρρυνσης και υποστήριξης από ένα έμπειρο διοικητικό στέλεχος σε ένα άλλο που κατέχει λιγότερη εμπειρία ωστόσο διαθέτει τις ικανότητες εξέλιξης. Σύμφωνα με την Kram (1985), η συμπεριφορά των καθοδηγητών εκπληρώνει δυο βασικές λειτουργίες, την ψυχολογική και τη λειτουργία καριέρας.

Η ψυχολογική λειτουργία αυξάνει την αίσθηση ικανότητας, ταυτότητας και αποτελεσματικότητας του εκπαιδευόμενου σχετικά με τον εργασιακό του ρόλο. Περιλαμβάνει την παροχή μοντέλου συμπεριφοράς με συγκεκριμένες στάσεις, αξίες και συμπεριφορές, ένα πλαίσιο αποδοχής, ενθάρρυνσης και παροχής συμβουλών.

Η λειτουργία της καριέρας περιλαμβάνει τις πλευρές της καθοδήγησης που αφορούν την ανάπτυξη καριέρας, όπως η εκχώρηση συγκεκριμένων εργασιών που αποτελούν ευκαιρία για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του εκπαιδευόμενου, η πρόταση στρατηγικών για την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων, και η μείωση κινδύνων που υποσκιάπτουν την εικόνα του εκπαιδευόμενου στον οργανισμό.

Η Kram (1985) υποστηρίζει ότι όσο περισσότερες λειτουργίες περιλαμβάνονται στην καθοδήγηση, τόσο περισσότερο επωφελής θα είναι για τον εκπαιδευόμενο.

Οι καθοδηγητές είναι συνήθως έμπειρα διοικητικά στελέχη που λειτουργούν ως μοντέλα συμπεριφοράς και ως σύμβουλοι παρέχοντας υποστήριξη σε νεότερα στελέχη. Από τους πρωταρχικούς λόγους ύπαρξης των προγραμμάτων καθοδήγησης είναι η παροχή εκπαίδευσης και ενημέρωσης σε λιγότερο εμφανείς πλευρές της οργανωσιακής ζωής, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα. Οι καθοδηγητές παρέχουν κατεύθυνση και ανατροφοδότηση σχετικά με τα προγράμματα σταδιοδρομίας των εκπαιδευόμενων και τις διαπροσωπικές τους ικανότητες και παράλληλα βοηθούν στο να τους κάνουν περισσότερο ορατούς στην ανώτατη διοίκηση όπου λαμβάνονται αποφάσεις για τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας (Noe, 1988). Συνήθως τα περισσότερα προγράμματα καθοδήγησης είναι ανεπίσημα και προκύπτουν από συμβατά ενδιαφέροντα, ιδέες και αντιλήψεις των ατόμων, ή από εργασιακές απαιτήσεις (Phillips- Jones, 1983). Πολλοί οργανισμοί αναπτύσσουν επίσημα προγράμματα καθοδήγησης στα οποία ορίζεται σε κάθε εκπαιδευόμενο ο καθοδηγητής, ωστόσο διατυπώνονται επιφυλάξεις ως προς την αποτελεσματικότητά τους, καθώς παρουσιάζονται διαπροσωπικές συγκρούσεις, αντιρρήσεις από τους προϊσταμένους των εκπαιδευομένων, και καθώς δεν αποτελούν προσωπικές επιλογές των συμμετεχόντων (Kram, 1985).

Ορισμένα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων έχουν δείξει ότι συμβάλλουν στα οφέλη που αποκομίζουν από τα προγράμματα καθοδήγησης, όπως είναι η εμπλοκή τους στην εργασία, και η ενεργητική συμπεριφορά στον προγραμματισμό της σταδιοδρομίας στον οργανισμό (Noe, 1988).

Η χρήση της καθοδήγησης αποδεικνύεται ιδιαίτερα αναγκαία σε περιπτώσεις όπου απαιτείται προσαρμογή στην εργασία, όπως σε νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους, σε μεταθέσεις ή προαγωγές από διαφορετικό τμήμα του οργανισμού, σε εταιρείες που μόλις έχουν συγχωνευθεί, και σε συγκεκριμένες αποστολές στελεχών σε διαφορετικές χώρες (Noe, 1988).

Τα οφέλη που προσφέρει η καθοδήγηση στους οργανισμούς αναφέρονται στη μείωση των αποχωρήσεων, τη διευκόλυνση των προσαρμογών στα μέσα της

καριέρας, καθώς και την αύξηση της μεταφοράς επωφελοφύς γνώσης και αξιών (Kram, 1985).

Για την επιτυχία των προγραμμάτων καθοδήγησης προτείνεται η σύνδεση με την επιχειρησιακή στρατηγική και τις υπάρχουσες πολιτικές και πρακτικές ανθρωπίνων πόρων ώστε να αυξηθούν οι πιθανότητες αποδοχής και ενεργούς υποστήριξης τόσο από τους πιθανούς συμμετέχοντες όσο και από την ανώτατη διοίκηση. Επιπλέον, ο σχεδιασμός των συστατικών του προγράμματος να γίνεται με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητάς του. Τέλος, ως παράγοντες επιτυχίας αναφέρονται η οικειοθελής συμμετοχή και η ευελιξία κατά την εφαρμογή των οδηγιών.

1.6 ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι επιλογές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων οι οποίες εκδηλώνονται μέσα από την υιοθέτηση και εφαρμογή συγκεκριμένων λειτουργιών και πρακτικών εξετάζονται ως προς την αποτελεσματικότητά τους μέσα από την επίδραση που ασκούν σε παραμέτρους οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, όπως είναι η συγκράτηση προσωπικού και η παραγωγικότητα (Huselid, 1995). Συγκεκριμένα θέματα ανθρώπινου δυναμικού, όπως τα επίπεδα των αποχωρήσεων και των απουσιών που παρατηρούνται σ' έναν οργανισμό, επηρεάζονται άμεσα από τις ιδιαίτερες λειτουργίες ανθρωπίνων πόρων όπως είναι η προσέλκυση, η επιλογή προσωπικού, η αξιολόγηση και η εκπαίδευση, καθώς οι λειτουργίες αυτές διαμορφώνουν το πλαίσιο εργασίας στο οποίο εντάσσονται οι ανθρωπίνοι πόροι. Συγκεκριμένες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή των παραπάνω λειτουργιών συνδέονται και με συγκεκριμένες συνέπειες ως τα επίπεδα αποχωρήσεων και απουσιών.

1.6.1 ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΕΙΣ ΚΑΙ ΜΗ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΕΙΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ

Η σπουδαιότητα των αποχωρήσεων σε ότι αφορά το επίπεδο ανάλυσης των οργανισμών αποτελεί κεντρικό θέμα ενασχόλησης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των οργανισμών. Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις λαμβάνονται ως μέτρο της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας σε μελέτες που εξετάζουν την επίδραση της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Richard & Johnson, 2001, Huselid, 1995).

Στις περισσότερες οργανωσιακές μελέτες, παρατηρείται μια έλλειψη εννοιολογικής διαφοροποίησης των «οικειοθελών» από τις «μη οικειοθελείς» αποχωρήσεις (Alexander et al., 1994). Η οικειοθελής αποχώρηση, ή η παραίτηση, αντανακλά την απόφαση ενός εργαζόμενου να εγκαταλείψει έναν οργανισμό, ενώ η περίπτωση της μη οικειοθελούς αποχώρησης αναφέρεται στην απόφαση που λαμβάνει ένας οργανισμός για την παύση της εργασιακής σχέσης. Η έλλειψη διαχωρισμού των παραπάνω εννοιών και η θεώρησή τους

ως συνωνύμων αγνοεί τόσο τις διαφορετικές αιτίες όσο και τις συνέπειες που προκαλούν αυτά τα φαινόμενα.

Σε έναν οργανισμό που παρουσιάζει υψηλά ποσοστά οικειοθελών αποχωρήσεων, οι εργαζόμενοι, για διάφορους λόγους βρίσκουν πιο ελκυστικό το να φύγουν από τον οργανισμό από το να συνεχίσουν την εργασιακή σχέση. Ωστόσο, σ' έναν οργανισμό με υψηλά ποσοστά απολύσεων, δίνεται η δυνατότητα να διορθωθούν πιθανώς εσφαλμένες αποφάσεις σχετικά με τις προσλήψεις (Shaw et al., 1998). Ως προς τα συνολικά μεγέθη αποχωρήσεων και τις σχετικές αναλογίες που διαμορφώνονται, τα μεγαλύτερα ποσοστά αποχωρήσεων είναι συνήθως οικειοθελείς αποχωρήσεις (Price, 1977).

1.6.2 ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΕΙΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι αποχωρήσεις αποτελούν οργανωσιακό αποτέλεσμα που ενέχει σημαντικό κόστος και οι επιχειρήσεις δαπανούν ιδιαίτερους πόρους για την εξεύρεση τρόπων μείωσης, ειδικά των δυσλειτουργικών αποχωρήσεων (Dalton & Todor, 1993). Αποτελούν σημαντικό θέμα για τους οργανισμούς λόγω του κόστους που περιλαμβάνεται στην απώλεια ανθρώπινου δυναμικού και τη διακοπή των δραστηριοτήτων (Cascio 1991). Το κόστος των αποχωρήσεων δύναται να αναλυθεί σε δυο κατηγορίες δαπανών: το εμφανές κόστος της προσέλκυσης προσωπικού το οποίο περιλαμβάνει δαπάνες διαφήμισης, εκπαίδευσης ή μετάθεσης και είναι μετρήσιμο, και το έμμεσο κόστος για τον οργανισμό, το οποίο περιλαμβάνει την έλλειψη αποτελεσματικότητας, τις χαμένες ευκαιρίες που οφείλονται σε έλλειψη ικανού αριθμού προσωπικού, καθώς και την πτώση της απόδοσης των εργαζομένων που καλούνται να καλύψουν τα εμφανιζόμενα κενά.

Σύμφωνα με τον Osterman (1987), τα επίπεδα οικειοθελών αποχωρήσεων επιδρούν στην οικονομική απόδοση των οργανισμών μέσα από τις επενδύσεις που γίνονται σε ανθρώπινο δυναμικό και τα σχετικά μεγέθη κόστους και ωφέλειας που προκύπτουν. Υψηλά επίπεδα επενδύσεων στο ανθρώπινο δυναμικό συνδυάζονται με χαμηλότερο ρυθμό οικειοθελών αποχωρήσεων και το αντίστροφο. Η οικονομική απόδοση των οργανισμών εξασφαλίζεται όσο οι

επενδύσεις αυτές, οι οποίες περιλαμβάνουν δαπάνες πρόσληψης, μισθοδοσίας και εκπαίδευσης εξισορροπούνται από τις αρνητικές επιδράσεις των αποχωρήσεων (Shaw et al., 2002).

Για τον καθορισμό των συνεπειών των αποχωρήσεων βαραίνει ιδιαίτερα η μελέτη της σχέσης ανάμεσα στην απόδοση και τις αποχωρήσεις. Η απόδοση των εργαζομένων είναι θεμελιώδες στοιχείο του οργανωσιακού κόστους και των συνεπειών των αποχωρήσεων, ενώ παράλληλα αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα των αποχωρήσεων (Jackofsky, 1984).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο πρωταρχικός καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης του οργανισμού. Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις μειώνουν το επίπεδο του ανθρώπινου κεφαλαίου σ' έναν οργανισμό και κατ' επέκταση όσο αυξάνονται οι αποχωρήσεις μειώνεται η παραγωγικότητα του δυναμικού του. Ο Osterman (1987) υποστηρίζει ότι οι αποχωρήσεις σε επίπεδο οργανισμού και η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με αντίστροφη σχέση και ότι αυτή η σχέση έχει εδραιωθεί. Ωστόσο, τα διαφορετικά επίπεδα των αποχωρήσεων συνδέονται με διαφορετικές συνέπειες στα επίπεδα απόδοσης οργανισμού και στη συνολική του αποτελεσματικότητα, καθώς παρεμβαίνουν και άλλοι παράγοντες όπως η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα του οργανισμού. Χαμηλά επίπεδα οικειοθελών αποχωρήσεων υποβαθμίζουν την ικανότητα του οργανισμού ν' ανταποκριθεί στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ πολύ χαμηλά επίπεδα ενδέχεται να απειλούν και την μακροπρόθεσμη επιβίωσή του. Από την άλλη μεριά, πολύ υψηλά επίπεδα οικειοθελών αποχωρήσεων μπορεί να είναι καταστροφικά για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργώντας προβλήματα συντονισμού και ελέγχου και υποβαθμίζοντας τα απαραίτητα επίπεδα δεξιοτήτων (Alexander et al., 1994).

Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις δεν αντιμετωπίζονται σε όλες τις περιπτώσεις ως απαραίτητα αρνητικό για τον οργανισμό φαινόμενο, τουλάχιστον όσον αφορά μέτρια επίπεδα του ρυθμού αποχωρήσεων, τα οποία έχουν θεωρηθεί ότι συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, στην αύξηση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας τους οργανισμού, και προσφέρουν έναν μηχανισμό ανανέωσης (Alexander et al., 1994). Οι συνέπειες των αποχωρήσεων για τους οργανισμούς εξαρτώνται εν πολλοίς από την ποιότητα των εργαζομένων που αποχωρούν και τη δυνατότητα

αντικατάστασής τους, καθώς και από τις παρατηρούμενες διαφορές στην απόδοση, πέρα από το μέγεθος των αποχωρήσεων. Σε πολλές περιπτώσεις οι αποχωρήσεις αποδεικνύονται λειτουργικές για τους οργανισμούς, καθώς παρουσιάζεται η δυνατότητα αντικατάστασης εργαζομένων με χαμηλή απόδοση. Οι Dalton et al. (1981) βρήκαν ότι μεγάλο ποσοστό των οικειοθελών αποχωρήσεων ήταν επωφελές καθώς το 42% των αποχωρούντων ήταν εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση. Η αντικατάσταση των αποχωρούντων μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα για τους οργανισμούς και την επένδυση ιδιαίτερου χρόνου και κόστους, ειδικά σε περιπτώσεις αντικατάστασης ανώτατων στελεχών. Επιπλέον κόστος παρουσιάζεται κατά την αντικατάσταση εργαζομένων σε εργασίες στις οποίες απαιτείται εκτεταμένη περίοδος εκπαίδευσης μέχρι να είναι παραγωγικοί οι νεοπροσληφθέντες (Spector, 2000).

1.6.3 ΑΙΤΙΕΣ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΩΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ

Έχει παρατηρηθεί ότι οι οικειοθελείς αποχωρήσεις, σε ατομικό επίπεδο, επηρεάζονται από δυο πρωταρχικούς παράγοντες: την ελκυστικότητα που παρουσιάζει η εργασία και τη διαθεσιμότητα εναλλακτικών (Hulin et al., 1985). Κατά την έρευνα της διαδικασίας αποχωρήσεων προσωπικού, έχουν προταθεί διάφορα επεξηγηματικά μοντέλα, στα οποία ως καθοριστικοί αιτιακοί παράγοντες των οικειοθελών αποχωρήσεων λαμβάνονται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης (Williams & Hazer, 1986, Griffeth et al., 2000) και οι προθέσεις αποχώρησης (Steel & Ovalle, 1984, Lee & Mowday, 1987) και μελετώνται οι παράγοντες που επηρεάζουν την κάθε έννοια, καθώς και η μεταξύ τους σχέση.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Price (1977), η έξοδος από τον οργανισμό αποτελεί αλληλεπίδραση της εργασιακής ικανοποίησης και των εναλλακτικών ευκαιριών εργασίας που υπάρχουν. Οι Steers και Mowday (1981)¹⁴, ανέπτυξαν ένα θεωρητικό μοντέλο αποχωρήσεων, στο οποίο αναλύουν τις αποχωρήσεις στα πλαίσια ενός συνολικότερου μοντέλου που περιλαμβάνει πλήθος αλληλεπιδράσεων. Η εμπειρική επιβεβαίωση του μοντέλου κατέδειξε ότι οι προσδοκίες που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους, οι

αξίες τους, τα επίπεδα της εργασιακής τους απόδοσης και η οργανωσιακή πραγματικότητα μέσα από τα χαρακτηριστικά που περιλαμβάνει και τις εμπειρίες σε αυτήν, συσχετίζονται με συγκεκριμένες αποκρίσεις στην εργασία. Οι αποκρίσεις αυτές περιλαμβάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση στον οργανισμό και την εμπλοκή στην εργασία. Τα τρία αυτά στοιχεία συσχετίζονται με τις προθέσεις αποχώρησης (Lee & Mowday, 1987).

Οι οικονομικές απολαβές συνιστούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες στη διαμόρφωση των προθέσεων αποχώρησης, ακόμα και μετά τον έλεγχο της επίδρασης της εργασιακής ικανοποίησης (Lambert et al., 2001). Το ύψος του μισθού συνδέεται αντιστρόφως ανάλογα με τις πιθανότητες αλλαγής εργασίας, καθώς μεγαλύτερα επίπεδα απολαβών μειώνουν τις πιθανότητες εύρεσης αντίστοιχων σε καινούρια εργασία (Galizzi & Lang, 1998).

Ένα σημαντικό στοιχείο των αμοιβών είναι η συνέπεια που παρουσιάζουν σχετικά με την απόδοση. Η απόδοση συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και επιδρά στην επιθυμία αποχώρησης όταν εξασφαλίζονται ευνοϊκές οργανωσιακές συνθήκες, όπως είναι το συνεπές σύστημα αμοιβών και εξέλιξης. Όταν οι αμοιβές είναι ανάλογες με την απόδοση, οι εργαζόμενοι με υψηλή απόδοση λαμβάνουν περισσότερες αμοιβές από τους εργαζόμενους με χαμηλή απόδοση, και παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και μικρότερες πιθανότητες αποχώρησης (Williams & Livingstone, 1994, McEvoy & Cascio, 1987).

Η αξιοκρατία στις οργανωσιακές διαδικασίες και ειδικά σε όσες αφορούν τις οικονομικές απολαβές, όπως η κατανομή των αμοιβών και η συμμετοχή στα κέρδη, έχει υποστηριχθεί ότι επιδρά αρνητικά στις οικειοθελείς αποχωρήσεις και αυξάνει τη δέσμευση στον οργανισμό (Shore & Wayne, 1993).

Επιπλέον χαρακτηριστικά της εργασίας και του οργανισμού που συνδέονται με τις αποχωρήσεις είναι οι πρόσθετες παροχές, τα ευέλικτα προγράμματα εργασίας, οι προσδοκίες προαγωγής, η σχετική με την επιχείρηση εκπαίδευση, καθώς και το μέγεθος της επιχείρησης (Winter-Ebmer and Zweimüller 1999). Σε μικρότερο βαθμό, αναφέρονται το περιεχόμενο της εργασίας, η συνοχή των ομάδων εργασίας, η αυτονομία και η ηγεσία, καθώς

¹⁴ Όπως αναφέρεται στο Lee & Mowday (1987).

και η διανεμητική δικαιοσύνη και οι δυνατότητες προαγωγής (Griffeth et al., 2000).

1.6.4 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΩΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ

Είναι κοινώς αποδεκτή η παραδοχή ότι στόχος των εργαζομένων είναι η μεγιστοποίηση των οικονομικών και ψυχολογικών ωφελειών που λαμβάνουν από την εργασία τους (Shaw et al., 1998). Μελετώντας τους παράγοντες που επηρεάζουν τα παραπάνω στοιχεία και λειτουργούν ως αιτίες αποχωρήσεων, οι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες για τη μείωσή τους. Για το σχεδιασμό κατάλληλων τεχνικών μείωσης των αποχωρήσεων ιδιαίτερη σημασία λαμβάνει επίσης η αναγνώριση των παραγόντων που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση και τις προθέσεις αποχώρησης (Cranny et al., 1992).

Οικονομικά κίνητρα και επενδύσεις που αφορούν το ανθρώπινο κεφάλαιο όπως ο μισθός και οι επιπλέον παροχές, καθώς και συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων τα οποία έχουν στόχο την ενίσχυση της δέσμευσης στον οργανισμό, όπως είναι τα συνεπή συστήματα αμοιβών που αναφέρθηκαν παραπάνω, αυξάνουν τα προσδοκώμενα από την πλευρά των εργαζομένων αποτελέσματα και κατά συνέπεια την ελκυστικότητα της εργασίας και μειώνουν τις οικειοθελείς αποχωρήσεις (Osterman, 1987, Lambert et al., 2001).

Οι υψηλές οικονομικές απολαβές ενισχύουν τη διατήρηση προσωπικού και προωθούν την ελκυστικότητα του οργανισμού (Williams & Dreher, 1989). Η σχέση μισθού και οικειοθελών αποχωρήσεων έχει επιβεβαιωθεί τόσο σε ατομικό και οργανωτικό, όσο και σε κλαδικό επίπεδο (Park et al., 1994, Leonard, 1987, Wilson & Peel, 1991).

Τα πακέτα αμοιβών και παροχών- και ιδιαίτερα των παροχών ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης (Madrian, 1994), η παροχή συνταξιοδοτικών προγραμμάτων (Lazear 1986), αλλά και οι δυνατότητες περαιτέρω εκπαίδευσης και κατάρτισης αποτελούν συστατικά στοιχεία μιας στρατηγικής επενδύσεων προς το προσωπικό στις οποίες προβαίνει ο οργανισμός και

μειώνουν τις αποχωρήσεις. Επιπλέον παροχές, όπως τα προγράμματα διευκόλυνσης γονέων συμβάλλουν στη μείωση των αποχωρήσεων καταδεικνύοντας τη δέσμευση του οργανισμού στην ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού του (Frazis et al., 2000).

Έναν επιπλέον κρίσιμο παράγοντα στην στρατηγική επενδύσεων προς το προσωπικό, συνιστά η εργασιακή σταθερότητα η οποία συντελεί στη διατήρηση του εργασιακού συμβολαίου και αυξάνει τη δέσμευση και την αίσθηση ευθύνης προς τον οργανισμό (Ashford et al., 1989).

Επιπλέον πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που έχουνδειχθεί ότι επιδρούν σε μέτρια επίπεδα στη μείωση των αποχωρήσεων, είναι οι παρεμβάσεις που στοχεύουν στον εμπλουτισμό της εργασίας, καθώς και οι ρεαλιστικές επισκοπήσεις της εργασίας (Huselid, 1995). Οι μέθοδοι προσέλκυσης επηρεάζουν το είδος των εργαζομένων που επιλέγεται. Εργαζόμενοι που έχουν προκύψει μέσω συστάσεων, εμφανίζουν μικρότερα επίπεδα αποχωρήσεων. Η προσέλκυση μέσω συστάσεων προτείνεται ως μέθοδος μείωσης των αποχωρήσεων του προσωπικού (Carroll & Marchington, 1999).

Μια μεταβλητή που έχειδειχθεί ότι επηρεάζει τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές που σχετίζονται με τις αποχωρήσεις, είναι η εσωτερική κινητικότητα μέσα στους οργανισμούς που λαμβάνει τη μορφή μεταθέσεων. Οι μεταθέσεις στα πλαίσια του οργανισμού παρουσιάζονται ως τρόπος μείωσης των αποχωρήσεων (Dalton & Todor, 1993). Η αντιληπτή δυνατότητα που έχουν οι εργαζόμενοι να μεταφερθούν σε άλλη θέση ή σε άλλη γεωγραφική τοποθεσία του ίδιου οργανισμού, μειώνει την επιθυμία αποχώρησης, καθώς και την ενδεχόμενη δυσαρέσκεια από την εργασία τους. Οι μεταθέσεις έχουνδειχθεί ως παράγοντες που αυξάνουν την ικανοποίηση και τη δέσμευση στον οργανισμό (Brett, 1982).

1.6.5 ΜΗ ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΕΙΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ

Οι κύριες αιτίες μη οικειοθελών αποχωρήσεων βρίσκονται στα συστήματα προσλήψεων και απολύσεων ενός οργανισμού. Η προσοχή που δίνει ένας οργανισμός στα συστήματα επιλογής ανθρώπινου δυναμικού επιδρά στην ποιότητα των προσλήψεων (Shaw et al., 1998). Σύμφωνα με τον Huselid (1995), ορθά σχεδιασμένα συστήματα επιλογής προσωπικού τα οποία χρησιμοποιούνται ως τμήμα ενός συνολικότερου συστήματος πρακτικών ανθρωπίνων πόρων, συσχετίζονται με τον αριθμό των συνολικών αποχωρήσεων.

Τα συστήματα απολύσεων συνδέονται άμεσα με την αξιολόγηση της απόδοσης. Τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης συνιστούν τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί μετρούν την αξία που προσφέρει ο κάθε εργαζόμενος (Murphy & Cleveland, 1991). Η διακοπή της εργασιακής σχέσης από την πλευρά του οργανισμού λαμβάνει χώρα όταν οι επενδύσεις για τον εν λόγω εργαζόμενο που λαμβάνουν τη μορφή μισθού, επιπλέον παροχών και εκπαίδευσης, υπερτερούν της προσφοράς του. Ειδικά στην περίπτωση που το κόστος αποχωρήσεων είναι υψηλό και το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία του οργανισμού, τότε είναι πιθανό ο οργανισμός να στραφεί στην απόλυση των εργαζομένων που είτε υστερούν σε απαραίτητα για τον οργανισμό προσόντα, είτε δεν έχουν το κίνητρο για να τα χρησιμοποιήσουν κατά την επιδίωξη των οργανωσιακών στόχων.

Η Jackofsky (1984) υποστηρίζει ότι η απόδοση επηρεάζει τις μη οικειοθελείς αποχωρήσεις. Η χαμηλή απόδοση έχει αναγνωριστεί ως πρωταρχική αιτία των απολύσεων. Πολλές φορές ωστόσο, οικειοθελείς αποχωρήσεις στην πραγματικότητα αντικατοπτρίζουν συχνά αποχωρήσεις που κινητοποιούνται από τον οργανισμό, καθώς ο οργανισμός ενεργοποιεί με διάφορους έμμεσους τρόπους τους εργαζόμενους που υποδεικνύουν χαμηλή απόδοση για την ενδεχόμενη απόλυσή τους. Στην περίπτωση αυτή η οικειοθελής αποχώρηση παρουσιάζεται ως μια βιώσιμη λύση (Wells & Muchinsky, 1985, McEvoy & Cascio 1987).

Η χρησιμοποίηση εργαζομένων με σύμβαση έργου συνιστά έναν επιπλέον τρόπο για τη μείωση των αποχωρήσεων ειδικά σε περιόδους όπου η ζήτηση

προϊόντων και υπηρεσιών δεν είναι σταθερή. Στηριζόμενοι στους εργαζόμενους αυτούς, οι εργοδότες μπορούν να αποφύγουν απολύσεις σημαντικών για την επιχείρηση εργαζομένων σε περιόδους στασιμότητας (Abraham & Taylor 1996).

Σε συνολικό επίπεδο η κουλτούρα ενός οργανισμού, μέσα από τα συστατικά της στοιχεία που περιλαμβάνουν εκτός από τα συστήματα επιλογής, αμοιβών και παροχών, το σχεδιασμό της εργασίας, τις ιδιαίτερες ισχύουσες δομές, διαδικασίες και πολιτικές, είναι σε θέση να επηρεάσει τις αποχωρήσεις του προσωπικού (Taylor, 1993).

1.6.6 ΑΠΟΥΣΙΕΣ

Οι απουσίες των εργαζομένων αποτελούν συνηθισμένο φαινόμενο στους οργανισμούς και ενέχουν σοβαρό κόστος για τους εργοδότες (Ones et al., 2003). Οι περισσότερες προσεγγίσεις για την κατανόηση και μείωση των απουσιών, τις θεωρούν ως συμπεριφορά απόσυρσης που εμφανίζεται ως αποτέλεσμα μη ευνοϊκών συνθηκών εργασίας, όπως η έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης. Έχει υποστηριχθεί ότι οι απουσίες αποτελούν μέρος ενός γενικότερου φαινομένου αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς και λαμβάνονται ως αρνητικές πλευρές της εργασιακής απόδοσης (Miles et al., 2002).

Η διενέργεια απουσιών έχει μελετηθεί σχετικά με πλήθος παραγόντων οι οποίοι αφορούν τόσο χαρακτηριστικά του ατόμου, όσο και της εργασίας. Προσωπικοί παράγοντες που έχουν εξεταστεί εμπειρικά σχετικά με τις απουσίες αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο και η εκπαίδευση, η διάθεση, η ικανότητα παρακολούθησης της εργασίας και οι συνήθειες απουσίας. Επιπλέον, έχουν συσχετιστεί με τις απουσίες εργασιακά χαρακτηριστικά όπως η διάρκεια εργασίας, και άλλες εργασιακές συμπεριφορές και αποτελέσματα, όπως η συχνότητα ατυχημάτων.

Όσον αφορά τις σχετικές με την εργασία στάσεις, ο παράγοντας που έχει μελετηθεί εκτεταμένα και συσχετίζεται με τις απουσίες είναι η εργασιακή ικανοποίηση (Harrison & Martocchio, 1998). Επιπλέον παράγοντες που έχουν συνδυαστεί με τις απουσίες, είναι η δέσμευση στον οργανισμό και η εμπλοκή στην εργασία (Blau & Boal 1987). Από την άποψη οργανωσιακών

παραγόντων, έχειδειχθεί ότι η υποστήριξη από τον οργανισμό συσχετίζεται αρνητικά με τις απουσίες (Harrison & Martocchio, 1998), ενώ υψηλότερα επίπεδα απουσιών έχουν συνδεθεί με φαινόμενα ανισότητας (Van Yperen et al., 1996).

Παλαιότερες συνήθειες απουσιών έχουν βρεθεί ότι είναι οι καλύτεροι προβλεπτικοί παράγοντες μελλοντικών απουσιών (Breugh, 1981). Οι συνήθειες απουσιών διατηρούνται χρονικά παρά την αλλαγή των συνθηκών. Παλαιότερες συνήθειες απουσιών έχειδειχθεί ότι προβλέπουν μετέπειτα απουσίες, ακόμα και σε σημαντικές αλλαγές στο σχεδιασμό της εργασίας (Ivancevic, 1985). Η σταθερότητα της διενέργειας απουσιών στο χρόνο και σε διαφορετικά περιβάλλοντα μπορεί να οφείλεται εν μέρει σε διαρκείς καθοριστικούς παράγοντες που βασίζονται στην προσωπικότητα. Η έννοια αυτή αναφέρεται ως «ροπή προς τις απουσίες» και συνδέεται με την ύπαρξη ακραίων επιπέδων σε ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η έλλειψη συναισθηματικής σταθερότητας, η ανησυχία, τα χαμηλά επίπεδα προσανατολισμού επίτευξης, η ανεξαρτησία και η κοινωνικότητα (Harrison & Martocchio, 1998). Επίσης, η εξωστρέφεια και η ευσυνειδησία από το μοντέλο των πέντε παραγόντων έχειδειχθεί ότι μπορούν να προβλέψουν τη διενέργεια απουσιών (Judge, et al., 1997).

Μια διαφορετική προσέγγιση εντάσσει τη συμπεριφορά σχετικά με τις απουσίες στα πλαίσια της οικονομικής συμπεριφοράς. Κάτω από την προσέγγιση αυτή, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένες αποφάσεις επιδιώκοντας τη μεγιστοποίηση του οφέλους τους μέσα σε συγκεκριμένα όρια χρόνου και κόστους. Οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τις απουσίες και η συμπεριφορά που εκδηλώνουν απέναντι στις απουσίες επηρεάζεται από την πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός σχετικά με τις πληρωμένες άδειες ασθένειας (Martocchio, 1992).

Οι απουσίες μελετώνται επίσης ως αποτέλεσμα συγκεκριμένων αποφάσεων των εργαζομένων σχετικά με την κατανομή του χρόνου τους μεταξύ εργασίας και ελεύθερου χρόνου, ώστε να παρέχει περισσότερη ικανοποίηση των επιδιώξεών τους (Ajzen & Fishbein, 1980)¹⁵. Συνδυάζονται με θετικά, όπως η

¹⁵ Όπως αναφέρεται στο Martocchio (1992).

επιδίωξη εκτός εργασιών δραστηριοτήτων, και αρνητικά αποτελέσματα, όπως η πιθανότητα απόλυσης.

Η συμπεριφορά σχετικά με τις απουσίες καθορίζεται από τις προθέσεις του ατόμου, που διαμορφώνονται από τα αποτελέσματα που είναι πιθανό να προκύψουν από τη συμπεριφορά και τις εκτιμήσεις για τα αποτελέσματα αυτά. Οι εκτιμήσεις αυτές διαμορφώνουν τις προθέσεις απουσίας, που σχετίζονται με τη συμπεριφορά απουσιών. Ο Martocchio (1992) μελετώντας τις προθέσεις σχετικά με τις απουσίες, κατέληξε ότι ο αριθμός των ημερών απουσίας ήταν κατά πολύ μεγαλύτερος σε εργαζόμενους που είχαν την πρόθεση απουσίας σχετικά με όσους δεν είχαν πρόθεση απουσιών.

Υποστηρίζεται ότι η διαχείριση των απουσιών μπορεί να γίνει με οργανωσιακές παρεμβάσεις, όπως είναι τα εναλλακτικά προγράμματα εργασίας, η παροχή οικονομικών κινήτρων και η αυτό-διαχείριση. Οι Ones et al. (2003) υποστηρίζουν ότι οργανωσιακές παρεμβάσεις όπως η βελτίωση μισθού, ο επανασχεδιασμός της εργασίας και η αύξηση του ελέγχου πάνω στην εργασία μπορεί να μην εμφανίζουν ισχυρές επιδράσεις στη μείωση των απουσιών. Για την πρόληψη των απουσιών προτείνουν τη χρήση συστημάτων επιλογής προσωπικού που περιλαμβάνουν τεστ ακεραιότητας για τη λήψη αποφάσεων επιλογής.

Καθώς η διενέργεια απουσιών αποτελεί περισσότερο φαινόμενο ατομικών διαφορών (Yammarino & Markham, 1992), είναι έντονη η ανάγκη να αναγνωριστούν οι σχετικές με την προσωπικότητα μεταβλητές που θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν σε μοντέλα απουσιών και να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς απουσιών.

Στην περίπτωση που χαρακτηριστικά της προσωπικότητας προβλέπουν τη διενέργεια απουσιών, είναι δυνατό να χρησιμοποιούνται μετρήσεις των χαρακτηριστικών αυτών για την επιλογή υποψηφίων προκειμένου να μειωθούν οι ρυθμοί απουσιών. Η θεώρηση προσωπικών χαρακτηριστικών στη λήψη αποφάσεων επιλογής και τοποθέτησης, αποτελεί μια εφικτή παρέμβαση για τις απουσίες που επιφέρουν κόστος στον οργανισμό και διακοπή των εργασιών. Τα τεστ ακεραιότητας που βασίζονται στην προσωπικότητα και έχουν σχεδιαστεί για την πρόβλεψη αντιπαραγωγικών συμπεριφορών, μπορούν να προβλέψουν τη διενέργεια απουσιών με σημαντική και γενικεύσιμη εγκυρότητα (Ones et al., 2003).

Οι απουσίες των εργαζομένων επιδρούν σε περαιτέρω διαδικασίες. Τα επίπεδα απουσιών χρησιμοποιούνται για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων, τα επίπεδα αφοσίωσής τους στον οργανισμό και των κινήτρων τους, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την κατανομή εργασιών και την αξιολόγηση της απόδοσης. Ως δεδομένα απουσιών λαμβάνονται οι μέρες εργασίας που έχουν χαθεί ή εναλλακτικά ο αριθμός των επεισοδίων απουσίας και η μέση διάρκεια των επεισοδίων αυτών. Το μέγεθος των απουσιών και το αν είναι οικειοθελείς ή όχι, λαμβάνονται υπόψη κατά τη διερεύνηση των αιτίων της ποιότητας και ποσότητας εργασίας, καθώς και κατά την εκτίμηση προσωπικών χαρακτηριστικών όπως η αξιοπιστία και η υπευθυνότητα των εργαζομένων (Conlon & Stone, 1992). Ιδιαίτερα οι οικειοθελείς απουσίες έχουν συσχετιστεί με τις αποχωρήσεις προσωπικού.

1.6.7 ΣΧΕΣΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΥΣΙΩΝ

Μια σχέση που έχει μελετηθεί αρκετά, ωστόσο καταλήγει σε μεικτά συμπεράσματα, είναι η σχέση μεταξύ αποχωρήσεων και απουσιών.

Ένας από τους τρόπους θεώρησης της σχέσης μεταξύ απουσιών και αποχωρήσεων που έχουν παρουσιαστεί, είναι η ένταξη των απουσιών και των αποχωρήσεων σε ένα συνεχές (Jackson, 1983). Η σχέση που εμφανίζεται ανάμεσα στις απουσίες και τις αποχωρήσεις είναι θετική, με την έννοια ότι παρατηρείται αύξηση των απουσιών πριν από την απόφαση αποχώρησης από τον οργανισμό (Burke & Wilcox, 1972). Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις μπορούν να ειπωθούν ως η τελική έκφραση ενός συνόλου συμπεριφορών αποχώρησης δυσαρεστημένων εργαζομένων από τον οργανισμό που εκδηλώνεται μέσα από απουσίες, αργοπορίες και ατυχήματα, και βαθμιαία καταλήγει στην έξοδο από τον οργανισμό (Wolpin & Burke, 1985, Griffeth et al., 2000). Κατά τους Griffeth et al., (2000), οι απουσίες αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες των οικειοθελών αποχωρήσεων.

Σύμφωνα με άλλους ερευνητές, οι δυο κατηγορίες συμπεριφοράς λειτουργούν εναλλακτικά η μια προς την άλλη εμφανίζοντας αρνητική συσχέτιση, στην οποία υψηλά επίπεδα απουσιών συσχετίζονται με χαμηλότερες οικειοθελείς

αποχωρήσεις (Fitzgibbons & Moch, 1980). Στην περίπτωση αυτή, οι απουσίες λειτουργούν ως τρόπος αντιμετώπισης της δυσαρέσκειας από την εργασία. Μια τρίτη άποψη, υποστηρίζει ότι οι δυο μεταβλητές δε συνδέονται μεταξύ τους (Mowday & Spencer, 1981). Τα αντιφατικά αποτελέσματα που έχουν παρουσιαστεί οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στη διαφορά ανάμεσα στους εννοιολογικούς λειτουργικούς ορισμούς που έχουν χρησιμοποιηθεί από τις διάφορες έρευνες, τους διαφορετικούς τρόπους μέτρησης των μεταβλητών και τους διαφορετικούς πληθυσμούς στους οποίους έχουν βασιστεί, καθώς και σε λάθη μέτρησης και δυσκολίες που εμφανίζουν οι ίδιες οι μεταβλητές (Wolpin & Burke, 1985).

Οι Wolpin και Burke (1985) μελέτησαν τη σχέση ανάμεσα σε διάφορες μορφές απουσιών και αποχώρησης και κατέληξαν κατ' αρχάς στο συμπέρασμα ότι οι οικειοθελείς αποχωρήσεις συνδέονται με τις τάσεις αποχώρησης που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι. Επιπλέον, έδειξαν ότι οι οικειοθελείς αποχωρήσεις συσχετίζονται με μεγαλύτερη συχνότητα απουσιών, ωστόσο δεν εντάσσουν τις μεταβλητές σε ένα συνολικότερο μοντέλο συμπεριφοράς. Σε μια απόπειρα εξήγησης, αναφέρουν ότι η σχέση μεταξύ απουσιών και αποχωρήσεων μπορεί να διαμεσολαβείται από άλλες μεταβλητές όπως είναι οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας και οι δυνατότητες αναζήτησης εργασίας. Υποστηρίζουν επιπλέον ότι οι δυο μεταβλητές μπορεί να επηρεάζονται από τους ίδιους παράγοντες, όπως είναι η αναζήτηση εναλλακτικών, αλλά οι θεώρησή τους σε ένα γενικό μοντέλο ακολουθίας χρήζει περισσότερο λεπτομερειακής ενασχόλησης ως προς τις συγκεκριμένες στάσεις που επηρεάζουν την κάθε συμπεριφορά.

Οι πολιτικές που αναπτύσσουν οι οργανισμοί μπορούν να επιδράσουν στο μέγεθος των απουσιών που παρατηρούνται. Οργανισμοί που συνδέουν άμεσα την εργασιακή σχέση, τις οικονομικές απολαβές και τις επιπλέον παροχές με την συνεχή παρακολούθηση της εργασίας εμφανίζουν μικρότερα μεγέθη απουσιών (Dalton & Todor, 1993). Παράγοντες που συνδυάζονται με μεγαλύτερα μεγέθη απουσιών έχουν δειχθεί ο υψηλότερος μισθός, η έλλειψη υποχρεωτικών δικαιολογητικών για τις άδειες ασθένειας, η παροχή περισσότερων επιτρεπόμενων ημερών για ασθένειες και η μη παροχή αποζημίωσης για άδειες ασθένειας που δεν πραγματοποιήθηκαν (Dalton & Perry, 1981).

2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μελέτη του τρόπου διοίκησης ανθρώπινων πόρων στα σύγχρονα πλαίσια λειτουργίας των οργανισμών συνιστά κεντρικό σημείο σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητα και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

Σκοπό της έρευνας «Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων» αποτελεί η διερεύνηση, περιγραφή και αποτύπωση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που λαμβάνει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα, κατά το χρονικό διάστημα των ετών 2001 έως 2003.

Ασχολείται με τις λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, τα συστήματα, τις μεθόδους και τα προγράμματα που αναπτύσσονται και ακολουθούνται, τις πολιτικές που σχεδιάζονται και τους στόχους που τίθενται. Παρουσιάζει στοιχεία που αφορούν την κινητικότητα του προσωπικού. Επιπλέον, διαπραγματεύεται ορισμένα γενικότερα οργανωσιακά χαρακτηριστικά τα οποία επιδρούν στην κατάσταση και τον τρόπο λειτουργίας της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και λειτουργούν ως παράγοντες πλαισίου. Ως τέτοια, λαμβάνονται η εθνικότητα των οργανισμών, ο κλάδος δραστηριότητας, καθώς και η φάση ανάπτυξής τους.

Καθώς η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως ολοκληρωμένος δομικά και λειτουργικά τομέας βρίσκεται σε κατάσταση ανάπτυξης όσον αφορά τις ελληνικές επιχειρήσεις, η ανάλυση που επιχειρείται επιτελεί περισσότερο διερευνητικούς σκοπούς και εκτείνεται σε οριζόντιο επίπεδο. Σκοπό της παρούσας εργασίας δεν αποτελεί τόσο η εξαντλητική αποτύπωση του συνόλου των θεμάτων που άπτονται της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, και τα οποία διερευνώνται μέσω του ερωτηματολογίου, όσο η επικέντρωση στις βασικές λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, δηλαδή στην Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού, τη Διοίκηση και Αξιολόγηση της Απόδοσης, και την Εκπαίδευση και Ανάπτυξη. Επιπλέον, η παρούσα εργασία ασχολείται με την αποτύπωση ορισμένων διακριτών θεμάτων ανθρώπινων πόρων τα οποία συνδέονται με τις βασικές λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και αφορούν την κινητικότητα του προσωπικού η οποία εκδηλώνεται μέσα από τις προσλήψεις, τις αποχωρήσεις και τις απουσίες. Στα πλαίσια αυτά και πέρα από την παρουσίαση διακριτών χαρακτηριστικών,

αποπειράται και η διερεύνηση ορισμένων σχέσεων μεταξύ διαφόρων μεταβλητών, όπου αυτό είναι δυνατό.

3 ΜΕΘΟΔΟΣ

3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η έρευνα «Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων» διενεργήθηκε από το τμήμα συμβουλευτικών υπηρεσιών ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας PricewaterhouseCoopers, και πραγματοποιήθηκε για δυο συνεχόμενα έτη, 2001-2002 και 2002-2003. Η συμμετοχή στην έρευνα πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια πρακτικής άσκησης κατά τη δεύτερη χρονιά διεξαγωγής της έρευνας.

Οι επιχειρήσεις που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκαν τυχαία από τον εκτενή κατάλογο επαφών της εταιρείας. Ειδικά διαμορφωμένο για το σκοπό της έρευνας ερωτηματολόγιο απεστάλη στις επιχειρήσεις μέσω ταχυδρομείου και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το μεγαλύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιείχε τις ίδιες ερωτήσεις κατά τα δυο έτη διεξαγωγής, με ορισμένα επιπρόσθετα ερωτήματα για τη δεύτερη χρονιά.

Την αποστολή ερωτηματολογίων ακολούθησαν δυο σειρές υπενθυμιστικών κλήσεων, καθώς και ορισμένες τηλεφωνικές συνεντεύξεις με στόχο την παροχή επεξηγήσεων και τη διευκόλυνση των εταιρειών κατά τη συμπλήρωση. Οι απαντήσεις προέρχονται από Διευθυντές ή Προϊστάμενους Ανθρωπίνων Πόρων σε ότι αφορά την πλειοψηφία των ερωτημάτων, καθώς και από στελέχη οικονομικών τμημάτων για τα ερωτήματα που αφορούν ορισμένα οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων. Πραγματοποιήθηκε στη συνέχεια η τελική συλλογή των ερωτηματολογίων και η επιλογή των επαρκώς και ορθά συμπληρωμένων. Η αποστολή των αποτελεσμάτων της έρευνας για το κάθε έτος διεξαγωγής στους συμμετέχοντες χρησιμοποιήθηκε για την παροχή κινήτρου συμμετοχής και για την αύξηση της ανταπόκρισης. Τη δεύτερη χρονιά διεξαγωγής της έρευνας απεστάλησαν 478 ερωτηματολόγια, από τα οποία επιστράφηκαν 101, διαμορφώνοντας το ποσοστό ανταπόκρισης στο 21%.

Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε και για τα δυο έτη διεξαγωγής της έρευνας. Για την επίτευξη του σκοπού της παρούσας εργασίας ο οποίος αναφέρεται στην αποτύπωση των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για το διάστημα των δυο ετών, το συνολικό δείγμα διαμορφώθηκε από το σύνολο των συμμετεχόντων για τα έτη 2001-2002 και 2002-2003. Όσον αφορά τις εταιρείες που συμμετείχαν και στα δυο έτη διεξαγωγής της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν τα δεδομένα των απαντήσεων που δόθηκαν μόνο κατά το δεύτερο έτος διεξαγωγής.

Το συνολικό δείγμα και για τις δυο χρονιές που διαμορφώθηκε με τον τρόπο αυτό, ανέρχεται στις 152 επιχειρήσεις. Επιπλέον, καθώς το ερωτηματολόγιο που απεστάλη τη δεύτερη χρονιά περιείχε ορισμένα επιπρόσθετα ερωτήματα, το δείγμα στις αναλύσεις των ερωτημάτων αυτών περιορίζεται στις 101 επιχειρήσεις οι οποίες συνιστούν τους συμμετέχοντες του δεύτερου έτους.

3.2 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο βάσει του οποίου εκπονήθηκε η έρευνα (αναφερόμαστε συγκεκριμένα στη μορφή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε κατά τη δεύτερη χρονιά διεξαγωγής) απαρτίζεται από τέσσερα κύρια μέρη και περιλαμβάνει συνολικά 69 ερωτήματα (βλ. Παράρτημα). Το πρώτο μέρος αφορά τον οργανισμό, περιέχοντας ερωτήματα σχετικά τον κλάδο και την αγορά δραστηριοποίησης, την φάση ανάπτυξης και την εθνικότητα, καθώς και ορισμένα οικονομικά στοιχεία του οργανισμού και της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.

Στο δεύτερο μέρος αποτυπώνονται στοιχεία που αφορούν το μέγεθος του συνολικού δυναμικού της επιχείρησης και του τμήματος ανθρωπίνων πόρων ειδικότερα, τα μεγέθη των προσλήψεων και των απουσιών, τη διάρκεια απασχόλησης των εργαζομένων καθώς και τα μεγέθη και τους λόγους των οικειοθελών και μη οικειοθελών αποχωρήσεων.

Το τρίτο μέρος ασχολείται με τους στρατηγικούς στόχους που αποτελούν προτεραιότητα για τον οργανισμό, σε επιχειρησιακό επίπεδο αφενός και σχετικά με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφετέρου. Στο πλαίσιο αυτό διερευνάται η σχέση της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων με την ανώτατη

διοίκηση, η οποία αποτυπώνεται μέσα από τη γραμμή αναφοράς του υπεύθυνου ανθρωπίνων πόρων και τη συμμετοχή του στην ανώτατη διοίκηση, καθώς και η ύπαρξη επίσημης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων.

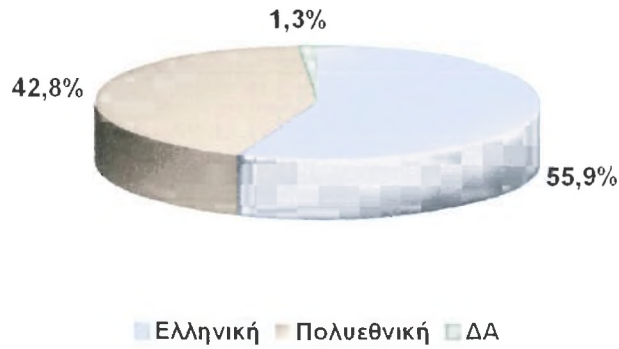
Στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήματα σχετικά με τις λειτουργίες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων. Περιγράφονται οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής που ακολουθούνται, τα χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, οι μέθοδοι εκπαίδευσης και τα προγράμματα ανάπτυξης που χρησιμοποιούνται. Η ανάλυση και τα αποτελέσματα επικεντρώνονται στις παραπάνω θεματικές ενότητες.

Περαιτέρω, μέσω του ερωτηματολογίου μελετώνται οι πολιτικές αμοιβών και παροχών. Διερευνώνται σε γενικό επίπεδο οι εργασιακές σχέσεις και η επικοινωνία. Επιπρόσθετα, περιέχονται ερωτήματα που αφορούν επιπλέον λειτουργίες και εφαρμογές του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, όπως είναι η εκχώρηση αρμοδιοτήτων, η επαγγελματική υποστήριξη στελεχών, τα ευέλικτα συστήματα απασχόλησης, τα συστήματα διαχείρισης γνώσεων και τα προγράμματα εναρμόνισης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

3.3 ΔΕΙΓΜΑ

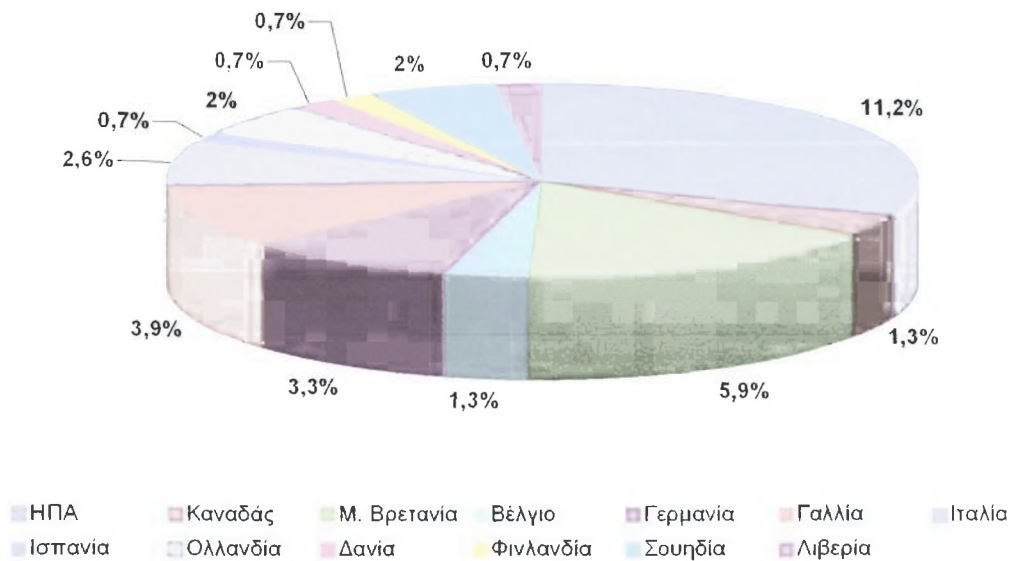
Αντικείμενο έρευνας των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως εφαρμόζονται στην Ελλάδα, αποτέλεσαν 152 επιχειρήσεις τόσο ελληνικών όσο και πολυεθνικών συμφερόντων. Οι ελληνικές επιχειρήσεις απαρτίζουν το 55.9% του δείγματος, ενώ το 42.8% αντιπροσωπεύεται από πολυεθνικές **(Διάγραμμα 1)**. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις προέρχονται κατά κύριο λόγο από ευρωπαϊκές χώρες, σε ποσοστό 23.1%, ενώ το ποσοστό των πολυεθνικών που προέρχονται από τις ΗΠΑ και τον Καναδά ανέρχεται στο 12.5% **(Διάγραμμα 2)**.

Εθνικότητα



Διάγραμμα 1

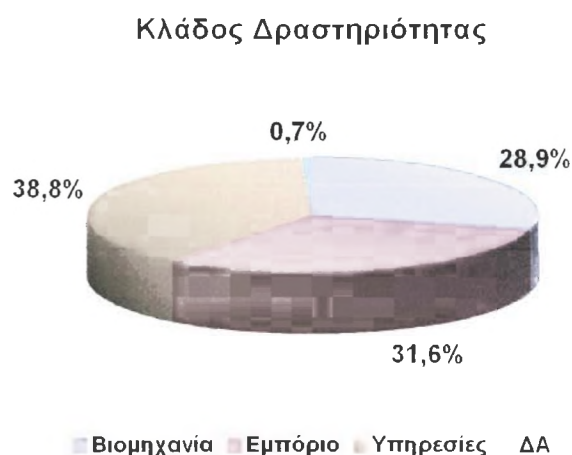
Χώρα Προέλευσης Πολυεθνικών Εταιρειών



Διάγραμμα 2

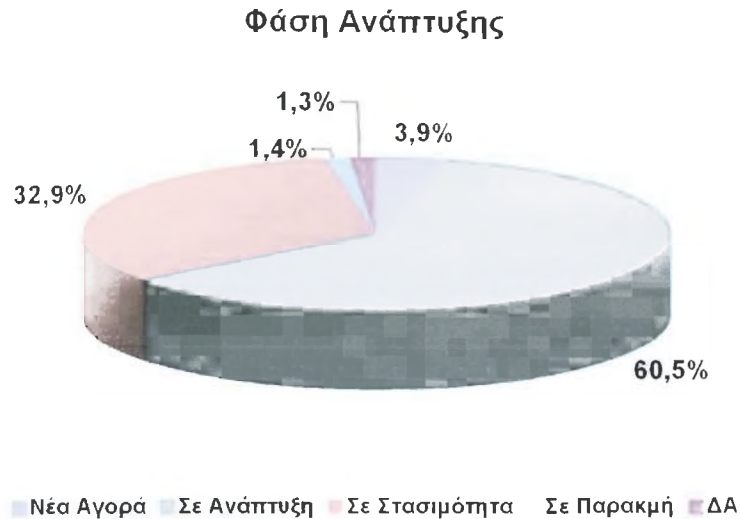
Ως προς τον κλάδο δραστηριοποίησης, μεγαλύτερα ποσοστά εμφανίζει ο κλάδος των Υπηρεσιών (38.8%), ενώ τα υπόλοιπα μεγέθη κατανέμονται σχεδόν ισόρροπα ανάμεσα στη Βιομηχανία (28.9%) και το Εμπόριο (31.6%) (**Διάγραμμα 3**). Οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται πως κατευθύνουν τη δραστηριότητά τους περισσότερο προς τη Βιομηχανία και τις Υπηρεσίες (με ποσοστά 33% και 41.2% αντίστοιχα), ενώ η δραστηριότητα των πολυεθνικών

εμφανίζεται πιο έντονη στους κλάδους του Εμπορίου και των Υπηρεσιών, σε αντίστοιχο ποσοστό 40.6% και 35.9%.



Διάγραμμα 3

Σχετικά με τη φάση του οικονομικού κύκλου ζωής στην οποία βρίσκονται, οι επιχειρήσεις του δείγματος είτε αναπτύσσονται (60.5%) είτε βρίσκονται σε κατάσταση σταθερότητας (32.9%), ενώ ελάχιστα παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που δηλώνουν ότι εισέρχονται σε νέα αγορά ή αυτών που βρίσκονται σε ύφεση (**Διάγραμμα 4**). Με τις δυο συγκεκριμένες κατηγορίες φάσης ανάπτυξης συνδυάζεται το πεδίο λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και η ανάπτυξη μεθόδων και συστημάτων που αφορούν το προσωπικό.



Διάγραμμα 4

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της αγοράς στην οποία απευθύνονται οι επιχειρήσεις του δείγματος, εκτός από τις πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες έχουν ως ακτίνα δράσης αποκλειστικά την εγχώρια αγορά, η πλειονότητα απευθύνεται στην παγκόσμια αγορά- οι ελληνικές επιχειρήσεις κατά 54.9% και οι πολυεθνικές κατά 66.2% (Πίνακας 1).

Χαρακτηριστικά της Αγοράς * Εθνικότητα Crosstabulation

			Εθνικότητα		
			Ελληνική	Πολυεθνική	Total
Χαρακτηριστικά της Αγοράς	Εγχώρια	Count	37	22	59
		% within Εθνικότητα	45,1%	33,8%	40,1%
	Παγκόσμια	Count	45	43	88
		% within Εθνικότητα	54,9%	66,2%	59,9%
Total	Count	82	65	147	
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 1

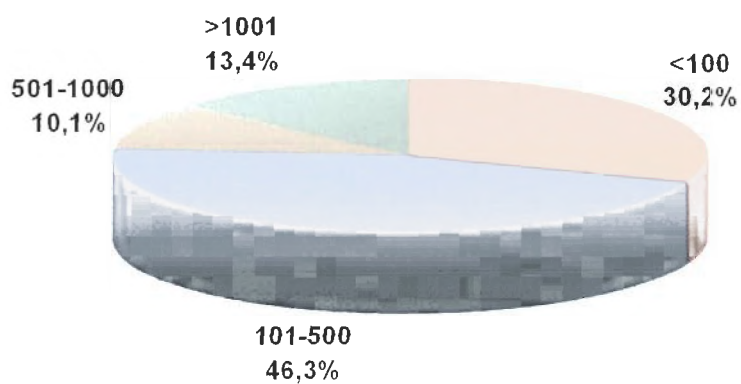
Σχετικά με το μέγεθός τους, το 46.1% των επιχειρήσεων του δείγματος πραγματοποιεί κύκλο εργασιών άνω των 45 εκατομμυρίων ευρώ (**Διάγραμμα 5**).



Διάγραμμα 5

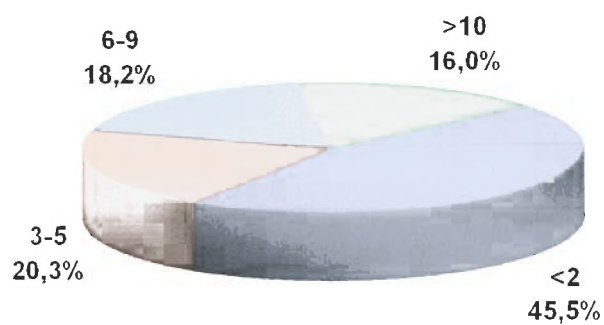
Ως προς το ανθρώπινο δυναμικό τους, το 46.3% των επιχειρήσεων απασχολεί κατά μέσο όρο 101 έως 500 εργαζόμενους και στο 45.5% των επιχειρήσεων, στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων απασχολούνται μέχρι 2 άτομα (**Διαγράμματα 6-7**). Στις επιχειρήσεις του δείγματος απασχολούνται κατά μέσο όρο 520 άνδρες και 252 γυναίκες. Μεγαλύτερη συσσώρευση εργαζομένων και των δυο φύλων παρουσιάζεται στον κλάδο των Υπηρεσιών (Μ.Ο ανδρών= 861, Μ.Ο γυναικών=401, N=95).

Μέσος Αρ. Εργαζομένων



Διάγραμμα 6

Μέσος Αρ. Εργαζομένων ΔΑΠ



Διάγραμμα 7

4 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ

Οι στατιστικές αναλύσεις διενεργήθηκαν με το πρόγραμμα SPSS 10. Για τους σκοπούς της έρευνας, οι περισσότερες μεταβλητές παρουσιάζονται κατ' αρχάς περιγραφικά, με την αναφορά των ποσοστών χρήσης των διαφόρων μεθόδων και των βασικών περιγραφικών στοιχείων ποσοτικών μεγεθών.

Στη συνέχεια, επιχειρείται η αποτύπωση σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, όπου αυτό ήταν δυνατό, με τη χρήση συναφειών (Pearson r) για τις συνεχείς μεταβλητές, τη χρήση t -test για τη σύγκριση μέσων όρων, και Chi-square test για τη διαπίστωση των σχέσεων ανάμεσα σε κατηγορικές μεταβλητές.

Για την τήρηση των προϋποθέσεων και για τη διατήρηση της αξιοπιστίας των test έχουν απαλειφθεί οι ακραίες τιμές των συνεχών μεταβλητών.

5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Μέγεθος οργανισμών

Κατ' αρχάς διερευνήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που καθορίζουν τα μεγέθη των οργανισμών, καθώς και οι σχέσεις ανάμεσα στα οικονομικά μεγέθη. Το μέγεθος του κύκλου εργασιών συσχετίζεται με το μέσο μέγεθος του προσωπικού, $r = ,507$ ($p^{**} < 0.01$), καθώς επίσης και με τον μέσο αριθμό των απασχολούμενων στο τμήμα των ανθρωπίνων πόρων ($r = ,556$, $p^{**} < 0.01$). Τα μεγέθη του συνόλου των εργαζομένων και των εργαζομένων στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων συσχετίζονται θετικά, με $r = ,751$, $p^{**} < 0.01$ (Πίνακας 2).

Correlations

		Κύκλος Εργασιών	Μέσος Αρ. Εργαζομένων	Μέσος Αρ. Εργαζομένων ΔΑΠ
Κύκλος Εργασιών	Pearson Correlation	1,000	,507**	,556**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000
	N	131	128	127
Μέσος Αρ. Εργαζομένων	Pearson Correlation	,507**	1,000	,751**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000
	N	128	149	147
Μέσος Αρ. Εργαζομένων ΔΑΠ	Pearson Correlation	,556**	,751**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,
	N	127	147	148

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 2

Στον Πίνακα 3 αποτυπώνονται οι σχέσεις ανάμεσα στα οικονομικά μεγέθη των οργανισμών. Ο κύκλος εργασιών που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις παρουσιάζει θετική συνάφεια με το κόστος μισθοδοσίας ($r = ,635, p^{**} < 0.01$) και τις λειτουργικές τους δαπάνες ($r = ,633, p^{**} < 0.01$). Θετική συσχέτιση εμφανίζεται και ανάμεσα στα δυο τελευταία μεγέθη, κόστους μισθοδοσίας και λειτουργικού κόστους ($r = ,758, p^{**} < 0.01$).

Correlations

		Κύκλος Εργασιών	Κόστος Μισθοδοσίας	Λειτουργικό Κόστος
Κύκλος Εργασιών	Pearson Correlation	1,000	,635**	,633**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000
	N	126	70	66
Κόστος Μισθοδοσίας	Pearson Correlation	,635**	1,000	,758**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000
	N	70	73	65
Λειτουργικό Κόστος	Pearson Correlation	,633**	,758**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,
	N	66	65	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 3

5.2 Κινητικότητα Ανθρώπινου Δυναμικού

▪ Προσλήψεις

Προκειμένου τα μεγέθη των προσλήψεων να είναι συγκρίσιμα μεταξύ των εταιρειών που απασχολούν διαφορετικά μεγέθη ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιήθηκε το ποσοστό του αριθμού των προσλήψεων προς τον μέσο αριθμό των εργαζομένων. Το μέσο ποσοστό προσλήψεων που διαμορφώθηκε μ' αυτόν τον τρόπο για το σύνολο του δείγματος, ανέρχεται στο 16.8% περίπου (Πίνακας 4).

Περιγραφική Στατιστική: Ποσοστό Προσλήψεων

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ποσοστό Προσλήψεων	129	,96	59,81	16,7585	13,9836
Valid N (listwise)	129				

Πίνακας 4

Όπως παρουσιάζεται στον **πίνακα 5**, το μεγαλύτερο ποσοστό προσλήψεων παρουσιάζει ο κλάδος των Υπηρεσιών (20%), ενώ λιγότερες προσλήψεις παρατηρούνται στον κλάδο της Βιομηχανίας, με μέσο ποσοστό 11.5%. Υψηλότερα ποσοστά προσλήψεων εμφανίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, με 17.97%, συγκριτικά με τις πολυεθνικές (**Πίνακας 6**).

		Ποσοστό Προσλήψεων		
		Mean	N	Std. Deviation
Κλάδος δραστηριότητας	Βιομηχανία	11,5474	36	9,5514
	Εμπόριο	17,7565	44	13,6104
	Υπηρεσίες	20,0104	48	16,1035
	Total	16,8554	128	13,9951

Πίνακας 5

		Ποσοστό Προσλήψεων		
		Mean	N	Std. Deviation
Εθνικότητα	Ελληνική	17,9705	72	13,9608
	Πολυεθνική	15,2276	57	13,9845
	Total	16,7585	129	13,9836

Πίνακας 6

Ο μέσος χρόνος υπηρεσίας για το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων που συμμετείχαν τη δεύτερη χρονιά (N=101), διαμορφώνεται στα 7.7 έτη. Το μέγεθος των προσλήψεων συσχετίζεται θετικά με τις οικειοθελείς αποχωρήσεις ($r=,598$, $p^{**}<0.01$), τις απολύσεις ($r=,450$, $p^{**}<0.01$) και τις συνολικές αποχωρήσεις ($r=,687$, $p^{**}<0.01$) (**Πίνακας 7**).

Correlations

		Ποσοστό Προσλήψεων	Ποσοστό Οικειοθελών Αποχωρήσε ων	Ποσοστό Μη Οικειοθελών Αποχωρήσε ων	Ποσοστό Συνολικών Αποχωρήσε ων
Ποσοστό Προσλήψεων	Pearson Correlation	1,000	,598**	,450**	,687**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	129	117	113	119
Ποσοστό Οικειοθελών Αποχωρήσεων	Pearson Correlation	,598**	1,000	,293**	,840**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000
	N	117	131	119	125
Ποσοστό Μη Οικειοθελών Αποχωρήσεων	Pearson Correlation	,450**	,293**	1,000	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000
	N	113	119	128	118
Ποσοστό Συνολικών Αποχωρήσεων	Pearson Correlation	,687**	,840**	,642**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	119	125	118	133

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 7

▪ Αποχωρήσεις

Αντίστοιχα με τον τρόπο εξαγωγής του ποσοστού των προσλήψεων διαμορφώθηκαν τα μεγέθη οικειοθελών, μη οικειοθελών και συνολικών αποχωρήσεων. Χρησιμοποιήθηκε το μέγεθος της κάθε κατηγορίας αποχωρήσεων προς τον μέσο αριθμό εργαζομένων. Το μέσο ποσοστό οικειοθελών αποχωρήσεων για τις επιχειρήσεις του δείγματος είναι 8.8% περίπου, ενώ των απολύσεων 4% (Πίνακας 8).

Περιγραφική Στατιστική: Οικειοθελείς- Μη Οικειοθελείς- Συνολικές Αποχωρήσεις

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ποσοστό Οικειοθελών Αποχωρήσεων	131	,44	38,55	8,7975	7,4755
Ποσοστό Μη Οικειοθελών Αποχωρήσεων	128	,00	23,19	4,0414	4,1394
Ποσοστό Συνολικών Αποχωρήσεων	133	1,32	54,37	13,8123	11,4742
Valid N (listwise)	115				

Πίνακας 8

Ο πίνακας 9 παρουσιάζει τα ποσοστά οικειοθελών αποχωρήσεων στους διαφορετικούς κλάδους. Το μεγαλύτερο ποσοστό οικειοθελών αποχωρήσεων παρατηρείται στον κλάδο του Εμπορίου, με μέσο ποσοστό 10.3%. Ο κλάδος των Υπηρεσιών παρουσιάζει το πιο αυξημένο ποσοστό απολύσεων, το οποίο ανέρχεται στο 4.65% (Πίνακας 10). Η διαφορά στα μέσα ποσοστά οικειοθελών αποχωρήσεων και απολύσεων των διαφορετικών κλάδων δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Ποσοστό Οικειοθελών Αποχωρήσεων

		Mean	N	Std. Deviation
Κλάδος Δραστηριότητας	Βιομηχανία	6,2080	37	4,3267
	Εμπόριο	10,3223	42	8,8345
	Υπηρεσίες	9,5808	51	7,6774
	Total	8,8604	130	7,4696

Πίνακας 9

Ποσοστό Μη Οικειοθελών Αποχωρήσεων

		Mean	N	Std. Deviation
Κλάδος Δραστηριότητας	Βιομηχανία	2,9159	36	2,5398
	Εμπόριο	4,3665	45	3,6386
	Υπηρεσίες	4,6514	46	5,3658
	Total	4,0585	127	4,1513

Πίνακας 10

Το ποσοστό των συνολικών αποχωρήσεων διαμορφώνεται από τα ποσοστά των οικειοθελών κυρίως αποχωρήσεων, κατά 63.65%. Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις συσχετίζονται με το συνολικό αριθμό αποχωρήσεων, $r=,840$, $p^{**}<0.01$, και με τις απολύσεις, $r=,293$, $p^{**}<0.01$, ενώ οι απολύσεις συσχετίζονται με το συνολικό αριθμό αποχωρήσεων, $r=,642$, $p^{**}<0.01$ (Πίνακας 7).

Ο πίνακας 11 αποτυπώνει τη συνάφεια ανάμεσα στον κύκλο εργασιών και τα μέσα ποσοστά απολύσεων. Τα δυο μεγέθη συνδέονται με αρνητική συσχέτιση, $r= -,218$, $p^*<0.05$.

Correlations

		Κύκλος Εργασιών	Ποσοστό Μη Οικειοθελών Αποχωρήσεων
Κύκλος Εργασιών	Pearson Correlation	1,000	-,218*
	Sig. (2-tailed)	,	,021
	N	131	111
Ποσοστό Μη Οικειοθελών Αποχωρήσεων	Pearson Correlation	-,218*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,021	,
	N	111	128

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 11

Ως προς την κατηγορία των εργαζομένων στην οποία πραγματοποιούνται περισσότερες αποχωρήσεις, οι οικειοθελείς αποχωρήσεις εμφανίζουν μεγαλύτερα ποσοστά στα Μεσαία στελέχη και το Προσωπικό υποστήριξης, σε αντίστοιχα ποσοστά 33.6% και 30.9%. Οι λειτουργικές μονάδες Marketing/ Πωλήσεων και Παραγωγής, εκδηλώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά οικειοθελών αποχωρήσεων, κατά 47.1% και 56.1% αντίστοιχα.

Οι λόγοι των οικειοθελών αποχωρήσεων διερευνήθηκαν στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν τη δεύτερη χρονιά διεξαγωγής της έρευνας (N=101). Η αναζήτηση υψηλότερων αποδοχών παρουσιάζεται ως ο βασικός λόγος αποχωρήσεων σε ποσοστό 77.9%, και η αναζήτηση καλύτερων προοπτικών εξέλιξης σε ποσοστό 45.3%. Παράγοντες όπως ο φόρτος εργασίας, η εξισορρόπηση προσωπικής επαγγελματικής ζωής, η αξιοκρατία και η ρουτίνα επιδρούν σε πολύ μικρότερα ποσοστά στις οικειοθελείς αποχωρήσεις, κατά 15.8%, 9.5%, 2.1% και 1.1% αντίστοιχα. Από την πλευρά των επιχειρήσεων (N=152), οι κύριοι λόγοι των απολύσεων αναφέρονται στη μειωμένη εργασιακή απόδοση, σε ποσοστό 62.7%, στην αναδιοργάνωση σε ποσοστό 44.4%, καθώς και στην κατάργηση θέσης, σε ποσοστό 21.1%.

▪ Απουσίες

Στοιχεία σχετικά με τα μεγέθη και τα είδη των απουσιών παρέχονται από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν τη δεύτερη χρονιά της έρευνας (N=101). Προκειμένου να είναι δυνατή η σύγκριση των ημερών απουσίας που πραγματοποιούνται από οργανισμούς διαφορετικού μεγέθους ανθρώπινου δυναμικού, υπολογίστηκαν οι ημέρες απουσίας προς το μέσο αριθμό εργαζομένων. Επιπλέον, υπολογίστηκε προσεγγιστικά ο χρόνος απουσιών στο συνολικό χρόνο εργασίας κάθε οργανισμού, με την υπόθεση ότι ο χρόνος εργασίας διαμορφώνεται περίπου στις 220 εργάσιμες ημέρες για κάθε εργαζόμενο. Οι ημέρες απουσίας λαμβάνονται ως ποσοστό του χρόνου αυτού.

Έτσι, οι ημέρες απουσίας ανά εργαζόμενο για το σύνολο του δείγματος ανέρχονται στις 4 περίπου μέρες ετησίως, ενώ το μέσο ποσοστό των απουσιών, ως ποσοστό του συνολικού εργασιακού χρόνου διαμορφώνεται για

τις επιχειρήσεις του δείγματος στο 2% περίπου (Πίνακας 12). Όπως είναι εμφανές στον πίνακα 13, ο δείκτης απουσιών δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες διαφορές ανάμεσα στους διαφορετικούς κλάδους δραστηριότητας. Οι απουσίες δεν συσχετίζονται με τα ποσοστά των οικειοθελών αποχωρήσεων. Το μέσο συνολικό μέγεθος των απουσιών διαμορφώνεται κατά 54.6% από τις άδειες ασθένειας, κατά 34.4% από τις άδειες εγκυμοσύνης, κατά 9.7% από άδειες άνευ αποδοχών και κατά 4.5% από άλλες απουσίες (Πίνακας 14).

Περιγραφική Στατιστική

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ημέρες Απουσίας ανά Εργαζόμενο	64	,00	9,46	3,8412	2,6544
Ποσοστό απουσιών στο συνολικό χρόνο εργασίας	64	,00	4,30	1,7460	1,2065
Valid N (listwise)	64				

Πίνακας 12

Ποσοστό απουσιών στο συνολικό χρόνο εργασίας

		Mean	N	Std. Deviation
Κλάδος Δραστηριότητας	Βιομηχανία	1,8529	22	1,2769
	Εμπόριο	1,7221	16	1,2538
	Υπηρεσίες	1,6827	25	1,1793
	Total	1,7521	63	1,2152

Πίνακας 13

Περιγραφική Στατιστική

	N	Mean	Std.
	Statistic	Statistic	Std. Error Statistic
Ποσοστό Ημερών Ασθένειας	67	54,5868	3,3414 27,3506
Ποσοστό Αδειών Εγκυμοσύνης	66	34,4234	3,4417 27,9607
Ποσοστό Απουσιών άνευ Αποδοχών	63	9,7485	1,5823 12,5588
Ποσοστό Άλλων Απουσιών	57	4,5014	1,4365 10,8453
Valid N (listwise)	55		

Πίνακας 14

5.3 Επιχειρησιακή Στρατηγική και Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων

Προκειμένου να εξαχθούν τα βασικά επιχειρησιακά θέματα που αποτελούν προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να ιεραρχήσουν ορισμένα θέματα σε 4-βάθμια κλίμακα (1=λιγότερο σημαντικό, 4=πολύ σημαντικό). Οι κύριες προτεραιότητες στις οποίες επικεντρώνεται η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελούν η αύξηση κερδοφορίας (3.12), η μείωση του κόστους (2.83), η ικανοποίηση των πελατών (2.68) και σε μικρότερο βαθμό η ανάπτυξη νέων προϊόντων (2.46). Αντίθετα, ως λιγότερο σημαντικά κρίνονται θέματα όπως η βελτίωση της επωνυμίας της επιχείρησης, η βελτίωση της επικοινωνίας, και η εφαρμογή επιχειρησιακών συστημάτων προγραμματισμού πόρων (ERP). Οι ίδιες ακριβώς προτεραιότητες τίθενται και για την επόμενη χρονιά.

Όσον αφορά τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και τις αντίστοιχες προτεραιότητες που διαμορφώνουν τους στόχους που τίθενται, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης (3.00), τις εργασιακές σχέσεις (2.78), την ανάπτυξη του προσωπικού (2.73) και την εκπαίδευση του προσωπικού (2.62). Μικρότερη προτεραιότητα παρουσιάζουν η βελτίωση της επικοινωνίας, η διαχείριση γνώσης, η διαδοχή διευθυντικών στελεχών, καθώς και θέματα εξαγοράς/ συγχώνευσης. Παρόμοιες προτεραιότητες υφίστανται και για την επόμενη χρονιά με μεγαλύτερη έμφαση να δίνεται στην αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας (3.05).

Οι υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων εμφανίζονται ικανοποιημένοι από το βαθμό στον οποίο η στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων επιδρά στην επιχειρησιακή στρατηγική σε ποσοστό 58.6%, αναγνωρίζοντας ωστόσο περιθώρια βελτίωσης. Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων συμμετέχει ως μέλος της Ανώτατης Διοίκησης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο 73% των επιχειρήσεων του δείγματος και αναφέρεται ιεραρχικά στον Γενικό Διευθυντή ή τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, στο 80.3%. Η ύπαρξη επίσημης και καταγεγραμμένης σε συνολικό επίπεδο στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται από το 47.4% των επιχειρήσεων του δείγματος, και

χαρακτηρίζεται ως λειτουργικά ενσωματωμένο μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής κατά 38.8%.

Η εθνικότητα των επιχειρήσεων συσχετίζεται με τη συμμετοχή του Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων στο διοικητικό συμβούλιο, με $\chi^2(1)=9,416$, $p^{**}<0.01$ (Πίνακας 15).

Συμμετοχή ΔΑΠ στο Διοικητικό Συμβούλιο *Εθνικότητα Crosstabulation

		Εθνικότητα			
		Ελληνική	Πολυεθνική	Total	
Συμμετοχή ΔΑΠ στο ΔΣ	Ναι	Count	54	55	109
		Expected Count	61,7	47,3	109,0
		% within Εθνικότητα	66,7%	88,7%	76,2%
		Adjusted Residual	-3,1	3,1	
	Όχι	Count	27	7	34
		Expected Count	19,3	14,7	34,0
		% within Εθνικότητα	33,3%	11,3%	23,8%
		Adjusted Residual	3,1	-3,1	
Total	Count	81	62	143	
	Expected Count	81,0	62,0	143,0	
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 15

5.4 Προσέλκυση Προσωπικού

Η προσέλκυση ανώτατων και ανώτερων στελεχών πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο μέσω ανάθεσης σε συμβούλους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, σε ποσοστό 68.9%, μέσω καταχώρησης στον τύπο, σε ποσοστό 56.3%, καθώς και μέσω συστάσεων, σε ποσοστό 55.6%.

Σε μικρότερη συχνότητα, χρησιμοποιείται η εσωτερική αναγγελία (29.8%), καθώς και η προσέλκυση μέσω του διαδικτύου (27.2%), ενώ ελάχιστες επιχειρήσεις του δείγματος προσελκύουν ανώτατα/ ανώτερα στελέχη μέσω συνεργασίας με πανεπιστημιακά ιδρύματα (9.3%) ή μέσω του ΟΑΕΔ (3.3%).

Η χρήση συμβούλων προσέλκυσης και συστάσεων συσχετίζονται με την εθνικότητα της επιχείρησης, $\chi^2(1)=11.414$, $p^{**}<0.01$, $\chi^2(1)=12.795$, $p^{**}<0.01$ (Πίνακες 16-17).

Χρήση Συμβούλων Προσέλκυσης για Ανώτατα Στελέχη* Εθνικότητα Crosstabulation

		Εθνικότητα			
		Ελληνική	Πολυεθνική	Total	
Σύμβουλοι προσέλκυσης για ανώτατα στελέχη	Όχι	Count	36	11	47
		Expected Count	26,5	20,5	47,0
		% within εθνικότητα	42,9%	16,9%	31,5%
		Adjusted Residual	3,4	-3,4	
	Ναι	Count	48	54	102
		Expected Count	57,5	44,5	102,0
		% within εθνικότητα	57,1%	83,1%	68,5%
		Adjusted Residual	-3,4	3,4	
Total	Count	84	65	149	
	Expected Count	84,0	65,0	149,0	
	% within εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 16

Συστάσεις για ανώτατα στελέχη* Εθνικότητα Crosstabulation

		Εθνικότητα			
		Ελληνική	Πολυεθνική	Total	
Συστάσεις για ανώτατα στελέχη	Όχι	Count	27	40	67
		Expected Count	37,8	29,2	67,0
		% within εθνικότητα	32,1%	61,5%	45,0%
		Adjusted Residual	-3,6	3,6	
	Ναι	Count	57	25	82
		Expected Count	46,2	35,8	82,0
		% within εθνικότητα	67,9%	38,5%	55,0%
		Adjusted Residual	3,6	-3,6	
Total		Count	84	65	149
		Expected Count	84,0	65,0	149,0
		% within εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 17

Σε ότι αφορά τα μεσαία στελέχη, οι μέθοδοι προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται περισσότερο από τις επιχειρήσεις του δείγματος είναι η καταχώρηση στον τύπο σε ποσοστό 81.5%, οι συστάσεις σε ποσοστό 64.9%, η προσέλκυση μέσω του διαδικτύου σε ποσοστό 47% και η εσωτερική αναγγελία σε ποσοστό 41.7%.

Οι σύμβουλοι προσέλκυσης και επιλογής χρησιμοποιούνται από το 30.5% των επιχειρήσεων του δείγματος, ενώ εξεύρεση μεσαίων στελεχών μέσω πανεπιστημίων και του ΟΑΕΔ πραγματοποιείται στο 29.8% και 4.7% των επιχειρήσεων αντίστοιχα. Η χρήση εσωτερικής αναγγελίας στα μεσαία στελέχη συσχετίζεται με την ύπαρξη προγράμματος ανάπτυξης καριέρας, $\chi^2(1)=6.001$, $p^{**}<0.05$ (Πίνακας 18).

Εσωτερική Αναγγελία για μεσαία στελέχη* Πρόγραμμα ανάπτυξης καριέρας Crosstabulation

		Πρόγραμμα Ανάπτυξης Καριέρας			
		Υπάρχει	Δεν υπάρχει	Total	
Χρήση εσωτερικής αναγγελίας για μεσαία στελέχη	Όχι	Count	29	55	84
		Expected Count	36,2	47,8	84,0
		% within Πρόγραμμα ανάπτυξης καριέρας	46,0%	66,3%	57,5%
		Adjusted Residual	-2,4	2,4	
	Ναι	Count	34	28	62
		Expected Count	26,8	35,2	62,0
		% within Πρόγραμμα ανάπτυξης καριέρας	54,0%	33,7%	42,5%
		Adjusted Residual	2,4	-2,4	
Total	Count	63	83	146	
	Expected Count	63,0	83,0	146,0	
	% within Πρόγραμμα ανάπτυξης καριέρας	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 18

Η χρήση συστάσεων και η χρήση συμβούλων για τα μεσαία στελέχη συσχετίζονται με την εθνικότητα της επιχείρησης, $\chi^2(1)=9.388$, $p^{**}<0.01$, $\chi^2(1)=6.073$, $p^{*}<0.05$ (Πίνακες 19-20).

Χρήση Συστάσεων για Μεσαία Στελέχη* Εθνικότητα Crosstabulation

		Εθνικότητα			
		Ελληνική	Πολυεθνική	Total	
Συστάσεις για Μεσαία Στελέχη	Όχι	Count	21	32	53
		Expected Count	29,9	23,1	53,0
		% within Εθνικότητα	25,0%	49,2%	35,6%
		Adjusted Residual	-3,1	3,1	
	Ναι	Count	63	33	96
		Expected Count	54,1	41,9	96,0
		% within Εθνικότητα	75,0%	50,8%	64,4%
		Adjusted Residual	3,1	-3,1	
Total	Count	84	65	149	
	Expected Count	84,0	65,0	149,0	
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 19

Χρήση Συμβούλων για Μεσαία Στελέχη * Εθνικότητα Crosstabulation

			Εθνικότητα		Total
			Ελληνική	Πολυεθνική	
Σύμβουλοι για Μεσαία Στελέχη	Όχι	Count	66	39	105
		Expected Count	59,2	45,8	105,0
		% within Εθνικότητα	78,6%	60,0%	70,5%
		Adjusted Residual	2,5	-2,5	
	Ναι	Count	18	26	44
		Expected Count	24,8	19,2	44,0
		% within Εθνικότητα	21,4%	40,0%	29,5%
		Adjusted Residual	-2,5	2,5	
Total	Count	84	65	149	
	Expected Count	84,0	65,0	149,0	
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 20

Η προσέλκυση Προσωπικού Υποστήριξης και Εργατοτεχνιτών πραγματοποιείται κυρίως μέσω συστάσεων, σε ποσοστό 65.6%, καθώς και με την καταχώρηση στον τύπο, σε ποσοστό 57%. Σε μικρότερη κλίμακα, χρησιμοποιείται η εσωτερική αναγγελία (33.8%), το διαδίκτυο (28.5%), καθώς και ο ΟΑΕΔ (25.3%).

Αντίστοιχα διαμορφώνεται και η προσέλκυση ειδικών κατηγοριών προσωπικού, όπως οι εργαζόμενοι με σύμβαση έργου και οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης, για τις οποίες χρησιμοποιούνται κατά βάση οι συστάσεις, με αντίστοιχα ποσοστά 35.1% και 28.5%, και η καταχώρηση στον τύπο, κατά 20.5% και 19.9%. Σε πολύ χαμηλότερα ποσοστά χρησιμοποιούνται η εσωτερική αναγγελία (15.2% και 13.3%), το διαδίκτυο για το προσωπικό σύμβασης έργου (11.9%) και ο ΟΑΕΔ για τους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης (10.1%).

Η αποτελεσματικότητα των μεθόδων κρίθηκε σε 5-βάθμια κλίμακα (1=λιγότερο αποτελεσματική, 5=πολύ αποτελεσματική). Σχετικά στοιχεία παρέχονται για τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους και παρουσιάζονται στον **πίνακα 21**. Η χρήση συμβούλων προσέλκυσης θεωρείται ως «Αρκετά

Αποτελεσματική» μέθοδος για τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη. Η καταχώρηση στον τύπο και οι συστάσεις ως «Μέτρια Αποτελεσματικές» μέθοδος λαμβάνονται ως «Μέτρια Αποτελεσματικές» μέθοδοι τόσο για τα ανώτατα-ανώτερα στελέχη, όσο και για τα μεσαία στελέχη και το προσωπικό υποστήριξης και τους εργατοτεχνίτες, ενώ το διαδίκτυο θεωρείται ως «Μέτρια Αποτελεσματική» μέθοδος για τα μεσαία στελέχη.

	Ανώτατα- Ανώτερα Στελέχη	Μεσαία Στελέχη	Προσωπικό Υποστήριξης- Εργατοτεχνίτες
Σύμβουλοι Προσέλκυσης	4.05 <i>N=101</i>	-	-
Καταχώρηση στον Τύπο	3.41 <i>N=79</i>	3.68 <i>N=116</i>	3.59 <i>N=82</i>
Συστάσεις	3.45 <i>N=82</i>	3.41 <i>N=93</i>	3.68 <i>N=95</i>
Διαδίκτυο	-	3.29 <i>N=67</i>	-

Πίνακας 21

5.5 Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή ανώτατων και ανώτερων στελεχών πραγματοποιείται μέσω προσωπικής συνέντευξης, σε ποσοστό 94%, συστάσεων, σε ποσοστό 45.9%, και ομαδικών συνεντεύξεων, σε ποσοστό 33.3%, ενώ σε μικρότερο βαθμό χρησιμοποιούνται τα κέντρα επιλογής προσωπικού (21.5%). Οι έντυπες αιτήσεις και τα ψυχομετρικά τεστ, χρησιμοποιούνται κατά 18.1% και 15.5% αντίστοιχα.

Η επιλογή μεσαίων στελεχών και πωλητών διαμορφώνεται αντίστοιχα σε ότι αφορά τις δυο πρώτες μεθόδους· η συνέντευξη χρησιμοποιείται από το 94.7% των επιχειρήσεων του δείγματος, και οι συστάσεις από το 49%.

Πραγματοποιείται επιπλέον με τη χρήση ομαδικών συνεντεύξεων, σε ποσοστό 34%, και έντυπων αιτήσεων σε ποσοστό 29.3%. Τα κέντρα επιλογής προσωπικού χρησιμοποιούνται από το 16.7% των επιχειρήσεων και τα ψυχομετρικά τεστ από το 19.3%. Όπως αποτυπώνεται στους πίνακες 22-23, η χρήση των ψυχομετρικών τεστ τόσο για τα ανώτατα-ανώτερα, όσο και για τα

μεσαία στελέχη συσχετίζεται με την εθνικότητα της επιχείρησης, $\chi^2(1)=6.236$, $p^*<0.05$, $\chi^2(1)=8.524$, $p^{**}<0.01$.

Χρήση ψυχομετρικών τεστ για ανώτατα στελέχη* Εθνικότητα Crosstabulation

		Εθνικότητα			
		Ελληνική	Πολυεθνική	Total	
Χρήση τεστ για ανώτατα στελέχη	Όχι	Count	75	49	124
		Expected Count	69,6	54,4	124,0
		% within Εθνικότητα	91,5%	76,6%	84,9%
		Adjusted Residual	2,5	-2,5	
	Ναι	Count	7	15	22
		Expected Count	12,4	9,6	22,0
		% within Εθνικότητα	8,5%	23,4%	15,1%
		Adjusted Residual	-2,5	2,5	
Total	Count	82	64	146	
	Expected Count	82,0	64,0	146,0	
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 22

Χρήση Ψυχομετρικών τεστ για Μεσαία Στελέχη* Εθνικότητα Crosstabulation

		Εθνικότητα			
		Ελληνική	Πολυεθνική	Total	
Χρήση τεστ για μεσαία στελέχη	Όχι	Count	75	45	120
		Expected Count	68,1	51,9	120,0
		% within Εθνικότητα	89,3%	70,3%	81,1%
		Adjusted Residual	2,9	-2,9	
	Ναι	Count	9	19	28
		Expected Count	15,9	12,1	28,0
		% within Εθνικότητα	10,7%	29,7%	18,9%
		Adjusted Residual	-2,9	2,9	
Total	Count	84	64	148	
	Expected Count	84,0	64,0	148,0	
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 23

Οι βασικότερες μέθοδοι επιλογής για το προσωπικό υποστήριξης και τους εργατοτεχνίτες είναι η προσωπική συνέντευξη (79.3%) και οι συστάσεις (42.7%), ενώ χρησιμοποιούνται επίσης οι έντυπες αιτήσεις σε μεγαλύτερο ποσοστό απ' ό τι στις παραπάνω κατηγορίες (36%). Η χρήση ομαδικών συνεντεύξεων, κέντρων επιλογής προσωπικού και ψυχομετρικών εργαλείων κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, με ποσοστά 9.3%, 5.4% και 10.8% αντίστοιχα. Αντίστοιχα διαμορφώνεται και η επιλογή προσωπικού με σύμβαση έργου και εργαζομένων μερικής απασχόλησης, για τους οποίους τα ποσοστά της συνέντευξης ανέρχονται στο 46.7% και 37.3%, οι συστάσεις στο 22.8% και 21.3%, και οι έντυπες αιτήσεις στο 18.9% και 22%. Και εδώ, η χρήση ομαδικών συνεντεύξεων, κέντρων επιλογής και ψυχομετρικών τεστ είναι χαμηλή και κυμαίνεται κάτω από το 5%.

Όσον αφορά την αντιληπτή αποτελεσματικότητα των βασικών μεθόδων επιλογής, η συνέντευξη κρίνεται ως «Πολύ αποτελεσματικό» μέσο επιλογής τόσο για τα ανώτατα-ανώτερα στελέχη, όσο και για τα μεσαία στελέχη και το προσωπικό υποστήριξης, ενώ για τις ίδιες εργασιακές κατηγορίες, οι συστάσεις κρίνονται ως «Μέτρια αποτελεσματική» μέθοδος επιλογής.

	Ανώτατα- Ανώτερα Στελέχη	Μεσαία Στελέχη	Προσωπικό Υποστήριξης- Εργατοτεχνίτες
Προσωπική Συνέντευξη	4.34 N=136	4.28 N=133	4.30 N=113
Συστάσεις	3.15 N=66	3.04 N=71	3.16 N=63

Πίνακας 24

5.6 Διοίκηση και Αξιολόγηση της Απόδοσης

Στο 84.8% των επιχειρήσεων του δείγματος υφίσταται σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο κρίνεται ως αρκετά αποτελεσματικό από το 65.3%.

Στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων συμμετέχει κατά κύριο λόγο ο άμεσος προϊστάμενος, με ποσοστό 83.6% και ο ίδιος ο εργαζόμενος κατά 60.5%, ενώ ο προϊστάμενος ανώτερης βαθμίδας συμμετέχει στο 58.9% του δείγματος. Η συμμετοχή των υφισταμένων, των εργαζόμενων της ίδιας βαθμίδας και των πελατών κινείται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, με αντίστοιχα ποσοστά 7.9%, 5.9% και 4.6%.

Η χρονική περίοδος στην οποία διενεργείται και καλύπτει η αξιολόγηση της απόδοσης, είναι ετήσια για το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (88.1%).

Οι στόχοι που έχουν επιτευχθεί και οι επαγγελματικές και τεχνικές ικανότητες αποτελούν τα βασικά αντικείμενα ενασχόλησης κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, με αντίστοιχα ποσοστά 84% και 76%. Σε μικρότερο βαθμό εξετάζονται η ανάληψη ευθυνών (62%), η ατομική εκμάθηση και ανάπτυξη (62%) και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (54%).

Από τις επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, συνέντευξη ανάπτυξης/ αξιολόγησης διενεργείται στο 75%. Επιπλέον, παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην εθνικότητα της επιχείρησης και την πραγματοποίηση της συνέντευξης ανάπτυξης/ αξιολόγησης ($\chi^2(1) = 4,763$, $p^* < 0.05$) (Πίνακας 25).

Πραγματοποίηση Συνέντευξης Αξιολόγησης * Εθνικότητα Crosstabulation

		Εθνικότητα			
		Ελληνική	Πολυεθνική	Total	
Πραγματοποίηση Συνέντευξης Αξιολόγησης	Ναι	Count	42	53	95
		Expected Count	46,7	48,3	95,0
	% within Εθνικότητα	72,4%	88,3%	80,5%	
	Adjusted Residual	-2,2	2,2		
Όχι	Count	16	7	23	
		Expected Count	11,3	11,7	23,0
	% within Εθνικότητα	27,6%	11,7%	19,5%	
	Adjusted Residual	2,2	-2,2		
Total	Count	58	60	118	
		Expected Count	58,0	60,0	118,0
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	
	Adjusted Residual				

Πίνακας 25

Ως προς τους στόχους της διαδικασίας, το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης στοχεύει κατ' αρχάς στη σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές που θα χορηγηθούν, σε ποσοστό 69.8%, στην αναγνώριση ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών, σε ποσοστό 67.8%, και στις δυνατότητες προαγωγής σε ποσοστό 66.4%. Μικρότερη έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη καριέρας (59.7%) και στην αναγνώριση επιχειρησιακών εκπαιδευτικών αναγκών (55%). Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στο ύψος του σταθερού μισθού κατά 32.9%, στην παροχή οικονομικής επιβράβευσης (bonus) και στη βαθμολογική εξέλιξη του προσωπικού σε μεγάλο βαθμό, με αντίστοιχα ποσοστά 52.6% και 55.6%, καθώς και στις διαδικασίες εκπαίδευσης/ ανάπτυξης σε συνολικό επίπεδο σε ποσοστό 52.4%. Αντίθετα, δεν επηρεάζουν τον καθορισμό των πρόσθετων παροχών στο 42.1% των απαντήσεων.

Στους πίνακες 26-30 αποτυπώνεται η σχέση της εθνικότητας της επιχείρησης και των θεμάτων που προσδιορίζονται βάσει της αξιολόγησης. Στις πολυεθνικές επιχειρήσεις η αξιολόγηση των εργαζομένων συνδέεται σε μεγαλύτερη κλίμακα με την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε

επίπεδο εργαζόμενου και επιχείρησης ($\chi^2(1)= 12,134$, $p^{**}<0.001$ και $\chi^2(1)= 8,544$, $p^{**}<0.001$).

Αναγνώριση ατομ. εκπαιδ. αναγκών μέσω αξιολόγησης * Εθνικότητα Crosstabulation

			Εθνικότητα		
			Ελληνική	Πολυεθνική	Total
Αναγνώριση ατομ. εκπαιδ. αναγκών μέσω αξιολόγησης	Όχι	Count	36	11	47
		Expected Count	26,2	20,8	47,0
		% within Εθνικότητα	43,9%	16,9%	32,0%
		Adjusted Residual	3,5	-3,5	
	Ναι	Count	46	54	100
		Expected Count	55,8	44,2	100,0
		% within Εθνικότητα	56,1%	83,1%	68,0%
		Adjusted Residual	-3,5	3,5	
Total	Count	82	65	147	
	Expected Count	82,0	65,0	147,0	
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 26

Αναγνώριση επιχ. εκπαιδ. αναγκών μέσω αξιολόγησης * Εθνικότητα Crosstabulation

			Εθνικότητα		
			Ελληνική	Πολυεθνική	Total
Αναγνώριση επιχ. εκπαιδ. αναγκών μέσω αξιολόγησης	Όχι	Count	45	20	65
		Expected Count	36,3	28,7	65,0
		% within Εθνικότητα	54,9%	30,8%	44,2%
		Adjusted Residual	2,9	-2,9	
	Ναι	Count	37	45	82
		Expected Count	45,7	36,3	82,0
		% within Εθνικότητα	45,1%	69,2%	55,8%
		Adjusted Residual	-2,9	2,9	
Total	Count	82	65	147	
	Expected Count	82,0	65,0	147,0	
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 27

Επιπλέον, οι δυνατότητες προαγωγής και ανάπτυξης καριέρας συναρτώνται σε πιο έντονο βαθμό από την αξιολόγηση συγκριτικά με τις ελληνικές επιχειρήσεις ($\chi^2(1)= 14,121, p^{**}<0.001$, και $\chi^2(1)= 15,660, p^{**}<0.001$).

Προσδιορισμός Δυνατοτήτων Προαγωγής μέσω αξιολόγησης * Εθνικότητα
Crosstabulation

		Εθνικότητα			
		Ελληνική	Πολυεθνική	Total	
Προσδιορισμός δυνατοτήτων προαγωγής μέσω αξιολόγησης	Όχι	Count	38	11	49
		Expected Count	27,3	21,7	49,0
		% within Εθνικότητα	46,3%	16,9%	33,3%
		Adjusted Residual	3,8	-3,8	
	Ναι	Count	44	54	98
		Expected Count	54,7	43,3	98,0
		% within Εθνικότητα	53,7%	83,1%	66,7%
		Adjusted Residual	-3,8	3,8	
Total	Count	82	65	147	
	Expected Count	82,0	65,0	147,0	
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 28

Ανάπτυξη καριέρας μέσω αξιολόγησης * Εθνικότητα
Crosstabulation

		Εθνικότητα			
		Ελληνική	Πολυεθνική	Total	
Ανάπτυξη καριέρας μέσω αξιολόγησης	Όχι	Count	44	14	58
		Expected Count	32,4	25,6	58,0
		% within Εθνικότητα	53,7%	21,5%	39,5%
		Adjusted Residual	4,0	-4,0	
	Ναι	Count	38	51	89
		Expected Count	49,6	39,4	89,0
		% within Εθνικότητα	46,3%	78,5%	60,5%
		Adjusted Residual	-4,0	4,0	
Total	Count	82	65	147	
	Expected Count	82,0	65,0	147,0	
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 29

Αντίστοιχα, πιο έντονη στις πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι και η σύνδεση αξιολόγησης και αμοιβών ($\chi^2(1) = 8,558$, $p^{**} < 0.001$).

Σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές * Εθνικότητα Crosstabulation

		Εθνικότητα			
		Ελληνική	Πολυεθνική	Total	
Σύνδεση αξιολόγησης με αμοιβές	Όχι	Count	32	11	43
		Expected Count	24,0	19,0	43,0
		% within Εθνικότητα	39,0%	16,9%	29,3%
		Adjusted Residual	2,9	-2,9	
	Ναι	Count	50	54	104
		Expected Count	58,0	46,0	104,0
		% within Εθνικότητα	61,0%	83,1%	70,7%
		Adjusted Residual	-2,9	2,9	
Total	Count	82	65	147	
	Expected Count	82,0	65,0	147,0	
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 30

5.7 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

Το μέσο ετήσιο ποσοστό των εκπαιδευομένων στις επιχειρήσεις του δείγματος (N=101), διαμορφώνεται στο 44% περίπου, ενώ ο μέσος χρόνος εκπαίδευσης διαμορφώνεται στις 5 ημέρες ανά εκπαιδευόμενο (Πίνακας 31).

Περιγραφική Στατιστική

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ποσοστό Εκπαιδευομένων	70	7,39	100,67	43,9291	27,9121
Αρ. Ημερών Εκπαίδευσης ανά Εκπαιδευόμενο	67	,01	50,00	4,9256	8,1810
Valid N (listwise)	61				

Πίνακας 31

Μεγαλύτερα ποσοστά εκπαίδευσης παρουσιάζονται στο κλάδο του Εμπορίου, με μέσο ποσοστό 55.8% περίπου, ενώ το χαμηλότερο ποσοστό εκπαίδευσης εμφανίζεται στον κλάδο των Υπηρεσιών, με μέσο ποσοστό 30.7%. Οι διαφορές των ποσοστών των εκπαιδευομένων στους δυο αυτούς κλάδους δραστηριότητας είναι στατιστικά σημαντικές, $F(2)=5.524$, $p^{**}<0.01$. (Πίνακες 32-35).

Descriptives

Ποσοστό Εκπαιδευομένων

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Βιομηχανία	23	41,7540	27,0820	5,6470	30,0429	53,4652	7,39	97,84
Εμπόριο	24	55,7755	27,8467	5,6842	44,0168	67,5341	17,54	100,67
Υπηρεσίες	22	30,7452	21,1303	4,5050	21,3766	40,1139	7,84	82,84
Total	69	43,1210	27,2792	3,2840	36,5678	49,6742	7,39	100,67

Πίνακας 32

Test of Homogeneity of Variances

Ποσοστό Εκπαιδευομένων

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,001	2	66	,373

Πίνακας 33

ANOVA

Ποσοστό Εκπαιδευομένων

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7255,748	2	3627,874	5,524	,006
Within Groups	43346,948	66	656,772		
Total	50602,695	68			

Πίνακας 34

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Ποσοστό Εκπαιδευομένων

Bonferroni

				Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
(I) sector	Βιομηχανία	(J) sector	Εμπόριο	-14,0214	7,4780	,196	-32,3914	4,3485
			Υπηρεσίες	11,0088	7,6426	,463	-7,7653	29,7830
	Εμπόριο	(J) sector	Βιομηχανία	14,0214	7,4780	,196	-4,3485	32,3914
			Υπηρεσίες	25,0302*	7,5643	,005	6,4483	43,6122
	Υπηρεσίες	(J) sector	Βιομηχανία	-11,0088	7,6426	,463	-29,7830	7,7653
			Εμπόριο	-25,0302*	7,5643	,005	-43,6122	-6,4483

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Πίνακας 35

Όπως παρουσιάζεται στους πίνακες 36-37, η διαφορά των μέσων ποσοστών εκπαίδευσης των ελληνικών από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι στατιστικά σημαντική ($t(67)=-2,459$, $p^*<0.05$). Επίσης στατιστικά σημαντική, είναι η διαφορά των μέσων ποσοστών εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις που διαθέτουν επίσημη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων συγκριτικά με εκείνες που δεν διαθέτουν ($t(60,574)= 3,340$, $p^{**}<0.01$)(Πίνακες 38-39).

Επιπλέον, η διενέργεια ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών διαφοροποιεί σημαντικά τα μέσα ποσοστά των εκπαιδευόμενων ($t(68)=2,943$, $p^{**}<0.01$) (Πίνακες 40-41), ενώ στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάζεται στα ποσοστά εκπαιδευόμενων ανάλογα με την ύπαρξη προγράμματος ανάπτυξης καριέρας ($t(68)=2,719$, $p^{**}<0.01$) (Πίνακες 42-43).

Group Statistics

	<i>Εθνικότητα</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
Ποσοστό	<i>greek</i>	33	36,1295	25,8275	4,4960
Εκπαιδευομένων	<i>multinational</i>	36	52,0293	27,7078	4,6180

Πίνακας 36

Independent Samples Test

		<i>Levene's Test for Equality of Variances</i>		<i>t-test for Equality of Means</i>						
		<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>Std. Error Difference</i>	<i>95% Confidence Interval of the Difference</i>	
									<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
Ποσοστό Εκπαιδευομένων	<i>Equal variances assumed</i>	,649	,423	-2,459	67	,017	-15,8998	6,4651	-28,8042	-2,9954
	<i>Equal variances not assumed</i>			-2,467	66,978	,016	-15,8998	6,4451	-28,7644	-3,0352

Πίνακας 37

Group Statistics

		<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
Ποσοστό Εκπαιδευομένων	Υπάρχει επίσημη στρατηγική	34	55,2690	29,6419	5,0835
	Δεν υπάρχει επίσημη στρατηγική	34	34,2015	21,7683	3,7332

Πίνακας 38

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>Std. Error Difference</i>	<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
Ποσοστό Εκπαιδευομένων	Equal variances assumed	4,689	,034	3,340	66	,001	21,0674	6,3071	8,4749	33,6601
	Equal variances not assumed			3,340	60,574	,001	21,0674	6,3071	8,4538	33,6811

Πίνακας 39

Group Statistics

		<i>Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
<i>Ποσοστό</i>	<i>Ναι</i>		46	50,6581	28,2236	4,1613
<i>Εκπαιδευομένων</i>	<i>Όχι</i>		24	31,0318	22,6851	4,6306

Πίνακας 40

Independent Samples Test

		<i>Levene's Test for Equality of Variances</i>		<i>t-test for Equality of Means</i>						
		<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>Std. Error Difference</i>	<i>95% Confidence Interval of the Difference</i>	
									<i>Lower</i>	<i>Upper</i>
<i>Ποσοστό</i>	<i>Equal variances assumed</i>	1,738	,192	2,943	68	,004	19,6263	6,6679	6,3208	32,9318
<i>Εκπαιδευομένων</i>	<i>Equal variances not assumed</i>			3,152	56,362	,003	19,6263	6,2257	7,1566	32,0961

Πίνακας 41

Group Statistics

	Πρόγραμμα Ανάπτυξης Καριέρας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ποσοστό	Υπάρχει	27	54,8787	28,9461	5,5707
Εκπαιδευομένων	Δεν υπάρχει	43	37,0538	25,2145	3,8452

Πίνακας 42

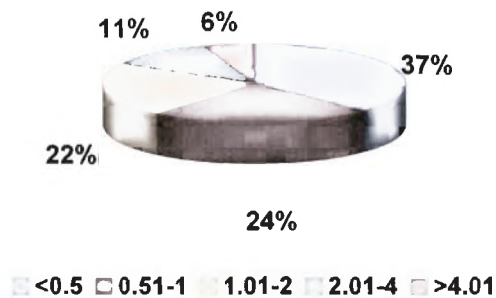
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ποσοστό	Equal variance. assumed	,907	,344	2,719	68	,008	17,8249	6,5568	4,7410	30,9087
Εκπαιδευομένων	Equal variance. not assumed			2,633	49,694	,011	17,8249	6,7689	4,2271	31,4226

Πίνακας 43

Το κόστος εκπαίδευσης παρουσιάζεται ως ποσοστό του κόστους μισθοδοσίας. Για τη σύγκριση με αποτελέσματα άλλων ερευνών, τα αποτελέσματα των οποίων αναλύονται στην ενότητα της συζήτησης, η μεταβλητή μετατράπηκε και παρουσιάζεται κατ' αρχάς σε κατηγορική μορφή, ενώ για τη διεξαγωγή περαιτέρω αναλύσεων λήφθηκε η συνεχής της μορφή. Όπως παρουσιάζεται στο **Διάγραμμα 8**, στο 61% των επιχειρήσεων του δείγματος το κόστος εκπαίδευσης ως ποσοστού του κόστους μισθοδοσίας είναι χαμηλότερο από το 1% (N=101).

Κόστος Εκπαίδευσης ως Ποσοστό του Κόστους Μισθοδοσίας



Διάγραμμα 8

Το κόστος εκπαίδευσης παρουσιάζει μεγαλύτερα ποσοστά στον κλάδο του Εμπορίου συγκριτικά με τους άλλους κλάδους (**Πίνακας 44**), καθώς και στις πολυεθνικές επιχειρήσεις συγκριτικά με τις ελληνικές (**Πίνακας 45**). Οι διαφορές αυτές ωστόσο, δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Κόστος Εκπαίδευσης ως ποσοστό του Κόστους Μισθοδοσίας				
		Mean	N	Std. Deviation
Κλάδος Δραστηριότητας	Βιομηχανία	,7024	20	,4416
	Εμπόριο	1,6851	20	1,2878
	Υπηρεσίες	,7967	14	1,1047
	Total	1,0908	54	1,0848

Πίνακας 44

Κόστος Εκπαίδευσης ως ποσοστό του Κόστους Μισθοδοσίας				
		Mean	N	Std. Deviation
Εθνικότητα	Ελληνική	,8679	28	,8808
	Πολυεθνική	1,3508	27	1,2218
	Total	1,1050	55	1,0798

Πίνακας 45

Το κόστος εκπαίδευσης συσχετίζεται με το ποσοστό των εκπαιδευομένων, $r = ,425$, $p^{**} < 0.01$ (Πίνακας 46).

Correlations

		Κόστος Εκπαίδευσης ως ποσοστό του Κόστους Μισθοδοσίας	Ποσοστό Εκπαιδευομένων
Κόστος Εκπαίδευσης ως ποσοστό του Κόστους Μισθοδοσίας	Pearson Correlation	1,000	,425**
	Sig. (2-tailed)	,	,004
	N	55	45
Ποσοστό Εκπαιδευομένων	Pearson Correlation	,425**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,004	,
	N	45	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 46

Στους πίνακες 47-48, παρουσιάζεται η στατιστικά σημαντική διαφορά που εκδηλώνεται ανάμεσα στους μέσους όρους του κόστους εκπαίδευσης ως ποσοστού του κόστους μισθοδοσίας ανάλογα με την ύπαρξη ή όχι επίσημης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων ($t(53) = 2.483$, $p^* < 0.05$).

Group Statistics

	Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Κόστος Εκπαίδευσης ως ποσοστό του Κόστους Μισθοδοσίας	Υπάρχει επίσημη στρατηγική	32	1,3978	1,1368	,2010
	Δεν υπάρχει επίσημη στρατηγική	23	,6975	,8617	,1797

Πίνακας 47

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower Upper	
Κόστος Εκπαίδευσης ως ποσοστό του Κόστους Μισθοδοσίας	Equal variances assumed	2,078	,155	2,483	53	,016	,7003	,2820	,1347	1,24
	Equal variances not assumed			2,598	52,815	,012	,7003	,2696	,1595	1,24

Πίνακας 48

Διαδικασία ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών υφίσταται στο 60.3% του δείγματος. Όπως παρουσιάζεται στον **πίνακα 49**, η διαδικασία ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών συσχετίζεται με την ύπαρξη επίσημης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων, $\chi^2(1)=35,266$, $p^{***}<0.001$.

Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών * Στρατηγική ΑΠ Crosstabulation

		Στρατηγική ΑΠ			
		Υπάρχει επίσημη στρατηγική	Δεν υπάρχει επίσημη στρατηγική	Total	
Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών	Ναι	Count	61	29	90
		Expected Count	43,5	46,5	90,0
		% within Στρατηγική ΑΠ	85,9%	38,2%	61,2%
		Adjusted Residual	5,9	-5,9	
	Όχι	Count	10	47	57
		Expected Count	27,5	29,5	57,0
		% within Στρατηγική ΑΠ	14,1%	61,8%	38,8%
		Adjusted Residual	-5,9	5,9	
Total	Count	71	76	147	
	Expected Count	71,0	76,0	147,0	
	% within Στρατηγική ΑΠ	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 49

Η εκπαίδευση που διενεργείται εκτός της επιχείρησης αποτελεί την πιο προτιμητέα μέθοδο εκπαίδευσης για τις επιχειρήσεις του δείγματος, σε ποσοστό 81.6%. Εντός των πλαισίων της επιχείρησης χρησιμοποιούνται η εκπαίδευση μέσω διάλεξης και η εκπαίδευση στη θέση εργασίας, σε ποσοστό 77.6% και 66.4% αντίστοιχα. Μέθοδοι εκπαίδευσης με τη χρήση νέων τεχνολογιών, όπως η εκπαίδευση μέσω υπολογιστών και η εκπαίδευση μέσω διαδικτύου, χρησιμοποιούνται σε χαμηλά ποσοστά, κατά 26.3% και 15.1% αντίστοιχα.

Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται διενεργείται από το 52.1%, ενώ η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού κρίνεται ως «Αρκετά αποτελεσματική» από το 65.3%.

Σημαντική συσχέτιση εμφανίζουν οι διαδικασίες ανάλυσης των αναγκών εκπαίδευσης και αξιολόγησης των προγραμμάτων που εφαρμόζονται ($\chi^2(1)=51,736, p^{**}<0.001$) (Πίνακας 50).

Αξιολόγηση Εκπαίδευσης * Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών Crosstabulation

		Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών			
		Ναι	Όχι	Total	
Αξιολόγηση Εκπαίδευσης	Ναι	Count	66	8	74
		Expected Count	45,0	29,0	74,0
		% within Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών	75,9%	14,3%	51,7%
		Adjusted Residual	7,2	-7,2	
	Όχι	Count	21	48	69
		Expected Count	42,0	27,0	69,0
		% within Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών	24,1%	85,7%	48,3%
		Adjusted Residual	-7,2	7,2	
Total		Count	87	56	143
		Expected Count	87,0	56,0	143,0
		% within Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 50

Τα προγράμματα ανάπτυξης και διαχείρισης σταδιοδρομίας και διαδοχής και εκπαίδευσης/ ανάδυσης ηγετικών στελεχών υφίστανται σε ικανοποιητικά ποσοστά στις επιχειρήσεις του δείγματος, 42.9% και 37.8% αντίστοιχα. Σχετικά με τις προθέσεις πραγματοποίησης προγράμματος εκπαίδευσης/ ανάδυσης ηγετικών στελεχών στις επιχειρήσεις στις οποίες δεν υφίσταται, το 23.8% εμφανίζει αβεβαιότητα για την μελλοντική πραγματοποίηση.

Η πραγματοποίηση των προγραμμάτων ανάπτυξης και διαχείρισης σταδιοδρομίας και διαδοχής, και εκπαίδευσης/ ανάπτυξης ηγετικών στελεχών συσχετίζεται με τη διαδικασία ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών ($\chi^2(1)=18,228$, $p^{**}<0,001$ και $\chi^2(1)=21,733$, $p^{**}<0,001$) (Πίνακες 51-52).

Πρόγραμμα Ανάπτυξης Καριέρας * Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών Crosstabulation

		Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών			
		Ναι	Όχι	Total	
Πρόγραμμα Ανάπτυξης Καριέρας	Υπάρχει	Count	51	11	62
		% within Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών	56,0%	20,0%	42,5%
		Adjusted Residual	4,3	-4,3	
	Δεν υπάρχει	Count	40	44	84
		% within Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών	44,0%	80,0%	57,5%
		Adjusted Residual	-4,3	4,3	
Total		Count	91	55	146
		% within Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 51

Πρόγραμμα Εκπαίδευσης/Ανάδυσσης Ηγετικών Στελεχών * Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών Crosstabulation

		Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών			
		Ναι	Όχι	Total	
Πρόγραμμα Εκπαίδευσης/Ανάδυσσης Ηγετικών Στελεχών	Εφαρμόζεται	Count	37	4	41
		% within Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών	56,1%	11,8%	41,0%
		Adjusted Residual	4,3	-4,3	
	Δεν εφαρμόζεται	Count	29	30	59
		% within Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών	43,9%	88,2%	59,0%
		Adjusted Residual	-4,3	4,3	
Total		Count	66	34	100
		% within Ανάλυση Εκπαιδευτικών Αναγκών	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 52

Η εφαρμογή των προγραμμάτων συσχετίζεται με την εθνικότητα της επιχείρησης, $\chi^2(1)=12.924$, $p^{***}<0.001$, $\chi^2(1)=20.495$, $p^{***}<0.001$ (Πίνακες 53-54).

Υπαρξη Προγράμματος Ανάπτυξης Καριέρας * Εθνικότητα Crosstabulation

		Εθνικότητα			
		Ελληνική	Πολυεθνική	Total	
Πρόγραμμα Ανάπτυξης Καριέρας	Υπάρχει	Count	24	38	62
		Expected Count	34,6	27,4	62,0
		% within Εθνικότητα	29,6%	59,4%	42,8%
		Adjusted Residual	-3,6	3,6	
	Δεν υπάρχει	Count	57	26	83
		Expected Count	46,4	36,6	83,0
		% within Εθνικότητα	70,4%	40,6%	57,2%
		Adjusted Residual	3,6	-3,6	
Total	Count	81	64	145	
	Expected Count	81,0	64,0	145,0	
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 53

Υπαρξη Προγράμματος εκπαίδευσης/ανάδυσης ηγετικών στελεχών* Εθνικότητα Crosstabulation

		Εθνικότητα			
		Ελληνική	Πολυεθνική	Total	
Πρόγραμμα Εκπαίδευσης/Ανάδυσης Ηγετικών Στελεχών	Εφαρμόζεται	Count	18	38	56
		Expected Count	31,2	24,8	56,0
		% within Εθνικότητα	22,0%	58,5%	38,1%
		Adjusted Residual	-4,5	4,5	
	Δεν εφαρμόζεται	Count	64	27	91
		Expected Count	50,8	40,2	91,0
		% within Εθνικότητα	78,0%	41,5%	61,9%
		Adjusted Residual	4,5	-4,5	
Total	Count	82	65	147	
	Expected Count	82,0	65,0	147,0	
	% within Εθνικότητα	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 54

Τέλος, όπως παρουσιάζεται στους πίνακες 55 και 56, τα προγράμματα ανάπτυξης και διαχείρισης σταδιοδρομίας και διαδοχής, καθώς και τα προγράμματα ανάπτυξης εκπαίδευσης/ ανάδυσης ηγετικών στελεχών συσχετίζονται με την ύπαρξη στρατηγικής Ανθρωπίνων Πόρων, $\chi^2(1)=36.021$, $p^{***}<0.001$, και $\chi^2(1)=24.740$, $p^{***}<0.001$.

Πρόγραμμα Εκπαίδευσης/Ανάδυσης Ηγετικών Στελεχών * Στρατηγική ΑΠ Crosstabulation

		Στρατηγική ΑΠ			
		Υπάρχει επίσημη στρατηγική	Δεν υπάρχει επίσημη στρατηγική	Total	
Πρόγραμμα Εκπαίδευσης/Ανάδυσης Ηγετικών Στελεχών	Εφαρμόζεται	Count	42	13	55
		Expected Count	27,5	27,5	55,0
		% within Στρατηγική ΑΠ	58,3%	18,1%	38,2%
		Adjusted Residual	5,0	-5,0	
Δεν εφαρμόζεται		Count	30	59	89
		Expected Count	44,5	44,5	89,0
		% within Στρατηγική ΑΠ	41,7%	81,9%	61,8%
		Adjusted Residual	-5,0	5,0	
Total		Count	72	72	144
		Expected Count	72,0	72,0	144,0
		% within Στρατηγική ΑΠ	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 55

Πρόγραμμα Ανάπτυξης Καριέρας * Στρατηγική ΑΠ Crosstabulation

		Στρατηγική ΑΠ			
		Υπάρχει επίσημη στρατηγική	Δεν υπάρχει επίσημη στρατηγική	Total	
Πρόγραμμα Ανάπτυξης Καριέρας	Υπάρχει	Count	49	13	62
		Expected Count	31,2	30,8	62,0
		% within Στρατηγική ΑΠ	68,1%	18,3%	43%
		Adjusted Residual	6,0	-6,0	
	Δεν υπάρχει	Count	23	58	81
		Expected Count	40,8	40,2	81,0
		% within Στρατηγική ΑΠ	31,9%	81,7%	57%
		Adjusted Residual	-6,0	6,0	
Total	Count	72	71	143	
	Expected Count	72,0	71,0	143,0	
	% within Στρατηγική ΑΠ	100,0%	100,0%	****	

Πίνακας 56

6 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η λειτουργία της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων μέσω των ιδιαίτερων μεθόδων που χρησιμοποιούνται, λαμβάνει εξέχουσα σημασία κατά τη μελέτη των οργανισμών και των παραγόντων που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά τους. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς επιδρούν στην ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου που απασχολούν, το οποίο αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως ουσιαστικός παράγοντας για την επίτευξη κερδοφορίας.

Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτέλεσε η διερεύνηση των πρακτικών που εφαρμόζει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα σε μια απόπειρα αποτύπωσης κατά κύριο

λόγο των βασικών χαρακτηριστικών του κλάδου, καθώς και η εξέταση ορισμένων παραγόντων που επηρεάζουν την έκταση εφαρμογής τους.

Στα πλαίσια αυτά, τα αποτελέσματα συγκρίνονται με αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών που αφορούν ελληνικές και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Η «Συγκριτική Έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση» η οποία διενεργήθηκε από το δίκτυο Cranet με τη συμμετοχή 22 χωρών κατά το έτος 2000, αποτελεί τη βασική έρευνα που χρησιμοποιείται για σκοπούς σύγκρισης. Ακόμα, τα αποτελέσματα βασικών διαδικασιών όπως οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής, καθώς και στοιχεία που αφορούν το σύστημα εκπαίδευσης συγκρίνονται με αποτελέσματα ερευνών του τρόπου υλοποίησης αντίστοιχων μεθόδων σε ευρωπαϊκές χώρες, με στόχο τη γενική εξακρίβωση σημείων σύγκλισης και διαφοροποίησης.

Ένα από τα πρώτα γενικά συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από την παρούσα έρευνα –τα οποία θα αναλυθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στις επιμέρους ενότητες, αφορά το στρατηγικό ρόλο της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων. Η στρατηγική σπικική της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, όπως αναφέρθηκε εκτενέστερα στην εισαγωγή, αφορά την ανάπτυξη και διαχείριση συστημάτων βάσει συγκεκριμένης στρατηγικής, την ενσωμάτωσή της με την επιχειρησιακή στρατηγική και τη θεώρηση των ανθρωπίνων πόρων ως πηγών επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η συμμετοχή της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων στα ανώτερα επίπεδα λήψης αποφάσεων των οργανισμών, η οποία παρουσιάζεται αυξημένη συγκριτικά με τα δεδομένα του έτους 2000, καθώς και η ύπαρξη επίσημης καταγεγραμμένης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων παρέχει ενδείξεις για το στρατηγικό ρόλο που αρχίζει να λαμβάνει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων πέρα από τη διαχειριστική της λειτουργία. Η ύπαρξη επίσημης στρατηγικής επιδρά στην ανάπτυξη και το εύρος εφαρμογής των συστημάτων που εντάσσονται στους στόχους της. Η εν λόγω επίδραση είναι εμφανής στα συστήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, όπου η ύπαρξη επίσημης στρατηγικής διαφοροποιεί το μέγεθος του ποσοστού των εκπαιδευομένων, το ύψος της επένδυσης που πραγματοποιείται για την εκπαίδευση, καθώς και την έκταση εφαρμογής προγραμμάτων ανάπτυξης.

Η αντιμετώπιση ωστόσο των εργαζομένων ως πηγών ανταγωνιστικότητας και κερδοφορίας των οργανισμών που προϋποθέτει η στρατηγική οπτική, παρουσιάζει διαφοροποιημένα αποτελέσματα. Ενώ βασικές λειτουργίες ανθρωπίνων πόρων όπως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη λαμβάνονται ως στρατηγικοί στόχοι για τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, χαρακτηριστική είναι η έλλειψη έμφασης σε λειτουργίες που επιδρούν στην ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων, όπως η προσέλκυση και η επιλογή. Σε γενικό επίπεδο, η στρατηγική οπτική της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων βρίσκεται σε στάδια ανάπτυξης, λόγω της περιορισμένης έκτασης καταγεγραμμένων στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων και των χαμηλών επιπέδων ενσωμάτωσης της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική.

Οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων επιδρούν στις δεξιότητες των εργαζομένων μέσα από την πρόσληψη και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης. Διαδικασίες προσέλκυσης που παρέχουν μεγάλο αριθμό ικανών υποψηφίων σε συνδυασμό με ένα αξιόπιστο και έγκυρο σύστημα επιλογής επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα και το είδος των δεξιοτήτων των νέων εργαζομένων. Σε ότι αφορά την προσέλκυση προσωπικού, πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο μέσω χρήσης παραδοσιακών μεθόδων όπως οι συστάσεις και η καταχώρηση στον τύπο, σημεία στα οποία δεν διαφοροποιείται από τις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν κατά το έτος 2000 και από ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Η βασικότερη διαφορά που εντοπίζεται συγκριτικά με τα δεδομένα του έτους 2000 καθώς και των ευρωπαϊκών οργανισμών, αναφέρεται στη χαμηλή έμφαση που δίνεται στη χρησιμοποίηση των εσωτερικών αγορών ως πηγών προσέλκυσης εργαζομένων.

Αντίστοιχη έμφαση σε παραδοσιακές μεθόδους, όπως είναι η συνέντευξη και οι συστάσεις, οι οποίες αμφισβητούνται ως προς την εγκυρότητά τους παρουσιάζεται στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, η οποία χαρακτηρίζεται επιπλέον από την έλλειψη χρήσης έγκυρων και αξιόπιστων μεθόδων, όπως τα ψυχομετρικά εργαλεία και τα κέντρα επιλογής προσωπικού.

Η αξιολόγηση της απόδοσης σε συνδυασμό με κατάλληλα συστήματα παροχής κινήτρων λειτουργεί προς την κατεύθυνση της ευθυγράμμισης των εργασιακών συμπεριφορών με τους στόχους του οργανισμού. Επίσημα

συστήματα αξιολόγησης αναφέρονται από την πλειοψηφία των οργανισμών και συνδέονται με περαιτέρω διαδικασίες όπως η απόδοση αμοιβών και προαγωγών, καθώς και με την εκπαίδευση.

Αναφορικά με την εκπαίδευση, παρά το γεγονός ότι συνιστά έναν από τους βασικούς στρατηγικούς στόχους των οργανισμών, τα σχετικά επίπεδα επενδύσεων που πραγματοποιούνται είναι χαμηλότερα συγκριτικά με τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Αντίστοιχα χαμηλότερα παρουσιάζονται και τα ποσοστά πραγματοποίησης ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τα παραπάνω στοιχεία παραπέμπουν σε συστήματα εκπαίδευσης που δεν είναι ολοκληρωμένα ως προς την οργάνωση και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Ένας βασικός παράγοντας τέλος, ο οποίος επιδρά σε διάφορες πρακτικές ανθρωπίνων πόρων είναι η εθνικότητα των οργανισμών. Πρακτικές προσέλκυσης, όπως η χρήση συμβούλων για τα ανώτερα και μεσαία στελέχη, και επιλογής, όπως η χρήση ψυχομετρικών εργαλείων για τις παραπάνω κατηγορίες εργαζομένων, χρησιμοποιούνται περισσότερο εκτεταμένα σε πολυεθνικές επιχειρήσεις συγκριτικά με τις ελληνικές, ενώ η χρήση συστάσεων για την προσέλκυση των εν λόγω κατηγοριών εργαζομένων πραγματοποιείται σε μεγαλύτερη κλίμακα από ελληνικές επιχειρήσεις. Αντίστοιχη διαφοροποίηση παρουσιάζεται στη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με περαιτέρω διαδικασίες, όπως είναι η εξέλιξη, η παροχή αμοιβών, και η εκπαίδευση/ ανάπτυξη. Ακόμα, με βάση την εθνικότητα των οργανισμών διαφοροποιείται το μέγεθος του ποσοστού των εκπαιδευομένων, καθώς και το εύρος εφαρμογής των προγραμμάτων ανάπτυξης.

Στα παρακάτω επιμέρους τμήματα συζητούνται τα αποτελέσματα της κάθε θεματικής ενότητας.

- **Μέγεθος κύκλου εργασιών- επίπεδα απασχόλησης**

Οι λειτουργίες ανθρωπίνων πόρων εφαρμόζονται σε συγκεκριμένα οργανωσιακά πλαίσια που χαρακτηρίζονται από το μέγεθος των οργανισμών και τα εξαρτώμενα επίπεδα απασχόλησης. Σε ότι αφορά τα μεγέθη των οργανισμών, κατ' αρχάς εμφανίζεται μια θετική σχέση ανάμεσα στον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων και το μέγεθος της απασχόλησης. Η απασχόληση

συγκεκριμένων μεγεθών ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνεται ανάλογα με το ύψος του κύκλου εργασιών που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις. Αυξημένα μεγέθη κύκλου εργασιών αντιστοιχούν σε μεγαλύτερο μέσο μέγεθος ανθρώπινου δυναμικού, ικανού να υποστηρίξει τις εργασίες που επιτελούνται. Αντίστοιχα, τα μεγαλύτερα μεγέθη του κύκλου εργασιών και του μέσου αριθμού του συνολικού ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν και στον μέσο αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται στη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων. Η διαχείριση των εργαζομένων και η ανάπτυξη των διαφόρων πρακτικών ανθρωπίνων πόρων μπορεί να επιτελεστεί μέσα από κατάλληλα επανδρωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Στο σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος απασχολούνται 92675 εργαζόμενοι, από τους οποίους 1144 εντάσσονται στη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, σχηματοποιώντας μια αναλογία 1 εργαζόμενου στη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων για κάθε 100 εργαζόμενους. Η συγκεκριμένη αναλογία έχει κριθεί ως ικανοποιητική σχετικά με τα δεδομένα που ισχύουν διεθνώς (Παπαλεξανδρή, 2001), ωστόσο αποτελεί ένα καθαρά ενδεικτικό μέγεθος.

Οι εν λόγω σχέσεις δεν είναι αιτιακές, περισσότερο εκφράζουν λογικές συνάφειες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως βάσιμες για τις συγκεκριμένες μεταβλητές κατά τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Αντίστοιχες σχέσεις εμφανίζονται και ανάμεσα στα οικονομικά μεγέθη των επιχειρήσεων, κατά τις οποίες ανάλογα με το μέγεθος του κύκλου εργασιών, αυξάνονται και τα μεγέθη του κόστους μισθοδοσίας και των λειτουργικών τους δαπανών. Περαιτέρω, αυξήσεις στο κόστος μισθοδοσίας επιδρούν στο μέγεθος των λειτουργικών δαπανών.

- **Επιχειρησιακή Στρατηγική και Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων**

Η στρατηγική διοίκηση ασχολείται με αποφάσεις πολιτικής που επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό, με γενικό στόχο να είναι σε θέση ο οργανισμός να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα σχετικά με τις βασικές στρατηγικές προτεραιότητες που τίθενται από τους οργανισμούς του δείγματος, αφορούν την εδραίωση της θέσης τους στην αγορά και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

μέσα από την αύξηση της κερδοφορίας τους, τη μείωση του κόστους, την ικανοποίηση των πελατών και την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Όσον αφορά τους στρατηγικούς στόχους που τίθενται από τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οι οργανισμοί επικεντρώνονται στην ανάπτυξη των συστημάτων εκείνων που συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την αύξηση της απόδοσης και την επίτευξη κερδοφορίας, όπως η αξιολόγηση της απόδοσης, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού. Οι επιλογές αυτές αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη σημαντικότητα που λαμβάνουν οι ανθρώπινοι πόροι για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και τη θεώρησή τους ως πηγών κερδοφορίας αντί για κόστος παραγωγής. Καταδεικνύουν ωστόσο, ότι η ολοκληρωμένη εφαρμογή των εν λόγω συστημάτων δεν έχει εδραιωθεί από τις επιχειρήσεις και βρίσκεται περισσότερο σε στάδιο ανάπτυξης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού- παράλληλα με την εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής, συνιστούν πρακτικές ανθρωπίνων πόρων οι οποίες συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας (Barrel, 1994) και στη συνολική απόδοση των οργανισμών (Terpstra & Rozell, 1993). Η εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμεύει για την κατάλληλη κατεύθυνση των συμπεριφορών των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού μέσα από τη σύνδεσή της με συστήματα αμοιβών και κινήτρων, τη χρήση εσωτερικών προαγωγών ανάλογα με τα προσόντα των εργαζομένων.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού κατέχουν κεντρικό ρόλο στη δυνατότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ν' αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική αξία της επιχείρησης δημιουργώντας ανώτερες δεξιότητες ανθρώπινου κεφαλαίου, αυξημένη εμπειρία και γνώση των ανθρωπίνων πόρων (Snell and Dean, 1992). Η εκπαίδευση συντελεί στην αύξηση της απόδοσης και χρησιμεύει σε διάφορους στρατηγικούς σκοπούς, καθώς εξοπλίζει τους εργαζόμενους για την επιτέλεση παροντικών και μελλοντικών δραστηριοτήτων και αυξάνει τη δέσμευση στον οργανισμό. Η δέσμευση στην εργασία και το εργασιακό περιβάλλον οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα απουσιών και αποχωρήσεων και διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι

μπορούν να χρησιμοποιήσουν όλες τις δεξιότητές τους για να αποδώσουν στις δραστηριότητές τους.

Η ανάπτυξη των εργαζομένων διασφαλίζει ότι ο οργανισμός διαθέτει επαρκή προσφορά ικανών ανθρωπίνων πόρων, καθώς και τη λειτουργία του σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Ιδιαίτερη σημασία στα πλαίσια της ανάπτυξης προσωπικού για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών, λαμβάνει η ανάπτυξη διοικητικών στελεχών (Wexley & Latham, 1981). Η ανάπτυξη διοικητικών στελεχών διασφαλίζει τη συνέχιση λειτουργίας του οργανισμού μέσω των κατάλληλων εργαζομένων που λαμβάνουν θέσεις ευθύνης και παρέχει τις απαραίτητες δεξιότητες για τους μελλοντικούς υπεύθυνους σχεδιασμού και εφαρμογής στρατηγικών και πολιτικών διαχείρισης οργανωσιακών πόρων.

Ένας περαιτέρω στόχος που εμφανίζεται ως προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις είναι οι εργασιακές σχέσεις. Οι εργασιακές σχέσεις έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων και της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η φύση των σχέσεων ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους επηρεάζει ευρύτερες θεωρήσεις που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους, όπως η δέσμευση στον οργανισμό, βάσει αυτών λαμβάνονται περαιτέρω αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό, όπως οι αμοιβές, η αξιολόγηση και η επικοινωνία (Gunnigle & Moore, 1994).

Ένας από τους βασικούς ρόλους που έχει αποδοθεί στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πέρα από τον παραδοσιακό διοικητικό της ρόλο, είναι αυτός του στρατηγικού συνεργάτη (Ulrich, 1997). Υπό την οπτική αυτή, δίνεται σημασία στις λειτουργικές σχέσεις που διαμορφώνονται ανάμεσα στη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων και την επιχειρησιακή στρατηγική. Ο βαθμός στον οποίο ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο των οργανισμών, λαμβάνεται ως βασικό κριτήριο ενσωμάτωσης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της εταιρικής στρατηγικής και εμπλοκής του στη διαμόρφωση πολιτικής του οργανισμού (Brewster, 1994). Η συμμετοχή του διευθυντή ανθρωπίνων πόρων στο διοικητικό συμβούλιο των οργανισμών, παρουσιάζεται ιδιαίτερα αυξημένη (73%) σχετικά με αντίστοιχα δεδομένα ελληνικών επιχειρήσεων για το έτος 2000, σύμφωνα με τα οποία η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων εκπροσωπείται στο διοικητικό συμβούλιο στο 33% των

οργανισμών (Παπαλεξανδρή, 2001). Επιπλέον, σε σημαντικά περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο συγκριτικά με τις ελληνικές, αποτέλεσμα που αναφέρεται και κατά την έρευνα των ελληνικών επιχειρήσεων κατά το έτος 2000. Θα μπορούσαμε να αποδώσουμε το αποτέλεσμα αυτό σε δομικές διαφοροποιήσεις που υφίστανται ανάμεσα σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, και ίσως σε ιεραρχικά υψηλότερες θέσεις που λαμβάνουν οι διευθυντές ανθρωπίνων πόρων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Αντίστοιχα δεδομένα από οργανισμούς 12 ευρωπαϊκών χωρών, εμφανίζουν διαφοροποιημένα αποτελέσματα. Σε χώρες όπως η Σουηδία, η Γαλλία, η Ισπανία και η Νορβηγία στο 70% των οργανισμών εμφανίζεται συμμετοχή του υπεύθυνου ανθρωπίνων πόρων, ενώ σπάνια συμμετέχει σε χώρες όπως η δυτική Γερμανία και η Ιταλία. Στη Μ. Βρετανία, στο 49% των οργανισμών ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο (Brewster, 1994).

Ωστόσο, τα αποτελέσματα δεν υποστηρίζουν την αντιστοιχία ανάμεσα στην έκταση συμμετοχής του υπεύθυνου ανθρωπίνων πόρων στην ανώτατη διοίκηση και την ενσωμάτωση της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων στην επιχειρησιακή στρατηγική. Ο βαθμός ενσωμάτωσης της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων- στις περιπτώσεις όπου υφίσταται, στην επιχειρησιακή στρατηγική πραγματοποιείται σε πολύ χαμηλότερα ποσοστά σχετικά με τη συμμετοχή του υπεύθυνου ανθρωπίνων πόρων στο διοικητικό συμβούλιο.

Εξετάζεται στη συνέχεια η ύπαρξη επίσημης, καταγεγραμμένης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων, η οποία λαμβάνεται ως κριτήριο για την ύπαρξη και εφαρμογή πολιτικών ανθρωπίνων πόρων καθώς με τον τρόπο αυτό θεωρείται πιθανότερο να μεταφράζεται σε συγκεκριμένα προγράμματα που λαμβάνουν συντονισμό και διεκπεραίωση (Brewster, 1994). Επίσημη, καταγεγραμμένη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται σε λιγότερες από τις μισές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τον Brewster (1994), στους περισσότερους οργανισμούς των 12 ευρωπαϊκών χωρών που ερευνήθηκαν αναφέρεται η ύπαρξη γραπτής επίσημης στρατηγικής, ενώ εμφανίζεται μια ευρεία συσχέτιση μεταξύ της συμμετοχής του υπεύθυνου ανθρωπίνων πόρων στο διοικητικό συμβούλιο

του οργανισμού και της ύπαρξης επίσημης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Εξαιρέσεις στην εμφάνιση της συσχέτισης αυτής αποτελούν χώρες όπως η Ισπανία και η Γαλλία όπου οι καταγεγραμμένες στρατηγικές εμφανίζονται σε μικρότερα ποσοστά από τη συμμετοχή στο διοικητικό συμβούλιο, και η Ιταλία όπου παρατηρείται το αντίστροφο φαινόμενο. Αντίστοιχα με την Ισπανία και τη Γαλλία, το ποσοστό ύπαρξης επίσημης στρατηγικής εμφανίζεται σημαντικά μικρότερο της συμμετοχής υπευθύνου ανθρωπίνων πόρων στο διοικητικό συμβούλιο, ενώ δεν εμφανίζεται κάποια συσχέτιση ανάμεσα στις δυο μεταβλητές.

Ο βαθμός συμμετοχής του υπεύθυνου ανθρωπίνων πόρων στα ιεραρχικά επίπεδα λήψης αποφάσεων, και η ύπαρξη επίσημης καταγεγραμμένης στρατηγικής λαμβάνονται ως θετικές ενδείξεις για τη σχετική αναβάθμιση του ρόλου της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων και τη στρατηγική της οπτική πέρα από τη διαχειριστική της λειτουργία. Η ενσωμάτωση της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων στην επιχειρησιακή στρατηγική ωστόσο, αναφέρεται σε χαμηλά επίπεδα. Βασικό στοιχείο σχετικά με την ενσωμάτωση, είναι και η έλλειψη συσχετίσεων ανάμεσα στους επιχειρησιακούς στρατηγικούς στόχους και τους στόχους της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων.

Επιπλέον, δεν είναι εμφανής ο ακριβής ρόλος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων σχετικά με την ανάπτυξη επιχειρησιακής στρατηγικής και συγκεκριμένα αν οι πολιτικές που σχεδιάζονται υποστηρίζουν την εφαρμογή στρατηγικής που έχει ήδη σχηματιστεί, ή αν η συμμετοχή της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων στη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική ακολουθεί μια προσέγγιση πρόληψης, κατά την οποία η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων συμμετέχει στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής.

- **Προσέλκυση Προσωπικού**

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία προσέλκυσης εξαρτώνται από την κατηγορία των εργαζομένων στην οποία στοχεύει η διαδικασία, από παράγοντες κόστους και χρόνου που απαιτεί η κάθε μέθοδος, καθώς και από την γενικότερη οργάνωσή της στα πλαίσια της κουλτούρας του κάθε οργανισμού.

Σύμφωνα με την έρευνα των Dany & Torchy (1994) σε 12 ευρωπαϊκά κράτη, οι μέθοδοι προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται διαφέρουν ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης προς κάλυψη. Για τις διοικητικές και υπαλληλικές θέσεις οι βασικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι η προαγωγή, η εσωτερική αναγγελία και η καταχώρηση στον τύπο. Οι συστάσεις επίσης, αποτελούν διαδεδομένη τεχνική σχεδόν σε όλες τις χώρες που μελετήθηκαν για την κάλυψη υπαλληλικών και εργατοτεχνικών θέσεων και σε ορισμένες χώρες χρησιμοποιούνται και για την προσέλκυση διοικητικού προσωπικού. Φαίνεται ότι δεν υπάρχουν ξεκάθαρες πολιτικές σχετικά με το πώς καλύπτονται οι κενές θέσεις. Χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι, με την έμφαση να τοποθετείται είτε προς το εξωτερικό είτε προς το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ενώ σε πολλές περιπτώσεις η προσέλκυση διενεργείται μέσω συνδυασμού διαφορετικών μεθόδων.

Σύμφωνα με την έρευνα της Παπαλεξανδρή (2001) σχετικά με τις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων ελληνικών επιχειρήσεων για το έτος 2000, ως βασική μέθοδος προσέλκυσης καταδεικνύεται η προσέλκυση από εσωτερικές πηγές της επιχείρησης τόσο για τα ανώτερα, όσο και για τα μεσαία και τα κατώτερα στελέχη. Αναφέρει την προτίμηση της προαγωγής ως βασικής μεθόδου παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την εκχώρηση της προσέλκυσης ανώτατων στελεχών σε συμβούλους προσέλκυσης/ επιλογής σε σημαντικά ποσοστά. Ακόμα, αναφέρει την αύξηση δημοφιλών μεθόδων όπως η καταχώρηση στον τύπο και η αναζήτηση μέσω συστάσεων σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα μεσαίων και κατώτερων στελεχών, καθώς παράλληλα μειώνεται η χρήση των συμβούλων προσέλκυσης (Παπαλεξανδρή, 2001).

Παλαιότερη έρευνα των Κάντα, Καλογερά και Νικολάου (1997) αναφέρει ως δημοφιλείς μεθόδους προσέλκυσης ελληνικών επιχειρήσεων την καταχώρηση στον τύπο, τις συστάσεις, καθώς και τη χρήση αρχείων βιογραφικών από υποψηφίους, ενώ σημειώνεται η χρήση συμβούλων προσέλκυσης από μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Τα αποτελέσματα από τις επιχειρήσεις του δείγματος για τα έτη 2001-2003, καταδεικνύουν ότι η προσέλκυση πραγματοποιείται μέσω συνδυασμού επίσημων και ανεπίσημων μεθόδων, ο οποίος διαφοροποιείται ανάλογα με τη θέση προς κάλυψη, ωστόσο ορισμένες μέθοδοι χρησιμοποιούνται

ανεξαρτήτως επιπέδου. Αντίστοιχα με τα παραπάνω αποτελέσματα, οι συστάσεις συνιστούν την πλέον διαδεδομένη τεχνική προσέλκυσης, η οποία γενικεύεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και τις ιδιαίτερες κατηγορίες προσωπικού, παρουσιάζοντας περισσότερο αυξημένα ποσοστά χρήσης στα μεσαία στελέχη και το προσωπικό υποστήριξης και τους εργατοτεχνίτες. Συγκριτικά με τα αποτελέσματα του έτους 2000, η χρήση συστάσεων κατά την παρούσα έρευνα, παρουσιάζει αύξηση σε όλα τα επίπεδα εργαζομένων.

Επίσης, η χρήση συστάσεων εμφανίζει συσχέτιση με την εθνικότητα της επιχείρησης σε ότι αφορά τα ανώτατα-ανώτερα και μεσαία στελέχη, κατά την οποία μεγαλύτερα ποσοστά ελληνικών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τις συστάσεις για την προσέλκυση των εργαζομένων αυτών συγκριτικά με τις πολυεθνικές.

Το γεγονός αυτό, παραπέμπει σε μια προτίμηση των ελληνικών επιχειρήσεων σε ανεπίσημες, χαμηλού κόστους μεθόδους προσέλκυσης, όπως είναι η αναζήτηση υποψηφίων μέσω γνωστών. Η προτίμηση αυτή μπορεί να εξηγηθεί και από την αποτελεσματικότητα που παρουσιάζουν οι συστάσεις ως προς το είδος και την ποιότητα των υποψηφίων που προσελκύονται, την καλύτερη πληροφόρηση που έχουν σχετικά με τις θέσεις και τον οργανισμό, την αυξημένη συμβατότητα που εμφανίζουν, καθώς και από το ότι οι εργαζόμενοι που προσελκύονται μέσω γνωστών, παρουσιάζουν χαμηλά ποσοστά οικειοθελών αποχωρήσεων σχετικά με υποψήφιους που προκύπτουν από άλλες πηγές, και μειωμένες πιθανότητες απολύσεων (Breaugh & Mann, 1984, Carroll & Marchington, 1999).

Εξίσου διαδεδομένη μέθοδος προσέλκυσης συνιστά η καταχώρηση στον τύπο, η οποία έχει θεωρηθεί ως η πλέον αναγνωρισμένη μέθοδος προσέλκυσης, και μπορεί να λειτουργήσει ως αποτελεσματικό εργαλείο προσέλκυσης όταν οι κρίσεις που διαμορφώνονται από τις καταχωρήσεις βασίζονται σε αξιόπιστους και σχετικούς με την εργασία παράγοντες (Plumbley, 1985)¹⁶. Η καταχώρηση στον τύπο χρησιμοποιείται παράλληλα με τις συστάσεις για το σύνολο των εργασιακών θέσεων, παρουσιάζοντας τα πιο αυξημένα ποσοστά χρήσης στα μεσαία στελέχη. Η χρήση της εμφανίζεται αυξημένη σε σχέση με τα

¹⁶ Όπως αναφέρεται στο Heraty & Morley (1998).

αποτελέσματα του 2000 τόσο όσον αφορά τα ανώτατα και ανώτερα, όσο και τα μεσαία στελέχη.

Επίσης αυξημένη παρουσιάζεται και η χρήση των συμβούλων επιλογής σχετικά με το 2000, ωστόσο ακολουθούνται τα ίδια πρότυπα χρήσης, σύμφωνα με τα οποία η χρήση των συμβούλων στοχεύει κυρίως στην εξεύρεση ανώτατων, ανώτερων και σε μικρότερο βαθμό μεσαίων στελεχών. Ένας βασικός παράγοντας που ενδεχομένως έχει επιδράσει στα αυξημένα ποσοστά χρήσης των συμβούλων προσέλκυσης τόσο στα ανώτατα όσο και στα μεσαία στελέχη, είναι το είδος και ο τρόπος επιλογής του δείγματος. Από τη στιγμή που το δείγμα αποτελείται από επιχειρήσεις που συνεργάζονται με εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, είναι πιθανό η προσέλκυση μέσω συμβούλων να αποτελεί δεδομένη πρακτική που ακολουθούν σχετικά με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και παρόμοιου μεγέθους.

Εκτός από την επίδραση του δείγματος, η εκχώρηση της προσέλκυσης ανώτατων στελεχών σε συμβούλους προσέλκυσης αποδίδεται στη σημαντικότητα των στελεχών αυτών στη λειτουργία των οργανισμών, καθώς και στην ύπαρξη μικρού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων για τις θέσεις αυτές λόγω των αυξημένων ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται, τόσο από το εσωτερικό του οργανισμού όσο και στην περίπτωση χρήσης άλλων μεθόδων. Το υψηλό κόστος της μεθόδου το οποίο λειτουργεί ανασταλτικά στο εύρος χρήσης της, στην περίπτωση αυτή ενδεχομένως λαμβάνεται ως επένδυση των οργανισμών, η οποία δεν πραγματοποιείται σε περιπτώσεις χαμηλότερων ιεραρχικών θέσεων οι οποίες καλύπτονται ευκολότερα μέσω άλλων μεθόδων. Στο κόστος της μεθόδου θα μπορούσε να αποδοθεί και η συσχέτιση της περισσότερο εκτεταμένης χρήσης συμβούλων προσέλκυσης για τα ανώτατα και μεσαία στελέχη από πολυεθνικές εταιρείες συγκριτικά με τις ελληνικές. Θα μπορούσε ακόμα να αποδοθεί και σε διαφορετικές πολιτικές προσέλκυσης που προωθούνται από τις μητρικές εταιρείες.

Η τάση αυξημένης χρήσης συμβούλων προσέλκυσης για τις ανώτατες θέσεις σχετικά με τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα εξετάζεται παράλληλα με τη χρήση εσωτερικής αναγγελίας με στόχο τη διαπίστωση των πρακτικών που ακολουθούν οι οργανισμοί σχετικά με την εσωτερική αγορά εργασίας.

Η χρήση της εσωτερικής αναγγελίας ως μεθόδου προσέλκυσης προσωπικού και ως μέρους ενός συστήματος προαγωγών και ανάπτυξης σταδιοδρομίας συνιστά βασικό κίνητρο για την αύξηση της εργασιακής απόδοσης (Χυτήρης, 2001), παρέχοντας επίσης τη δυνατότητα στον οργανισμό να συγκρατήσει πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό, να ελαχιστοποιήσει το χρόνο και το κόστος προσέλκυσης, προσανατολισμού και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων. Μέσω της εσωτερικής αναγγελίας οι οργανισμοί επωφελούνται από την εσωτερική αγορά εργασίας, μπορούν να βασιστούν σε ήδη υπάρχον δυναμικό για την κάλυψη θέσεων, ενώ παράλληλα μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες που είναι σημαντικές για τον οργανισμό και συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητά του.

Σε αντίθεση με τα αποτελέσματα του 2000 για τις ελληνικές επιχειρήσεις τα οποία παρουσίαζαν εκτεταμένη χρήση εσωτερικής αναγγελίας σε όλα τα επίπεδα, η εσωτερική αναγγελία για τις ανώτατες θέσεις παρουσιάζεται ιδιαίτερα μειωμένη (29.8% έναντι 65.4%). Χρησιμοποιείται σε μεγαλύτερη κλίμακα για τα μεσαία στελέχη και το προσωπικό υποστήριξης, ωστόσο σε χαμηλότερα ποσοστά σχετικά με τα αποτελέσματα του 2000 (41.7% έναντι 79.4%). Η αυξημένη χρήση εσωτερικής αναγγελίας στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα αποτελεί πρακτική που έχει παρατηρηθεί στους οργανισμούς (Heraty & Morley, 1998). Πολλοί οργανισμοί εμφανίζουν την προτίμηση ανάπτυξης των εργαζομένων και δημιουργίας εσωτερικής αγοράς παράλληλα με την προσέλκυση των ανώτατων στελεχών από το εξωτερικό περιβάλλον.

Η τάση αυτή παρατηρείται στις επιχειρήσεις του δείγματος. Η αυξημένη χρήση εσωτερικής αναγγελίας στα μεσαία στελέχη και το προσωπικό υποστήριξης, παράλληλα με τη συσχέτιση που εμφανίζεται ανάμεσα στη χρήση εσωτερικής αναγγελίας για τα μεσαία στελέχη και την ύπαρξη προγράμματος ανάπτυξης καριέρας, αντικατοπτρίζει την τάση των οργανισμών του δείγματος να βασίζονται σε ένα βαθμό στην εσωτερική αγορά, στην ανάπτυξη σχετικών με τον οργανισμό δεξιοτήτων και στην πραγματοποίηση επενδύσεων για την ανάπτυξη του προσωπικού τους. Ωστόσο, οι πρακτικές αυτές δεν έχουν αναπτυχθεί στο βαθμό που θα επέτρεπε στους οργανισμούς να προσφεύγουν σε μεγαλύτερο βαθμό στις εσωτερικές πηγές. Επιπλέον, η ζήτηση ανώτατων στελεχών από το εξωτερικό περιβάλλον αντανακλά ενδεχομένως την ανάγκη

των οργανισμών για μεγαλύτερη ευελιξία και καινοτομία και για την εισροή νέων δεδομένων στην κουλτούρα των οργανισμών.

Επιπλέον μέθοδο που χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις του δείγματος αποτελεί το διαδίκτυο. Στα πλαίσια της τεχνολογικής ανάπτυξης των τελευταίων ετών η χρήση του Internet παρουσιάζεται ως μια επιπλέον μέθοδος προσέλκυσης παράλληλα με τις παραδοσιακές μεθόδους (Bartram, 2001, Carrelli, 2001, Harris, 2000). Η προσέλκυση προσωπικού καθώς και μια προκαταρκτική εξέταση των υποψηφίων μέσω του διαδικτύου αποτελεί συνήθη πρακτική κυρίως στις τεχνολογικά ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης, και περισσότερο στις πολυεθνικές επιχειρήσεις (Lievens et al., 2002). Η χρήση του διαδικτύου από τις επιχειρήσεις του δείγματος ωστόσο, δεν παρουσιάζει κάποια συσχέτιση με την εθνικότητά τους. Παρά τα σημαντικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η προσέλκυση μέσω διαδικτύου για τις επιχειρήσεις, τα οποία αφορούν το χαμηλό κόστος της μεθόδου, την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητά της ως προς την προσέλκυση και εξέταση των υποψηφίων, η χρήση της δεν εμφανίζεται ακόμα σε επίπεδα αντίστοιχα με αυτά των παραδοσιακών μεθόδων προσέλκυσης. Το διαδίκτυο χρησιμοποιείται περισσότερο για την προσέλκυση μεσαίων στελεχών και πωλητών και σε μικρότερο βαθμό για ανώτατα στελέχη, προσωπικό υποστήριξης και εργατοτεχνίτες, κατηγορίες προσωπικού για τις οποίες κρίνονται ενδεχομένως περισσότερο αποτελεσματικές, μέθοδοι όπως οι σύμβουλοι προσέλκυσης, η καταχώρηση στον τύπο και οι συστάσεις.

Επιπλέον μέθοδοι προσέλκυσης εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά χρήσης σε συγκεκριμένες εργασιακές κατηγορίες, όπως η προσέλκυση υποψηφίων από πανεπιστημιακά ιδρύματα για τα μεσαία στελέχη, καθώς και η χρήση του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού για το προσωπικό υποστήριξης και τους εργατοτεχνίτες.

Οι ημέρες καριέρας που περιλαμβάνουν τη διεξαγωγή συνεντεύξεων στους χώρους των πανεπιστημίων έχουν ειδωθεί ως σημαντική πηγή προσέλκυσης εργαζομένων με υψηλό επίπεδο μόρφωσης για διοικητικές θέσεις που βρίσκονται στην αρχή της ιεραρχίας (Noe et al., 2000). Ο ΟΑΕΔ από την άλλη μεριά, αποτελεί μια χαμηλού κόστους μέθοδο η οποία παρουσιάζεται ως

αποτελεσματική για την προσέλκυση εργατοϋπαλληλικού προσωπικού λόγω του είδους των υποψηφίων για τους οποίους διατηρεί δεδομένα.

Σε γενικό επίπεδο, η προσέλκυση προσωπικού έτσι όπως παρουσιάζεται από τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων του δείγματος, δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες διακυμάνσεις σχετικά με τον τρόπο που διενεργείται σε άλλες χώρες, καθώς και σε σύγκριση με τα αποτελέσματα της έρευνας του δικτύου Cranet για το έτος 2000. Η βασική διαφορά έγκειται στα κάπως περιορισμένα ποσοστά χρήσης της εσωτερικής αναγγελίας, γεγονός που παρέχει ενδείξεις σχετικά με την περιορισμένη στρατηγική οπτική με την οποία οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν το προσωπικό τους. Επιπλέον, παρέχει ενδείξεις ως προς την χαμηλή έμφαση στην παροχή κινήτρων και την ανάπτυξη αποτελεσματικών εσωτερικών αγορών. Ωστόσο, χρειάζεται να σημειωθεί η διαφορά μεγέθους των επιχειρήσεων των δειγμάτων (το δείγμα του έτους 2000 περιλαμβάνει οργανισμούς που απασχολούν πάνω από 200 εργαζόμενους), καθώς εκτεταμένη χρήση εσωτερικής αναγγελίας πραγματοποιείται κυρίως σε οργανισμούς μεγάλης κλίμακας με δομημένες εσωτερικές αγορές.

Το είδος της διαδικασίας προσέλκυσης εξαρτάται και από τους στόχους του οργανισμού και συγκεκριμένα, αν επιθυμεί απλά την εξεύρεση υποψηφίων με τα προσόντα που εξασφαλίζουν την κάλυψη των κενών θέσεων ή αν η προσέλκυση αποσκοπεί στην εξεύρεση ταλαντούχων υποψηφίων για μακροπρόθεσμη σταδιοδρομία μέσα στον οργανισμό (Fisher et al., 1999).

Με δεδομένη τη σημαντικότητα της προσέλκυσης για τις μετέπειτα διαδικασίες και τη συμβολή της στην οργανωσιακή απόδοση, η μελέτη της αποτελεσματικότητας της κάθε μεθόδου καθώς και του συνδυασμού μεθόδων που χρησιμοποιούνται ως προς συγκεκριμένα εργασιακά αποτελέσματα και συμπεριφορές, θα ήταν ενδεδειγμένη για την ανάδειξη των μεθόδων που είναι περισσότερο αποτελεσματικές για διαφορετικές κατηγορίες θέσεων.

Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα από τους υπεύθυνους ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται και επικεντρώνεται στις μεθόδους που παρουσιάζουν τα υψηλότερα ποσοστά χρήσης. Ωστόσο, η αντιληπτή από τους υπεύθυνους ανθρωπίνων πόρων αποτελεσματικότητα των μεθόδων δεν είναι απαραίτητο ότι συνάδει με την αποτελεσματικότητα των μεθόδων ως προς συγκεκριμένα κριτήρια που αφορούν χαρακτηριστικά των υποψηφίων και συγκεκριμένα

οργανωσιακά αποτελέσματα. Αντίθετα, όπως σημειώνουν οι Dany & Torchy (1994), οι υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων τείνουν να χρησιμοποιούν μεθόδους που αποτελούν δεδομένες πρακτικές, λόγω της αντιληπτής χρησιμότητας που έχουν παρουσιάσει σε προηγούμενες χρήσεις.

- **Επιλογή Προσωπικού**

Η προσέλκυση υψηλού επιπέδου εργαζομένων και η χρήση κατάλληλων μεθόδων επιλογής προσωπικού οι οποίες προβλέπουν με έγκυρο τρόπο την εργασιακή απόδοση συγκαταλέγονται ανάμεσα στις βασικές πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που σχετίζονται με την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, και συνδέονται με την επιβίωση και την κερδοφορία τους (Plumbley, 1985¹⁷, Terpstra, 1996).

Τα αποτελέσματα σχετικά τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η επιλογή προσωπικού μέσα από τις συχνότερα χρησιμοποιούμενες μεθόδους που επιλέγουν οι επιχειρήσεις του δείγματος, καταδεικνύουν κατ' αρχάς την προσωπική συνέντευξη και τις συστάσεις ως βασικές μεθόδους οι οποίες χρησιμοποιούνται για την επιλογή προσωπικού στο σύνολο των εργασιακών κατηγοριών. Επιπλέον, η επιλογή προσωπικού πραγματοποιείται με τη χρήση ομαδικών συνεντεύξεων για τις ανώτατες, ανώτερες και μεσαίες κατηγορίες προσωπικού, και έντυπων αιτήσεων, η χρήση των οποίων αυξάνει στις μεσαίες και χαμηλότερες ιεραρχικά κατηγορίες προσωπικού. Τα κέντρα επιλογής προσωπικού παρουσιάζουν χαμηλά ποσοστά χρήσης και περιορίζονται στις ανώτατες κατηγορίες προσωπικού, ενώ τα ψυχομετρικά εργαλεία χρησιμοποιούνται σε χαμηλά ποσοστά στις ανώτατες, ανώτερες και μεσαίες κατηγορίες προσωπικού. Βασικός παράγοντας που καθορίζει τη χρήση των ψυχομετρικών εργαλείων είναι η εθνικότητα της επιχείρησης, καθώς τα ψυχομετρικά τεστ για τις μεσαίες και ανώτερες κατηγορίες εργαζομένων χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερη έκταση από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις συγκριτικά με τις ελληνικές.

Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα δεν παρουσιάζουν μεγάλες διακυμάνσεις σχετικά με τις μεθόδους που αναφέρονται από άλλες έρευνες και αφορούν την

¹⁷ Όπως αναφέρεται στο Heraty & Morley (1998).

Ελλάδα. Η έρευνα των Κάντα, Καλογερά και Νικολάου (1997) σε ελληνικές επιχειρήσεις αναφέρει την προσωπική συνέντευξη, την εξέταση βιογραφικών και τις συστάσεις ως βασικές μεθόδους επιλογής, ενώ επισημαίνει τη σπάνια χρήση των ψυχομετρικών εργαλείων ως περισσότερο έγκυρης μεθόδου επιλογής. Πιο πρόσφατη έρευνα στα πλαίσια του δικτύου Crapeh για την Ελλάδα, καταδεικνύει επίσης την προσωπική συνέντευξη, τις συστάσεις και τις έντυπες αιτήσεις ως κύριες μεθόδους επιλογής προσωπικού, ενώ αντίθετα, αναφέρει πολύ περιορισμένη χρήση των ομαδικών συνεντεύξεων και των κέντρων επιλογής προσωπικού. Επιπλέον, αναφέρει χαμηλά ποσοστά χρήσης των ψυχομετρικών εργαλείων, τα οποία χρησιμοποιούνται κυρίως από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα (Παπαλεξανδρή, 2001).

Συγκριτικά με τις μεθόδους επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιούνται από άλλες ευρωπαϊκές χώρες, τα παραπάνω αποτελέσματα είναι ανάλογα ως προς τις βασικές μεθόδους, και διαφοροποιούνται κυρίως σε ότι αφορά τη χρήση λιγότερο παραδοσιακών και περισσότερο έγκυρων μεθόδων, όπως τα κέντρα επιλογής και τα ψυχομετρικά τεστ.

Η μελέτη των Ryan et al. (1999) σε 959 οργανισμούς σε 20 ευρωπαϊκές χώρες σχετικά με τις μεθόδους επιλογής που ακολουθούνται, αποτυπώνει ως βασικές μεθόδους τις προσωπικές συνεντεύξεις, τις έντυπες αιτήσεις, τις ομαδικές συνεντεύξεις, τις συστάσεις, καθώς και την αξιολόγηση ακαδημαϊκών προσόντων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης στην οποία συγκαταλέγεται και η Ελλάδα, οι ελληνικές επιχειρήσεις διαφοροποιούνται συγκριτικά με οργανισμούς των άλλων χωρών της Ν. Ευρώπης στην χαρακτηριστικά χαμηλή χρήση των ψυχομετρικών εργαλείων.

Κατά τη μελέτη των μεθόδων επιλογής σε 12 ευρωπαϊκές χώρες, οι Dany & Torchy (1994) αναφέρουν την προσωπική συνέντευξη, τις συστάσεις και τις έντυπες αιτήσεις ως μια βασική ομάδα των συχνότερα χρησιμοποιούμενων μεθόδων επιλογής. Ακολουθούν τα βιοδεδομένα, τα ψυχομετρικά τεστ, τα κέντρα επιλογής προσωπικού, διάφορες ομαδικές μέθοδοι επιλογής και η γραφολογία. Η χρήση των διάφορων μεθόδων επιλογής προσωπικού στις ευρωπαϊκές χώρες παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες και διαφορές που ενδεχομένως οφείλονται στη γεωγραφική εγγύτητα και την πολιτισμική συμβατότητα των χωρών. Ανάλογα με τη συχνότητα χρήσης και την

προτίμηση σε συγκεκριμένες μεθόδους, διαμορφώνονται επί μέρους ομάδες χωρών.

Στις χώρες της Β. Ευρώπης (Σουηδία, Νορβηγία, Δανία), η επιλογή προσωπικού βασίζεται κυρίως στις συστάσεις και τη λήψη βιογραφικών δεδομένων και λιγότερο στα ψυχομετρικά εργαλεία, τα κέντρα επιλογής προσωπικού και τις ομαδικές μεθόδους επιλογής. Στη Δυτική Ευρώπη (Ολλανδία, Μ. Βρετανία, Ιρλανδία), χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό οι έντυπες αιτήσεις, τα ψυχομετρικά εργαλεία και τα κέντρα επιλογής προσωπικού. Αντίστοιχες μέθοδοι χρησιμοποιούνται και στη Γερμανία, με μικρότερη έμφαση στα τεστ. Στις χώρες της νότιας Ευρώπης, όπως η Ισπανία και η Πορτογαλία, πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν ψυχομετρικά εργαλεία, ενώ δίνουν λιγότερη έμφαση στις συστάσεις σχετικά με άλλες χώρες. Άλλες χώρες όπως η Φινλανδία, η Γαλλία και η Τουρκία ακολουθούν δικά τους μοντέλα. Η Φινλανδία διαφέρει από τις υπόλοιπες βόρειες χώρες με την περισσότερο εκτεταμένη χρήση των ομαδικών συνεντεύξεων, των ψυχομετρικών εργαλείων και των κέντρων επιλογής προσωπικού και μικρότερη χρήση των συστάσεων και των βιογραφικών δεδομένων. Στη Γαλλία χρησιμοποιείται ιδιαίτερα η γραφολογία, ενώ στην Τουρκία δίνεται έμφαση σε ομαδικές μεθόδους επιλογής (Roe & Van den Berg, 2003).

Τέλος, σε μια σύγκριση των πρακτικών επιλογής που χρησιμοποιούνται σε 7 ευρωπαϊκές χώρες, οι Schuler et al. (1993)¹⁸, αναφέρουν μια γενική τάση προς τη χρήση δομημένων συνεντεύξεων σε όλες τις χώρες. Παρά την αναγνώριση της εγκυρότητας που παρουσιάζουν μέθοδοι όπως τα κέντρα επιλογής προσωπικού και τα δείγματα έργου, αναφέρουν την έλλειψη συστηματικής χρήσης τους, ενώ αναφέρουν επιπλέον την περιορισμένη χρήση ψυχομετρικών εργαλείων και βιοδεδομένων.

Κεντρικό ζήτημα αναφορικά με το επίπεδο ανάπτυξης της επιλογής προσωπικού και κατά συνέπεια με τη δυνατότητα συμβολής της στην οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα, είναι η αποτελεσματικότητα των ίδιων των μεθόδων που χρησιμοποιούνται καθώς και του συνδυασμού τους.

¹⁸ Όπως αναφέρεται στο Heraty & Morley (1998).

Η αποτελεσματικότητα της κάθε μεθόδου καθορίζεται από τις ψυχομετρικές της ιδιότητες και συγκεκριμένα από την προγνωστική εγκυρότητα που παρουσιάζει σχετικά με την εργασιακή απόδοση (Muchinski, 1986). Η χρήση μεθόδων πρόσληψης με αυξημένη προβλεπτική εγκυρότητα οδηγεί σε σημαντική αύξηση της εργασιακής απόδοσης, όπως μετράται από ποσοστιαίες αυξήσεις στα αποτελέσματα της εργασίας, από την αυξημένη οικονομική αξία των εργασιακών αποτελεσμάτων, και από αυξημένη γνώση δεξιοτήτων σχετικών με την εργασία (Hunter, Schmidt, & Judiesch, 1990). Μέσω ενός συνδυασμού μεθόδων οι οποίες παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη προβλεπτική εγκυρότητα σχετικά με την απόδοση και την απόκτηση εργασιακής γνώσης, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα πρόσληψης των πιο αποτελεσματικών υποψηφίων. Έχει δειχθεί ότι διαδικασία επιλογής η οποία διαμορφώνεται από τεστ γνωστικής ικανότητας και δομημένη συνέντευξη, επιφέρει το 63% της μέγιστης δυνατής πρακτικής αξίας για τον οργανισμό (Schmidt & Hunter, 1998).

Το χαρακτηριστικό στοιχείο που προκύπτει από τις μεθόδους επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιούνται από τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι η χαμηλή έμφαση που δίνεται σε μεθόδους με αποδεδειγμένη προβλεπτική εγκυρότητα ως προς την εργασιακή απόδοση, όπως είναι τα ψυχομετρικά τεστ, και ειδικότερα τα τεστ γνωστικής ικανότητας (Hunter, 1986, Hunter & Schmidt, 1996, Ree & Earles, 1992, Schmidt & Hunter, 1998, Levine et al., 1996) τα οποία έχουν δειχθεί ως έγκυροι προβλεπτικοί παράγοντες για διαφορετικά επίπεδα και είδη εργασιών, και τα κέντρα επιλογής προσωπικού (Gaugler et al., 1987). Σχετικά με την προσωπική συνέντευξη η οποία χρησιμοποιείται ως βασική μέθοδος επιλογής για όλες τις θέσεις, η λειτουργία της ως κατάσταση επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης, κατά την οποία και τα δυο μέρη ανταλλάσσουν πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή σχέση δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό το εύρος χρήσης της. Ωστόσο, δεν παρέχονται στοιχεία διαφοροποίησης ως προς τη δομή της ώστε να παρέχονται ενδείξεις σχετικά με την αποτελεσματικότητά της ως μεθόδου, καθώς αυξημένη προβλεπτική εγκυρότητα παρέχεται από τις δομημένες συνεντεύξεις (Huffcut & Arthur, 1994, McDaniel et al., 1994, Wiesner & Cronshaw, 1988, Wright et al., 1989, Schmidt & Hunter, 1998).

Η αντιληπτή από τους υπεύθυνους ανθρωπίνων πόρων αποτελεσματικότητα, η οποία αναφέρεται κυρίως για τις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται δεν δύναται να συνδέσει τη χρήση των μεθόδων με την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων στην εργασιακή απόδοση. Η διεξαγωγή μελετών εγκυρότητας των ιδιαίτερων μεθόδων και του συνδυασμού που χρησιμοποιείται με συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση, θα αποτελούσε θεμελιώδες στοιχείο για τον καθορισμό των περισσότερο αποτελεσματικών για κάθε κατηγορία προσωπικού μεθόδων, τη βελτίωση των μεθόδων που εφαρμόζονται, καθώς και την ουσιαστική συμβολή του συστήματος επιλογής προσωπικού στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

- **Διοίκηση και Αξιολόγηση της Απόδοσης**

Η διοίκηση και αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί κεντρική οργανωσιακή διαδικασία που συμβάλλει στην ανάπτυξη των οργανισμών και έναν από τους θεμελιώδεις σκοπούς της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων (Baruch & Harel, 1993). Η βελτίωση της διαδικασίας έχει υποστηριχθεί ότι μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Farick & Baxter, 2001).

Την ύπαρξη επίσημου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αναφέρει η πλειοψηφία των οργανισμών. Ωστόσο, καθώς σε πολλούς οργανισμούς διαφοροποιείται η έκταση εφαρμογής της αξιολόγησης της απόδοσης αλλά και η μορφή που λαμβάνει σχετικά με διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων (Παπαλεξανδρή, 2001, Bretz et al., 1992), η λήψη των σχετικών δεδομένων θα οδηγούσε στην εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η διαδικασία και τους στόχους της.

Ως προς την αντιληπτή του αποτελεσματικότητα η οποία αναφέρεται σε υψηλά επίπεδα, προκύπτουν ορισμένες αντιρρήσεις, καθώς, η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος που παρουσιάζεται ως κεντρικό για τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων και οι συνέπειες του οποίου εκτείνονται σε ένα εύρος περαιτέρω διαδικασιών, χρειάζεται να μελετηθεί ως προς συγκεκριμένα

κριτήρια τα οποία να αφορούν τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων η οποία τίθεται ως βασικός στόχος της αξιολόγησης.

Βασικό ρόλο στη διαδικασία αξιολόγησης διαδραματίζουν οι συμμετέχοντες. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η αξιολόγηση διενεργείται από τον άμεσο προϊστάμενο, ενώ περιλαμβάνει και τη συμμετοχή του εργαζόμενου με τη διενέργεια αυτό-αξιολόγησης. Οι άμεσοι προϊστάμενοι αποτελούν το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο μέσο απόκτησης πληροφοριών για την απόδοση, με δεδομένο ότι διαθέτουν εμπειριστατωμένη γνώση για τις απαιτήσεις της εργασίας και έχουν επαρκείς ευκαιρίες για την παρατήρηση των εργαζομένων ώστε να μπορούν να προβούν σε ακριβείς βαθμολογήσεις. Η συμμετοχή του εργαζόμενου αποτελεί αποτελεσματικό εργαλείο για την αύξηση της εργασιακής αυτονομίας και προϋπόθεση για την ανάπτυξη. Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης, αυξάνεται η ποσότητα και ποιότητα της σχετικής διαθέσιμης πληροφορίας, οδηγώντας σε περισσότερο ακριβείς και έγκυρες βαθμολογήσεις (Cotton, 1993), ενώ θεωρείται επίσης ότι αυξάνεται η αποδοχή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης που δίνεται (Campbell et al., 1998). Σε πολλές περιπτώσεις πραγματοποιείται αξιολόγηση από πολλαπλές πηγές, κατά τις οποίες παρέχεται ανατροφοδότηση από όλες τις πιθανές πηγές, τον ίδιο τον εργαζόμενο και τον άμεσο προϊστάμενο, τους υφιστάμενους και συναδέλφους της ίδιας βαθμίδας, ανώτερους προϊστάμενους, πελάτες και προμηθευτές τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η αξιολόγηση από πολλαπλές πηγές προτείνεται ως μέθοδος βελτίωσης των συστημάτων αξιολόγησης που στηρίζονται αποκλειστικά στις κρίσεις του άμεσου προϊστάμενου.

Το σύστημα αξιολόγησης όπως αναφέρεται από τις συμμετέχουσες εταιρείες περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο τον άμεσο προϊστάμενο και τον εργαζόμενο, καθώς και τη συμμετοχή του προϊστάμενου της ανώτερης βαθμίδας, ενώ σε πολύ χαμηλά επίπεδα εμφανίζεται η συμμετοχή υφιστάμενων, συναδέλφων της ίδιας βαθμίδας και πελατών.

Τα αποτελέσματα σχετικά με τη συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης αντιστοιχούν σε μεγάλο βαθμό με τα αποτελέσματα της έρευνας του δικτύου Cranfield για την Ελλάδα, για το έτος 2000. Στην έρευνα αυτή, η διαδικασία

αξιολόγησης πραγματοποιείται επίσης με τη συμμετοχή κατά κύριο λόγο του άμεσου προϊστάμενου, του ίδιου του εργαζόμενου και του προϊστάμενου της ανώτερης βαθμίδας. Οι διαφορές που εκδηλώνονται αφορούν τη μικρότερη συμμετοχή του ίδιου του εργαζόμενου και την περισσότερο αυξημένη συμμετοχή του προϊστάμενου της ανώτερης βαθμίδας, ενώ αυξημένη παρουσιάζεται η συμμετοχή των πελατών (Παπαλεξανδρή, 2001).

Ενώ η διεξαγωγή της αξιολόγησης από τον άμεσο προϊστάμενο λαμβάνεται ως καθιερωμένη πρακτική, συνδέεται με συγκεκριμένα προβλήματα τα οποία υποβαθμίζουν τόσο την αποτελεσματικότητα, την εγκυρότητα και την ακρίβεια της διαδικασίας, όσο και τη δίκαιη διεξαγωγή της. Όπως αναφέρθηκε λεπτομερέστερα στην εισαγωγή, οι κρίσεις στις οποίες προβαίνει ο προϊστάμενος περιέχουν μεγάλα ποσοστά λάθους, που οφείλονται σε μεροληπτικές στρεβλώσεις, σφάλματα απόδοσης, σκόπιμα λάθη και προσωπικές στρεβλώσεις, κλπ. Η επικέντρωση της αξιολόγησης σε μετρήσιμα αποτελέσματα, καθώς και η εκτίμηση προσωπικών χαρακτηριστικών –στις περιπτώσεις όπου εφαρμόζεται, βάσει συγκεκριμένων ψυχομετρικών εργαλείων τα οποία βαθμολογούνται και τα αποτελέσματα των οποίων αξιολογούνται από οργανωτικούς ψυχολόγους, θα συνέβαλλαν στην αυξημένη εγκυρότητα της διαδικασίας.

Σχετικά με το περιεχόμενο της αξιολόγησης, η αξιολόγηση βάσει συγκεκριμένων στόχων αποτελεί βασική μορφή αξιολόγησης που χρησιμοποιείται τόσο για διοικητικά στελέχη όσο και για διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων (Bretz et al., 1992). Η ανάπτυξη συστημάτων βασισμένων στη διοίκηση με βάση τους στόχους, πραγματοποιήθηκε σε μια προσπάθεια βελτίωσης των περιορισμών του συστήματος βαθμολόγησης με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά (Wiese & Buckley, 1998). Τα αποτελέσματα σχετικά με τα θέματα αξιολόγησης, παραπέμπουν σε αυξανόμενη επικέντρωση της αξιολόγησης στους στόχους που έχουν τεθεί και στις σχετικές με την εργασία ικανότητες. Παράλληλα, και σε χαμηλότερα ποσοστά, αναφέρεται σε συμπεριφορές που λαμβάνονται ως σημαντικές για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού, όπως η ανάληψη ευθυνών και η ατομική ικανότητα εκμάθησης. Από το συνδυασμό των θεμάτων αυτών, οδηγούμαστε στην υπόθεση χρήσης συνδυασμού μεθόδων αξιολόγησης,

χωρίς να μπορούμε να προβούμε σε περαιτέρω συμπεράσματα σχετικά με τις μεθόδους που ακολουθούνται και την εγκυρότητά τους.

Βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση του συστήματος αποτελούν η πραγματοποίηση συνέντευξης αξιολόγησης, καθώς και οι στόχοι που εκπληρώνει η διαδικασία. Η συνέντευξη αξιολόγησης αποτελεί το σημείο επικοινωνίας ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον αξιολογούμενο, στο οποίο αναφέρονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και παρέχεται η κατάλληλη ανατροφοδότηση. Η παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με τα δυνατά σημεία και τα αδύνατα σημεία έχει θεωρηθεί ότι μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης, καθώς και στην ανάπτυξη των εργαζομένων, σε περίπτωση που δίνεται με τον κατάλληλο τρόπο (Guzzo et al., 1985). Διενέργεια συνέντευξης αξιολόγησης αναφέρεται από σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων, αν και δεν εφαρμόζεται σε όλες τις περιπτώσεις. Στη διενέργεια συνέντευξης επιδρά η εθνικότητα των οργανισμών, καθώς σε περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις πραγματοποιείται συνέντευξη ανάπτυξης/ αξιολόγησης συγκριτικά με τις ελληνικές, παραπέμποντας σε περισσότερο ολοκληρωμένα συστήματα αξιολόγησης και σε μεγαλύτερη αποδιδόμενη έμφαση στην παροχή ανατροφοδότησης.

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης εκπληρώνει βασικούς διοικητικούς σκοπούς. Λειτουργεί ως εργαλείο λήψης διοικητικών αποφάσεων που αφορούν τη μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη των εργαζομένων, τις μετακινήσεις του προσωπικού, την κατανομή αμοιβών και παροχών, τις απολύσεις, καθώς και την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού (Wiese & Buckley, 1998, Cleveland et al., 1989, Fisher et al., 1999).

Τα αποτελέσματα αντιστοιχούν στους παραπάνω στόχους της διαδικασίας αξιολόγησης. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προς τρεις βασικές κατευθύνσεις, οι οποίες αναφέρονται στη σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές, στη σύνδεση της απόδοσης με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, καθώς και στις δυνατότητες προαγωγής.

Η σύνδεση της εργασιακής απόδοσης με τις οικονομικές απολαβές είναι γενικώς αποδεκτή ως βασικό μέσο παροχής κινήτρων για τη βελτίωση της απόδοσης (Wood et al., 1999, Fisher et al. 1999). Η συγκεκριμένη σύνδεση πραγματοποιείται από τις επιχειρήσεις κυρίως με την παροχή μεταβλητού

μισθού, και λιγότερο μέσω της χρήσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για την αύξηση του σταθερού μισθού και την κατανομή πρόσθετων παροχών. Η αυξημένη παροχή μεταβλητών αποδοχών αποδίδεται στο γεγονός ότι οι παροχές αυτές συνδέουν με περισσότερο άμεσο τρόπο την απόδοση με την αμοιβή (Schwab & Olson, 1990) σχετικά με τις προσαρμογές που γίνονται στο βασικό μισθό.

Επιπλέον, οι πληροφορίες σχετικά με την απόδοση συμβάλλουν στην αναγνώριση των διαστάσεων της απόδοσης που χρειάζονται βελτίωση και καθορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες και οι τρόποι με τους οποίους θα καλυφθούν. Η λειτουργία της αξιολόγησης ως μεθόδου ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί πρακτική που έχει παρατηρηθεί στους ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Κατά την έρευνα των προγραμμάτων εκπαίδευσης που ακολουθούνται από οργανισμούς 12 ευρωπαϊκών χωρών, ο Larsen (1994) αναφέρει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί πρωταρχική πηγή πληροφοριών για την ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών.

Τα δεδομένα που παρέχονται από τη διαδικασία αξιολόγησης μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων, μέσα από τη δυνατότητα που παρέχεται να καθοριστεί η εξέλιξή τους, να συζητηθούν μακροπρόθεσμοι στόχοι της σταδιοδρομίας τους στον οργανισμό, να τεθούν συγκεκριμένες κατευθύνσεις και στάδια για την επίτευξή τους (Fisher et al., 1999). Η σύνδεση της αξιολόγησης με την ανάπτυξη πραγματοποιείται κυρίως μέσα από τον καθορισμό των δυνατοτήτων προαγωγής και βαθμολογικής εξέλιξης, ενώ δίνεται μικρότερη έμφαση στην ανάπτυξη καριέρας μέσα από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Τέλος, τα συστήματα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται παρουσιάζουν ορισμένες διαφοροποιήσεις ανάλογα με την εθνικότητα των επιχειρήσεων. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαφοροποιούνται από τις ελληνικές ως προς το βαθμό στον οποίο το σύστημα αξιολόγησης προσδιορίζει περαιτέρω διαδικασίες. Η αξιολόγηση των εργαζομένων συνδέεται με την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο εργαζόμενου και επιχείρησης, με τις δυνατότητες προαγωγής και ανάπτυξης καριέρας, και με την απόδοση αμοιβών σε πολύ περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις συγκριτικά με τις ελληνικές, παραπέμποντας σε συνεκτικότερη σχέση ανάμεσα στην

αξιολόγηση και την εκπαίδευση/ ανάπτυξη προσωπικού και σε μια περισσότερο στρατηγική οπτική του συστήματος αξιολόγησης.

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού**

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού συνιστούν κεντρικά σημεία στα πλαίσια λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών, καθώς αυξανόμενη έμφαση αποδίδεται στην απόκτηση γνώσης, την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και τη χρήση τεχνολογίας αιχμής (Tannenbaum & Yukl, 1992). Για τις ελληνικές επιχειρήσεις, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού συνιστούν βασικές επιδιώξεις στα πλαίσια της διαμόρφωσης των στρατηγικών στόχων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Κεντρικά σημεία για την αποτύπωση της λειτουργίας της εκπαίδευσης αποτελούν η ίδια η έμφαση που αποδίδεται στη διαδικασία, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και πραγματοποιείται, στοιχεία που καθορίζουν και την αποτελεσματικότητά της.

Η έμφαση που δίνεται στην εκπαίδευση δύναται να αποτυπωθεί μέσω του ποσοστού των εργαζομένων της επιχείρησης το οποίο συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και από το ύψος του κόστους εκπαίδευσης ως ποσοστού του κόστους μισθοδοσίας (Παπαλεξανδρή, 2001).

Ο τρόπος οργάνωσης εμπεριέχει την πραγματοποίηση ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών, η οποία συνιστά καθοριστικό στοιχείο για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς με τον τρόπο αυτό προκύπτουν οι στόχοι και τα κριτήρια ανάπτυξής τους, και συμβάλλει στη συνολική τους αποτελεσματικότητα (Sleezer, 1993), καθώς και την αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Το γεγονός ότι παρέχεται εκπαίδευση στο 44% του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων εκ πρώτης όψεως λαμβάνεται ως ενθαρρυντικό. Από το συνολικό αυτό ποσοστό ωστόσο, δεν διαφοροποιούνται οι ιδιαίτερες κατηγορίες εργαζομένων που εκπαιδεύονται, ούτε και τα ποσοστά των εκπαιδευόμενων που λαμβάνουν μέρος σε διαφορετικές εκπαιδευτικές διαδικασίες προκειμένου να σχηματιστεί μια εικόνα για τους ιδιαίτερους στόχους της εκπαίδευσης μέσα από τον συνδυασμό εκπαιδευτικών μεθόδων

και το είδος και ποσοστό των εργαζομένων που συμμετέχουν σε καθεμία από αυτές. Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας για παράδειγμα, η οποία συνιστά δημοφιλή μέθοδο εκπαίδευσης, χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό για την εκπαίδευση νεοπροσλαμβανομένων στο εργασιακό αντικείμενο, ή/ και για την εκπαίδευση σε περίπτωση αλλαγής του τρόπου εργασίας μετά την εισαγωγή νέας τεχνολογίας. Σε περιπτώσεις επιχειρήσεων στις οποίες τα μεγαλύτερα ποσοστά εκπαιδευόμενων ακολουθούν τη συγκεκριμένη μέθοδο εκπαίδευσης, θα θεωρούσαμε το είδος της εκπαίδευσης ως ανεπίσημο, με περιορισμένη στρατηγική οπτική και σύνδεση με τους στόχους της επιχείρησης.

Η έμφαση που αποδίδεται στην εκπαίδευση κατ' αρχάς μέσα από τα ποσοστά των εργαζομένων που εκπαιδεύονται επηρεάζεται τόσο από οργανωσιακούς παράγοντες, όσο και από την οργάνωση του συστήματος της εκπαίδευσης. Ο κλάδος δραστηριότητας της επιχείρησης αποτελεί τον πρώτο παράγοντα που διαφοροποιεί τα ποσοστά των εκπαιδευόμενων. Ανάμεσα στους διαφορετικούς κλάδους δραστηριότητας, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρουσιάζονται ανάμεσα στον κλάδο του Εμπορίου, ο οποίος εμφανίζει και τα υψηλότερα ποσοστά, και των Υπηρεσιών, όπου παρουσιάζονται τα χαμηλότερα ποσοστά εκπαίδευσης. Τα αυξημένα ποσοστά εκπαίδευσης στο Εμπόριο θα μπορούσαν να αποδοθούν στην ανάγκη συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων στις δεξιότητες και ικανότητες εκείνες που απαιτούνται για την προώθηση των προϊόντων, ειδικά στις περιπτώσεις ανάπτυξης νέων προϊόντων. Ωστόσο, στον κλάδο των υπηρεσιών θα ήταν αναμενόμενα υψηλότερα ποσοστά εκπαίδευσης, καθώς ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς που στηρίζονται στην παροχή υπηρεσιών αποτελεί η ίδια η συμπεριφορά των εργαζομένων και οι οργανισμοί στρέφονται στην ανάπτυξη συμπεριφορών και στάσεων που συμβαδίζουν και αντιπροσωπεύουν την κουλτούρα των οργανισμών και προωθούν τους στόχους τους.

Στη συνέχεια, η εθνικότητα των επιχειρήσεων διαφοροποιεί το μέγεθος των εκπαιδευόμενων. Στις πολυεθνικές επιχειρήσεις σημαντικά υψηλότερα ποσοστά εργαζομένων συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα συγκριτικά με τις ελληνικές. Το γεγονός αυτό παραπέμπει σε μεγαλύτερη αποδιδόμενη έμφαση στην εκπαίδευση από τις πολυεθνικές εταιρείες.

Σημαντικό παράγοντα για την έμφαση που αποδίδεται στην εκπαίδευση αποτελεί η ύπαρξη επίσημης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Σε επιχειρήσεις στις οποίες υπάρχει επίσημη στρατηγική αυξάνεται τόσο το μέγεθος της επένδυσης στην εκπαίδευση, όσο και το ποσοστό των εκπαιδευομένων. Η ύπαρξη επίσημης στρατηγικής με τη διαμόρφωση συγκεκριμένων στόχων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό λαμβάνεται κατ' αρχάς ως προαπαιτούμενη για τη δημιουργία και ανάπτυξη των πρακτικών (Schuler, 1992), επομένως συνδυάζεται με την ύπαρξη περισσότερο επίσημων συστημάτων που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους. Οργανισμοί στους οποίους η εκπαίδευση εκπληρώνει στρατηγικούς στόχους, η συχνότητα καθώς και οι πόροι που αφιερώνονται σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι μεγαλύτεροι (Noe, 1999). Η επίδραση της ύπαρξης επίσημης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων στην οργάνωση του συστήματος εκπαίδευσης είναι εμφανής και στη διενέργεια ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών, καθώς ένας από τους στόχους της διαδικασίας αφορά τη συμβατότητα και τη σύνδεση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (Schuler & Jackson, 1987).

Επιπλέον, σε επιχειρήσεις στις οποίες διενεργείται ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών παρουσιάζονται σημαντικά μεγαλύτερα ποσοστά εκπαιδευόμενων. Μέσα από τη διαδικασία ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών προσδιορίζονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και οι συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την επιτυχή επιτέλεση των εργασιακών δραστηριοτήτων, καθώς και οι εργαζόμενοι που χρειάζονται εκπαίδευση κατόπιν ανάλυσης των συμπεριφορών και αξιολόγησης της απόδοσής τους. Η εν λόγω ανάλυση των προϋποθέσεων σε επίπεδο ατόμου και έργου συνεπάγεται μεγαλύτερα ποσοστά εργαζομένων που χρειάζονται εκπαίδευση σχετικά με τις περιπτώσεις στις οποίες δεν πραγματοποιείται.

Τέλος, η ύπαρξη προγραμμάτων ανάπτυξης και διαχείρισης σταδιοδρομίας διαμορφώνει υψηλότερα ποσοστά εργαζομένων που λαμβάνουν εκπαίδευση, καθώς προϋποθέτει την εκπαίδευση σε δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές που απαιτούνται για την ανάληψη αναβαθμισμένων εργασιακών ρόλων.

Όσον αφορά το μέγεθος της επένδυσης που πραγματοποιείται για την εκπαίδευση, διαμορφώνεται ανάλογα με τα ποσοστά των εκπαιδευομένων. Ωστόσο, το μέγεθος της επένδυσης για την εκπαίδευση παρουσιάζεται χαμηλό με δεδομένο ότι αναφέρεται ως ένας από τους βασικότερους στρατηγικούς στόχους για τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων από τις επιχειρήσεις του δείγματος. Το κόστος της εκπαίδευσης ως ποσοστού των δαπανών μισθοδοσίας παρουσιάζεται χαμηλό συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρώπης, αλλά και με δεδομένα ελληνικών επιχειρήσεων. Η έρευνα του Larsen (1994) σε 12 ευρωπαϊκές χώρες, αναφέρει πως το ποσοστό των οργανισμών που δαπανούν λιγότερο από 1% του κόστους μισθοδοσίας σε εκπαιδευτικά προγράμματα ανέρχεται τουλάχιστον στο 30% για κάθε χώρα, με εξαίρεση τη Γαλλία, τη Σουηδία και τη Μ. Βρετανία. Στα μεγαλύτερα ποσοστά των οργανισμών στις χώρες που μελετήθηκαν, με ορισμένες εξαιρέσεις, η επένδυση που γίνεται για την εκπαίδευση ξεπερνά το 2% του κόστους μισθοδοσίας. Αντίστοιχα, η Παπαλεξανδρή (2001) αναφέρει ότι το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων στις οποίες το κόστος εκπαίδευσης ξεπερνά το 2% των δαπανών μισθοδοσίας ανέρχεται στο 53.7% των επιχειρήσεων. Οι εν λόγω διαφορές αποδίδονται σε έναν βαθμό στη διαφορά του είδους των δειγμάτων, καθώς τόσο η ευρωπαϊκή όσο και η ελληνική έρευνα ασχολούνται με οργανισμούς που απασχολούν περισσότερα από 200 άτομα.

Σε ότι αφορά τον τρόπο οργάνωσης του συστήματος εκπαίδευσης, η διαδικασία ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών, όσο και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία ενός ολοκληρωμένου συστήματος εκπαίδευσης/ ανάπτυξης (Goldstein & Gilliam, 1990). Στις περισσότερες επιχειρήσεις διενεργείται ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών, καθώς και αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ωστόσο η τελευταία παρουσιάζει χαμηλότερα ποσοστά εφαρμογής. Η συσχέτιση που παρουσιάζουν οι δυο διαδικασίες, παρέχει ενδείξεις για την ύπαρξη και εφαρμογή επίσημων συστημάτων εκπαίδευσης, ωστόσο περισσότερο ολοκληρωμένα συμπεράσματα θα μπορούσαν να ληφθούν μέσα από την εξακρίβωση των μεθόδων με τις οποίες επιτελούνται οι εν λόγω διαδικασίες. Η έκταση εφαρμογής της διαδικασίας ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών (60.3%) παρουσιάζεται μικρότερη συγκριτικά με την έκταση εφαρμογής της σε

ευρωπαϊκούς οργανισμούς που μελετήθηκαν στα πλαίσια του δικτύου Cranet, στις οποίες διενεργείται ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών στο 66.5% των μικρότερων και 74.4% των μεγαλύτερων οργανισμών (Stavrou-Costea, 2002). Σχετικά με την εφαρμογή της διαδικασίας ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών στις διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, ο Larsen (1994) αναφέρει ότι δεν υπάρχουν ξεκάθαρες ενδείξεις για το κατά πόσο η διαδικασία ακολουθείται στην πράξη και με ποιες μεθόδους, και διαπιστώνει τις δυσκολίες πραγματοποίησής της.

Αντίστοιχα, σχετικά με τον τρόπο και τις μεθόδους διενέργειας ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών από τις επιχειρήσεις του δείγματος δεν έχουμε σαφή στοιχεία, ωστόσο μπορούμε να θεωρήσουμε ως μια σχετική διαδικασία την αξιολόγηση της απόδοσης, η οποία χρησιμοποιείται για την αναγνώριση των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών από το 67.8% των επιχειρήσεων και για την αναγνώριση των επιχειρησιακών εκπαιδευτικών αναγκών από το 55%. Η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιείται συχνά από τις ευρωπαϊκές χώρες ως μέθοδος ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών, από την οποία προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων (Larsen, 1994). Ακόμα, αναφέρεται ως συστηματική μέθοδος ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών από ελληνικές επιχειρήσεις για το έτος 2000 (Παπαλεξανδρή, 2001).

Όσον αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης που ακολουθούνται, χρησιμοποιείται συνδυασμός των μεθόδων, με την έμφαση να δίνεται περισσότερο στην παροχή της εκπαίδευσης από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με την εκχώρηση της διαδικασίας, καθώς και σε παραδοσιακές και ανεπίσημες, χαμηλού κόστους μεθόδους, όπως η διάλεξη και η εκπαίδευση στη θέση εργασίας, ενώ δεν έχει αναπτυχθεί η χρήση περισσότερο σύγχρονων μεθόδων όπως η εκπαίδευση μέσω υπολογιστών και η ηλεκτρονική μάθηση, καθώς και οι μέθοδοι εκπαίδευσης μέσω εμπειρίας. Η χρήση των παραδοσιακών μεθόδων δικαιολογείται κατ' αρχάς από τα χαμηλά επίπεδα επενδύσεων που πραγματοποιούνται για την εκπαίδευση, ωστόσο δεν ισχύει το ίδιο για την εκχώρηση της διαδικασίας η οποία συνοδεύεται στην πλειονότητα των περιπτώσεων από σημαντικό κόστος. Η συστηματική εκχώρηση της εκπαίδευσης σε εξωτερικές πηγές παρέχει ενδείξεις σχετικά με την έλλειψη της απαιτούμενης τεχνογνωσίας για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών από το εσωτερικό της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών μεθόδων συνιστά ουσιαστική διαδικασία για την εξακρίβωση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης ως προς τους στόχους που έχουν τεθεί και τη βελτίωση των μεθόδων που ακολουθούνται. Με την αυξανόμενη επικέντρωση στην κατανομή των πόρων σε διάφορες μορφές εκπαίδευσης, έχει γίνει έντονη η ανάγκη να υποστηριχθούν τα οφέλη που προκύπτουν από το κόστος της εκπαίδευσης (Larsen, 1994).

Ως προς την έκταση εφαρμογής της διαδικασίας αξιολόγησης (52.1%) συγκριτικά με την εικόνα που λαμβάνεται από τη μελέτη 12 ευρωπαϊκών χωρών, οι ελληνικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν χαμηλά ποσοστά αξιολόγησης, τουλάχιστον συγκριτικά με την πλειονότητα των χωρών. Χώρες όπως η Μ. Βρετανία, η Ισπανία, η Φιλανδία, η Γαλλία και η Ιρλανδία παρουσιάζουν αξιολόγηση της εκπαίδευσης σε υψηλά επίπεδα (70%-80%), χαμηλότερα ποσοστά αξιολόγησης (60%) επιδεικνύει ένας αρκετά μεγάλος αριθμός χωρών όπως η Νορβηγία, το Βέλγιο και η Ολλανδία, η Πορτογαλία, η Σουηδία και η Τουρκία, ενώ τα πιο χαμηλά ποσοστά εμφανίζονται στη Γερμανία (51%) και τη Δανία(39%) (Larsen, 1994). Επίσης χαμηλότερα ποσοστά αξιολόγησης της εκπαίδευσης εμφανίζουν συγκριτικά με τις ελληνικές επιχειρήσεις που μελετήθηκαν στα πλαίσια του δικτύου Crapef για το έτος 2000, στο 80% των οποίων πραγματοποιείται αξιολόγηση της εκπαίδευσης με χρήση διαφόρων τεχνικών (Παπαλεξανδρή, 2001).

Η χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης αντανακλά αφενός τη σημασία που αποδίδεται στη διαδικασία, και αφετέρου συνδέεται με τη λήψη διαφορετικών δεδομένων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ως προς διαφορετικούς στόχους. Η ερευνητική δραστηριότητα σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης σε διαφορετικές ευρωπαϊκές χώρες, αλλά και στην Ελλάδα καταδεικνύει την μεγαλύτερη έμφαση που δίνεται σε ανεπίσημες μεθόδους διερεύνησης των αντιδράσεων των συμμετεχόντων που παρέχονται μετά το τέλος των προγραμμάτων, και παροχής ανατροφοδότησης από τον εργαζόμενο και τον προϊστάμενο (Larsen, 1994, Παπαλεξανδρή, 2001). Το γεγονός αυτό υποβαθμίζει σημαντικά τη δυνατότητα να αξιολογηθούν οι αλλαγές των δεξιοτήτων, της συμπεριφοράς και τελικά της απόδοσης.

Η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης αναφέρεται ως υψηλή από τους υπεύθυνους ανθρωπίνων πόρων, ωστόσο η έλλειψη δεδομένων σχετικά με τις συγκεκριμένες μεθόδους βάσει των οποίων διενεργείται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οδηγεί στην χαμηλή δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων σχετικά με την προτεραιότητα που αποδίδεται στη διαδικασία από τις ελληνικές επιχειρήσεις, κυρίως όμως σχετικά με την οργάνωση και αποτελεσματικότητα του συστήματος εκπαίδευσης.

Επιπλέον, η αντιληπτή αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται από τους υπεύθυνους ανθρωπίνων πόρων αντανακλά την αντιμετώπιση της εκπαίδευσης ως ενιαίας μεταβλητής χωρίς να παρέχεται η δυνατότητα διαχωρισμού των διαφορετικών μεθόδων, και η αναφορά της ενδεχόμενης διαφοροποιημένης αποτελεσματικότητας που εμφανίζουν.

Η ανάπτυξη του προσωπικού διερευνήθηκε μέσα από την ύπαρξη και εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης σταδιοδρομίας και διαδοχής, και εκπαίδευσης/ ανάπτυξης ηγετικών στελεχών. Η έκταση εφαρμογής προγραμμάτων ανάπτυξης σταδιοδρομίας και διαδοχής (42.7%) βρίσκεται σε χαμηλότερα επίπεδα σχετικά με τα ποσοστά χρήσης τους από τις ελληνικές επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν κατά το έτος 2000 (46.7%) (Παπαλεξανδρή, 2001), ενώ παρουσιάζεται υψηλότερη από τα ποσοστά χρήσης των προγραμμάτων διαδοχής που αναφέρονται για ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Προγράμματα διαδοχής χρησιμοποιούνται από το 30% των μικρότερων και από το 41% των μεγαλύτερων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Stavrou-Costea, 2002).

Η ανάπτυξη προσωπικού προσδιορίζεται από αντίστοιχους με την εκπαίδευση παράγοντες. Η εθνικότητα της επιχείρησης διαφοροποιεί το εύρος εφαρμογής των προγραμμάτων διαχείρισης σταδιοδρομίας και εκπαίδευσης/ ανάπτυξης ηγετικών στελεχών, παραπέμποντας αντίστοιχα με την εκπαίδευση στην μεγαλύτερη έμφαση που αποδίδεται στην ανάπτυξη προσωπικού από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Το εύρος εφαρμογής των προγραμμάτων ανάπτυξης συσχετίζεται επιπλέον με την ύπαρξη επίσημης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Σε επιχειρήσεις όπου υπάρχει επίσημη στρατηγική ανθρωπίνων πόρων τα προγράμματα ανάπτυξης εφαρμόζονται σε

μεγαλύτερα ποσοστά. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει το στρατηγικό ρόλο της ανάπτυξης προσωπικού στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Τα προγράμματα ανάπτυξης συσχετίζονται επιπλέον με τη διαδικασία ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών. Η διενέργεια ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται σε μεγαλύτερα ποσοστά όταν εφαρμόζονται προγράμματα διαχείρισης σταδιοδρομίας και ανάδυσης ηγετικών στελεχών, καθώς, μέσα από τη διαδικασία αναγνωρίζονται τα απαραίτητα σημεία εκπαίδευσης καθώς και οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν μέρος στα προγράμματα ανάπτυξης.

- **Προσλήψεις- Αποχωρήσεις- Απουσίες**

Η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών, και ιδιαίτερα οι οικειοθελείς αποχωρήσεις, έχει συνδεθεί με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Richard & Johnson, 2001). Στο τελευταίο τμήμα της συζήτησης σχολιάζονται ορισμένα σχετικά ευρήματα, παρά το γεγονός ότι οι συγκεκριμένοι δείκτες που έχουν εξαχθεί για τον κάθε παράγοντα θα μπορούσαν να αξιολογηθούν σε συγκεκριμένα οργανωσιακά πλαίσια.

Οι προσλήψεις στις οποίες προβαίνουν οι επιχειρήσεις του δείγματος εξαρτώνται περισσότερο από τις εκροές που διαμορφώνονται σε ανθρώπινο δυναμικό και λιγότερο από παράγοντες όπως η εθνικότητα ή ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης. Η επίδραση της εθνικότητας στη διαφορά των μέσων ποσοστών προσλήψεων, δεν παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική. Επίσης ανεξάρτητος παράγοντας στις προσλήψεις εμφανίζεται ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης. Επιπλέον, οι διαφορές που παρουσιάζονται στα μέσα ποσοστά προσλήψεων των διαφορετικών κλάδων δεν είναι στατιστικά σημαντικές ώστε να υποστηριχθεί η διαμόρφωσή τους κατόπιν της επιρροής του κλάδου δραστηριότητας. Ενώ θα θεωρούσαμε λογική την επίδραση των παραπάνω παραγόντων στη διαμόρφωση του ποσοστού προσλήψεων, η έλλειψη στατιστικά σημαντικών διαφορών οδηγεί στη διαπίστωση ότι η διαμόρφωση του ποσοστού προσλήψεων εξαρτάται από οργανωσιακούς παράγοντες και συνθήκες που επιδρούν αμεσότερα στη διαμόρφωση του μεγέθους των προσλήψεων.

Τα ποσοστά των προσλήψεων στις οποίες προβαίνουν οι οργανισμοί συσχετίζονται με τις οικειοθελείς και μη οικειοθελείς αποχωρήσεις. Μέσω των προσλήψεων που διενεργούνται, οι οργανισμοί στοχεύουν κατ' αρχάς στην κάλυψη των κενών θέσεων οι οποίες δημιουργούνται από τις οικειοθελείς αποχωρήσεις και τις απολύσεις, οι οποίες δεν μπορούν να καλυφθούν από εσωτερικές πηγές. Επιπλέον, τα μεγέθη των πραγματοποιούμενων προσλήψεων όπως διαμορφώνονται για τις επιχειρήσεις του δείγματος υπερκαλύπτουν τα μεγέθη των εκροών σε ανθρώπινο δυναμικό. Το γεγονός αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά των εταιρειών βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης, κατά την οποία οι οργανισμοί στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην εξασφάλιση ικανού αριθμού ανθρώπινου κεφαλαίου και τεχνικών ικανοτήτων για την επιδίωξη των στόχων τους.

Η κάλυψη κενών θέσεων διενεργείται είτε μέσω προσλήψεων από την εξωτερική αγορά, είτε με τη χρήση εσωτερικής αναγγελίας και εύρεση υποψηφίων από το εσωτερικό του οργανισμού. Η διαμόρφωση του ποσοστού προσλήψεων από την εξωτερική αγορά εξαρτάται από το είδος των θέσεων που επιχειρούν να καλύψουν οι οργανισμοί, το μέγεθος της εσωτερικής αγοράς και την ύπαρξη κατάλληλων υποψηφίων, καθώς και από την πολιτική πλήρωσης κενών θέσεων που ακολουθούν. Για τη μελέτη του τρόπου κάλυψης των κενών θέσεων και της διαμόρφωσης των προσλήψεων σε διάφορα επίπεδα των οργανισμών, θα ήταν χρήσιμη η παράλληλη λήψη δεδομένων σχετικά με τις θέσεις που καλύπτονται από τις εσωτερικές πηγές των οργανισμών.

Όσον αφορά τα μεγέθη των αποχωρήσεων, η μελέτη των αναλογιών που διαμορφώνονται έχει υποδείξει ότι οι συνολικές αποχωρήσεις διαμορφώνονται κυρίως από τις οικειοθελείς αποχωρήσεις οι οποίες αποτελούν τα μεγαλύτερα ποσοστά αποχωρήσεων (Price, 1977). Αντίστοιχα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι οικειοθελείς αποχωρήσεις συνιστούν το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών αποχωρήσεων (63.65%). Επιπλέον, οι οικειοθελείς αποχωρήσεις εμφανίζουν περισσότερο από διπλάσιο μέγεθος σχετικά με τις απολύσεις. Το μέγεθος αυτό είναι δυνατό να ενσωματώνει και περιπτώσεις μη οικειοθελών αποχωρήσεων. Σε αρκετές περιπτώσεις, οικειοθελείς

αποχωρήσεις στην πραγματικότητα είναι μη οικειοθελείς, καθώς ο οργανισμός ενεργοποιεί με διάφορους έμμεσους τρόπους τους εργαζόμενους που υποδεικνύουν χαμηλή απόδοση για την ενδεχόμενη απόλυσή τους, με αποτέλεσμα την οικειοθελή τους αποχώρηση (Wells & Muchinsky, 1985). Στην έλλειψη αυτή σαφούς διαφοροποίησης των εν λόγω κατηγοριών, θα μπορούσε να αποδοθεί και η συσχέτιση που εμφανίζεται ανάμεσα στις οικειοθελείς αποχωρήσεις και τις απολύσεις. Η συσχέτιση που εμφανίζεται ανάμεσα στις συνολικές αποχωρήσεις, τις οικειοθελείς αποχωρήσεις και τις απολύσεις, αποδίδεται στη διαμόρφωση του συνολικού μεγέθους των αποχωρήσεων από τις ξεχωριστές κατηγορίες.

Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις μειώνουν το επίπεδο του ανθρώπινου κεφαλαίου σ' έναν οργανισμό και κατ' επέκταση όσο αυξάνονται οι αποχωρήσεις μειώνεται η παραγωγικότητα του δυναμικού του. Ωστόσο, οι συνέπειες των αποχωρήσεων για τους οργανισμούς εξαρτώνται εν πολλοίς από την ποιότητα των εργαζομένων που αποχωρούν και τη δυνατότητα αντικατάστασής τους, καθώς και από τις παρατηρούμενες διαφορές στην απόδοση. Σε πολλές περιπτώσεις οι αποχωρήσεις αποδεικνύονται λειτουργικές για τους οργανισμούς, καθώς παρουσιάζεται η δυνατότητα αντικατάστασης εργαζομένων με χαμηλή απόδοση, αύξησης της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας του οργανισμού, καθώς και προσφοράς ενός μηχανισμού ανανέωσης (Alexander et al., 1994).

Επομένως, το ποσοστό των οικειοθελών αποχωρήσεων που έχει ληφθεί για το σύνολο του δείγματος αναφορικά με την επίδρασή του στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα θα μπορούσε να αξιολογηθεί με βάση τα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων που αποχωρούν.

Αντίστοιχα με τις προσλήψεις, οι οικειοθελείς αποχωρήσεις οφείλονται περισσότερο σε οργανωσιακούς παράγοντες και λιγότερο σε παράγοντες πλαισίου, όπως η εθνικότητα της επιχείρησης και ο κλάδος δραστηριότητας. Οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται για το ανθρώπινο δυναμικό και τα οικονομικά κίνητρα έχουν συνδεθεί με τις οικειοθελείς αποχωρήσεις. Οι μισθολογικές απολαβές συνιστούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες στη διαμόρφωση των προθέσεων αποχώρησης (Lambert et al., 2001) και έχουν θεωρηθεί ως ένας από τους βασικούς προσδιοριστικούς

παράγοντες των οικειοθελών αποχωρήσεων. Η σχέση μισθού και οικειοθελών αποχωρήσεων έχει επιβεβαιωθεί τόσο σε ατομικό και οργανωτικό, όσο και σε κλαδικό επίπεδο (Park et al., 1994; Leonard, 1987, Wilson & Peel, 1991). Επιπλέον χαρακτηριστικά της εργασίας και του οργανισμού που συνδέονται με τις αποχωρήσεις είναι οι πρόσθετες παροχές, τα ευέλικτα προγράμματα εργασίας, οι προσδοκίες προαγωγής, η σχετική με την επιχείρηση εκπαίδευση, καθώς και το μέγεθος της επιχείρησης (Winter-Ebmer and Zweimüller 1999).

Η επίδραση των μισθολογικών απολαβών στις οικειοθελείς αποχωρήσεις επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματά μας. Η αναζήτηση υψηλότερων αποδοχών αποτελεί την βασικότερη αιτία αποχωρήσεων. Επιβεβαιώνεται επιπλέον, η σύνδεση με τις προσδοκίες προαγωγής, καθώς, σημαντική αιτία αποχωρήσεων συνιστούν οι αντιληπτές περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης. Αντίθετα, η εκπαίδευση που παρέχεται από τους οργανισμούς καθώς και η ανάπτυξη μέσα από τα προγράμματα διαχείρισης σταδιοδρομίας και διαδοχής και εκπαίδευσης ηγετικών στελεχών δεν παρουσιάζουν κάποια συσχέτιση με τα ποσοστά των οικειοθελών αποχωρήσεων.

Τα αυξημένα ποσοστά οικειοθελών αποχωρήσεων στα μεσαία και κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια θα μπορούσαν να ενταχθούν στα πλαίσια ανάπτυξης καριέρας και εύρεσης βελτιωμένων προοπτικών εξέλιξης οι οποίες δεν ικανοποιούνται στα πλαίσια των συγκεκριμένων οργανισμών.

Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις έχουν μελετηθεί σε συνδυασμό με τις απουσίες και θεωρούνται ως η τελική έκφραση ενός συνόλου συμπεριφορών αποχώρησης δυσαρεστημένων εργαζομένων που εκδηλώνεται μέσα από την αύξηση των απουσιών και καταλήγει στην έξοδο από τον οργανισμό (Wolpin & Burke, 1985, Griffeth et al., 2000). Η σχέση αυτή δεν επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματά μας, καθώς δεν παρατηρείται κάποια συσχέτιση ανάμεσα στις δυο μεταβλητές.

Τέλος, σε ότι αφορά τις απολύσεις, το μέγεθός τους επηρεάζεται από τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων. Μικρότερα επίπεδα κύκλου εργασιών συνεπάγονται μεγαλύτερα ποσοστά απολύσεων στην απόπειρα των επιχειρήσεων να μειώσουν το κόστος τους από εργαζόμενους που δεν αποδίδουν. Οι απολύσεις οφείλονται κατά κύριο λόγο στην χαμηλή απόδοση

στην εργασία, καθώς και σε οργανωσιακές διαδικασίες, όπως η αναδιοργάνωση. Η χαμηλή απόδοση έχει αναγνωριστεί ως πρωταρχική αιτία των απολύσεων. Μέσα από τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης μετράται η αξία της συνεισφοράς του εργαζόμενου στον οργανισμό, η οποία μπορεί να καταλήξει στη διακοπή της εργασιακής σχέσης στις περιπτώσεις που οι επενδύσεις που γίνονται για τον εργαζόμενο και οι οποίες λαμβάνουν τη μορφή μισθού, επιπλέον παροχών και εκπαίδευσης υπερτερούν της προσφοράς του. Η αναδιοργάνωση από την άλλη μεριά και η μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων, συνιστούν φαινόμενα που παρατηρούνται ως στρατηγική επιλογή των οργανισμών στα πλαίσια της μείωσης κόστους και της επίτευξης μεγαλύτερης ευελιξίας σε συνθήκες ανταγωνιστικών αγορών (Roe & Van den Berg, 2003).

Σε ότι αφορά τους δείκτες απολύσεων και απουσιών που έχουν εξαχθεί για το σύνολο του δείγματος, θα μπορούσαν να αξιολογηθούν ως προς το μέγεθος και τις συνέπειές τους, σε συγκεκριμένα οργανωσιακά πλαίσια κατόπιν σύνδεσης με συγκεκριμένα επίπεδα κόστους και ωφέλειας τα οποία συνεπάγονται.

7 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η παρούσα έρευνα συνδέεται με ορισμένους περιορισμούς. Χρειάζεται κατ' αρχάς να αναφερθούμε στο δείγμα των επιχειρήσεων. Παρά το γεγονός ότι ο τρόπος επιλογής των επιχειρήσεων ήταν τυχαίος, ο πληθυσμός από τον οποίο ελήφθησαν ενδέχεται να επηρεάζει ορισμένα από τα αποτελέσματα που έχουν εξαχθεί, όπως σημειώθηκε σχετικά στις μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού.

Το χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης αποτελεί ένα επιπλέον αρνητικό σημείο της έρευνας. Το γεγονός αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στο μέγεθος του ερωτηματολογίου. Έχει υποστηριχθεί ότι το μέγεθος του ερωτηματολογίου επιδρά στα ποσοστά ανταπόκρισης των συμμετεχόντων. Ερωτηματολόγια που υπερβαίνουν τις 4 σελίδες, έχει δείχθει ότι μειώνουν τα ποσοστά συμμετοχής (Roth & Be Vier, 1998).

Ένα επιπλέον στοιχείο, αποτελεί η πιθανή παροχή μεροληπτικών απαντήσεων από τους υπεύθυνους ανθρωπίνων πόρων σχετικά με την έκταση εφαρμογής ορισμένων μεθόδων και την αντιληπτή τους αποτελεσματικότητα.

Κατά τη συζήτηση, τέλος, τα αποτελέσματα σχολιάζονται συγκριτικά με αποτελέσματα άλλων ερευνών που αφορούν ελληνικούς ή ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Η εν λόγω σύγκριση χρησιμεύει περισσότερο για την παροχή ορισμένων ενδείξεων σχετικά με το εύρος ή τα πρότυπα χρήσης των διαφορετικών μεθόδων. Ο περιορισμός έγκειται στις διαφορές ανάμεσα στο είδος των δειγμάτων, καθώς οι περισσότερες έρευνες λαμβάνουν ως αντικείμενο μελέτης επιχειρήσεις που απασχολούν αποκλειστικά περισσότερους από 200 εργαζόμενους.

8 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

Η παροχή ορισμένων συμπληρωματικών στοιχείων θα ήταν χρήσιμη για την εξαγωγή περισσότερο ολοκληρωμένων συμπερασμάτων. Τα στοιχεία αυτά, αναφέρονται κατ' αρχάς στις μεθόδους επιλογής προσωπικού, όπου η γνώση για το είδος των συνεντεύξεων επιλογής (αδόμητες- δομημένες) που εφαρμόζονται θα παρείχε περισσότερα δεδομένα ως προς την αποτελεσματικότητα της μεθόδου αλλά και ως προς το επίπεδο του συστήματος επιλογής. Επιπλέον, αφορούν τα ιεραρχικά επίπεδα και τις διαφορετικές κατηγορίες των εργαζομένων που συμμετέχουν στην εκπαίδευση προκειμένου να διασαφηνιστεί ο ρόλος, ο σκοπός και η οργάνωση της διαδικασίας. Τον ίδιο σκοπό θα εξυπηρετούσε η λήψη δεδομένων σχετικά με τις μεθόδους ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Δεδομένα σχετικά με τις ακριβείς μεθόδους με τις οποίες πραγματοποιείται η εκπαίδευση/ ανάδυση ηγετικών στελεχών θα ήταν επίσης χρήσιμα ως προς την αποτύπωση της ανάπτυξης προσωπικού. Ακόμα, δεδομένα σχετικά με τον ρόλο του υπεύθυνου ανθρωπίνων πόρων στη διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής, θα αποσαφήνιζαν τις σχέσεις που διαμορφώνονται και το βαθμό συμμετοχής της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων. Επιπλέον, θα μπορούσαν να ληφθούν δεδομένα σχετικά με την

έκταση χρήσης της αξιολόγησης της απόδοσης σε διαφορετικές εργασιακές κατηγορίες.

Θα ήταν χρήσιμη περαιτέρω, η διαχρονική μελέτη των εταιρειών που συμμετείχαν για τη σύγκριση των μεγεθών και την παρακολούθηση των αλλαγών στα συστήματα και προγράμματα που εφαρμόζονται.

Σε πλαίσια διεξαγωγής διαφορετικού είδους μελέτης, θα ήταν χρήσιμη η αξιολόγηση των διαφόρων μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής, ως προς τη διαφοροποίηση συγκεκριμένων εργασιακών αποτελεσμάτων, όπως και η αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς ως προς τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σε συγκεκριμένα εργασιακά αποτελέσματα.

9 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία, «Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων», εντάσσεται στα πλαίσια της γενικότερης ενασχόλησης, κατά τη μελέτη των οργανισμών, με το ρόλο που διαδραματίζει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων στη λειτουργία τους. Καθώς ο κλάδος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην Ελλάδα βρίσκεται σε στάδια ανάπτυξης, η σημασία της εν λόγω έρευνας έγκειται στην παροχή δεδομένων σχετικά με τις πρακτικές και τις μεθόδους βάσει των οποίων εφαρμόζεται και την εξακρίβωση σημείων που χρήζουν βελτίωσης ή περαιτέρω έρευνας. Κατόπιν των αποτελεσμάτων που έχουν ληφθεί και με δεδομένη τη συμβολή της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, διαπιστώνεται η ανάγκη επικέντρωσης της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων στη χρήση περισσότερο έγκυρων μεθόδων όσον αφορά την επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού, μεγαλύτερης ενσωμάτωσης και συνεκτικότητας των στόχων της διεύθυνσης με τους ευρύτερους επιχειρησιακούς στόχους, καθώς και η απόδοση περισσότερο αυξημένης έμφασης σε διαδικασίες που προωθούν την αύξηση δεξιοτήτων και τη βελτίωση απόδοσης και παραγωγικότητας, μέσω των κατάλληλων επενδύσεων, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού. Περαιτέρω έρευνα χρήζει η μελέτη της αποτελεσματικότητας των επιμέρους πρακτικών, η οποία συνιστά κεντρικό σημείο για την αξιολόγηση του ρόλου της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abraham, K. G., Taylor, S. K. (1996). Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence. *Journal of Labor Economics*, **14:3**, 394-424.
- Adams, G.A., Elacqua, T. C., Colarelli, S. M. (1994). The employment interview as a sociometric selection technique. *Journal of Group Psychotherapy & Psychodrama Sociometrics*, **Fall**, 99-113.
- Agresti, A., Finlay, B. (1997). *Statistical Methods for the Social Sciences*. (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Alexander, L. D. (1979). An exploratory study of the utilization of assessment center results. *Academy of Management Journal*. **22**, 152-157.
- Alexander, J. A., Bloom, J. R., & Nuchols, B.A (1994). Nursing turnover and hospital efficiency: An organizational- level analysis. *Industrial Relations*, **33**: 505-520.
- Alliger, G. M., Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's level of training criteria: thirty years later. *Personnel Psychology*, **42**, 331-342.
- Alvarez, K. M. (1997). The Business of Human Resources. *Human Resource Management*. **36**, 9-15.
- Anderson, N. R. (1992). Eight decades of employment interview research: A retrospective meta-review and prospective commentary. *European Work and Organizational Psychologist*, **2**, 1-32.
- Andrews, E. S., Noel, J. S. (1986). Adding life to the case study method. *Training and Development Journal*, **40:2**, 28-29.
- Arvey, R. D., Campion, J. E. (1982). The Employment Interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, **35**, 281-322.
- Arvey R. D., Murphy, K. R. (1998). Performance Evaluation in Work Settings, *Annual Review of Psychology*, **49**, 141-168.
- Arthur, W. Jr., Bennett, W. Jr, Edens, P. S, & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta- Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, **2**, 234-245.
- Arthur Jr., W., Day, E. A., McNelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion- related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*. **56: 1**, 125-154.

- Arthur, W. Jr., Woehr, D. J., & Maldegen, R. (2000). Convergent and discriminant validity of assessment center dimensions: A conceptual and empirical re-examination of the assessment center construct-related validity paradox. *Journal of Management*, **26**: 4, 813-835.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, causes and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, **32**: 803-829.
- Bailey, T. (1993). Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne. Working paper, Columbia University, New York.
- Barber, A. E. (1998). Recruiting employees. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, **17**, 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, **9**:4, 49-61.
- Barney, J. B., Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*. **37**: 1, 31-46.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and job Performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, **44**:1, 1-26.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, **33**, 411-425.
- Bartram, D. (2001). Internet recruitment and selection: kissing frogs to find princes. *International Journal of Selection and Assessment*, **8**, 261-274.
- Baruch, Y., Harel, G. (1993). Multi-source performance appraisal: An empirical and methodological note. *Public Administration Quarterly*, **17**:1, 96-111.
- Becker, T. E., Klimoski, R. J. (1989). A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performance. *Personnel Psychology*, **42**, 343-358.
- Becker, B., Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, **39**:4, 779-801.

- Beer, M., Cannon, M. D. (2004). Promise and peril in implementing pay for performance. *Human Resource Management*, **43: 1**, 3-48.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*, NY: The Free Press, New York.
- Ben-Shakhar, G., Bar-Hilel, M., Bilu, Y., Ben-Abba, E., & Flag, E. (1986). Can graphology predict occupational success? Two empirical studies and some methodological ruminations. *Journal of Applied Psychology*, **71:4**, 645-653.
- Blau, G., Boal, K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, *Academy of Management Review*, **12**, 288-300.
- Boehle, S. (2000). Online recruiting gets sneaky. *Training*, **37, May**, 66-74.
- (1992). Validity of behavioral assessment for predicting military recruiter performance. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 3-9.
- Bolt, J. F. (1985). Tailor executive development to strategy. *Harvard Business Review*, **63:6**, 168-176.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, **48: 3**, 587-904.
- Borman, W. C., Hanson, M., Hedge, J. W. (1997). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, **48: 1**, 299-337.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, **10: 2**, 99-110.
- Bouffard-Bouchard, T. (1990). Influence of self-efficacy on performance in a cognitive task. *Journal of Social Psychology*, **130**, 353-363.
- Bournois, F., Chauchat, J-H., & Roussillon, S. (1994). Training and development in Europe. Στο Brewster, C., Hegewisch, A. (1994). *Policy and Practice in European human resource management: the pricewaterhouse cranfield survey*. London: Routledge.
- Boxall, P. F. (1993). The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence. *International Journal of Human Resource Management*. **4: 3**, 647-64.

- Bowman, J. S. (1999). Performance Appraisal: verisimilitude trumps veracity. *Public Personnel Management*, **28**: 4, 557-578.
- Bratton, J., Gold, J. (1999). *Human Resource Management: Theory and Practice*. (2nd ed.) London: McMillan Business
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and Practice*. Boston: PWS- Kent
- Breaugh, J. A. (1981). Predicting absenteeism from prior absenteeism and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, **66**, 555-560.
- Breaugh, J., Mann, R. (1984). Recruiting source effects: a test of two alternative explanations. *Journal of Occupational Psychology*, **57**: 2, 261-267.
- Breaugh, J. A., Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, **26**:3, 405-434.
- Brett, J. M. (1982). Job Transfer and well being. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 450-463.
- Bretz, R. D., Jr., Milkovich, G. T. (1989). Performance Appraisal in Large Organizations: Practice and Research Implications. Working Paper #89-17, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Ithaca, NY.
- Bretz, R. D. Jr., Milkowich, G. T., & Read, W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions and Implications. *Journal of Management*, **18**:2, 321-352.
- Brewster, C. (1994). The integration of human resource management and corporate strategy. Στο Brewster, C., Hegewisch, A. (Eds.), *Policy and Practice in European human resource management: the Pricewaterhouse Cranfield survey*. London: Routledge.
- Brown, K. G. (2001). Using Computers to deliver training: which employees learn and why? *Personnel Psychology*, **54**:2, 271-297.
- Burke, R. J., Wilcox, D. S. (1972). Absenteeism and turnover among female telephone operators. *Personnel Psychology*, **25**, 639-648.
- Burnett, J. R., Fan, C., Motowidlo, S. J., & Degroot, T. (1998). Interview notes and validity. *Personnel Psychology*. **51**: 2, 375-397.

- Bycio P, Alvares K. M., Hahn J. (1987). Situation specificity in assessment center ratings: A confirmatory analysis. *Journal of Applied Psychology*, **72**, 463-474.
- Campbell, D. J., Campbell, K. M., & Chia, H. (1998). Merit pay, performance appraisal and individual motivation: an analysis and alternative. *Human Resource Management*, **37: 2**, 131-146.
- Campbell, J. P., Gasser, M. B., Oswald, F. L. (1996). *The substantive nature of job performance variability*. Στο Murphy, K. R. (Ed.) *Individual Differences and Behavior in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, **37**, 1518-1542.
- Campion, M. A., McClelland, C. L. (1991). Interdisciplinary examination of the costs and benefits of enlarged jobs: A job design quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 186-198.
- Campion, M. A., Pursell, E. D. & Brown, B. K. (1988). Structured interviewing, raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*. **41**, 25-42.
- Campion, M. A., Campion, J. E., & Hudson, J. P., Jr. (1994). Structured interviewing: A note on incremental validity and alternative question types. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 998-1002.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview, *Personnel Psychology*, **50**, 655-702.
- Cappelli, P. (2001). Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review*, **March**, 139-46.
- Carlson, K. D., Connerley, M. L., & Mecham, R. L. (2002). Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, **55:2**, 461-490.
- Carretta, T. R., Doub, T. W. (1998). Group differences in the role of g and prior job knowledge in the acquisition of subsequent job knowledge. *Personality and Individual Differences*, **23**, 585-593.
- Caroll, J. B. (1992). Cognitive Abilities: The State of the Art. *Psychological Science*, **3:5**, 266-270.

- Caroll, M., Marchington, M. (1999). Recruitment In Small Firms, *Employee Relations*, **21:3**, 236-252.
- Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behaviour in organizations*. Boston: Kent
- Chrisman, J. J., Hofer, C. W., & Boulton, W. R. (1988). Toward a System of Classifying Business Strategies, *Academy of Management Review*, **13:3**, 413-428.
- Chung, K. H., Labatkin, M., Rogers, R. C., & Owens, J. E. (1987). Do Insiders Make Better CEOs than Outsiders? *Academy of Management Executive*, **November**, 325-331.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 130-135.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2004). Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction? *Journal of Management*, **30:5**, 623-646.
- Conlon, E. J., Stone, T. H. (1992). Absence Schema and Managerial Judgment, *Journal of Management*, **18:3**, 435-454.
- Conway, J. M., Jako, R. A., & Goodman, D. F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews, *Journal of Applied Psychology*, **80**, 565-579.
- Conway, J. M., & Peneno, G. M. (1999). Comparing structured interview question types: Construct validity and applicant reactions. *Journal of Business and Psychology*, **13**, 485-506.
- Cook, M. F. (1999). *Outsourcing Human Resource Functions: Strategies for Providing Enhanced Human Resource Services at Lower Cost*. NY:Amacom.
- Cotton, J. L. (1993). *Employee Involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Coulson-Thomas, C. (1991). Developing tomorrow's professionals today. *Journal of European Industrial Training*. **15**, 3-11.
- Craig, W. J., Vodanovich, S. J. (2004). Personnel Application Blanks: Persistence and Knowledge of Legally Inadvisable Application Blank Items. *Public Personnel Management*. **33: 3**, 331-349.

- Cranny, C., Smith, P. & Stone, E. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Crispin, G., & Mehler, M. (1997). Recruiting rockets through cyberspace. *HR Magazine*, 72-77.
- Dahl, D. R., Pinto, P. R. (1977). Job Posting: An Industry Survey, *Personnel Journal*, **January**, 40-42.
- Dalen, L. H., Stanton, N. A. & Roberts, A. D. (2001). Faking Personality questionnaires in personnel selection, *Journal of Management Development*, **20 :8**, 729-741.
- Dalton, D. R., Todor, W. D. (1993). Turnover, transfer, absenteeism: an interdependent perspective. *Personnel Psychology*, **19:2**, 193-219.
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., & Porter, L. W. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, **66**, 716-721.
- Dalton, D. R., Perry, J. L. (1981). Absenteeism and the collective bargaining agreement: An empirical test. *Academy of Management Journal*, **24**, 425-431.
- Dany, F., Torchy, V. (1994). Recruitment and Selection in Europe. Στο Brewster, C., Hegewisch, A. (Eds.), *Policy and Practice in European human resource management: the Pricewaterhouse cranfield survey*. London: Routledge.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (1988). *Personnel/Human Resource Management*. (3rd Ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- DeSimone, R. L., Harris, D. M. (1998). *Human Resource Development*. (2nd ed.) USA: Dryden Press.
- DeVries, D. L., Morrison, A. M., Shullman, S. L., & Gerlach, M. L. (1981). *Performance Appraisal On the Line*. Center of Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Dessler, G. (1991). *Personnel/ Human Resource Management*. NJ: Prentice Hall.
- Digman, L. A. (1980). Management Development: Needs and Practices. *Personnel*, **57**, July-August, 45-57
- Dipboye, R. L. (1994). Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. In Ferris, G. R.

- (Eds.), *Research in personnel selection and human resource management*, **12**, p. 79-123, Greenwich, CT: JAI Press.
- Dipboye, R. L., Stramler, C. S., Fontenelle, G. A. (1984). The effects of the application on recall of information from the interview. *Academy of Management Journal*, **27**, 561-575.
- Dixon, M.; Sheng Wang, C. J., Dineen, B., & Tomlinson, E. (2002). The Panel Interview: A Review of Empirical Research and Guidelines for Practice. *Public Personnel Management*, **31: 3**, 397-429.
- Dorfman, P. W., Stephan, W. G., & Loveland, J. (1986). Performance Appraisal Behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology*, **39**, 579-597.
- Down, J. W., Mardis, W., Connolly, T. R., & Johnson, S. (1997). A strategic model. *HR Focus*, **74: 6**, 22-24.
- Dyer, L. (1983). Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process. *Human Resource Management*, **22**, 257-71.
- Eder, R. W., Kucmar, K. M., & Ferris, G. R. (1989). Employment interview research: history and synthesis. In Eder, R. W., & Ferris, G. R. (Eds.) *The employment interview: Theory, research and practice*. UK: Sage.
- Facteau, J. D., Facteau, C. L., Jackson, K. A., & Becton, J. B. (1999.). Do structured interviews measure constructs? Evidence from two situational interviews. Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Fedor, D. B. (1991). Recipient resources to performance feedback: a proposed model and its implications, *Research in Personnel and Human Resources Management*, **9**, 73-120.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, **66**, 127-148.
- Fernandez, R. M., Castilla, E. J., & Moore, P. (2000). Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center. *American Journal of Sociology*, **105: 5**, 1288-356.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1999). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company

- Fitzgerald, L. F., Quaintance, M. K. (1982). Survey of assessment center use in state and local government. *Journal of Assessment Center Technology*, **5**, 9-21.
- Fitzgibbons, D. Moch, M. (1980). Employee absenteeism: A multiple analysis with replication. *Organizational Behavior and Human Performance*, **26**, 349-372.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, **74**: **4**, 473-489.
- Fletcher, C., Baldry, C., & Cunningham-Snell, N. (1998). The psychometric properties of 360 degree feedback: An empirical study and cautionary tale. *International Journal of Selection and Assessment*, **6**, 19-34.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*, NY: John Wiley & Sons.
- Fox, S., McLeay, S. (1992). An approach to researching managerial labour markets: HRM, corporate strategy and financial performance in UK manufacturing. *International Journal of Human Resource Management*. **3**: **3**, 523-554.
- Frazis, H., Gittleman, M., & Joyce, M. (2000). Correlates of training: An analysis using both employer and employee characteristics. *Industrial & Labor Relations Review*, **53**: **3**, 443-464.
- Galizzi, M., & Lang, K. (1998). Relative Wages, Wage Growth, and Quit Behavior. *Journal of Labor Economics*, **16**, 367-391.
- Gardner, K. E., Williams, A. P. O. (1973). A twenty-five year follow up of an extended interview selection procedure in the Royal Navy. *Occupational Psychology*, **47**, 1-13.
- Gatewood, R. D., Field, H. S. (1989). Development of a Selection Interview. Στο Eder, R. W., Ferris, G. R. (Eds.) *The Employment Interview: Theory, Research and Practice* (σελ. 245-168). UK: Sage.
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C. III, & Bentson, B. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, **72**, 493-511.

- Gaugler, B. B., Thornton, G. C. (1989). Number of assessment center dimension as determinant of assessor accuracy, *Journal of Applied Psychology*, **74**, 611-618.
- Gerber, B. (1989). How to Buy Training Programs. *Training*, **June**, 59-68.
- Goffin, R. D., Rothstein, M. G., & Johnston, N. G. (1996). Personality testing and the assessment center: incremental validity for managerial selection. *Journal of Applied Psychology*. **81**,746–56.
- Goldstein, I. Gilliam, P. (1990). Training systems in the year 2000. *American Psychologist*, **45**, 134-143.
- Gottfredson, L. S. (1997a). Editorial: Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history, and bibliography. *Intelligence*, **24**, 13–23.
- Gottfredson, L. S. (2002). Where and Why *g* Matters: Not a Mystery. *Human Performance*, **15:1/2**, 25–46.
- Goodale, J. G. (1977). *Behaviorally-based rating scales: toward an integrated approach to performance appraisal*. Στο Hammer, W. C., Schmidt, F. L. (Eds), *Contemporary Problems in Personnel* (rev. ed.), St. Clair, Chicago, IL.
- Graves, L. M., Karren, R. J. (1992). Interviewer decision processes and effectiveness: an experimental policy- capturing investigation. *Personnel Psychology*, **45:2**, 313-339.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millenium, *Journal of Management*, **26:3**, 463-488.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*. **24: 5**, 503-521.
- Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. International Task Force on Assessment Center Guidelines. (2000) 28th International Congress on Assessment Center Methods, San Francisco, California, U.S.A.
- Guion R. (1998). *Assessment, measurement and prediction for personnel decisions*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Gunnigle, P., Moore, S. (1994). Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications, *Personnel Review*, **23:1**, 63-84.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, **38**, 275-291.
- Harris, M. (1997). *Human Resource Management: A practical Approach*, Fort Worth: Dryden.
- Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, **42**, 691-726.
- Harris, M. M. (2000). The Internet and industrial/organizational psychology: practice and research perspectives. *Journal of e-Commerce and Psychology*, **1**, 4-23.
- Harris, M. M., Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, **41**, 43-62.
- Harrison, D. A., & Martocchio, J. J. (1998). A time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, **24**, 305-350
- Hendry, C., Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management: an agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, **1:1**, 17-25.
- Heraty, N., Morley, M. (1998). In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*, **17:9**, 662-685.
- Herriot, P. (1981). Towards an attribution theory of the selection interview, *Journal of Occupational Psychology*, **54**, 165-173.
- Herriot, P. (1987). The selection interview. Στο P. B. Warr (Ed.) *Psychology at work* (3rd ed. 139-159). Harmondsworth: Penguin.
- Herriot, P. (2003). Assessment by groups: Can value be added? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **12:2**, 131-145.

- Hesketh, B., Robertson, I. (1993). Validating personnel selection: a process model for research and practice. *International Journal of Selection and Assessment*, **1**, 3-17.
- Hodes, B. S. (1982). The principles and practice of recruitment advertising: a guide for personnel professionals. New York: Frederick Fell Publishers.
- Hodgkison, G. P. (2003). The interface of cognitive and industrial, work and organizational psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **76**, 1-25.
- Hofer, C. W., Schnedel, D. (1978). *Strategy Formulation. Analytical Concepts*. St Paul West.
- Hogan, J., Ones, D. S. (1997). Conscientiousness and integrity at work. Στο R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology*, σελ.. 513–541, San Diego, CA: Academic Press.
- Hogan, E. A. (1987). Effects of prior expectations on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, **30**, 354-368.
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., & Crampton, S. M. (1992). Lower-back Disability on Occupational Settings: A Human Resource Management View. *Personnel Psychology*, **42**, 247-278.
- Hough, L. M. (1997). The millennium for personality psychology: new horizons or good old daze. *Applied Psychology International Review*, **47 :2**, 233–261.
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., & McCloy, R. A. (1990). Criterion- related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, **75:5**, 581-595.
- Hough, L. M., Oswald, F. L.(2000). Personnel selection: Looking toward the future--remembering the past. *Annual Review of Psychology*. **51 :1**, 631-665.
- Howard, A. (1997). A reassessment of assessment centers: Challenges for the 21st century. *Journal of Social Behavior and Personality*, **12**, 13-52.
- Howell, W. C., Cooke, N. J. (1989). Training the human information processor: a review of cognitive models. Στο Golstein, I. L. (Ed.) *Training and Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Huang, A. H. (1997). Online Training: A new form of computer-based training. *Journal of Education for Business*, **73:1**, 35-39.

- Huffcutt, A. I., Arthur, W. Jr. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 184-190.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Stone, N. J., (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*. **86**, 897-913.
- Huffcutt, A. I., Woehr, D. J. (1999). Further analysis of the employment interview validity: A quantitative evaluation of interviewer related structuring methods. *Journal of Organizational Behavior*, **20**, 549-560.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, **97**, 233-250.
- Hunt, J., & Boxall, P. (1998). Are Top Human Resource Specialists Strategic Partners? Self Perceptions of a Corporate Elite. *International Journal of Human Resource Management*, **9: 5**, 767-81.
- Hunter, J. E. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, **29**, 340-362.
- Hunter, J. E., Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, **96**, 72-98.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L. (1996). Intelligence and job performance: Economic and social implications. *Psychology, Public Policy, and Law*, **2**, 447-472.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 28-42.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management on Turnover, Productivity, and Corporate Performance. *Academy of Management Journal*. **38**, 635-72.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, **40: 1**, 171-88.
- Ilgen, D. R., Moore, C. F. (1987). Types and choices of performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, **70**, 401-406.

- Ivancevich, J. M. (1985). Predicting absenteeism from prior absence and work attitudes. *Academy of Management Journal*, **28**, 219–228.
- Ivancevich, J. M. (1998). *Human Resource Management*. (7th. Ed.) Boston: Irwin, McGraw-Hill.
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review*, **9**, 74–83.
- Jackson, S. E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job related strain. *Journal of Applied Psychology*, **68:1**, 3–20.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. (2000). *Managing Human Resources, A Partnership Perspective*. South-Western College Publishing, London.
- Jacobs, R. L., Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, **6:3**, 343–354.
- Jang, T. (1989). The Patterned Behavior Description Interview: The best prophete of future is the past. Στο Eder, R. W., Ferris, G. R. (Eds.) *The Employment Interview: Theory, Research and Practice* (σελ. 158-168). UK: Sage.
- Janz, T., Hellervik, L., & Gilmore, D.C. (1986) *Behavior description interviewing: New, accurate, cost effective*. Newton, MA: Allyn & Bacon.
- Joiner, D. A. (2002). Assessment Centers: What's New? *Public Personnel Management*, **31: 2**, 179-187.
- Johnson, G., Scholes, K. (1989), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Jones, G. R., & Wright, P. M. 1992. An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. Στο K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 10: 271-299. Greenwich, CT: JAI Press
- Judge, T. A., Martocchio, J. J., & Thoresen, C. J. (1997). Five-factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology*, **82:5**, 745–755.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. (4^η έκδ.) Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Kalleberg, A. L., Knoke, D., Marsden, P. V., & Spaeth, J. L. (1996). *Organizations in America: Analyzing Their Structures and Human Resource Practices*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Kamoche, K. (1996). Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm. *Journal of Management Studies*, **33**: 2, 213-233.
- Kantas, A., Kalogera, S., & Nikolaou, I. (1997). Recruitment and selection: managerial practices and perceptions in the Greek private sector. Στο Pepermans, R., Buelens, A., Vinkenburg, C. J., & Jansen, P. G. W. (Eds.) *Managerial Behaviour and Practices: European Research Issues*, σελ. 81-90, Acco: Leuven/ Amersfoot.
- Kanter, R. M. (1987). The Attack on Pay. *Harvard Business Review*, **March-April**, 60-67.
- Keenan, T. (1995). Graduate recruitment in Britain: a survey of selection methods used by organizations. *Journal of Organizational Behavior*, **16**, 303-317.
- Kaupins, G. (1997). Trainer opinions of popular corporate training methods. *Journal of Education for Business*, **73**:1, 5-10.
- Kehoe, J. F. (2002). General Mental Ability and Selection in Private Sector Organizations: A Commentary. *Human Performance*, **15**:1/2, 97-106.
- Keys, B., Wolfe, J. (1988). Management Education and Development: Current Issues and Emerging Trends. *Journal of Management*, **14**: 2, 205-229.
- Klein, H. J., Snell, S. A. (1994). The impact of interview process and context on performance appraisal interview effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, **4**, 160-175.
- Klimoski, R., & Brickner, M. (1987). Why do assessment centers work? The puzzle of assessment center validity. *Personnel Psychology*, **40**, 243-259.
- Kochan, T. A., Dyer, L. (1992). *Managing transformational change : the role of human resource professionals*. Sloan Working Paper 3420-92-BPS, Mass: MIT.
- Kopelman, R. E., Reinhart, L. (1982). Research Results: The Effects of Merit - Pay Practices on White Collar Performance. *Compensation Review*, **14**: 4, 30-40.

- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman
- Krein, T. J. (1990). Performance Reviews That Rate an "A". *Personnel*, **May**, 38-40.
- Kurtz, D. K., Fleenor C.P., Boone L.E. & Rider V. (1989) CEO's: A hand writing analysis, *Business Horizons* **32:1**, 41-44.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*. **19**, 699-727.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, **38 : 2**, 233-252.
- Landy, F. J., Shankster, L. J., & Kohler, S. S. (1994). Personnel selection and placement. *Annual Review of Psychology*, **45: 1**, 261-297.
- Landy, F. J., Farr, J. L. (1980). Performance Rating. *Psychological Bulletin*, **87: 1**, 72-107.
- Langdon, D. G. (1997). Selecting Interventions. *Performance Improvement*, **36**, 11-15.
- Larsen, H. H. (1994). Key issues in training and development. Στο Brewster, C., Hegewisch, A. (1994). *Policy and Practice in European human resource management: the pricewaterhouse cranfield survey*. London: Routledge.
- Larsen, H. H. (2000). In Search of Management Development in Europe: From Self-fulfilling Prophecies to Organizational Competence. Στο Brewster, Ch., Mayrhofer, W., & Morley, M. (Eds.), *New Challenges for European Human Resource Management*, 247-266. UK: MacMillan Press.
- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D., & Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, **65**, 422-427.
- Latham, G. P., Saari, L. M. (1984). Do people do what they say? Further studies on the situational interview. *Journal of Applied Psychology*, **69**, 569-573.
- Latham, G. P. (1989). The Reliability, Validity and Practicality of the situational Interview. Στο Eder, R. W., Ferris, G. R. (Eds.) *The Employment Interview: Theory, Research and Practice* (σελ. 169-182). UK: Sage.

- Lazear, E. P. (1986). Retirement from the Labor Force. Στο Orley, A., Layard, R. (Eds.), *Handbook of Labor Economics*, (Vol. 1). Amsterdam: North-Holland.
- Lee, T. W., Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, **4**, 721-743.
- Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology, *Academy of Management Review*, **13:3**, 454-470.
- Legge, K. (1989). Human Resource Management: A Critical Analysis. Στο Storey, J. (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.
- Leonard, J. S. (1987). Carrots and sticks: Pay, supervision and turnover. *Journal of Labour Economics*, **5**, 136-152.
- Levine, E. L., Spector, P. E., Menon, S., Narayanan, L., & Cannon-Bowers, J. (1996). Validity generalization for cognitive psychomotor, and perceptual tests for craft jobs in the utility industry. *Human Performance*, **9**, 1-22.
- Levinson, H. (1970). Management by whose objectives, *Harvard Business Review*, **48:4**, 125-134.
- Liebman, M., Bruer, R. A., & Maki, B. R. (1996). Succession management: The next generation of succession planning. *Human Resource Planning*, **19:3**, 17-28.
- Lievens F. (2001) Assessors and the use of assessment centre dimensions: a fresh look at a troubling issue, *Journal of Organizational Behavior*, **22**, 203-221
- Lievens F. (1998). Factors which improve the construct validity of assessment centers: A review. *International Journal of Selection and Assessment*. **6**, 141-152.
- Lievens, F., & Klimoski, R. J. (2001). Understanding the assessment centre process: Where are we now? Στο C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 16, pp. 245 – 286). Chichester, UK: Wiley.
- Lievens, F., van Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*. **31: 5**, 580-601.

- Lin, T. R., Dobbins, G. H., & Farh, J. L. (1992). A field study of race and age similarity effects on interview ratings in conventional and situational interviews. *Journal of Applied Psychology, 77:3*, 363-371.
- Lindquist, V. R., Endicott, F. S. (1986). *Trends in the employment of college and university graduates in business and industry* (40th annual report). Evanston, IL: Northwestern University.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*, 157-189.
- London, M. (1989). *Managing the Training Enterprise*, San Francisco: Jossey-Bass.
- London, M., Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perception of goal accomplishment, self-evaluation and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology, 48*, 803-839.
- Longenecker, C., Sims, H., & Gioia, D. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive, 1*, 183-191
- Lord, J. S. (1989). Internal and External Recruitment. Στο Cascio, W. F. (Ed.), *Human Resource Planning, Employment and Practice*. Washington: Bureau of National Affairs, 73-102.
- Macan, T. H., Dipboye, R. L. (1988). The effects of interviewer's initial impressions on information gathering. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 42*, 364-387.
- MacMillan, I. C., Schuler, R. S. (1985). Gaining a competitive edge through human resources, *Personnel, 62:4*, 24-29.
- Madrian, B. C. (1994). Employment-Based Health Insurance and Job Mobility: Is There Evidence of Job-Lock? *Quarterly Journal of Economics, 109: 1*, 27-51.
- Magnus, M. (1985). Recruitment Ads That Work, *Personnel Journal, August*, 42-63.
- Mahoney, T., Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resources management. *Journal of Management. 12: 2*, 223-241.

- Marchese, M. C., Muchinsky, P. M. (1993). The validity of the employment interview: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, **1**, 18-26.
- Marchington, M. (1990). Analysing the Links between Product Markets and the Management of Employee Relations. *Journal of Management Studies*. **27**: **2**, 111-134.
- Marginson, P., Armstrong, P., Purcell, J., & Hubbard, N. (1993). *The Control of Industrial Relations in Large Companies: An Initial Analysis of the Second Company Level Industrial Relations Survey*, Warwick Papers in Industrial Relations, no. 25. Coventry: IRRU, University of Warwick.
- Martell, K., & Carroll, S. J. (1995). How Strategic is HRM? *Human Resource Management*, **34**: **2**, 253-67.
- Martin, D. C., Bartol, K. M. (1998). Performance appraisal: Maintaining system effectiveness. *Public Personnel Management*, **27**: **2**, 223-231.
- Martocchio, J. (1992). The Financial cost of Absence Decisions. *Journal of Management*, **18**:**1**, 133-152.
- Maurer, S. D. (2002). A practitioner-based analysis of interviewer job expertise and scale format as contextual factors in situational interviews. *Personnel Psychology*, **55**, 307-327.
- Maurer, S. D., Fay, C. (1988). Effect of situational interviews, conventional structured interviews, and training on interview rating agreement: an experimental analysis. *Personnel Psychology*, **41**, 329-344.
- McCall, M. W. Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. 1994. A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 493-505.
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. (1994). The validity of employment interview: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 599-617.

- McEvoy, G. M., Betty, R. W. (1989). Assessment centers and subordinate appraisals of managers: a seven-year examination of predictive validity. *Personnel Psychology*, **42**, 37-52.
- McEvoy, G. M., Cascio, W. F. (1987). Do Good or poor Performers Leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of Management Journal*, **30:4**, 744-762.
- McHenry, J. J., Hough, L. M., Toquam, J. L., Hanson, M. L., & Ashworth, S. (1990). Project A validity results: the relationship between predictor and criterion domains. *Personnel Psychology*, **43**, 335-354.
- Milkowich, G. T., Newman, J. M. (1987). *Compensation*. (2nd ed.) Dallas: Business publications.
- Milkovich, G.T., Boudreau, J. W. (1988). *Personnel/ Human Resource Management*. (5th ed.) Plano:TX: Business Pub.
- Miller, P. (1987). Strategic Industrial Relations and Human Resource Management: Distinction, Definition and Recognition. *Journal of Management Studies*, **24:4**, 347-361.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, **10**, 51-57.
- Montgomery, J. D. (1991). Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis. *American Economic Review*, **81**, 1408-18.
- Morley, M., Heraty, N., & Gunnigle, P. (2001). Management development in Ireland: the new organizational wealth? *Conference Proceedings: New Dimensions in Human Resource Management*. CRANET Conference, Nicosia.
- Moss, G. (1992). Different European perspectives on selection techniques: the case of graphology in business. In Vickerstaff S. (Ed.), *Human Resource Management in Europe*, 101-120.
- Mossholder, K. W., Bedeian, A. G., Norris, D. R., Giles, W. F., & Feild, H. S. (1988). Job Performance and Turnover Decisions: Two field studies. *Journal of Management*, **14:3**, 403-414.

- Motowidlo, S. J., Carter, G. W., Dunnette, M. D., Tippins, N., Werner, S., Burnett, J. R., & Vaughan, J. (1992). Studies of behavioral structured interview. *Journal of Applied Psychology*, **77**, 571–588.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, **11**, 145–165.
- Mowday, R. T., Spencer, D. G. (1981). The Influence of Task and Personality Characteristics on Employee Turnover and Absenteeism Incidents. *Academy of Management Journal*, **24:3**, 634-642.
- Mowen, J. C., Middlemist, R. D., & Luther, D. (1981). Joint effects of assigned goal level and incentive structure on task performance. *Journal of Applied Psychology*, **66**, 598-603.
- Muchinski, P. (1986). Personnel selection methods. Στο Cooper, C. & Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, NY: John Wiley, 86-109.
- Mueller, F. (1996). Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-based Theory. *Journal of Management Studies*. **33: 6**, 757–785.
- Muchinski, P. (1986). Personnel selection methods. Στο Cooper, C., Robertson, I. T. (Eds), *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, σελ. 86-109 NY: John Wiley.
- Murphy, K. R. (2002). Can Conflicting Perspectives on the Role of *g* in Personnel Selection Be Resolved? *Human Performance*, **15:1/2**, 173–186.
- Murphy, K. R., Bartram, D. (2002). Recruitment, Personnel Selection and Organizational Effectiveness. In Robertson, I. T., Callinan, M., & Bartram, D. (Eds.), *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston: Allyn & Bacon
- Murphy, K., Shiarella, A. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology*, **50**, 823–854.
- Nathan, B. R., Alexander, R. A. (1988). A comparison of criteria for test validation: a meta-analytic investigation. *Personnel Psychology*, **41**, 517-535.

- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T. J., Boykin, A.W., Brody, N., Ceci, S. J. (1996). Intelligence: Knowns and unknowns. *American Psychologist*, **51**, 77–101.
- Neter, E., Ben-Shakhar, G. (1989). The predictive validity of graphological inferences: A meta-analytic approach, *Personality and Individual Differences*, **10**, 737-745.
- Nevo, B. (1989). Validation of graphology through use of a matching method based on ranking. *Perceptual and Motor Skills*, **69**, 1331-1336.
- Newstrom, J. (1980). Evaluating the effectiveness of training methods. *Personnel Administrator*, **25**, 55-60.
- Nikolaou, I. (2003). Fitting the person to the organization: examining the personality-job performance relationship from a new perspective. *Journal of Managerial Psychology*, **18: 7**, 639-648.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, **41**, 457-479.
- Noe, R. A. (1999). *Employee Training and Development*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2000). *Human Resource Management: gaining a competitive advantage*. (3rd. Ed.) Boston: Irwin/ McGraw-Hill.
- Nowack, K. M. (1994). The Secrets of Succession. *Training and Development*, **48**, 49-54.
- Olian, J.D., Rynes, S. L. (1984). "Organizational Staffing Integrating practice with Strategy", *Industrial Relations*, **23**, 170-183.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. (1997). Empirical and theoretical considerations in using conscientiousness measures in personnel selection. Paper presented at the fifth European Congress of Psychology, Dublin, Ireland. July 6-11.
- Ones D. S., Viswesvaran Ch. (1998). The effects of social desirability and faking on Personality and Integrity Assessment for Personnel Selection, *Human Performance*, **11(1/3)**, 245-269.
- Ones D. S., Viswesvaran Ch. & Schmidt F. L. (2003). Personality and Absenteeism: A Meta-Analysis of Integrity Tests, *European Journal of Personality*, **17**, 19–38.

- Ones, D. S., Viswesvaran, C. (2001a). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, **9**, 31–39.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology (Monograph)*, **78**, 679–703.
- Ortega, J. (2001). Rotation as learning mechanism. *Management Science*, **47**: **10**, 1361-1370.
- Osterman, P. (1987). Turnover, employment security, and the performance of the firm. Στο M. M. Kleiner, R. N. Block, M. Roomkin, & S. W. Salsburg (Eds.), *Human resources and the performance of the firm: 275- 317*. Madison, WI: Industrial Relations Research Association
- Ottis, J. L. (1944). Improvement of employment interviewing. *Journal of Consulting Psychology*, **8**, 64-69.
- Oultz, J. L. (2002). The Role of Cognitive Ability Tests in Employment Selection. *Human Performance*, **15**: **1/2**, 161–171.
- Παπαλεξανδρή, Ν. Α., Χαλικιάς, Ι. Γ., Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001). *Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Μπένου.
- Park, H. Y., Ofori- Dankwa, J., & Bishop, D. R. (1994). Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover: Practical and research implications. *Human Relations*, **47**: 353- 366
- Paul, A. K., Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, **14**:**7**, 1246–1266.
- Pearce, J. L., Porter, L. W. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 211-218.
- Perkins, D. N., & Grotzer, T. A. (1997). Teaching intelligence. *American Psychologist*, **52**, 1125–1133.
- Peters, K. (2001). Five keys to effective e-recruiting. *Ivey Business Journal*, **65**:**3**, 8–10.

- Peters, L. H., O' Connor, E. J. (1980). Situational Constraints and Work Outcomes: The Influence of a Frequently Overlooked Construct. *Academy of Management Review*, **5**, 391-397.
- Pettersen, N., Tziner, A. (1995). The cognitive ability test as a predictor of job performance: Is its validity affected by complexity and tenure within the organization? *International Journal of Selection and Assessment*, **3**, 237-241.
- Phillips- Jones, L. (1983). Establishing a formalized mentoring program. *Training and Development Journal*, **2**, 38-42.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pickles, L. J., Bookbinder, S. M., & Watts, C. H. (1999). Building the HR value chain. *Employment Relations Today*. **25: 4**, 21-30.
- Piotrowski, M., Barnes-Farrel, J., & Esrig, F. (1989). Behaviorally Anchored Bias: A Replication and Extension of Murphy and Constans. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 823-826.
- Pollack, D. M., Pollack, L. J. (1996). Using 360 degree feedback in performance appraisal. *Public Personnel Management*, **25: 4**, 507-530.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity : A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*. **55: 1**, 1-81.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Purcell, J. (1989). The Impact of Corporate Strategy on HRM. In Storey, J. (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Pursell, E. D., Campion, M. A., & Gaylord, S. R. (1980). Structured interviewing: Avoiding selection problems. *Personnel Journal*, **59**, 907-912.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N. (1995). Experience- based and situational interview questions: studies of validity. *Personnel Psychology*, **48**, 289-308.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Whitney, D., & Smith, M. (1996). Individual differences in interviewer ratings: The impact of standardisation, consensus

- discussion, and sampling error on the validity of a structured interview. *Personnel Psychology*, **49**, 85 – 102.
- Pynes, J., Bernardin J. (1992). Mechanical vs. consensus-derived assessment center ratings: A comparison of job performance validities. *Public Personnel Management*, **21**, 17-28.
- Rafaeli, A., Klimoski, R. (1983). Predicting sales success through handwriting analysis: an evaluation of the effects of training and handwriting sample content. *Journal of Applied Psychology*, **68**: 2, 212-217.
- Ramsay, S., Gallois, C., & Callan, V. (1997). Social rules and attributions in the personnel selection interview. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **70**, 189-203.
- Rarick, Ch. A., Baxter, G. (1986). Behaviorally Anchored Rating Scales: An Effective Performance Appraisal Approach. *Sam Advanced Management Journal*, **51:1**, 36-39.
- Ree, M. J., Earles, J. A. (1992). Intelligence is the best predictor of job performance. *Current Directions on Psychological Science*, **1**, 86-89.
- Ree, M. J., Carretta, T. R., & Teachout, M. S. (1995). Role of ability and prior job knowledge in complex training performance. *Journal of Applied Psychology*, **80**, 721–730.
- Reeve, C. L., Hakel, M. D. (2002). Asking the Right Questions about g. *Human Performance*, **15: 1/2**, 47-75.
- Reidel, J. A., Nebeker, D. M., & Cooper, B. L. (1988). The influence of monetary incentives on goal choice, goal commitment and task performance. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, **42**, 155-180.
- Reilly, R. R., Henry, S., Smither, J. W. (1990). An examination of the effects of using behaviour checklists on the construct validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, **43**, 71-84.
- Richard, O. C., Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resources Management*, **12:2**, 299-310.
- Roberts, G. E. (2002). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*, **31: 3**, 333-344.

- Robertson, I. T. (1994). *Personality and Personnel Selection*. In Cooper, C., Rousseau, D. (Eds.) *Trends in Organizational Behavior*, p.75-89. New York: Willey.
- Robertson, I. T., Callinan, M. (1998). Personality and work behaviour, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **7**, 317-336.
- Robertson, I. T., Kinder, A. (1993). Personality and job competencies. The criterion-related validity of some personality variables. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **66**, 225-244.
- Robertson, I. T., Smith, M. (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. **74**: **4**, 441-472.
- Roe, R. A., van den Berg, P. T. (2003). Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **12**: **3**, 257-287.
- Rodgers, R., Hunter, J. (1991). The impact of management by objectives on organizational productivity (Monograph). *Journal of Applied Psychology*, **76**, 322-336.
- Rosse, J.G., Stecher, M. D., Levin, R. A., Miller, J. L. (1998). The impact of response distortion on preemployment personality testing and hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*. **83**, 634-644.
- Roth, P. L., Campion, J. E. (1992). An analysis of the predictive power of the panel interview and pre-employment tests. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **65**:**1**, 51-61.
- Roth, P. L., BeVier, C. A. (1998). Response Rates in HRM/OB Survey Research: Norms and Correlates, 1990-1994. *Journal of Management*, **24**: **1**, 97-117.
- Rowe, D. M. (1989). Unfavorable information and interview decision. Στο Eder, R. W., Ferris, G. R. (Eds.). *The employment interview: Theory, research and practice*. Newbury Park, Cal.: Sage
- Rowe, F. A., Mauer, K. A. (1991). Career guidance, career assessment, and consultancy. *Journal of Career Development*, **17**, 223-233.
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational Performance and Organizational Level Training and Support. *Personnel Psychology*, **38**, 849-863.

- Ryan, A. M., Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: a critical review and agenda for the future, *Journal of Management*, **26**, 565-606.
- Ryan A., McFarland, L., Baron H., & Page, R. (1999). An international look at selection practices: nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, **52**, 359-391.
- Rynes, S. L. 1991. Recruitment, job choice, and post-hire consequences. Στο Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd. ed.), 399-444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S. L., Boudreau, J. W. (1986). College Recruiting in Large Organizations: Practice, Evaluation, and Research Implications, *Personnel Psychology*, **39**, 729-757.
- Rynes, S. L., Miller, H. E. (1983). Recruiter and job influences on candidates for employment. *Journal of Applied Psychology*, **68**, 147-154.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, **43:4**, 381-394.
- Saari, L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D., & Zimmerle, D. M. (1988). A survey of management training and education practices in US companies. *Personnel Psychology*, **41**, 731-743.
- Sackett, P. R., Wilson, M. A. (1982). Factors affecting the consensus judgement process in management assessment centres. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 10 – 17.
- Saggie, A., Magnezy, R. (1997). Assessor type, number of distinguishable dimensions categories, and assessment center construct validity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **70**, 103-108.
- Salgado, J. F. (1999). *Personnel Selection Methods*. In Cooper, C. L., Robertson, I. T. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, σελ. 1-53, London: John Willey.
- Salgado, J. F., Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. **11: 3**, 299-324.

- Salgado, J. F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **76**, 323–346
- Salgado, J. F., Anderson, N. (2002). Cognitive and GMA Testing in the European Community: Issues and Evidence. *Human Performance*, **15:1/2**, 75-96.
- Salgado, J. F., Anderson, N., & Moscoso, S., Bertua, C., & DeFruyt, F. (2003). International validity generalization of GMA and cognitive abilities: A European community meta-analysis. *Personnel Psychology*, **56**, 573-605.
- Salgado, J. F., Rumbo, A. (1997). Personality and job performance in financial service managers. *International Journal of Selection and Assessment*, **5**, 91-100.
- Sanchez, J. I., De la Torre, P. (1996). A Second Look at the Relationship Between Rating and Behavioral Accuracy in Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 3-10.
- Sanz-Valle, R., Sabater-Sanchez, R., & Aragon-Sanchez, A. (1999). Human resource management and business strategy links: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, **10:4**, 655-671.
- Schippman, J. S., Prien, E. P. (1989). An assessment of the contributions of general mental ability and personality characteristics to management success. *Journal of Business Psychology*, **3**, 423-437.
- Schmidt, N. (1976). Social and situational determinants on interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, **29**, 79-101.
- Schmidt, F. L., & Rader, M. (1999). Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new interview type. *Personnel Psychology*. **52**, 445–464.
- Schmidt F. L., Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings, *Psychological Bulletin*, **124:2**, 262-274.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Outerbridge, A. N. (1986). The impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and

supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 432-439.

Schmidt, F. L., Ones, D. S., & Hunter, J. E. (1992). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, **43: 1**, 627-670.

Schneider, J. R., Schmitt, N. (1992). An exercise design approach to understanding assessment center dimension and exercise constructs. *Journal of Applied Psychology*, **77**, 32-41.

Schneider, B., Schmidt, N. (1986). *Staffing Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Schofield, P. (1991). The Difference a Graduate Recruitment Brochure Can Make. *Personnel Management*, **January**, 36-39.

Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, **21:1**, 18-32.

Schuler, R. S., Huber, V. L. (1993). *Personnel and Human Resource Management*. St. Paul, MN: West.

Schuler, R., Jackson, S., (1987). Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of HRM Practices. *Human Resource Planning*. **10: 1**, 123-141.

Schuler, R. S., Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, **1**, 207-219.

Schwab, D. P. (1982). Recruiting and Organizational Participation. Στο Rowland, K., Ferris, G. (Eds.) *Personnel Management*, (103-27) Boston: Allyn & Bacon.

Schwab, D. P., Olson, C. A., (1990). Merit pay practices: Implications for pay-performance relationships. *Industrial & Labor Relations Review*, **43: 3**, 237-255.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins G. D. Jr., & Gupta N. (1998). An organizational level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, **5**: 511-525

Shaw, J. D., Delery, J. E. & Gupta N. (2002). Voluntary Turnover and Organizational Performance, *Academy of Management Proceedings*, **B**, 1-7.

- Shippeck, M. A., Taylor, C. (1985). Up the career path. *Training and Development Journal*, **39:8**, 46-48.
- Shipton, J., & McAuley, J. (1993). Issues of power and marginality in personnel. *Human Resource Management Journal*. **1: 4**, 1-13.
- Shore, T. H., Thornton, G. C., Shore, L. (1990). Construct validity of two categories of assessment center dimension ratings. *Personnel Psychology*, **43**, 101-114.
- Shore, L. M., Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behaviour: comparison of effective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 774-780.
- Simon, C. J., Warner, J. T. (1992). Matchmaker, Matchmaker: The Effect of Old Boy Networks on Job Match Quality, Earnings, and Tenure. *Journal of Labor Economics*, **10: 3**, 306-29.
- Singh, R. (1992). HRM: a sceptical look. In Towers, B. (Ed.), *The Handbook of Human Resource Management*, Blackwell, Oxford.
- Silvester, J., Anderson-Gough, F. M., Anderson, N. R. & Mohamed, A. R. (2002). Locus of control, attributions and impression management in the selection interview, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **75**, 59-76.
- Sisson, K. (1995). Human resource management and the personnel function. Στο Storey, J. (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London.
- Skinner, D., Mabey, C. (1997). Managers' perceptions of strategic HR change. *Personnel Review*, **26:6**, 467-494.
- Sleezer, C. M. (1993) Training needs assessment at work: A dynamic process. *Human Resource Development Quarterly*, **4**, 247-264.
- Slywotzky, A. (1999). Digital Companies. *Fast Company*, **22**, 96-97.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, **47**, 149-155.
- Smith, E. C. (1982a). Strategic business planning and human resources. Part I. *Personnel Journal*, **61:8**, 606-610.

- Smith, H. W., Morrison, J. W. (1986). High- Impact On- the- Job Training. *Industrial and Commercial Training*, **18:3**, 22-26.
- Snape, E., Redman, T., & Wilkinson, A. (1993). Human resources management in building societies: making the transformation. *Human Resource Management Journal*. **3: 3**, 43-60.
- Snell, S. A., & Dean, J. W. Jr. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*. **35**, 467-504.
- Sousa-Poza, A., Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, **38: 1**, 113-138.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. (2nd. Ed.) New York: John Wiley & Sons.
- Spychalski, A. C., Quinones, M. A. (1997). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology*, **50: 1**, 71-90.
- Stavrou-Costea, E. (2002). The role of human resource management in today's organizations: the case of Cyprus in comparison with the European Union, *Journal of European Industrial Training*, **26:6**, 261-268.
- Steel, R., Ovalle, N. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioural intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, **69**, 673-686.
- Sternberg, R. J. (1999). The theory of successful intelligence. *Review of General Psychology*, **3**, 292-316.
- Sternberg, R. J., Hedlund, J. (2002). Practical Intelligence, *g*, and Work Psychology. *Human Performance*, **15:1/2**, 143-160.
- Struchers, C. W., Colwill, N. L., & Perry, R. P. (1992). An attributional analysis of decision making in a personnel selection interview. *Journal of Applied Social Psychology*, **22**, 801-818.
- Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Tannenbaum, S. I., Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations, *Annual Review of Psychology*, **43**, 399-441.

- Taylor, T. (1993). The true cost of turnover and how to prevent it. *Journal of Property Management*, **58**: 6, 20-24.
- Taylor, M. S., Schmidt, D. W. (1983). A process oriented investigation of recruitment source effectiveness. *Personnel Psychology*, **36**, 343-354.
- Tenopyr, M. L. (2002). Theory Versus Reality: Evaluation of g in the Workplace. *Human Performance*, **15**: 1/2, 107-123.
- Terpstra, D. (1996). The search for effective methods (employee recruitment and selection). *HR Focus*, **17**: 5, 16-18.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*. **46**, 27-48.
- Tett, R. P., Palmer, C. A. (1997). The validity of handwriting elements in relation to self-report personality trait measures. *Personality and Individual Differences*, **22** :1, 11-18.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, **44**, 703-742.
- Thomas, S. L. (1997). Performance appraisals: any use for training? *Business Forum*, **22**: 1, 29-34.
- Thomas, S. L., Vaught, S. (2001). The Write Stuff: What the Evidence Says About Using Handwriting Analysis in Hiring. *Sam Advanced Management Journal*, **66**:4, 31-36.
- Thornton, G. C., & Cleveland, J. N. (1990). Developing managerial talent through simulation. *American Psychologist*, **45**, 190-199.
- Tornow, W. W. (1993b). Perceptions or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end? *Human Resource Management*, **32**, 221-230.
- Tratt N. (2000). Winning the Employee Recruitment and Retention Challenge. *Compensation and Benefits Management*, **16**: 2, 50-52.
- Tsaousis, I., Nikolaou, I. E. (2001). The Stability of the Five-Factor Model of Personality in Personnel Selection and Assessment in Greece. *International Journal of Selection and Assessment*, **9**:4, 290-301.

- Tucker, D. H., Rowe, P. M. (1979). Relationship between expectancy, causal attribution and final hiring decisions in the employment interview. *Journal of Applied Psychology*, **64**, 27-34.
- Tyson, S. (1993). Human resource management in the UK. Στο Tyson, S., Lawrence, P., Poirson, P., Manzolini, J., & Ceferi Soler, I. (Eds), *Human Resource Management In Europe*. Kogan Page, London.
- Ulrich, D. (1997). Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results. *Human Resources Management*. **36**, 303–320.
- Walker, J. (1992). *Human Resource Strategy*, NY:McGraw-Hill.
- Van Yperen, N. W., Hagedoorn, M., & Geurts, S. A. E. (1996). Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraints. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **69**, 367–372.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S. (2002). Agreements and Disagreements on the Role of General Mental Ability (GMA) in Industrial, Work, and Organizational Psychology. *Human Performance*, **15** : 1/2, 211-232.
- Warmke, D. J., Weston, D. J. (1992). Success dispels myths about panel interview. *Personnel Journal*, **4**, 120-130.
- Webr, J. (1988). Training 101. *Training and Development Journal*, **June**, 18-21.
- Weekley, J. A., Gier, J. A. (1989). Ceiling in the Reliability and Validity of Performance Ratings: The case of expert raters. *Academy of Management Journal*, **32**, 213-222.
- Wellington, J. K. (1981). Management Succession at Arizona Public Service, *Human Resource Planning*, **4**, 157-167.
- Wells, D. L., Muchinsky, P.M. (1985). Performance antecedents of voluntary and involuntary managerial turnover. *Journal of Applied Psychology*, **70**, 329-336.
- Wexley, K. N. (1984). Personnel Training. *Annual Review of Psychology*, **35**, 519-551.
- Wexley, K. N., Latham, G. (1981). *Developing and Training Resources in Organizations*. Glenview, Ill: Scott, Foresman.
- Wiese, D. S., Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process, *Journal of Management History*, **4:3**, 233-249.

- Williams, L., Hazer, J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a re-analysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 219-231.
- Williams, M. L., & Dreher, G. F. (1989). Compensation systems attributes and applicant pool characteristics. *Academy of Management Journal*, **35**: 571-595.
- Williams, C. R., Livingstone, L. P. (1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, **37**: 2, 269-299.
- Williamson, I. O., Lepak, D. P., King, J. (2003). The effect of company's recruitment web site orientation on individuals; perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, **63**, 242-263.
- Wiesner, W. H., Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, **61**, 275-290.
- Winter-Ebmer, R., Zweimüller, J. (1999). Firm-Size Wage Differentials in Switzerland: Evidence from Job-Changers. *AEA Papers and Proceedings*, **89**, 89-93.
- Wolpin, J., Burke, R. J. (1985). Relationship between absenteeism and turnover: A function of the measures? *Personnel Psychology*, **38**, 57-74.
- Wood, R. E., Atkins, P. W. & Bright E. H. (1999) Bonuses, Goals and Instrumentality Effects, *Journal of Applied Psychology*, **84**:5, 700-720
- Wright, P. M., Lichtenfels, P. A., & Pursell, E. D. (1989). The structured interview: Additional studies and a meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, **62**, 191-199.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*. **5**: 2, 301-326.
- Wulf, K. (1996). Training via the Internet. *Training and Development*, **50**:5, 50-56.
- Yammarino, F. J., & Markham, S. E. (1992). On the application of within and between analysis: Are absence and affect really group-based phenomena? *Journal of Applied Psychology*, **77**, 168-176.

York, K. M. (1995). Experiential and creative management exercises using an assessment center. *Journal of Education for Business*, **70: 3**, 141-146.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks

Zedeck, S. Tziner, A., & Middlestadt, S. E. (1983). Interviewer validity and reliability: An individual analysis approach. *Personnel Psychology*, **36**, 355-370.

Zemke, R., Armstrong, J. (1997). How Long Does it Takes? *Training*, **May**, 69-79.

Zusman, R. R., Landis, R. S. (2002). Applicant preferences for Web-based versus traditional job postings. *Computers in Human Behavior*, **18**, 285-296.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

--

I Ο Οργανισμός σας

Σε αυτήν την ενότητα θα θέλαμε να μας πείτε λίγα λόγια για τον οργανισμό σας και για εσάς. Εάν επιθυμείτε, μπορείτε να μην συμπληρώσετε την επωνυμία του οργανισμού ή/και τα στοιχεία σας, αν και είναι απαραίτητα για την αποστολή της έκθεσης-αναφοράς των αποτελεσμάτων της έρευνας “Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα”.

Επωνυμία Οργανισμού:
Ταχυδρομική Διεύθυνση:

Ονοματεπώνυμο:
Θέση στον Οργανισμό:
Τηλέφωνο:
Fax:
E-mail:

Ποιος από τους ακόλουθους κλάδους περιγράφει καλύτερα τον τομέα όπου δραστηριοποιείται ο οργανισμός σας;

Σημειώστε με √ την κατάλληλη απάντηση – Εάν δραστηριοποιείται σε περισσότερους από έναν, επιλέξτε τον σημαντικότερο

Βιομηχανία
Εμπόριο
Υπηρεσίες

sector

Ποια είναι η εθνικότητα προέλευσης του οργανισμού σας; (Σημειώστε με √ την κατάλληλη απάντηση)

Ελληνική
Πολυεθνική
Χώρα Προέλευσης:

nation

Πως θα χαρακτηρίζατε την **φάση ανάπτυξης** της αγοράς όπου κυρίως δραστηριοποιείται ο οργανισμός σας, όπως επίσης και τα **γεωγραφικά χαρακτηριστικά** της; (Δώστε μόνο μία απάντηση για κάθε ενότητα και σημειώστε την με √):

Φάση Ανάπτυξης		
Νέα αγορά		
Σε ανάπτυξη		
Σε στασιμότητα		
Σε παρακμή		

phase

Χαρακτηριστικά της Αγοράς		
Τοπική / Περιφερειακή		
Πανελλαδική		
Ευρωπαϊκή		
Παγκόσμια		

chars

Παρακαλούμε όπως σημειώσετε τα ακόλουθα στοιχεία για το **τελευταίο οικονομικό έτος**:

Σύνολο κύκλου εργασιών (€)
Σύνολο κόστους μισθοδοσίας (€)
Σύνολο λειτουργικών εξόδων
Εταιρείας (€)
Λειτουργικά έξοδα Διευθ/νσης HR (€)
Σύνολο κόστους παροχών (€)

turnover
paycost
operacos
lucosits
bencost

II Το Ανθρώπινο Δυναμικό σας

Σύνολο εργαζομένων της επιχείρησής κατά την έναρξη του οικονομικού έτους:

emnostar

Σύνολο εργαζομένων της επιχείρησής στο τέλος του οικονομικού έτους:

emnofini

Σύνολο εργαζομένων της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την έναρξη του οικονομικού έτους:

iremnost

Σύνολο εργαζομένων της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στο τέλος του οικονομικού έτους:

iremnofini

Πόσοι εργαζόμενοι προσελήφθησαν στην επιχείρησή σας στη διάρκεια του τελευταίου οικονομικού έτους:

hireno

Αριθμός αποχωρήσεων στη διάρκεια του τελευταίου οικονομικού έτους:

resignno

Οικειοθελείς
voluntar

Μη Οικειοθελείς
nonvolun

Σύνολο
turntota

Μέσος όρος υπηρεσίας εργαζομένων σε χρόνια: _____

lengthserv

Αριθμός εργαζομένων ανά φύλο:

Ανδρες
menno

Γυναίκες
womenno

sex

Σύνολο ημερών απουσίας στη διάρκεια του τελευταίου οικονομικού έτους:

absentno

Ασθένεια

illness

Άδεια
Τοκετού

pregn

Άδεια Άνευ
Αποδοχών

nosalar

Άλλο

other

Παρακαλώ σημειώστε το επίπεδο εργαζομένων με τον υψηλότερο αριθμό οικειοθελών αποχωρήσεων (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με ✓):

Ανώτατα Στελέχη
Ανώτερα Στελέχη
Μεσαία Στελέχη
Προσωπικό υποστήριξης
Εργατοτεχνίτες
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε):

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4
<input type="checkbox"/>	5
<input type="checkbox"/>	6

volunhi

Παρακαλώ ιεραρχήστε (1= μικρότερος αριθμός αποχωρήσεων, 3 =μεγαλύτερος αριθμός αποχωρήσεων) τις τρεις (3) λειτουργικές μονάδες εργαζομένων με τον **υψηλότερο αριθμό οικειοθελών αποχωρήσεων**

Γενική Διεύθυνση / Διοίκηση	<input type="checkbox"/>	volun1
Μάρκετινγκ / Πωλήσεις	<input type="checkbox"/>	volun2
Εξυπηρέτηση Πελατών	<input type="checkbox"/>	volun3
Οικονομικές Υπηρεσίες / Λογιστήριο	<input type="checkbox"/>	volun4
Διεύθυνση Μηχανογράφησης	<input type="checkbox"/>	volun5
Ανθρώπινοι Πόροι	<input type="checkbox"/>	volun6
Παραγωγή	<input type="checkbox"/>	volun7
Logistics και Προμήθειες	<input type="checkbox"/>	volun8
Έρευνα και Ανάπτυξη	<input type="checkbox"/>	volun9

Παρακαλώ σημειώστε τους δύο (2) κυριότερους λόγους μη οικειοθελούς αποχώρησης (Σημειώστε με √ τις κατάλληλες απαντήσεις)

Μείωση Κόστους	<input type="checkbox"/>	costred
Εξαγορά / Συγχώνευση	<input type="checkbox"/>	m&a
Αναδιοργάνωση	<input type="checkbox"/>	restruc
Μειωμένη Ατομική Απόδοση	<input type="checkbox"/>	indperf
Κατάργηση Θέσης	<input type="checkbox"/>	posabol
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε):	<input type="checkbox"/>	other

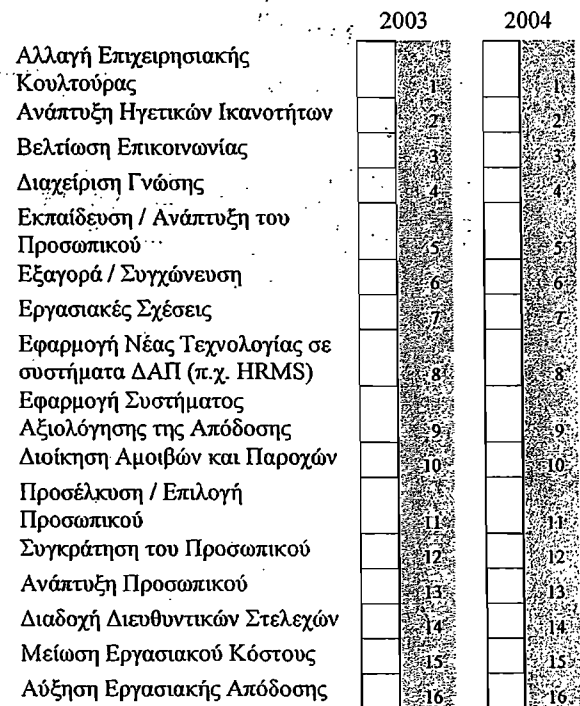
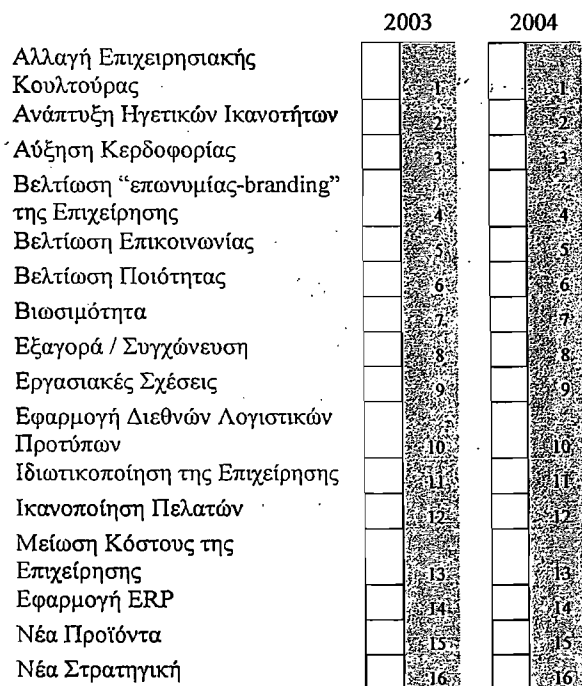
Παρακαλώ σημειώστε τους δύο (2) κυριότερους λόγους οικειοθελούς αποχώρησης (Σημειώστε με √ τις κατάλληλες απαντήσεις)

Περιορισμένες προοπτικές εξέλιξης	<input type="checkbox"/>	carpros
Αναζήτηση υψηλότερων αποδοχών	<input type="checkbox"/>	betpayr
Υπερβολικό φόρτο εργασίας	<input type="checkbox"/>	wrkload
Έλλειψη εργασιακής-προσωπικής ισορροπίας	<input type="checkbox"/>	wrklfba
Έλλειψη αξιοκρατίας	<input type="checkbox"/>	fairnss
Ρουτίνα	<input type="checkbox"/>	routine
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε):	<input type="checkbox"/>	other

III Επιχειρησιακή Στρατηγική / Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Παρακαλώ ιεραρχήστε τα τέσσερα (4) **Επιχειρησιακά Θέματα** που αποτέλεσαν προτεραιότητα για την επιχείρησή σας στη διάρκεια του 2003 και τα τέσσερα (4) σημαντικότερα για το 2004. (1=λιγότερο σημαντικό, 4=πολύ σημαντικό)

Παρακαλώ ιεραρχήστε τα τέσσερα (4) θέματα της **Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)** που αποτέλεσαν προτεραιότητα για την επιχείρησή σας στη διάρκεια του 2003 και τα τέσσερα (4) σημαντικότερα για το 2004. (1=λιγότερο σημαντικό, 4=πολύ σημαντικό)



Παρακαλώ σημειώστε πόσο ικανοποιημένοι είσατε με την επιρροή της **Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)** στην επιχειρησιακή στρατηγική; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √)

hrinf1

Πολύ ικανοποιημένος/η
Μέτρια ικανοποιημένος/η, αλλά με περιθώρια βελτίωσης
Καθόλου ικανοποιημένος/η

<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	1

Σε ποιόν αναφέρεται κυρίως ο Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √):

hrreport

Γενικός Διευθυντής / Διευθύνων Σύμβουλος / CEO
Οικονομικός ή/και Διοικητικός Διευθυντής / CFO
Διευθυντής Λειτουργιών / COO
Διοικητικό Συμβούλιο
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε)

<input type="checkbox"/>	1
<input type="checkbox"/>	2
<input type="checkbox"/>	3
<input type="checkbox"/>	4
<input type="checkbox"/>	5

Είναι ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων μέλος της Ανώτατης Διοίκησης ή του Διοικητικού Συμβουλίου; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √):

hrboard

Ναι	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Όχι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ποιο από τα ακόλουθα περιγράφει καλύτερα τη Στρατηγική ΔΑΠ του Οργανισμού σας; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √):

hrstrate

Υπάρχει Επίσημη / Καταγεγραμμένη Στρατηγική ΔΑΠ	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Δεν υπάρχει Επίσημη/ Καταγεγραμμένη Στρατηγική ΔΑΠ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Εάν υπάρχει Στρατηγική ΔΑΠ στον οργανισμό σας είναι ενσωματωμένη στην επίσημη επιχειρησιακή στρατηγική; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √):

hrlink

Ναι	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Σε μέτριο βαθμό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Όχι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV Λειτουργίες της Διεθθονσης Ανθρωπίνων Πόρων

❖ Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού (Search and Selection)

Ποιες από τις ακόλουθες μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού χρησιμοποιείτε (στήλη: **χρήση**) για τις ακόλουθες κατηγορίες εργαζομένων (σημειώστε με √ όλες τις κατάλληλες απαντήσεις). Επίσης, αξιολογήστε ποια πιστεύετε ότι είναι η αποτελεσματικότητα (στήλη: **αποτελεσματικότητα**) χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα (1=λιγότερο αποτελεσματική, 5=πολύ αποτελεσματική) των μεθόδων που χρησιμοποιείτε για κάθε κατηγορία εργαζομένων:

	Ανώτατα - Ανώτερα Στελέχη		Μεσαία Στελέχη - Πωλητές		Προσωπικό Υποστήριξης - Εργατοτεχνίτες		Προσωπικό με σύμβαση έργου		Εργαζόμενοι Μερικής Απασχόλησης	
	Χρήση	Αποτελεσματικότητα	Χρήση	Αποτελεσματικότητα	Χρήση	Αποτελεσματικότητα	Χρήση	Αποτελεσματικότητα	Χρήση	Αποτελεσματικότητα
Εσωτερική Αναγγελία	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Καταχώρηση στον τύπο	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Σύμβουλοι Επιλογής / Προσέλκυσης Προσωπικού	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Διαδίκτυο (Internet)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Αναζήτηση μέσω γνωστών - Συστάσεις	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Ημέρες καριέρας / σταδιοδρομίας	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
ΟΑΕΔ	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε):	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

Ποιες από τις ακόλουθες μεθόδους επιλογής προσωπικού χρησιμοποιείτε (στήλη: **χρήση**) για τις ακόλουθες κατηγορίες εργαζομένων (σημειώστε με √ όλες τις κατάλληλες απαντήσεις). Επίσης, αξιολογήστε την αποτελεσματικότητα (στήλη: **αποτελεσματικότητα**) χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα (1=λιγότερο αποτελεσματική, 5=πολύ αποτελεσματική) των μεθόδων που χρησιμοποιείτε για κάθε κατηγορία εργαζομένων:

	Ανώτατα - Ανώτερα Στελέχη		Μεσαία Στελέχη - Πωλητές		Προσωπικό Υποστήριξης - Εργατοτεχνίτες		Προσωπικό με σύμβαση έργου		Εργαζόμενοι Μερικής Απασχόλησης	
	Χρήση	Αποτελεσματικότητα	Χρήση	Αποτελεσματικότητα	Χρήση	Αποτελεσματικότητα	Χρήση	Αποτελεσματικότητα	Χρήση	Αποτελεσματικότητα
Προσωπική Συνέντευξη	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Ομαδική Συνέντευξη - Panel	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Έντυπες Αιτήσεις	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Ψυχομετρικά τεστ	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Κέντρα Επιλογής Προσωπικού	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Γραφολογία	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Μέσω Συστάσεων	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

Παρακαλώ σημειώστε το ποσοστό αποδοχής προσφοράς εργασίας ανά κατηγορία εργαζομένων:

Ανώτατα Στελέχη	<input type="text"/>
Ανώτερα Στελέχη	<input type="text"/>
Μεσαία Στελέχη	<input type="text"/>
Προσωπικό υποστήριξης	<input type="text"/>
Εργατοτεχνίτες	<input type="text"/>
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε):	<input type="text"/>

jobaccept

❖ Διοίκηση και Αξιολόγηση της Απόδοσης (Performance Management)

Υπάρχει Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης στην επιχείρησή σας (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √):

Ναι
 Όχι

Εάν όχι προχωρήστε στην επόμενη ενότητα

perf

Ποιοι συμμετέχουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης; (Σημειώστε με √ όλες τις κατάλληλες απαντήσεις).

Άμεσος Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/>	1
Προϊστάμενος Ανώτερης Βαθμίδας	<input type="checkbox"/>	2
Ο ίδιος ο Εργαζόμενος	<input type="checkbox"/>	3
Υφιστάμενοι	<input type="checkbox"/>	4
Συνάδελφοι ίδιας βαθμίδας	<input type="checkbox"/>	5
Πελάτες	<input type="checkbox"/>	6

perfpart

Πως θα αξιολογούσατε την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού σας; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √)

Πολύ αποτελεσματικό	<input type="checkbox"/>	5
Αρκετά αποτελεσματικό	<input type="checkbox"/>	4
Μέτριο - Ουδέτερο	<input type="checkbox"/>	3
Αρκετά αναποτελεσματικό	<input type="checkbox"/>	2
Πολύ αναποτελεσματικό	<input type="checkbox"/>	1

perfeff

Ποια χρονική διάρκεια καλύπτει η αξιολόγηση της απόδοσης (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √):

Τρίμηνο	<input type="checkbox"/>	1
Εξάμηνο	<input type="checkbox"/>	2
Έτος	<input type="checkbox"/>	3
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε):	<input type="text"/>	4

perftime

Ποια θέματα εξετάζονται κατά την αξιολόγηση της απόδοσης; (Σημειώστε με ✓ όλες τις κατάλληλες απαντήσεις).

Στόχοι που έχουν επιτευχθεί
 Επαγγελματικές/τεχνικές ικανότητες
 Ανάλυση ευθυνών
 Ατομική εκμάθηση και ανάπτυξη
 Προσωπικά χαρακτηριστικά
 Άλλο (παρακαλώ σημειώστε) _____

persubj

Πραγματοποιείται συνέντευξη ανάπτυξης/αξιολόγησης στα πλαίσια της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού σας; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με ✓)

Ναι 1
 Όχι 2

perfint

Το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης χρησιμοποιείται στον προσδιορισμό των ακόλουθων: (Σημειώστε με ✓ όλες τις κατάλληλες απαντήσεις).

Αναγνώριση ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών
 Αναγνώριση επιχειρησιακών εκπαιδευτικών αναγκών
 Δυνατότητες προαγωγής
 Ανάπτυξη καριέρας
 Σύνδεση απόδοσης με αμοιβές

perfuse

Σε τι έκταση η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζει τα ακόλουθα (Σημειώστε με ✓ μία επιλογή για κάθε σειρά):

	Πάρα πολύ		Μέτρια		Καθόλου		Δεν γνωρίζω
Σταθερός μισθός	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1
Μεταβλητός μισθός – bonus	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
Πρόσθετες Πάροχές	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2
Προαγωγή – Βαθμολογική Εξέλιξη	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3
Εκπαίδευση - Ανάπτυξη	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4

inf1
 inf2
 inf3
 inf4
 inf5

❖ Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού (Employee Training and Executive Development)

Παρακαλώ σημειώστε τον αριθμό των εκπαιδευομένων ετησίως: _____ trainno

Παρακαλώ σημειώστε τον συνολικό αριθμό ημερών εκπαίδευσης ετησίως: _____ trainda

Παρακαλώ σημειώστε το κόστος εκπαίδευσης (συμπεριλαμβανομένου του κόστους σεμιναρίων, εκπαιδευτών, ενοικίασης αιθουσών, εκπαιδευτικού υλικού κτλ): _____ traicost

Υπάρχει επίσημη διαδικασία ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών στον οργανισμό σας;

(Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √):

Ναι
Όχι

trained

Ποιες από τις ακόλουθες μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού χρησιμοποιείται στον οργανισμό σας; (Σημειώστε με √ όλες τις κατάλληλες απαντήσεις).

trainmet

- Εκπαίδευση μέσω Η/Υ – CBT* – e-learning
- Εκπαίδευση μέσω Διαδικτύου
- Εκπαίδευση μέσω διάλεξης
- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
- Σχεδιασμένη απόκτηση εμπειριών μέσα στην επιχείρηση
- Εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης

Υπάρχει επίσημη διαδικασία αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στον οργανισμό σας; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √):

Ναι
Όχι

traineval

Πως θα αξιολογούσατε την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης του οργανισμού σας (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √):

- Πολύ αποτελεσματική
- Αρκετά αποτελεσματική
- Μέτρια – Ουδέτερη
- Αρκετά αναποτελεσματική
- Πολύ αναποτελεσματική

traineff

Υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης και διαχείρισης σταδιοδρομίας και διαδοχής στον οργανισμό σας; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √)

career

Ναι
Όχι

Εφαρμόζεται πρόγραμμα εκπαίδευσης / ανάπτυξης ηγετικών στελεχών (Executive Development) στον οργανισμό σας (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √)

execut

Ναι
Όχι

* CBT-Computer Based Training

Εάν δεν υπάρχει πρόγραμμα εκπαίδευσης / ανάπτυξης ηγετικών στελεχών, σκοπεύετε να εφαρμόσετε στο άμεσο μέλλον (π.χ 6-12 μήνες); (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √)

Σίγουρα Ναι	<input type="checkbox"/>	5
Πιθανότητα Ναι	<input type="checkbox"/>	4
Δεν είμαι σίγουρος/η	<input type="checkbox"/>	3
Πιθανότητα Όχι	<input type="checkbox"/>	2
Σίγουρα Όχι	<input type="checkbox"/>	

execapp

❖ Πολιτική Αμοιβών και Πρόσθετων Παροχών (Compensation and Benefits Policy)

Ποιες από τις ακόλουθες μεθόδους ανταμοιβής χρησιμοποιούνται στον οργανισμό σας; (Σημειώστε με √ όλες τις κατάλληλες απαντήσεις).

Ανταμοιβή βάσει απόδοσης/επίτευξης στόχων	<input type="checkbox"/>	1
Ανταμοιβή βάσει ικανοτήτων	<input type="checkbox"/>	2
Σταθερή ανταμοιβή και συνδυασμός bonus	<input type="checkbox"/>	3
Σταθερή ανταμοιβή χωρίς bonus	<input type="checkbox"/>	4
Ανταμοιβή βάσει ατομικών συμφωνιών	<input type="checkbox"/>	5
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε) _____	<input type="checkbox"/>	6

compmet

Παρακαλώ σημειώστε την αναλογία πρόσθετων παροχών επί του ετήσιου σταθερού πακέτου αποδοχών (π.χ. 80:20): _____

benperc

Αναμειγνύονται στις αντίστοιχες απαντήσεις που έχουν επιλεγεί ως κατάλληλες απαντήσεις οι μεθόδους ανταμοιβής και οι πρόσθετες παροχές που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό σας.

Ποιες από τις ακόλουθες πρόσθετες παροχές προσφέρονται στο προσωπικό; (Σημειώστε με √ όλες τις κατάλληλες απαντήσεις).

benefwo

	Ανώτατα Στελέχη	Ανώτερα Στελέχη	Μεσαία Στελέχη	Προσωπικό Υποστήριξης	Εργατοτεχνίτες	
Ιατροφαρμακευτική περίθαλψη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1
Ιδιωτική νοσοκομειακή περίθαλψη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2
Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3
Εταιρικό αυτοκίνητο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4
Πιστωτική Κάρτα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5
Κινητό Τηλέφωνο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6
Σταθερό ή Μεταβλητό Χρηματικό ποσό ως bonus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8

❖ Εργασιακές Σχέσεις - Επικοινωνία

Πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από το επίπεδο των **εργασιακών σχέσεων** και την **εσωτερική επικοινωνία** στον οργανισμό σας; (Δώστε μόνο μία απάντηση για κάθε ενότητα και σημειώστε την με √):

Εργασιακές Σχέσεις	index	Επικοινωνία	commun
Πολύ ικανοποιημένος/η	<input type="checkbox"/>	Πολύ ικανοποιημένος/η	<input type="checkbox"/>
Αρκετά ικανοποιημένος/η	<input type="checkbox"/>	Αρκετά ικανοποιημένος/η	<input type="checkbox"/>
Ουδέτερος/η	<input type="checkbox"/>	Ουδέτερος/η	<input type="checkbox"/>
Αρκετά δυσαρεστημένος/η	<input type="checkbox"/>	Αρκετά δυσαρεστημένος/η	<input type="checkbox"/>
Πολύ δυσαρεστημένος/η	<input type="checkbox"/>	Πολύ δυσαρεστημένος/η	<input type="checkbox"/>

Διεξάγεται έρευνα εργασιακής ικανοποίησης στον οργανισμό σας; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √. Εάν όχι προχωρήστε στην επόμενη σελίδα)

satsurv

Ναι

Όχι

Κάθε πότε διεξάγεται η έρευνα εργασιακής ικανοποίησης; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √.)

Κάθε χρόνο

Κάθε 2 χρόνια

Κάθε 3 χρόνια

Άλλο(παρακαλώ σημειώστε)

satdat

Γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα της έρευνας στο προσωπικό της εταιρείας; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √)

Ναι

Όχι

satresul

Υπάρχει σωματείο εργαζομένων στον οργανισμό σας; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √)

union

Ναι

Όχι

Εάν υπάρχει σωματείο εργαζομένων, πως θα αξιολογούσατε το επίπεδο των σχέσεών του με το προσωπικό και με τη διοίκηση; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √)

Σχέσεις Σωματείου-Προσωπικού	5	4	3	2	1	Σχέσεις Σωματείου-Διοίκησης	5	4	3	2	1
Άριστες	<input type="checkbox"/>					Άριστες	<input type="checkbox"/>				
Αρκετά καλές		<input type="checkbox"/>				Αρκετά καλές		<input type="checkbox"/>			
Μέτριες			<input type="checkbox"/>			Μέτριες			<input type="checkbox"/>		
Αρκετά κακές				<input type="checkbox"/>		Αρκετά κακές				<input type="checkbox"/>	
Κάκιστες					<input type="checkbox"/>	Κάκιστες					<input type="checkbox"/>

Υπάρχει επίσημος / καταγεγραμμένος κανονισμός εργασίας ή εγχειρίδιο προσωπικού στον οργανισμό σας; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √) Εάν όχι προχωρήστε στην επόμενη ενότητα

staffhand

Ναι

Όχι

Εάν υπάρχει καταγεγραμμένος κανονισμός εργασίας ή εγχειρίδιο προσωπικού στον οργανισμό σας πόσο λεπτομερής πιστεύετε ότι είναι; (Κυκλώστε O την κατάλληλη απάντηση)

stahadet

Πολύ γενικός	1	2	3	4	5	6	7	Πολύ λεπτομερής
--------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

❖ Πληροφορικά Συστήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS)

Υπάρχει ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √) Εάν όχι προχωρήστε στην επόμενη ενότητα hrms

Ναι

Όχι

Ποιο είναι το ποσοστό των εργαζομένων που έχουν πρόσβαση στο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων; _____ hrmsper

Ποιους από το ακόλουθους τομείς καλύπτει το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων; (Σημειώστε με √ όλες τις κατάλληλες απαντήσεις).

Αρχείο προσωπικών στοιχείων εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	1
Εσωτερική επικοινωνία	<input type="checkbox"/>	2
Διαχείριση μισθών/παροχών	<input type="checkbox"/>	3
Διαχείριση εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	4
Διαχείριση απόδοσης	<input type="checkbox"/>	5
Διαχείριση προσλήψεων	<input type="checkbox"/>	6
On line training	<input type="checkbox"/>	7
Διαχείριση αδειών/απουσιών	<input type="checkbox"/>	8
Διαχείριση προϋπολογισμού/προγραμματισμού ΑΔ	<input type="checkbox"/>	9
Πρόσβαση σε αναφορές	<input type="checkbox"/>	10
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε) _____	<input type="checkbox"/>	11

Σε τι ποσοστό θεωρείτε πως έχει μειωθεί το κόστος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ως αποτέλεσμα της εισαγωγής πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων: _____

❖ Λοιπές Λειτουργίες Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Παρακαλώ αναφέρατε κατά προσέγγιση τον συνολικό χρόνο (σε %) που καταναλώνεται σε ετήσια βάση στην διεκπεραίωση των παρακάτω λειτουργιών: (Σημειώστε με √ όλες τις κατάλληλες απαντήσεις):

Μισθοδοσία		Payr1
Στρατηγική διαχ/σης ΑΔ		Strathr2
Εκπαίδευση		Train3
Εξεύρεση και επιλογή προσωπικού		Recru4
Αυξήσεις		Inces5
Διαχείριση απόδοσης		Perfor6
Διαχείριση θεμάτων bonus και παροχών		Bon7
Θέματα υγείας και ασφάλειας		Safe8
Διαχειριστικά θέματα (άδειες, τιμολόγια κτλ)		Admin9
Εργασιακά θέματα		Job10
Θέματα εσωτερικής επικοινωνίας		Intcom11
Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων		Hrms12
Λοιπά		Other13
Σύνολο	100%	

Ποιες από τις ακόλουθες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού εκχωρούνται/διεκπεραιώνονται από εξωτερικούς συμβούλους; (Σημειώστε με √ όλες τις κατάλληλες απαντήσεις).

Μισθοδοσία	<input type="checkbox"/>	Pay11
Εξεύρεση και επιλογή προσωπικού	<input type="checkbox"/>	Strathr21
Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>	Train31
Άλλο (παρακαλώ αναφέρετε)	<input type="checkbox"/>	Recru41

Πιστεύετε πως η εκχώρηση λειτουργιών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε εξωτερικούς συμβούλους έχει οδηγήσει σε μείωση κόστους για το τμήμα; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √) Εάν όχι προχωρήστε στην επόμενη σελίδα

Ναι 1
Όχι 2

outscost

Η εν λόγω μείωση κόστους της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού οδήγησε και σε αντίστοιχη μείωση προσωπικού; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √)

Ναι 1
Όχι 2

outsrpers

❖ Σύγχρονες Εφαρμογές στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ποιες από τις ακόλουθες εφαρμογές έχετε χρησιμοποιήσει / εφαρμόσει στο παρελθόν ή σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε / εφαρμόσετε στο άμεσο μέλλον; (Σημειώστε με √ μία επιλογή για κάθε σειρά)

	Έχω χρησιμοποιήσει / εφαρμόσει στο παρελθόν	Σκοπεύω να χρησιμοποιήσω / εφαρμόσω στο μέλλον
Επαγγελματική Υποστήριξη Αποκατάστασης Στελεχών (Outplacement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interim Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκχώρηση / Διεκπεραίωση Αρμοδιοτήτων Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Outsourcing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ευέλικτα Συστήματα Απασχόλησης (π.χ. Μερική Απασχόληση, Μειωμένο Ωράριο, κλπ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συστήματα Διαχείρισης Γνώσεων (Knowledge Management Systems)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

❖ Εναρμόνιση Επαγγελματικής και Προσωπικής Ζωής (Work-Life Balance)

Διαθέτει ο οργανισμός σας **επίσημο** πρόγραμμα εναρμόνισης Επαγγελματικής και Προσωπικής ζωής; (Δώστε μόνο μία απάντηση και σημειώστε την με √):

Ναι 1
Όχι 2

worklife

Εάν ο οργανισμός σας διαθέτει **επίσημο** πρόγραμμα εναρμόνισης Επαγγελματικής και Προσωπικής ζωής, τι είδους είναι για κάθε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες εργαζομένων; (Σημειώστε με √ όλες τις κατάλληλες απαντήσεις).

	Ανώτατα - Ανώτερα Στελέχη	Μεσαία Στελέχη - Πωλητές	Προσωπικό Υποστήριξης - Εργατοτεχνίτες
“Ανεπίσημος” ενδυματολογικός κώδικας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ευέλικτο ωράριο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μερική απασχόληση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εργασία από το σπίτι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συμμετοχική εργασία (Job Sharing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χρονοαπασχόληση *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πρόγραμμα διευκολύνσεων γονέων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Ο εργαζόμενος διασκέδαση να εργάζεται για προκοπή/αύξηση των πωλήσεων/επιπέδου των υπηρεσιών/επίσης ο ίδιος το ωράριο του

Εάν ο οργανισμός σας δεν διαθέτει επίσημο πρόγραμμα εναρμόνισης Επαγγελματικής και Προσωπικής ζωής πόσο απαραίτητη θεωρείται την εισαγωγή του (Δώστε μία απάντηση και σημειώστε την με ✓):

Καθόλου απαραίτητη Πολύ απαραίτητη

wlnecess

Ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας

PricewaterhouseCoopers
Τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρωπίνων Πόρων

Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001



ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



00200089082