



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Σύγχρονες Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού σε
Επιχειρήσεις Τηλεπικοινωνιών**

Αλέξιος Χ. Τσόκος

Επιβλέπων: Αντώνιος Κάργας, Οικονομολόγος- Επισκέπτης Καθηγητής

ΑΘΗΝΑ

ΙΟΥΛΙΟΣ 2018

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σύγχρονες Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού σε Επιχειρήσεις Τηλεπικοινωνιών

Αλέξιος Χ. Τσόκος

A.M.: ΜΟΠ 471

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : **Αντώνιος Κάργας**, Οικονομολόγος- Επισκέπτης Καθηγητής

Ιούλιος 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία αυτή, παρουσιάζονται οι μέθοδοι που ακολουθούνται από τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών για συγκεκριμένες πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες είναι η προέγκυση, η επιλογή και η αξιολόγηση προσωπικού. Παρατίθενται και αποτελέσματα ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί σε εταιρείες τηλεπικοινωνιών στη χώρα, κατόπιν συνέντευξης με τα αντίστοιχα τμήματά τους.

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να παρουσιάσει τον τρόπο με τον οποίο οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών προσελκύουν και επιλέγουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, τη λογική και τα κριτήρια που διαδραματίζουν τον μεγαλύτερο ρόλο στη διαμόρφωση της τελικής τους επιλογής. Επίσης, αναλύονται οι μέθοδοι με τον οποίο οι επιχειρήσεις αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων, κάτω από ποια πλαίσια πραγματοποιείται και ο σκοπός των τεχνικών που χρησιμοποιούν.

Πιο αναλυτικά, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση της λειτουργίας του Ανθρώπινου Δυναμικού και πώς εξελίχθηκε μέχρι σήμερα. Κατόπιν, στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο υπάρχει βιβλιογραφική ανάλυση των λειτουργιών της προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων και αξιολόγησης προσωπικού. Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι εμπειρικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε δύο ελληνικές επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν μέσω συνεντεύξεων με τα αρμόδια τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρουσιάζονται οι μέθοδοι που ακολουθούν για τα τρία πεδία που έχουν αναλυθεί σε θεωρητικό επίπεδο και αναδεικνύονται οι ομοιότητες και διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ των δύο εταιρειών.

Τέλος, παρατίθενται και τα γενικότερα συμπεράσματα της εργασίας αυτής και οι προτάσεις που θα μπορούσαν να γίνουν για μελλοντική έρευνα.

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ: Ανθρώπινο Δυναμικό, Τηλεπικοινωνίες

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Προσέλκυση υποψηφίων, επιλογή υποψηφίων, αξιολόγηση προσωπικού, ανθρώπινο δυναμικό, εταιρείες τηλεπικοινωνιών

ABSTRACT

This paper presents the methods used by telecommunication companies for specific Human Resource Practices, which are the recruitment, selection and evaluation of staff. Results of surveys conducted in telecommunications companies in the country are also presented after an interview with their respective departments.

The aim of this research is to present how modern Greek telecommunications companies attract and choose their staff, the logic and the criteria that count the biggest role in shaping their final choice. It also analyzes the methods by which companies evaluate employee performance, under what frameworks and the purpose of the techniques they use.

More specifically, in the second chapter is a theoretical approach of the operation of Human Resources and how it has evolved through these years. Then, in the third and fourth chapters there is a bibliographic analysis of the functions of attracting and selecting candidates and evaluating staff. The last chapter presents the empirical investigations carried out in two Greek telecommunication companies, which were conducted through interviews with the relevant Human Resources departments. The following methods are presented for the three fields analyzed at the theoretical level and the similarities and differences between the two companies are highlighted.

Finally, the general conclusions of this work and the suggestions that could be made for future research are listed.

SUBJECT AREA: Human Resources, Telecommunications

KEYWORDS: Attracting candidates, selection of candidates, staff evaluation, human resources, telecommunication companies

Στην οικογένειά μου και την Ασημίνα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία αυτή εκπονήθηκε στα πλαίσια του διατμηματικού μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ» του τμήματος Πληροφορικής και Οικονομικών Επιστημών του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κο Κάργα Αντώνη, Οικονομολόγο και συνεργάτη Καθηγητή του τμήματος, για την αμέριστη υποστήριξη και υπομονή που επέδειξε, όπως επίσης και για τις πολύτιμες συμβουλές που παρείχε και καθόρισαν την τελική διαμόρφωση της συγκεκριμένης έρευνας.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις εταιρείες Vodafone Greece και Victus Networks και τα αντίστοιχα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού τους, που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στη διεκπεραίωση της εργασίας, παρέχοντας χρήσιμες πληροφορίες για τον τρόπο λειτουργίας τους. Συγκεκριμένα θα ήθελα να ευχαριστήσω, την κα Γαλανού Ελένη, τον κο Πασπαλάκη Ευάγγελο και την κα Παππά Βεατρίκη που με δέχτηκαν στο χώρο τους και παρείχαν το χρόνο τους, ώστε να με βοηθήσουν.

Τέλος , θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τη φίλη μου, όλους τους συναδέλφους-συμφοιτητές του μεταπτυχιακού προγράμματος που ήμασταν μαζί και όσους βοήθησαν είτε έμπρακτα ή με τη θετική τους ενέργεια ώστε να ολοκληρωθεί αυτός ο κύκλος των σπουδών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	12
2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	12
2.1.1 Ιστορική Αναδρομή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	13
2.1.2 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	14
2.1.3 Αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων	15
2.1.4 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε Ελλάδα και Ευρώπη	17
2.2 Ο ρόλος του HR σήμερα	17
2.2.1 Σύγχρονες προκλήσεις και τάσεις του HR	20
3. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ	22
3.1 Προσέλκυση Υποψηφίων	22
3.1.1 Περιγραφή - Προδιαγραφές Εργασίας	22
3.1.2 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού	24
3.1.3 HR και employer branding	26
3.2 Επιλογή Υποψηφίων	30
3.2.1 Διαδικασία της Επιλογής	31
3.2.2 Τα κριτήρια της διαδικασίας της Επιλογής	32
3.2.3 Βασικές αρχές της διαδικασίας της Επιλογής	33
3.2.4 Τεχνικές εφαρμογές της διαδικασίας της Επιλογής	33
3.3 Μέθοδοι επιλογής	34
3.4 Η Σημασία της σωστής επιλογής προσωπικού για τις επιχειρήσεις	41
4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	44
4.1 Δομή αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης	45
4.2 Περιορισμοί της Διαδικασίας Αξιολόγησης	47
4.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης Προηγούμενης Απόδοσης	48
4.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης Μελλοντικής Χρήσης	52
4.5 Εφαρμογές της Μεθόδου Αξιολόγησης	53

4.6 Εκπαίδευση Εκτιμητών Απόδοσης.....	54
4.7 Πληροφόρηση Εργαζομένου.....	55
4.8 Πληροφόρηση προς το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων.....	56
5. CASE STUDIES- ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.....	57
5.1 Εταιρεία Vodafone.....	57
5.2 Πρακτικές HR στη Vodafone.....	59
5.2.1 Διαδικασίες προσέλκυσης υποψηφίων στη Vodafone	60
5.2.2 Διαδικασία επιλογής προσωπικού στη Vodafone	65
5.2.3 Αξιολόγηση προσωπικού στη Vodafone.....	66
5.3 Εταιρεία Victus.....	68
5.4 Πρακτικές HR της Victus.....	69
5.4.1 Προσέλκυση εργαζομένων από τη Victus.....	69
5.4.2 Επιλογή υποψηφίων εργαζομένων στη Victus	73
5.4.3 Διαδικασία αξιολόγησης στη Victus.....	74
5.5 Σύνοψη	75
6. ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ- ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	79
ΑΝΑΦΟΡΕΣ	82

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Προδιαγραφές Υποψηφίων με το Σχέδιο των Πέντε και Επτά Σημείων	23
Εικόνα 2: Σήμα Vodafone	57
Εικόνα 3: Αγγελία θέσης εργασίας στο Facebook	61
Εικόνα 4: Career page vodafone.gr	62
Εικόνα 5: Αγγελίες θέσεων μέσω Linkedin της Vodafone	63
Εικόνα 6: Θέσεις εργασίας από vodafone.gr	64
Εικόνα 7: Σελίδα Linkedin της Vodafone.....	65
Εικόνα 8: Σήμα Victus Networks.....	68
Εικόνα 9: Θέση εργασίας από Victus.gr	70
Εικόνα 10: Περιγραφή προσόντων θέσης της Victus.....	70
Εικόνα 11: Σελίδα Linkedin της Victus	71
Εικόνα 12: Graduate Program της Victus	72

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Συνοπτικός πίνακας Χαρακτηριστικών Vodafone- Victus	76
--	----

1. Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι όχι μοναδικό και πολύτιμο, αλλά είναι επίσης και ο σημαντικότερος πόρος ενός οργανισμού. Φαίνεται λογικό ότι ένας οργανισμός θα χρησιμοποιούσε πολύ προσπάθεια να αποκτήσει και να αξιοποιήσει πλήρως έναν τέτοιο πόρο. Εκείνη η προσπάθεια είναι και γνωστή ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management). Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει. Για το λόγο αυτό κάθε ηγεσία πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από τη διοίκηση του προσωπικού αυτού.

Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί επίσης την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφ' ενός μεν την προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, αφ' ετέρου δε την ενε συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνησή του για την άντληση του αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του. Επίσης, σημαντικό για την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού είναι η βελτίωση της υγιεινής και της ασφάλειας του χώρου της εργασίας του. Τέλος, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα εντοπισμού των δυνατών και αδύνατων σημείων των εργαζομένων που διαθέτει ώστε να μπορέσει να συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους και της ανέλιξης τους εσωτερικά της επιχείρησης.

Για πολλά χρόνια η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπιζόταν ως μια δευτερεύουσα- υποστηρικτική λειτουργία ενός οργανισμού. Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να κατανοούν την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου και η Διοίκηση του HR σε πολλούς κλάδους έχει γίνει λειτουργία πρώτης γραμμής με στρατηγικό ρόλο. Πλέον, από τη διοίκηση προσωπικού, που στόχο είχε απλώς τη διοίκηση υποθέσεων ρουτίνας του προσωπικού όπως η καταβολή των μισθών, έχουμε μετακινηθεί στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά σε ό, τι αφορά τα μεσαία και ανώτερα στελέχη, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να γίνει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στη σημερινή εποχή οι προκλήσεις που δέχονται οι HR managers είναι πολλές, με την κύρια την οικονομική κρίση, την ανάπτυξη της τεχνολογίας, την ανάγκη για εξειδίκευση και εκπαίδευση, η ισορροπία μεταξύ εργασίας και κοινωνικής ζωής που είναι πλέον συνδεδεμένες με τα social media και πολλές άλλες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει ο HR manager. Η εργασία θα εστιαστεί σε μια σειρά προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι HR managers, όπως είναι η προσέλκυση και επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού και ο τρόπος αξιολόγησης των εργαζομένων σε επιχειρήσεις που δρουν στον τηλεπικοινωνιακό τομέα.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει τις λειτουργίες της προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων και την αξιολόγηση των εργαζομένων σε θεωρητικό υπόβαθρο, αλλά και πώς η θεωρητική προσέγγιση εφαρμόζεται σε εταιρείες τηλεπικοινωνιών. Σε ό, τι αφορά τη δομή της εργασίας, χωρίζεται σε 2 μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τη θεωρητική προσέγγιση και επισκόπηση της Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και των λειτουργιών που θα εξεταστούν από την παρούσα εργασία, οι οποίες είναι η προσέλκυση, η επιλογή των υποψηφίων για πρόσληψη στις επιχειρήσεις και οι διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού. Το δεύτερο μέρος, καταγράφει στην πράξη τις λειτουργίες αυτές σε δύο εταιρείες τηλεπικοινωνιών, τη Vodafone και τη Victus Networks. Στο τέλος, κατατίθενται κατ'επιμέλειαν συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μελέτη

των περιπτώσεων που εξετάζονται σε συνδυασμό με τις θεωρητικές προσεγγίσεις. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ νέου το HR της Vodafone και της Victus Networks και συγκεκριμένα την κα Ελένη Γαλανού, Resourcing Consultant της Vodafone με τον Ευάγγελο Πασπαλάκη, του τμήματος Marketing της Vodafone και τη Βεατρίκη Παππά, Resourcing, Learning & Development Specialist από την πλευρά της Victus Networks, για τη συμβολή, τη συνδρομή και τις πληροφορίες που παρείχαν για τη διαμόρφωση της εργασίας.

2. Ανάλυση Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Τα τελευταία χρόνια, το σκηνικό στον κόσμο των επιχειρήσεων αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες στην διοίκηση τους σε όλους τους τομείς. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι- ως προσωπικότητες, αξίες ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορά- δηλαδή ως άνθρωποι πόροι. Αυτοί αποτελούν το μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε η κάθε επιχείρηση να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους της.

Επομένως και σε αυτό το διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί (από πλευράς επιχείρησης) ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν στα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκηση τους. Η ουσία της διοίκησης εργαζομένων, σε μια επιχείρηση είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί, οι διαφορετικοί άνθρωποι παράγοντες (ως προς την ανάγκη, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες, κλπ) να εργαστούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες ώστε ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής να επιτύχουν ορισμένους κοινούς στόχους.

Για να γίνει αυτό πρέπει να δοθούν ορισμένες απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

1. Πόσοι άνθρωποι, με ποια προσόντα, σε ποιες θέσεις εργασίας χρειάζονται και πότε;
2. Ποιες τεχνικές και διαδικασίες επιλογής και πρόσληψής τους πρέπει να εφαρμόζονται;
3. Πόση και ποια εκπαίδευση απαιτείται να για να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους;
4. Τι είδους και πόση αμοιβή πρέπει να τους καταβάλλεται;
5. Πώς και ποιος τους παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοσή τους;

Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά αποτελεί αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), η οποία είναι βεβαίως τομέας του ευρύτερου πεδίου της Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Γενικότερα, βέβαια, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ακριβώς ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς από τη βιβλιογραφία προκύπτει διαφοροποίηση των απόψεων που έχουν διαπιστωθεί. Κάποιοι συγγραφείς αναφέρουν ότι είναι ο σύγχρονος όρος της παραδοσιακής Διοίκησης Προσωπικού (Byars&Rue, 1997). Κατά τον Mondy (1999), ΔΑΠ είναι η χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Mathis & Jackson (2000), ΔΑΠ είναι ο σχεδιασμός ενός συστήματος, με σκοπό να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση του ανθρώπινου ταλέντου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Από την άλλη οι Bratton & Gold (2003) προσδιορίζουν τη ΔΑΠ ως τη στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης εργασιακών σχέσεων που υποστηρίζει ότι οι ικανότητες των ανθρώπων εξασφαλίζουν την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο επιτυγχάνεται δια μέσου ενός συνόλου πολιτικών απασχόλησης, προγραμμάτων και πρακτικών.

Κατά τον Schuler (2000) η ΔΑΠ ασχολείται με το διοικητικό προσωπικό, αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με σεβασμό και εκτίμηση σαν να αποτελούν σημαντικότερο κεφάλαιο μέσα στην επιχείρηση, και αναζητά τρόπους να καλύψει τις ανάγκες τους, και

τέλος να διατηρήσει το κοινωνικό της γόητρο. Συγκεκριμένα ο όρος ΔΑΠ περιλαμβάνει, τη διοίκηση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, πρακτικές τις οποίες οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόσει για να γίνουν αυτές αποτελεσματικές, και τις αλλαγές τις οποίες πρέπει να κατανοήσουν για να εξασφαλίσουν τη θέση τους και να συναγωνίζονται επιτυχώς για μεγάλο χρονικό διάστημα (Schuler,2000). Σύμφωνα με τον Pieper (1990) η ΔΑΠ αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία: α) τη παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού (επάνδρωση, σχεδιασμός εργασίας, ανταμοιβή), β) συγκεκριμένη διοικητική φιλοσοφία, η οποία αξιολογεί το προσωπικό ως βασικό κεφάλαιο της επιχείρησης, και γ) ολοκλήρωση της διοίκησης προσωπικού σε στρατηγική διοίκησης.

Σήμερα, με τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοούμε: **«ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους τόσο ως προς την επιχείρηση όσο και ως προς την κοινωνία»** (Χυτήρης, 2001). Ο ορισμός αυτός περιέχει:

- Ωφέλεια ατόμου, επιχείρησης, κοινωνίας
- Χρήση συγκεκριμένων ενεργειών για τη ΔΑΠ
- Σύνδεση με τους στόχους

Με το τρίτο στοιχείο διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό η αντίληψη σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μέσα σε ένα οργανισμό. Η ΔΑΠ εστιάζει πλέον στη φιλοσοφία και τη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπου, άρα οι αποφάσεις που τον αφορούν, συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωτική κουλτούρα, σχεδιασμός δομής και εξοπλισμού της επιχείρησης με τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους (Ξηροτύρη 2001).

Επιπλέον, δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη ΔΑΠ συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει το τμήμα αυτό να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα και αποτελεσματικά (Guest και Peccei, 2002). Η ΔΑΠ, μέσα στην επιχείρηση έχει ρόλο δύσκολο και ιδιόμορφο, απαιτεί λεπτούς χειρισμούς, έτσι ώστε να εξασφαλίσει δίοδο επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους.

Έτσι, γίνεται αντιληπτό πως η ΔΑΠ πραγματεύεται σημαντικά ζητήματα για την επιχείρηση καθώς όταν το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης ευθυγραμμίζεται στο στρατηγικό επιχειρησιακό προγραμματισμό και την επιχειρησιακή φιλοσοφία, μπορεί να είναι μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για να επιτύχει μια επιχείρηση τα βέλτιστα αποτελέσματα θα πρέπει να κινηθεί ανάμεσα σε διάφορες πρακτικές HR (Human Resources). Άλλωστε αυτός είναι και ο λόγος όπου από τη δεκαετία του 90 και μέχρι σήμερα πολλοί ερευνητές έχουν πραγματοποιήσει πληθώρα ερευνών προσπαθώντας να συμπεράνουν ποιες είναι εκείνες οι πρακτικές που εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

2.1.1 Ιστορική Αναδρομή Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει βαθιές ιστορικές ρίζες οι οποίες ξεκινάνε στα τέλη του 19 αιώνα όπου δημιουργήθηκε η ανάγκη ελέγχου και οργάνωσης του προσωπικού έτσι ώστε να εξυπηρετεί τα συμφέροντα της επιχείρησης για την οποία αυτόεργάζεται. Σύμφωνα με τον Ιορδανόγλου (2008) οι τότε βιομηχανικές επιχειρήσεις ξεκίνησαν να προσλαμβάνουν τους λεγόμενους «welfareoffices» οι οποίοι είχαν ως καθήκον να βοηθούν τους εργάτες της επιχείρησης σε οτιδήποτε αυτοί χρειαστούν, από θέματα

χορήγησης επιδομάτων σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος έως εύρεση γιατρών σε περίπτωση ασθένειας.

Με το πέρασμα του χρόνου, τόσο η δομή όσο και η οργάνωση αυτών των επιχειρήσεων έγινε πιο γραφειοκρατική. Έτσι λοιπόν διαμορφώθηκε η ανάγκη ύπαρξης ενός στελέχους το οποίο θα έχει την επίβλεψη και την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η εκπαίδευση, η επιλογή, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και η θέσπιση παρακίνησης και κινήτρων προς τους υπαλλήλους της εταιρίας ήταν αρκετά από τα βασικά καθήκοντα του στελέχους αυτού. Ωστόσο, πολλές φορές το συγκεκριμένο άτομο, ειδικότερα όταν υπήρχαν άτομα στην επιχείρηση με εξειδικευμένες γνώσεις, έπαιζε τον ρόλο του μεσολαβητή και του διαπραγματευτή μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Το συγκεκριμένο φαινόμενο άρχισε να εμφανίζεται μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν εμφανίστηκαν αρκετοί εργαζόμενοι με πανεπιστημιακή μόρφωση (Ιορδανόγλου, 2008).

Καταλυτικό ρόλο για την διαμόρφωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε ρόλο πιο οργανωτικό-τεχνοκρατικό, έπαιξε η ανάπτυξη της συστημικής θεωρίας στον τομέα της διαχείρισης (management) και το γεγονός της εξέτασης της επιχείρησης ως ζωντανού οργανισμού ο οποίος αποτελείται από αλληλένδετα μέρη. Πλέον, οι άνθρωποι της επιχείρησης θεωρούνταν σύνολα τα οποία ερχόντουσαν σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους και ως στόχος ήταν η θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων με τα οποία θα ελεγχόταν η απόδοση τους.

Ιδιαίτερη αναφορά χρειάζεται να γίνει στην αλλαγή του ονόματος του συγκεκριμένου τμήματος, όπου από «Διοίκηση Προσωπικού» (κάποιες φορές εμφανιζόταν και ως διεύθυνση προσωπικού) έγινε «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Η αλλαγή αυτή άρχισε να εμφανίζεται ήδη από τις αρχές του 1980, όπου φυσικά απεικόνιζε την αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφοράς απέναντι στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Πλέον, από την δεκαετία αυτή και μετά θεωρείτο ένα σημαντικό κεφάλαιο για την εταιρία (ίσως και το πιο σημαντικό για πολλούς ειδικούς) όπου η σωστή διαχείριση του μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα για την επιχείρηση.

Μάλιστα, προς αυτή την κατεύθυνση βοήθησε το γεγονός (ήδη από το 1980 και μετά) της συμμετοχής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων στα οποία χαράσσονταν η στρατηγικές του μέλλοντος. Ήταν η γέννηση του όρου «Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» η οποία φυσικά εξακολουθεί και μας απασχολεί.

2.1.2 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Όπως προαναφέρθηκε στον ορισμό, στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι άνθρωποι προκαθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινη συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρώπινων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρώπινων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζόμενους (Παπάνης, 2005). Οι στόχοι των ανθρώπινων πόρων μπορούν να καταταχθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- **Οργανωτικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.
- **Λειτουργικοί στόχοι.** Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ότι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.
- **Κοινωνικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.
- **Προσωπικοί στόχοι.** Το τμήμα προσωπικού πρέπει να υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.

2.1.3 Αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων

Με σκοπό την πραγματοποίηση των στόχων της η ΔΑΠ ακολουθεί σειρά αρμοδιοτήτων-ενεργειών. Αυτές είναι:

- I. **Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.** Είναι μια ενέργεια στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που σκοπό έχει την πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Ο προγραμματισμός αυτός γίνεται σε επίπεδο ομίλου επιχειρήσεων, επιχείρησης, διευθύνσεων και τμημάτων αυτής, και αφορά τόσο τον αριθμό όσο και τις ειδικότητες. Ο σωστός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει τη σωστή ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορισθεί με έναν υψηλό βαθμό ακρίβειας η προσφορά και ζήτηση εργατικού δυναμικού.
- II. **Ανάλυση εργασίας.** Η πλήρωση των θέσεων εργασίας που έχουν προγραμματιστεί, με τους κατάλληλους ανθρώπους, προϋποθέτει την ανάλυση της εργασίας. Δηλαδή, (α) την περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελεστεί ο φορέας της θέσης και την εξ' αυτής προκύπτουσα προδιαγραφή και (β) τον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνει η σωστή προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.
- III. **Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων.** Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων, στην αγορά εργασίας (αλλά και στην ίδια την επιχείρηση), η πρόσκλησή τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η με κατάλληλες μεθόδους επιλογή των πλέον ικανών από αυτούς, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Η υποδοχή και ένταξη των νεοπροσλαμβανόμενων είναι μια ενέργεια που δε γίνεται συστηματικά από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Όμως είναι σκόπιμο όσοι έχουν επιλεγεί να τύχουν υποδοχής- ενημέρωσης, ώστε γρήγορα και σωστά να ενημερωθούν για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας στην οποία θα ασχοληθούν.
- IV. **Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.** Το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό, συνήθως, δεν έχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την επιτυχή εκτέλεση καθηκόντων του. Αυτό απαιτεί

την εκπαίδευση του, με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες. Τα κενά που δημιουργούνται, λόγω προαγωγών, μεταθέσεων, νέων θέσεων εργασίας με διευρυμένα καθήκοντα, επιβάλλουν την ανάπτυξη του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ώστε να ανταποκριθεί στις υψηλότερες απαιτήσεις αυτών των θέσεων.

- V. **Ανταμοιβή εργαζομένου.** Στα πλαίσια της γενικής πολιτικής αμοιβών, κάθε επιχείρησης, απαιτούνται ειδικά σχέδια μισθών, ημερομισθίων, οικονομικών κινήτρων και παροχών, για τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά θα πρέπει να βασίζονται στην αξία της θέσης εργασίας, στην πραγματική εισφορά του εργαζόμενου, στις ανταμοιβές που δίνονται στην αγορά εργασίας και στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών, που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και θα παρακινεί τους εργαζομένους για ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσής τους.
- VI. **Αξιολόγηση απόδοσης.** Η απόδοση του καθενός των εργαζομένων πρέπει να αξιολογείται, με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή επιβραβευτικές.
- VII. **Εργασιακές σχέσεις.** Σε κάθε επιχείρηση, οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες συνδέονται με μία σχέση εργασίας που καθορίζει την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν υπηρεσίες/έργο, των δε εργοδοτών να παρέχουν ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων αυτής της σχέσης, αλλά και των σχέσεων που προκύπτουν από τον τρόπο που τηρούν οι δύο πλευρές αυτούς τους όρους ή διεκδικούν την αλλαγή και βελτίωσή τους, ορίζουν το πεδίο των εργασιακών σχέσεων. Η αποτελεσματική διευθέτηση των διαφορών-συγκρούσεων, που ανακύπτουν, η τήρηση της πειθαρχίας, και η αντιμετώπιση-ικανοποίηση των παραπόνων των εργαζομένων, απαιτούν τους κατάλληλους χειρισμούς (μέσα από συστήματα και διαδικασίες) ώστε να αναπτυχθούν και διατηρηθούν καλές εργασιακές σχέσεις.

Οι παραπάνω ενέργειες είναι αλληλένδετες σε τέτοιο βαθμό, που η επιτυχής ή ανεπιτυχής εκτέλεση της μιας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άλλης. Για παράδειγμα, αν κατά τη διαδικασία της επιλογής προσληφθούν οι πλέον κατάλληλοι, για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, αυτό θα μειώσει τη ανάγκη για άμεση και μακρά εκπαίδευσή τους. Αντιστρόφως, αν μια επιχείρηση παρέχει συστηματική, συχνή και υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, αυτό αντισταθμίζει ως ένα βαθμό την αναποτελεσματικότητα ενός συστήματος επιλογής. Είναι προφανές, ότι ο έγκαιρος και ορθός προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της προσέλκυσης, της επιλογής και εκπαίδευσης, ενώ η αναποτελεσματικότητα του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής, για παράδειγμα, επηρεάζει την επιτυχία του προγραμματισμού των Ανθρώπινου δυναμικού.

Για να τονισθεί το αλληλένδετο των ενεργειών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, είναι σκόπιμο αυτές να θεωρηθούν ως υποσυστήματα στο σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Κάθε μεταβολή σ' ένα απ' αυτά τα υποσυστήματα επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, θεωρούμενη σαν ένα ανοικτό σύστημα δέχεται εισροές (ανθρώπινους πόρους) επηρεάζεται από παράγοντες και περιορισμούς του εξωτερικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος και με τις κατάλληλες διεργασίες επιδιώκει την επίτευξη των συγκεκριμένων εκροών-στόχων (π.χ. ποιοτική και ποσοτική απόδοση από τους εργαζόμενους, θετικό εργασιακό κλίμα, υψηλό επίπεδο παρακίνησης). Με βάση τον βαθμό επίτευξης αυτών των στόχων και τις πληροφορίες που προκύπτουν οι

υπεύθυνοι, για τους ανθρώπινους πόρους, αναλαμβάνουν διορθωτικές δράσεις (Χυτήρης, 2001).

2.1.4 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε Ελλάδα και Ευρώπη

Η δεκαετία του 1960, παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην δημιουργία και την ανάπτυξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα της εισαγωγής πολυεθνικών επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά. Με την εισχώρηση πολυεθνικών εταιρειών στον ελλαδικό χώρο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες υπήρχαν κατά αποκλειστικότητα στην Ελλάδα, άρχιζαν να αισθάνονται την πίεση ώστε να οργανωθούν καλύτερα και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές σε σύγκριση με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Η ανάγκη αυτή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είχε ως αποτέλεσμα της στελέχωσης μιας θέσης με το όνομα “προσωπάρχης” ο οποίος είχε υπό την ευθύνη του και την διαχείριση των εργαζομένων με σκοπό την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του ιδιοκτήτη της εταιρίας. Συνήθως, τον ρόλο αυτό τον υποδυόντουσαν είτε απόστρατοι είτε λογιστές οι οποίοι τότε διαχειρίζονταν το εργατικό δυναμικό ως μέσο αύξησης παραγωγής και κοίταζαν να το διασφαλίσουν αυτό με το λιγότερο δυνατό κόστος. Φυσικά, το φαινόμενο αυτό (διαχείριση των υπαλλήλων ως «χέρια») άρχισε να φθίνει μετά από την αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης. Η ποιότητα, τα δίκτυα διανομής αλλά και το κόστος παραγωγής θεωρούνταν ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Ιορδανόγλου, 2008). Έτσι λοιπόν, η ανεύρεση ταλέντων και η διάθεση αυτών για συνεισφορά έπαιξαν σημαντικό ρόλο για να θεωρηθεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ένα υψηλής σημασίας τμήμα για την επιχείρηση το οποίο θα εξυπηρετεί τόσο τα συμφέροντα αυτής όσο και τις στρατηγικές της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία είκοσι χρόνια ο ρόλος αλλά και η νοοτροπία του συγκεκριμένου τμήματος άλλαξε τόσο την Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη. Οι εργαζόμενοι άρχισαν να θεωρούνται ως πολύτιμοι πόροι του συστήματος, τα ταλέντα ως το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και φυσικά η συνεισφορά αυτών εξίσου σημαντική στην χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής του μέλλοντος (Ιορδανόγλου, 2008).

Εξίσου σημαντικό, το οποίο θα πρέπει να τονιστεί, είναι η συνεχής ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων και ανάδειξη σε μερικούς από αυτούς των ηγετικών τάσεων που επιδεικνύουν. Είναι αρκετοί αυτοί που υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες στις επιχειρήσεις παίζουν πρωτεύοντα ρόλο αφού έχουν την δυνατότητα να υλοποιούν και να παίρνουν δύσκολες αποφάσεις οι οποίες εξυπηρετούν κατά αποκλειστικότητα τα συμφέροντα της επιχείρησης για την οποία εργάζονται.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια τόσο στον Ελλαδικό όσο και στον Ευρωπαϊκό χώρο εντοπίζονται εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ανάγκη από εξέλιξη και συνεχώς αναζητούν νέες προκλήσεις στον εργασιακό τους βίο. Έτσι λοιπόν, το τμήμα ανθρώπινων πόρων προσαρμόστηκε και λειτουργεί ώστε να εξυπηρετήσει αυτές τις νέες ανάγκες των υπαλλήλων.

2.2 Ο ρόλος του HR σήμερα

Σε έναν ιδανικό κόσμο, κάθε οργανισμός έχει μια σαφώς καθορισμένη στρατηγική ή ένα ξεκάθαρο επιχειρηματικό πλάνο. Ωστόσο, αυτό δεν συμβαίνει πάντα και δεν είναι λίγες

οι φορές που οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να προβούν σε στρατηγικές αποφάσεις για θέματα που φαντάζουν ότι βρίσκονται στο κενό.

Η στρατηγική ορίζεται ως ένα σύνολο από συνειδητές επιλογές που παρέχει την κατεύθυνση, εμπνέει τη δέσμευση και επιτρέπει στον οργανισμό να ανταποκριθεί γρήγορα στις απαιτήσεις των πελατών και στον ανταγωνισμό, επιτρέποντάς του ταυτόχρονα την εκπλήρωση των στόχων του και την κατοχύρωση μιας βιώσιμης θέσης στην αγορά. Συνοπτικά, μια καλή στρατηγική:

- υπαγορεύει τις επιλογές
- εστιάζει στην προσπάθεια
- ισορροπεί την επιχειρηματική συνέχεια και τις αλλαγές
- βοηθά να ενσωματωθούν όλα τα διαφορετικά μέρη των στόχων του HR
- μεταφράζει τις ιδέες σε πρακτική δράση.

Αναφορικά με τα συστατικά που αποτελούν τη στρατηγική του HR και με δεδομένο ότι η επιχειρηματική στρατηγική καθορίζει την ημερήσια διάταξη, συνοψίζονται στα εξής:

Αρκετά συχνά, στη σύγχρονη εργασιακή πραγματικότητα, ακούγονται φράσεις όπως «στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων» και «στρατηγική ανθρωπίνων πόρων». Αλλά οι line managers και ορισμένοι επαγγελματίες του HR μερικές φορές δυσκολεύονται να περιγράψουν τι σημαίνουν αυτές οι έννοιες και πώς πραγματικά υλοποιούνται στην πράξη. Η εμπειρία δείχνει, ωστόσο, ότι όταν υπάρχει πραγματική στρατηγική HR αναγνωρίζεται για αυτό που είναι και είναι εύκολο να αποτυπωθεί με λέξεις:

- διάθεση των πόρων
- απόκτηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων
- κουλτούρα, αξίες και στάση
- δέσμευση
- παραγωγικότητα
- διαχείριση της απόδοσης
- ανταμοιβές
- εργασιακές σχέσεις.

Γιατί έχει σημασία η στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού;

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να αισθάνονται ότι είναι απαραίτητοι για τον οργανισμό και οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού δεν αποτελούν εξαίρεση. Πολλά τμήματα του Ανθρώπινου Δυναμικού αποδεκατίστηκαν ή έχουν διαπιστώσει ότι θέματα που άπτονται του αντικειμένου τους έχουν μεταφερθεί στους Line Managers, συχνά σε μια προσπάθεια για μείωση του κόστους ή εξάλειψη των επικαλύψεων των εργασιών - και μάλιστα, μερικές φορές, για να εξαλειφθούν κάποιες που θεωρούνται περιττές προσπάθειες. Όχι ότι υπάρχει κάτι εγγενώς λανθασμένο στην εξοικονόμηση του κόστους - ακριβώς εφόσον αυτό δεν εμποδίζει τις πρακτικές του HR ή τις διεργασίες που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Ακόμη και αν, οι επαγγελματίες του HR, δεν υπήρξαν μέρος μιας συρρίκνωσης ή κάποια καθήκοντά τους δεν μεταφέρθηκαν σε άλλα τμήματα του οργανισμού, είναι σχεδόν βέβαιο ότι έχουν ακούσει κάποιες επικρίσεις όπως οι ακόλουθες:

- Το HR με απέτρεψε από το να κάνω...
- Είναι λάθος του HR που...
- Δεν μπορώ να το κάνω επειδή το εγχειρίδιο ή η πολιτική και οι κανόνες του HR δεν μου επιτρέπουν να...

- Λαμβάνω ασυνεπείς απαντήσεις από τους ανθρώπους του HR.
- Οι πολιτικές και διαδικασίες του HR είναι ασαφείς.
- Θα πρέπει να κάνουμε κάτι με έναν συγκεκριμένο τρόπο, επειδή το HR υπαγόρευσε το πώς πρέπει να γίνει.

Ο «παραδοσιακός» ρόλος του HR, όταν αναδείχθηκε για πρώτη φορά σε επάγγελμα, ήταν η διαχείριση της μισθοδοσίας και των παροχών και να ενεργεί ως «αστυνομικός» για να διασφαλισθεί η δικαιοσύνη και η ισότητα. Βοήθησε επίσης, τους οργανισμούς (κυρίως τους μεγαλύτερους) στη διάθεση των πόρων αλλά και στην απομάκρυνση των ανθρώπων. Το μέτρο της επιτυχίας στις παραδοσιακές λειτουργίες του μπορεί να είναι:

- Οι εργαζόμενοι πληρώνονται στην ώρα τους;
- Προσλαμβάνονται σε επαρκείς αριθμούς και γρήγορα;
- Απομακρύνονται άνθρωποι όταν πλέον δεν έχουν αντικείμενο ή όταν δεν αποδίδουν;
- Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συνεκτικές και έγκαιρες απαντήσεις στις ερωτήσεις που γίνονται προς όφελός τους;

Οι πτυχές αυτές αποτελούν την «τακτική» πλευρά της λειτουργίας της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτή εξακολουθεί να είναι σημαντική όταν αναφερόμαστε στα συστατικά της στρατηγικής ενός συστήματος ανθρώπων, αλλά αν αυτό συμβαίνει χωρίς να έχει συμφωνηθεί μια ευρύτερη στρατηγική, δεν είναι από μόνη της πολύ χρήσιμη ή έστω χρήσιμη σε έναν οργανισμό σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Σε μια πολυάσχολη εργασιακή πραγματικότητα, η στρατηγική δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Πολλές «στρατηγικές HR» απέχουν πολύ από τον ορισμό του όρου. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που ο στρατηγικός ρόλος του HR δεν υλοποιείται και παρακάτω αναφέρονται μερικές από τις παγίδες που υπάρχουν.

- Η στρατηγική μπορεί να είναι πολύπλοκη και να έχουν τεθεί πάρα πολλοί ανταγωνιστικοί στόχοι
- Δεν λαμβάνονται υπόψη διαφορετικά σενάρια τα οποία ένας οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει
- Τα λόγια ή οι πράξεις σας δεν εμπνέουν και δεν πείθουν
- Οι λέξεις ή οι αναφορές είναι ασαφείς ή επιφανειακές
- Η στρατηγική αποτελείται από ένα έγγραφο στο οποίο καταγράφονται όλες οι πιθανές επιλογές, χωρίς να υπάρχει μια σειρά προτεραιότητας
- Τα συνοδευτικά έγγραφα και οι παρουσιάσεις είναι βαρετά
- Δεν επικοινωνείται η επιθυμητή μελλοντική κατάσταση
- Η γλώσσα που χρησιμοποιείται δεν είναι άμεση και κατανοητή
- Εντοπίζονται ουτοπικές υποσχέσεις
- Υπάρχουν γενικεύσεις και δεν απευθύνονται στο άτομο
- Υπάρχουν λάθη, κενά ή παραλείψεις
- Δεν υπάρχουν οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι ή οι κατάλληλοι πόροι για την εφαρμογή της.

Αυτό που διαφοροποιεί έναν «καλό» Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού από έναν «μέτριο» είναι το εξής: οι σωστοί υπεύθυνοι της ΔΑΔ εστιάζουν στο μέλλον διατηρώντας μια σταθερή σχέση με την τρέχουσα κατάσταση. Έτσι, κατά τη δημιουργία της στρατηγικής, θα είναι πλήρως ενημερωμένοι για το μέλλον και θα έχουν εξετάσει τις επιπτώσεις των πιθανών αλλαγών ή τα σενάρια για την επιχειρηματική στρατηγική και θα ζυγίζουν τις επιλογές και τις προτεραιότητες. Γνωρίζουν σε βάθος τον οργανισμό και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Είναι σε θέση να κατανοήσουν τις τρέχουσες δυνατότητες και τις τρέχουσες ανάγκες των επιχειρήσεων και να τα λαμβάνουν όλα αυτά υπόψη κατά τη στάθμιση των προτεραιοτήτων. Τέλος, γνωρίζουν πώς να πείσουν

και πώς να επηρεάσουν, ικανότητες άκρως απαραίτητες για την εφαρμογή μιας προσεκτικά σχεδιασμένης στρατηγικής. Μια καλά μελετημένη στρατηγική επικοινωνεί στους άλλους στον οργανισμό ποια είναι η πρόθεσή σας. Ως εκ τούτου, υπαγορεύει επίσης τι δεν είναι προτεραιότητα ή τι δεν θα γίνει. Μια στρατηγική HR μπορεί να μεταδοθεί τόσο προφορικά όσο και γραπτά. Το *scripta manent* είναι μεν ελαφρώς τρομακτικό εξαιτίας της δέσμευσης που ενέχει αλλά τα γραπτά κείμενα βοηθούν στο να εξηγήσει κάποιος τι ακριβώς εννοεί (Αναγνωστοπούλου, 2016).

2.2.1 Σύγχρονες προκλήσεις και τάσεις του HR

Από τα χρόνια που άρχισε να αναπτύσσεται η θεωρία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, υπάρχει και παράλληλη εξέλιξή της. Η εξέλιξη αυτή διαμορφώνεται μέσα από τις ίδιες εργασίες των εταιρειών με τους υπαλλήλους τους και πολλοί καθηγητές και αναλυτές την παρατηρούν και τη καταγράφουν, όπως επίσης τις τάσεις και προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες στο μέλλον. Παρακάτω καταγράφονται κάποια trends που έχουν παρατηρηθεί από τα HR για τις λειτουργίες τους μέσα στα επόμενα χρόνια (Tom Haak, 2016).

1. **«Καταναλωτικοποίηση» (Consumerisation) του HR:** Οι άνθρωποι περιμένουν όλο και περισσότερο μια εμπειρία στο χώρο εργασίας που είναι συγκρίσιμη με την εμπειρία που έχουν στο σπίτι. Αυτό που οι περισσότεροι άνθρωποι βιώνουν στο χώρο εργασίας εξακολουθεί να μην είναι ιδανικό. Το ποσοστό των ανθρώπων που δεν είναι πολύ χαρούμενοι στην εργασία είναι ακόμη αξιοσημείωτο. Πλέον αναπτύσσονται αλγόριθμοι που έχουν προτάσεις για να βελτιώσουν αυτά τα αρνητικά συναισθήματα; («Σας αρέσει αυτός ο τύπος αναθέσεων, μπορεί επίσης να σας αρέσει ...»). Η «Εμπειρία Εργαζομένων» σχετίζεται πολύ με αυτή την τάση. Οι επιχειρήσεις που σχεδιάζουν συνειδητά μια θετική εμπειρία των εργαζομένων, για τον πλήρη κύκλο ζωής ενός υπαλλήλου, είναι ακόμα σπάνιες, αλλά αυξάνονται.
2. **Συμβουλευτική επίδοσης:** Ο επανασχεδιασμός του κύκλου διαχείρισης της απόδοσης ήταν επίσης βασικός στόχος στην ατζέντα πολλών οργανισμών τα τελευταία χρόνια. Είναι θετικό το γεγονός ότι η παραδοσιακή πατερναλιστική διαδικασία εξαλείφεται, όπου ένας προϊστάμενος που έχει περιορισμένες παρατηρήσεις πρέπει να δίνει ανατροφοδότηση στους υπαλλήλους της, όπως επίσης και η επισήμανση ατόμων με βαθμολογίες απόδοσης. Πλέον δίνεται έμφαση στην παροχή συμβουλών σχετικά με τις επιδόσεις: πώς μπορούμε να βοηθήσουμε τους καλούς εργαζόμενους να γίνουν καλύτεροι, παρέχοντας πολύ συγκεκριμένες ανατροφοδοτήσεις και πολύ συγκεκριμένες προτάσεις για τον τρόπο βελτίωσης των επιδόσεων. Οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους και η συχνή ανάδραση από διάφορες πηγές αποτελεί σημαντικό στοιχείο βελτίωσης της απόδοσης.
3. **Από μεμονωμένα άτομα ομάδων σε δίκτυα ομάδων:** Παραδοσιακά, το επίκεντρο του ανθρώπινου δυναμικού ήταν τα άτομα. Πολλές από τις σημερινές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (όπως η πρόσληψη και η διαχείριση των επιδόσεων) θεωρούν τον υπάλληλο ατομικά ως σημείο εκκίνησης. Η άποψη του ανθρώπινου δυναμικού περιορίζεται συχνά και στους ανθρώπους που απασχολούνται σε μισθοδοσία ενός οργανισμού, με λιγότερη ή καθόλου εστίαση σε ανθρώπους και ομάδες που είναι σημαντικές για τον οργανισμό αλλά όχι για μισθοδοσία. Η εστίαση του HR μετατοπίζεται αργά, από άτομα σε ομάδες, κοιτάζοντας τα δίκτυα των ομάδων και πώς να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται οι ομάδες.
4. **Αποστροφή αλγορίθμου:** Ακόμη και όταν ένας αλγόριθμος αντικρούεται την ανθρώπινη κρίση, οι άνθρωποι τείνουν να εμπιστεύονται καλύτερα την ανθρώπινη κρίση (ειδικά τη δική τους κρίση). Η αποστροφή του αλγορίθμου είναι ένα από τα

εμπόδια στη χρήση των αναλύσεων ανθρώπων. Εάν το HR παρέχει σταθερές γνώσεις, πολλοί διευθυντές εξακολουθούν να τείνουν να βασίζονται στη δική τους κρίση. Ο τρόπος που θα ξεπεραστεί η αποστροφή του αλγορίθμου είναι ένα σημαντικό θέμα για τα επόμενα χρόνια.

6. **Λειτουργίες HR:** Οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού ήταν πολύ υποτιμημένες. Όλοι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού ήθελαν να είναι ένας στρατηγικός επιχειρηματικός εταίρος, με πιο θετική έννοια. Τα τελευταία χρόνια έχουμε δει μια αναβάθμιση των HR Operations που θα συνεχιστεί το 2018. Το πιο πιθανό είναι το HR να μπορεί να προσθέσει μεγαλύτερη αξία στις εταιρείες. Οι απαιτήσεις για τους ανθρώπους στις λειτουργίες του HR είναι διαφορετικές όμως και ίσως χρειάζεται μια νέα γενιά επαγγελματιών HR που μπορούν να διαχειριστούν το HR ως οργανισμό εξυπηρέτησης.

7. **Ιδιοκτησία των data:** Η πρόβλεψη που υπάρχει είναι ότι θα υπάρξουν περισσότερες συζητήσεις σχετικά με την ιδιωτική ζωή και την ιδιοκτησία πληροφοριών. Στο πλαίσιο της προσπάθειάς τους να βελτιώσουν την ανάλυση των ανθρώπων, οι οργανισμοί συλλαμβάνουν όλο και περισσότερα στοιχεία των υπαλλήλων τους. Υπάρχουν πολλά νέα διαθέσιμα εργαλεία που μπορούν να καταγράψουν δεδομένα ανθρώπων σε πραγματικό χρόνο και να τα χρησιμοποιήσουν για να δώσουν μια ένδειξη της διάθεσης σε διάφορα μέρη του οργανισμού. Στις συζητήσεις για την ανάλυση ανθρώπων υπάρχει η αίσθηση μιας αυξανόμενης αντίστασης. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αναρωτιούνται τι είναι για τις επιχειρήσεις. Ποιος είναι ο κάτοχος των δεδομένων των ανθρώπων; Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να μοιραστούν τα δεδομένα, εάν τα οφέλη είναι σαφή.

8. **Το τέλος του ανοιχτού χώρου:** Σήμερα, αν οι άνθρωποι επιστρέψουν στο γραφείο, δεν θέλουν να εργάζονται σε ανοιχτό χώρο. Προτιμούν μια ατομική προσέγγιση, όπου μπορούν να επιλέξουν τη θέση εργασίας τους σύμφωνα με τις ατομικές προτιμήσεις και τις προσωπικές τους ανάγκες. Δεν είναι one-sized χώροι αυτό που ταιριάζει σε όλους και αυτό θα απαιτήσει περισσότερη δημιουργικότητα και ευελιξία των σχεδιαστών γραφείων. Η τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στην καλύτερη αντιστοίχιση μεταξύ των τρεχουσών αναγκών και του διαθέσιμου χώρου. Γενικά, η εξατομίκευση εξακολουθεί να αποτελεί σημαντική τάση και το HR αντιμετωπίζει δυσκολίες στην αντιμετώπιση. Το HR θέλει την ισότητα, τη διαφάνεια και την απλότητα, και αυτές οι αξίες δεν ταιριάζουν πάντα με μια ατομική προσέγγιση.

9. **Η μάχη των Applications:** Η ποσότητα έξυπνων λύσεων των τεχνολογιών που δημιουργήθηκαν για το HR αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς. Ο κατάλογος των επιτυχημένων εταιρειών HR Techs δεν είναι τόσο μακρύς ακόμα. Τα μεγάλα συστήματα HR δεν ανταποκρίθηκαν στις υποσχέσεις. Η υλοποίηση είναι δαπανηρή και διαρκεί πολύ. Αν έχει μια εταιρεία τα χρήματα και μια σχετικά σταθερή οργάνωση, η επένδυση σε ένα από τα μεγάλα βασικά συστήματα HR μπορεί ασφαλώς να αξίζει τον κόπο. Οι προμηθευτές των οργανωμένων σύγχρονων λύσεων HR προσπαθούν να πείσουν το HR να προσθέσει τη λύση του στο μείγμα. Το HR δεν θέλει να αναλάβει κινδύνους και το τμήμα πληροφορικής εξακολουθεί να μην επιθυμεί να έχει πάρα πολλούς παρόχους. Όμως, όλο και περισσότερο, το ανθρώπινο δυναμικό παίρνει την ιδέα ότι σήμερα ένας καλός συνδυασμός ανάμεσα σε ένα σταθερό βασικό σύστημα HR, με λύσεις μισθοδοσίας και εστιασμένες καινοτόμες λύσεις HR μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός. Αυτό οδηγεί στις ερωτήσεις: ποιες λύσεις να επιλεγούν και πώς να συλλαμβάνουν τα δεδομένα από τα διαφορετικά συστήματα για τα αναλυτικά στοιχεία των ανθρώπων μιας εταιρείας;

3. Προσέλκυση και Επιλογή Υποψηφίων

3.1 Προσέλκυση Υποψηφίων

Στο πλαίσιο της θεώρησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ως σημαντικού παράγοντα για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην προσέλκυση και επιλογή ικανών υποψηφίων, ενώ επενδύουν στη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξή τους.

Στη γενική διαδικασία εύρεσης από την αγορά εργασίας ανθρώπων με κατάλληλες δεξιότητες και κατάλληλη εμπειρία, γίνεται πρώτα η στρατολόγηση και στη συνέχεια ακολουθεί η επιλογή. Στόχος της στρατολόγησης είναι η εύρεση πιθανών υποψηφίων και η προσέλκυσή τους στην επιχείρηση. Στόχος της επιλογής είναι να ξεχωρίσουν οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι και να πειστούν ότι είναι προς το συμφέρον τους να προσχωρήσουν στην επιχείρηση. Ακόμη και σε περιόδους υψηλής ανεργίας η επιλογή είναι κατά πολύ, μια διαδικασία διπλής κατεύθυνσης - ο υποψήφιος αξιολογεί την οργάνωση, ακριβώς όπως η οργάνωση τον αξιολογεί.

Σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχή, εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης αποτελούν η προσέλκυση, ο εντοπισμός και η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων και στελεχών. Βασικός στόχος είναι λοιπόν, να γίνουν κατανοητά όλα τα στάδια για μια αντικειμενική και αποτελεσματική πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου. Η κάλυψη θέσεων σε μια επιχείρηση επιτυγχάνεται όταν γνωρίσει κανείς τι έργο εκτελείται σε κάθε θέση εργασίας και τι προσόντα απαιτείται να έχει ο υποψήφιος φορέας αυτής.

Η προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια ορθολογική διαδικασία, η τεχνική της οποίας περιλαμβάνει συγκεκριμένα και ελεγχόμενα στάδια, όπως η απόφαση περί εσωτερικής ή εξωτερικής προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, η γνωστοποίηση της κενής θέσης εργασίας, η δημοσίευση αγγελίας, η αξιολόγηση του βιογραφικού του υποψηφίου, η διενέργεια συνέντευξης και η τελική επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου.

3.1.1 Περιγραφή - Προδιαγραφές Εργασίας

Κατά τη διαδικασία πρόσληψης σκοπό δεν αποτελεί μόνο η αξιολόγηση των υποψηφίων, αλλά και η περιγραφή της εργασίας ώστε να αξιολογήσουν οι ίδιοι εάν τους ταιριάζει. Η περιγραφή της εργασίας και οι προδιαγραφές των υποψηφίων αποτελούν σύνολα πληροφοριών που εξυπηρετούν εκτός από τους ίδιους τους εργαζόμενους και τους υποψηφίους για να γνωρίζουν ποιο είναι το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και τι προσόντα απαιτούνται. Συνεπώς πολύ σημαντικό είναι, προτού ξεκινήσει την αναζήτηση του κατάλληλου υποψηφίου για μια θέση εργασίας, μία επιχείρηση, να προσδιοριστούν επακριβώς οι δεξιότητες και η εμπειρία που αυτή απαιτεί. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σωστή περιγραφή και τον προσεκτικό ορισμό της προδιαγραφής της κενής θέσης εργασίας.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας χρησιμεύει ως χάρτης πορείας και ως πυξίδα για την κατεύθυνση που κάθε εργαζόμενος οφείλει να έχει ως προς την εκτέλεση του έργου του. Περιγράφει με κάθε λεπτομέρεια όλο το περιεχόμενο και το εύρος του έργου που πρέπει να εκτελείται από τον κάτοχο της θέσης. Συμπεραίνει λοιπόν κανείς ότι η περιγραφή της θέσης εργασίας αποτελεί μια ευκαιρία προκειμένου να δοθεί στον υποψήφιο εργαζόμενο η κατεύθυνση της εταιρείας. Η σύνταξη μιας ακριβούς θέσης εργασίας παρέχει σωστές πληροφορίες και οδηγεί σε ικανοποιητική πρόσληψη και αποφυγή παρανοήσεων. Περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- 1) Τον τίτλο της θέσης
- 2) Το επίπεδο του μισθού εργασίας
- 3) Τον τίτλο της αμέσως ανώτερης εργασίας
- 4) Τον αριθμό των υφισταμένων
- 5) Τον γενικό σκοπό της εργασίας
- 6) Τη θέση στην ιεραρχική κλίμακα
- 7) Τις πρωταρχικές υπευθυνότητες της εργασίας
- 8) Μια λίστα των βασικών καθηκόντων και δραστηριοτήτων
- 9) Τα όρια της εξουσίας
- 10) Λεπτομέρειες όρων πρόσληψης, συμπεριλαμβανομένων συνθηκών εργασίας
- 11) Την τοποθεσία της εργασίας

Στις περισσότερες επιχειρήσεις αυτές οι πληροφορίες περιλαμβάνονται σε ένα επίσημο έγγραφο, που ολοκληρώνεται μετά από την ανάλυση της εργασίας. Οι προδιαγραφές υποψηφίων ή οι προδιαγραφές προσωπικού, όπως συχνά ονομάζονται, είναι το σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των προσωπικών χαρακτηριστικών, που απαιτούνται από τον υποψήφιο της θέσης εργασίας, ώστε να την πραγματοποιήσουν με την μέγιστη αποδεκτή απόδοση. Αυτό είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της διαδικασίας πρόσληψης, επειδή καθορίζει τα πρότυπα με βάση τα οποία μπορούν να εξεταστούν οι υποψήφιοι στη φάση της συνέντευξης. Υπάρχουν δύο πολύ γνωστές ταξινομήσεις για τις προδιαγραφές υποψηφίων:

- I. Το Σχέδιο των Επτά Σημείων (Seven-Point Plan), που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή Rodger του Εθνικού Ινστιτούτου της Βιομηχανικής Ψυχολογίας στη δεκαετία του '50.
- II. Το Σχέδιο των Πέντε Σημείων (Five-Point Plan), που παράχθηκε από τον J. Munro Fraser τον ίδιο περίπου χρόνο

Σχέδιο των Επτά Σημείων (Seven-Point Plan) (A. Rodger)	Σχέδιο των Πέντε Σημείων (Five-Point Plan) (J. Munro Fraser)
1. Φυσική σύνθεση (Physical make up)	1. Επίδραση στους άλλους
2. Επιτεύξεις	2. Επίκτητα προσόντα
3. Γενική νοημοσύνη	3. Έμφυτες δυνατότητες
4. Εξειδικευμένες ικανότητες	4. Κίνητρα
5. Ενδιαφέροντα	5. Ρύθμιση (Adjustment)
6. Διάθεση	
7. Περιστάσεις	

Εικόνα 1: Προδιαγραφές Υποψηφίων με το Σχέδιο των Πέντε και Επτά Σημείων

Παρότι φαινομενικά υπάρχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα μεταξύ των δύο ταξινομήσεων, στην πράξη το Σχέδιο Επτά-Σημείων τείνει να είναι πιο δημοφιλές, και μεμονωμένες εταιρίες συχνά στηρίζουν τις προδιαγραφές του προσωπικού τους σε αυτό. Η μορφή του επίσημου σχεδιαγράμματος για τις προδιαγραφές επιτρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ των σημείων που είναι ουσιαστικά, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι

απαιτήσεις εργασίας και εκείνων που είναι επιθυμητά, αλλά μη ουσιαστικά για την επαρκή απόδοση.

Σε περιπτώσεις όπου καταρτίζεται μια περιορισμένη προδιαγραφή, δηλαδή όπου η έμφαση δίνεται στις ουσιαστικές απαιτήσεις της εργασίας, η αγορά εργασίας «τέμνεται» αποτελεσματικά, και η ανταπόκριση των υποψηφίων είναι περισσότερο εξειδικευμένη. Όπου καταρτίζεται μια χαλαρή προδιαγραφή, η έμφαση δίνεται περισσότερο σε αυτό που είναι επιθυμητό απ' ό,τι σε αυτό που είναι ουσιαστικό και η ανταπόκριση τείνει να είναι αναλογικά μεγαλύτερη. Όταν το ειδικευμένο εργατικό δυναμικό είναι άφθονο, οι προδιαγραφές τείνουν να είναι περιορισμένες, ενώ συμβαίνει το αντίθετο όταν είναι περίοδος έλλειψης εργατικού δυναμικού.

Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας μπορούν να καταγραφούν σε ξεχωριστό έντυπο ή να συμπεριληφθούν ενιαία στο έντυπο της περιγραφής της θέσης εργασίας και αναφέρονται ως απαιτήσεις, απαραίτητα προσόντα, κριτήρια επιλογής ή προϋποθέσεις. Ορθό είναι η σύνταξη της προδιαγραφής της θέσης εργασίας να είναι κατά το δυνατόν ακριβής, δηλαδή να καθορίζεται επακριβώς τι είναι επιθυμητό και τι απαραίτητο, για διευκόλυνση στην αξιολόγηση των υποψηφίων.

3.1.2 Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ύστερα από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας μεταφερόμαστε στην προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού. Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων σχετικά με τις γνώσεις, την εμπειρία και τις ικανότητές τους, ούτως ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της εκάστοτε κενής θέσης εργασίας.

Η προσέλκυση των υποψηφίων μπορεί συχνά να είναι ευκολότερη από την επιλογή του κατάλληλου, ιδιαίτερα σε εποχή που υπάρχει έλλειψη κενών θέσεων εργασίας. Καθώς όμως πολλοί τομείς απαιτούν συγκεκριμένη εκπαίδευση ή/και κατάρτιση, θα πρέπει να λαμβάνονται μέτρα με σκοπό την εκδήλωση ενδιαφέροντος μόνο από κατάλληλα άτομα.

Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος, είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. Για να επιτευχθεί όμως χρειάζεται οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης να επιτύχουν δύο, λειτουργικού χαρακτήρα, υποστόχους:

- i) Γνωστοποίηση της κενής θέσης, έγκαιρα, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους.
- ii) Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας, η οποία βοηθά τους υποψηφίους να αποφασίσουν ευκολότερα αν η εργασία, η επιχείρηση, οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης ικανοποιούν τις απαιτήσεις και προσδοκίες τους.

Από την άλλη πλευρά οι υπεύθυνοι προσέλκυσης πρέπει να αποφύγουν να δώσουν ανακριβή ή αναληθή στοιχεία ή και να παρουσιάσουν ψευδείς ευκαιρίες για να κάνουν τη θέση πιο ελκυστική (στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν μεγάλο αριθμό υποψηφίων). Όλοι οι δυνητικοί υποψήφιοι τους οποίους η επιχείρηση θα μπορούσε να προσεγγίσει σε τοπικό, εθνικό ή και διεθνές επίπεδο (αν χρησιμοποιούσε όλες τις μεθόδους προσέλκυσης) αποτελούν τον πληθυσμό του υποψήφιου εργατικού δυναμικού. Αυτός ο πληθυσμός μειώνεται όταν η επιχείρηση αποφασίζει να εφαρμόσει μία συγκεκριμένη μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων για προσέλκυση. Το υποσύνολο που προκύπτει αποτελεί τον πληθυσμό των δυνητικών υποψηφίων και είναι κάθε φορά διαφορετικό, ανάλογα με τη μέθοδο προσέλκυσης που χρησιμοποιείται, το μήνυμα προσέλκυσης (τι και πώς διατυπώνεται ανάλογα με την προσφερόμενη θέση εργασίας),

τα απαιτούμενα προσόντα των υποψηφίων και τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Όσοι από τους δυνητικά υποψήφιους υποβάλλουν αίτηση και κριθούν, αρχικά, κατάλληλοι για επιλογή αποτελούν τον πληθυσμό των τελικών υποψηφίων.

Πηγές και τρόποι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού

Για τον τρόπο προσέλκυσης ιδανικών υποψηφίων και τη σωστή κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας, υπάρχουν οι εξής δύο βασικοί τρόποι. Πρώτον, υπάρχει η Εσωτερική Προσέλκυση με την αξιοποίηση και αναβάθμιση του υπάρχοντος προσωπικού και δεύτερον, η Εξωτερική Προσέλκυση μέσω πηγών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Όπως είναι λογικό και οι δύο προαναφερόμενοι τρόποι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού έχουν πλεονεκτήματα όπως και μειονεκτήματα. Αυτό όμως που είναι πιο επικερδές για τις επιχειρήσεις είναι ένας συνδυασμός ο οποίος τις βοηθά να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Η Εσωτερική Προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Μια πολύ μεγάλη απόφαση για την επιχείρηση είναι η υιοθέτηση πολιτικής εσωτερικής κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας που έχουν εντοπιστεί από την ανάλυση εργασίας και τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Αρκετές επιχειρήσεις προτιμούν την εσωτερική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, το οποίο αποδεδειγμένα έχει ικανότητες, γνώσεις και προσωπικότητα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες κάλυψης της κενής θέσης, παρά την προσέλκυση από εξωτερικές πηγές άντλησης ανθρώπινου δυναμικού και ανακοινώνουν τις κενές θέσεις πρώτα εσωτερικά. Ίσως είναι ευκολότερες οι συνεντεύξεις με ενδοεταιρικούς υποψηφίους, επειδή γνωρίζουν ήδη την εταιρεία και την εργασιακή της πολιτική.

Πρόκειται για εσωτερική αξιοποίηση και ανάπτυξη, δηλαδή για εσωτερική προαγωγή ή εσωτερική μετάθεση του υπάρχοντος προσωπικού της επιχείρησης, βάσει της αξιολόγησης που διενεργεί ετησίως, βασιζόμενη στις ιδιαιτερότητες και στα προσόντα που απαιτούνται για την ορθή στελέχωση του κάθε τμήματος.

Τρόποι Εσωτερικής Προσέλκυσης

1. Πίνακας ανακοινώσεων, εκδόσεις της επιχείρησης και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
2. Τήρηση βάσεων δεδομένων
3. Εσωτερικό σύστημα προαγωγών
4. Συστάσεις εργαζομένων

Η Εξωτερική Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν ως προς το κόστος και την αποτελεσματικότητα. Οι πιο συνήθεις πηγές είναι οι κάτωθι:

1. Η επαφή με τα Γραφεία Διασύνδεσης των ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας
2. Η επαφή με τεχνικές και επαγγελματικές σχολές εξειδίκευσης
3. Η επικοινωνία με τους Οργανισμούς Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και τα τοπικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.
4. Η επικοινωνία με τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας
5. Η συνεργασία με εταιρείες παροχής υπηρεσιών και επιλογής στελεχών
6. Η μεταγραφή στελεχών από αντίστοιχες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου
7. Οι καταχωρίσεις στο διαδίκτυο
8. Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (αγγελίες, προκηρύξεις - η καταχώριση σε έντυπα μέσα)

Άλλες σύγχρονες Μέθοδοι Προσέλκυσης

Οι παρακάτω μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης χρησιμοποιούνται κυρίως στο εξωτερικό και περισσότερο στη Αμερική.

- 1) Η τηλεπροσέλκυση είναι μία τηλεφωνική μέθοδος.
- 2) Για την προσέλκυση υποψηφίων για ανειδίκευτες και ημειδίκευμένες θέσεις εργασίας, χρησιμοποιούνται οι μεγάλες αφίσες (Posters) σε δημόσιους χώρους, τράπεζες, δημαρχεία, νομαρχίες και στους δρόμους ακόμη.
- 3) Η ανοικτή τηλεφωνική γραμμή (αριθμός, συνήθως τριψήφιος, που διαθέτει η επιχείρηση ή ένα ανεξάρτητο γραφείο) δίνει τη δυνατότητα στους ανέργους να επικοινωνήσουν και να μάθουν ποιες θέσεις στην επιχείρηση είναι προς κάλυψη ή ποιες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για πρόσληψη προσωπικού.
- 4) Τα μηνύματα / ανακοινώσεις σε σημεία πώλησης (Point-of-Sale Recruiting Messages) χρησιμοποιούνται επίσης ως μέθοδος προσέλκυσης.

3.1.3 HR και employer branding

Η ελκυστικότητα ενός οργανισμού προς έναν εργαζόμενο αποτελεί ένα δείκτη πρόβλεψης για τη δυνατότητα που φέρει ο οργανισμός τόσο για να προσλάβει όσο και για να διατηρήσει τα στελέχη του. Στην εποχή που διανύουμε τα τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού εφαρμόζουν τεχνικές γύρω από τη διαχείριση της επωνυμίας του εργοδότη. Ταυτόχρονα, έχουν υιοθετήσει τη φιλοσοφία του Branding στον κορμό των δραστηριοτήτων τους και στις HR στρατηγικές τους υπό την ετικέτα αυτού που καλείται ως «employer branding».

Ο όρος employer brand(ing) κάθε άλλο παρά μονοδιάστατος είναι. Αρχής γενομένης ότι αποτελείται από δύο έννοιες: εκείνη του employer, δηλαδή του εργαζομένου και εκείνη του brand(ing), δηλαδή της επωνυμίας. Πριν από όλα, όμως, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το Employer Branding, ως όρος και concept, έχει τις ρίζες του στα μέσα της δεκαετίας του 1990, όταν οι εργοδότες άρχισαν να εφαρμόζουν καλά αναπτυγμένες αρχές product branding στην εμπειρία που αποκομίζουν τα στελέχη στο εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, έγινε το επίκεντρο της δραστηριότητας των επιχειρήσεων μεταξύ 2004 και 2008, ως απάντηση στον αυξανόμενο ανταγωνισμό γύρω από την απόκτηση και διακράτηση των ταλέντων. Τι σημαίνει όμως Brand(ing); Σύμφωνα με τον Αμερικάνικο Σύνδεσμο Μάρκετινγκ (American Marketing Association, AMA), το brand είναι ένα όνομα, ένας όρος, ένα σημάδι, ένα σύμβολο ή σχέδιο ή/και ένας συνδυασμός των παραπάνω που ταυτίζεται με το προϊόν ή την υπηρεσία ενός οργανισμού και το διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα αγαθά και υπηρεσίες του. Σκοπός του brand είναι να δη(από την πρόσληψη έως και την αποχώρηση). Ως εκ τούτου, μία ισχυρή επωνυμία εργοδότη θα πρέπει να συνδέει τις αξίες ενός οργανισμού, τη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τις HR πολιτικές σε σχέση με το εταιρικό brand όπως αναφέρει και το CIPD. Συμπληρωματικά, τονίζει ότι αρκετά στελέχη HR έχουν αγκαλιάσει τη γλώσσα και τις τεχνικές του branding έτσι ώστε να ενισχύσουν τη στρατηγική επιρροή και αξιοπιστία τους και παρότι η διαδικασία στελέχωσης ήταν το σημείο εκκίνησης, στις μέρες μας οι περισσότεροι αναγνωρίζουν την αξία του branding σε όλη τη διάρκεια του εργασιακού κύκλου καθώς αναζητούν τρόπους να χτίσουν ένα δεσμευμένο εργατικό δυναμικό. Ωστόσο, είναι ουσιώδες να υπάρχει ολιστική σκέψη γύρω από το σήμα και τη φήμη μίας εταιρείας ως εργοδότης. Η ανάπτυξη ενός employer brand δεν έχει ως σημείο εκκίνησης το μηδέν. Αντιθέτως! Έχει ως αφετηρία και βάση την ίδια την κουλτούρα της εταιρείας, την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της. Από αυτή τη βάση προκύπτει και η αξία που φέρει το να υπάρχει αυτό που καλείται ως

Μοναδική Πρόταση Πώλησης η οποία εν προκειμένω καλείται ως Employer Branding Proposition.

Εκείνο που είναι βασικό να λαμβάνεται υπόψη είναι πως οι περισσότερες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και brand αρχίζουν πριν τη διαδικασία του Recruitment και η σχέση που διαμορφώνεται είναι δυναμική και μεταβαλλόμενη καθόλη τη διάρκεια. Δίχως αμφιβολία το employer brand είναι ένα εταιρικό asset εξαιρετικής σημασίας και θέσης που απλώνεται σε όλα τα στάδια της σχέσης του εργοδότη με τον εργαζόμενο, ακόμα και μετά τη λήξη της. Για αυτό το λόγο, μία καλά σχεδιασμένη στρατηγική employer brand οφείλει να περιλαμβάνει όλα τα στάδια του employee lifecycle. Η στρατηγική employer branding μπορεί να αποσκοπεί στη διερεύνηση των κριτηρίων που εξετάζει ένας πιθανός εργαζόμενος προτού πάρει την απόφαση να καταθέσει αίτηση πρόσληψης σε μία εταιρεία καθώς επίσης και τα μέσα που χρησιμοποιεί για την αναζήτηση πληροφοριών για τις εταιρείες που τον ενδιαφέρουν.

Employee Value Proposition

Το Employee Value Proposition (EVP), η Μοναδική Πρόταση Αξίας ενός εργοδότη, είναι εκείνη η οποία μετουσιώνει με τον πιο ακριβή και καθαρό τρόπο τι προσφέρει ο εργοδότης προς τα στελέχη του και συμβάλλει με κριτικό τρόπο στην προσέλκυση ταλέντων. Ειδικότερα, ως όρος (ενίοτε συναντάται και ως Employer Value Proposition) αναφέρεται στο σύνολο των συνειρμών και προσφορών που παρέχει η επιχείρηση ως αντάλλαγμα στις δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρία που τα στελέχη φέρουν σε αυτήν.

Όλα τα παραπάνω ουσιαστικά σημαίνουν ότι πρόκειται για ένα statement που αντικατοπτρίζει το γιατί η συνολική εργασιακή εμπειρία ενός οργανισμού υπερέχει έναντι των άλλων και υπογραμμίζει το πώς η εταιρεία διαχειρίζεται τους ανθρώπους της, ποια προγράμματα και οφέλη προσφέρει για να πετύχει την εργασιακή δέσμευση και να αναπτύξει τα στελέχη της. Απαντάει με περιεκτικό και λακωνικό τρόπο στην ερώτηση «Why should I join this organization?», για ποιο λόγο δηλαδή να είναι κάποιος μέλος σε έναν οργανισμό.

Εκείνο που πρέπει να έχουν υπόψη τα στελέχη που ασχολούνται με το employer branding είναι ότι όλα αρχίζουν εκ των έσω. Αυτό σημαίνει ότι αν δεν είναι γνωστό το εκάστοτε Employee Value Proposition στο σύνολο της εταιρείας και σε όλες τις βαθμίδες, τότε τα αποτελέσματα δεν θα είναι το επιθυμητό.

Εν τέλει, το EVP είναι περισσότερο από ουσιώδες να αντανakλάται μέσα από το εταιρικό website, τις διαφημίσεις αγγελιών αλλά και τις επιστολές που αφορούν την οποιαδήποτε επικοινωνία μεταξύ ενός brand-εργοδότη και των εργαζομένων, υφιστάμενων και μελλοντικών. Είναι σαφές εξάλλου ότι εάν η Μοναδική Πρόταση Αξίας ενός οργανισμού ταιριάζει κατ' ουσίαν με ό,τι εκτιμά κάποιος στην εργασία του, η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ εργοδότη-εργαζομένου χαρακτηρίζεται ως win-win. Σε αυτή την περίπτωση, ο εκάστοτε εργοδότης μπορεί να βασιστεί σε έναν αφοσιωμένο, με κίνητρο, εργαζόμενο ο οποίος θα διανύσει το extra mile. Με τη σειρά του ο εργαζόμενος, θα βιώσει την εργασία του έχοντας νόημα και νιώθοντας εκπλήρωση μέσα από το έργο που προσφέρει.

Σκιαγραφώντας το τοπίο

Όπως υπογραμμίζει το SHRM, οι υποψήφιοι είναι όπως οι καταναλωτές. Οι υποψήφιοι έχουν επιλογές. Οι ίδιοι αναζητούν ένα νέο εργοδότη με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που αναζητούν προϊόντα που επιθυμούν να αγοράσουν και με τη σειρά τους, αναμένουν η διαδικασία της δέσμευσης με έναν εν δυνάμει εργοδότη να είναι όσο πιο συνεπής και διαφανής με ό,τι αναζητούν.

Επιπρόσθετα, λαμβάνοντας υπόψη το πώς η αγορά εργασίας μεταβάλλεται και το ρόλο των social media, οι οργανισμοί έχουν στη διάθεση τους εργαλεία όπως οι καμπάνιες πρόσληψης με στόχο το χτίσιμο ενός θετικού employer brand. Η δύναμη που φέρει η δημοτικότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης οδηγεί με τη σειρά της σε αυξημένη διαφάνεια σχετικά με την εμπειρία των ατόμων καθώς αλληλεπιδρούν με ένα οργανισμό υπογραμμίζοντας τη σημασία του να υπάρχει συνεχή, ακριβής και λεπτομερής προσοχή σε όποια δημοσίευση ή/και σχολιασμό που αναφέρεται στην επωνυμία ενός εργοδότη.

Όμως, καθώς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι οι καλύτεροι πρεσβευτές για μια εταιρεία, η φήμη και η εικόνα ενός εργοδότη εξαρτάται περισσότερο από ποτέ στις σταθερές αξίες που έχει και στην οργανωσιακή κουλτούρα. Όπως σημειώνει και το Harvard Business Review, ένας αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων έχει αρχίσει να αντιλαμβάνεται ότι – σε κάθε περίπτωση – εκείνος που είναι υπεύθυνος για την εμπειρία που βιώνουν τα στελέχη στο πλαίσιο του employer branding δεν είναι άλλος από τον ίδιο τον CEO. Η διαπίστωση αυτή καταδεικνύει εύστοχα τη στρατηγική πλευρά αυτού που καλείται employer branding και μπορεί κάποιος να ισχυριστεί ότι υπογραμμίζει τη σημασία που έχει τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού να αποκτήσουν προσανατολισμό προς αυτή την κατεύθυνση.

Παράλληλα, η έκθεση LinkedIn Global Recruiting Trends 2016, δείχνει ότι το employer branding αποτελεί βασική προτεραιότητα για τους εργοδότες. Μάλιστα, η επένδυση στο employer brand έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία δύο χρόνια. Επίσης, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι οργανισμοί τείνουν να λειτουργούν proactive σε επίπεδο στρατηγικής και να χρησιμοποιούν πιο outbound κανάλια, όπως τα online επαγγελματικά δίκτυα και τα social media. Εν κατακλείδι, αξίζει να αναφερθεί ότι οι ομάδες Talent acquisition παγκοσμίως καλούνται να συνεργάζονται διατμηματικά μέσα στην εταιρεία στην κατεύθυνση employer brand. Είναι καθολικά αποδεκτό ότι ο κόσμος απόκτησης ταλέντων έχει αλλάξει. Και στο ερώτημα «Με ποιον συνεργάζονται κατά κύριο λόγο;», η απάντηση είναι «με τα τμήματα marketing». Το παραπάνω υπογραμμίζεται και από το report του LinkedIn, σύμφωνα με το οποίο το 47% συνεργάζεται με το τμήμα marketing και το οποίο αναφέρει ότι «μία δυνατή σχέση με το marketing θα αποτελέσει το κλειδί στο δρόμο για την αριστεία του employer brand».

Millennials & Social Media

Είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι σημαντική πλειοψηφία των προσληφθέντων ατόμων αφορά τη γενιά των Millennials. Οι σημερινοί νέοι «go-getters» είναι εκείνοι που θα ανθίσουν και θα αποτελέσουν τα αυριανά ώριμα στελέχη στην αγορά εργασίας. Αν ο εκάστοτε εργοδότης αγνοήσει τις ανάγκες και προτιμήσεις που διαθέτει το προφίλ αυτών των στελεχών προσαρμόζοντας τις ενέργειές του, τότε κάποιος άλλος εργοδότης θα επωφεληθεί, μέσα από τη δυνατή επωνυμία που φέρει, από αυτή την άνθηση.

Εν αντιθέσει με άλλες γενιές, οι Millennials επιθυμούν «να μιλάμε τη γλώσσα τους». Όπως αναφέρεται σε άρθρο του Fortune με τίτλο «Millennials want this one thing from employers», η γενιά αυτή αναζητά διαφάνεια στο χώρο εργασίας και κυρίως την αίσθηση ενός σκοπού στο έργο τους (sense of purpose). Αυτό σημαίνει πως είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν θετικά σε μία ανοιχτή, δημοκρατική εταιρική κουλτούρα που

δίνει προτεραιότητα στην επικοινωνία ανάμεσα σε εργαζομένους και διευθυντικά στελέχη.

Ταυτόχρονα, οι Millennials έχουν την τάση να προτιμούν μικρότερα σε μέγεθος, πιο συνεργατικά περιβάλλοντα όπου κάθε άτομο μπορεί να διαδραματίσει ζωτικό ρόλο. Τι σημαίνει όμως αυτό για τα στελέχη HR; Πώς όλα τα παραπάνω πρέπει να αντικατοπτρίζονται στην ίδια την επωνυμία του εργοδότη; Σε επίπεδο branding θα μπορούσε να δοθεί έμφαση στην έννοια της ομαδικότητας και ταυτόχρονα, της ομαδικής αναγνώρισης.

Και με τα social media, ενώ η πλειονότητα των αναζητούντων εργασία παρατηρείται πως προτιμούν το LinkedIn, ο ρόλος ενός Video ως εργαλείο branding αλλά και recruiting δεν πρέπει να υποτιμάται ή/και να αγνοείται. Ενσωματωμένο ή με παραπομπή, το εκάστοτε video πρέπει να απαντάει στις εξής τρεις διαστάσεις: 1. διασκεδαστικό, 2. thought-provoking και 3. συναρπαστικό με απώτερο στόχο να παρακινήσει το υποψήφιο στέλεχος που αναζητά εργασία.

Από την άλλη, έχοντας ως δεδομένο τη σχέση μεταξύ της γενιάς αυτής και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, το βάρος μετατοπίζεται αυτόματα σε Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn κ.ά. κανάλια ως μέσο επικοινωνίας και χτισίματος του employer branding. Γίνεται αντιληπτό πως περισσότερο από ποτέ η δυνατή επωνυμία ενός εργοδότη πρέπει να βρεθεί στο επίκεντρο αυτής της σχέσης στο πλαίσιο μίας «youth-conscious overall brand image». Το συγκριτικό πλεονέκτημα στην παρούσα περίπτωση έγκειται στο γεγονός ότι το HR με την κατάλληλη στρατηγική μπορεί να μετατρέψει τους Millennials που προσλαμβάνει σε πρεσβευτές της επωνυμίας τόσο του εργοδότη όσο και της εταιρείας συνολικά, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η εταιρεία Monster Worldwide.

Οφέλη ενίσχυσης του employer brand

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εταιρείες που διατηρούν ένα δυναμικό Employer Brand, έχουν σημαντικό προβάδισμα στο να προσελκύσουν τα talenta που αναζητούν. Μία έρευνα του Employer Branding Institute το 2009 έδειξε ότι σχεδόν το μισό (49%) των υπαλλήλων ενδιαφέρονται και επηρεάζονται από τη φήμη που έχει η εταιρεία, παίζοντας σημαντικό ρόλο στην απόφασή τους για το που θα εργαστούν.

Οι εταιρείες με δυνατό Employer Brand χαίρουν και άλλων προνομίων που τις κάνουν ανταγωνιστικές, συμπεριλαμβανομένων και των παρακάτω:

- i) **Καλύτερα κέρδη/έσοδα:** Έρευνα έχει δείξει ξεκάθαρα τη σχέση που έχει το εταιρικό Employer Branding με τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας. Πρόσφατη μελέτη που δημοσιεύτηκε στο FORTUNE's «100 Best Companies to Work For In America», την οποία διεξήγαγαν καθηγητές από το Michigan State University και το University of Wisconsin-Madison, έδειξε τη σύνδεση μεταξύ της στρατηγικής για τη δημιουργία ενός ελκυστικού περιβάλλοντος εργασίας και της καλής οικονομικής κατάστασης. Τέλος, σε έρευνα του CareerBuilder με την Inavero φάνηκε ότι το 60% των εργαζομένων στις Η.Π.Α. θα δέχονταν μισθό 20% χαμηλότερο από αυτό των προσδοκιών τους προκειμένου να εργαστούν για τον εργοδότη της επιλογής του.
- ii) **Βελτιωμένη ποιότητα υποψηφίων:** Για τις εταιρείες με δυνατό Employer Branding είναι πιο εύκολο να προσλάβουν ειδικευμένους υποψηφίους καθώς οι αιτούντες γνωρίζουν ήδη τι πρεσβεύει η εταιρεία. Αναγνωρίζουν κάποιο στοιχείο στην κουλτούρα της εταιρείας που τους ελκύει και τους κάνει να νιώθουν ότι θα ταίριαζαν σε αυτή. Ένα brand που έχει επικοινωνηθεί σωστά βοηθάει, επίσης, και αυτούς που ψάχνουν για εργασία να αναγνωρίζουν για ποιο λόγο δεν θα ήταν κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη

εταιρεία. Βγαίνοντας από τον κόπο να κάνουν αίτηση και γλιτώνοντας και εσάς από τη χρονοβόρα διαδικασία του να ξεδιαλύσετε ποια είναι τα κατάλληλα ή όχι βιογραφικά.

iii) *Περισσότερους παθητικούς υποψήφιους:* Ένα σωστά δομημένο Employer Branding βοηθάει να προσελκύσετε υποψηφίους οι οποίοι δεν ψάχνουν ενεργά για αλλαγή εργασίας. Μία παγκόσμια μελέτη που διεξήχθη από το CLC (Corporate Leadership Council) δείχνει ότι το αποτελεσματικό Employer Branding επιτρέπει στις εταιρείες να έχουν πρόσβαση σε μία μεγαλύτερη γκάμα ταλέντων. Η μελέτη που διεξήχθη σε 58,000 νέες προσλήψεις και μόνιμους υπαλλήλους από 90 οργανισμούς, έδειξε ότι οι οργανισμοί με διαχειριζόμενα employer brands, είναι σε θέση να βρουν υπαλλήλους από πάνω από το 60% της αγοράς εργασίας, ενώ εκείνοι χωρίς employer branding έχουν πρόσβαση μόνο στο 40% της αγοράς εργασίας.

iv) *Λιγότερο κόστος σε συνάρτηση με το Turnover:* Οι εταιρείες κάνουν κακό στο Employer Brand τους όταν δεν τηρούν τις υποσχέσεις που δίνουν κατά τη διάρκεια μίας συνέντευξης ή στην πρόσληψη, προκαλώντας με αυτό τον τρόπο, μεγαλύτερο turnover. Σε έρευνα που έκανε το CareerBuilder φάνηκε πως το 35% των εργαζομένων αλλάζει δουλειά λόγω δυσαρέσκειας προς την εταιρεία και μόνο το 28% επειδή δεν του άρεσε η θέση εργασίας.

v) *Λιγότερο κόστος στη διαδικασία πρόσληψης:* Αν έχετε ένα επιβλητικό και καλά διαφημισμένο Employer Branded μήνυμα, είναι πιο πιθανό οι υποψήφιοι να ζητήσουν από μόνοι τους πληροφορίες για κάποια ανοιχτή θέση. Γλιτώνετε από χρόνο και χρήμα ψάχνοντας υποψηφίους από το μηδέν, γιατί είναι μικρότερη η ανάγκη διαφήμισης μιας θέσης και ο χρόνος αναμονής μέχρι να ενδιαφερθεί κάποιος.

vi) *Brand Advocates:* Μιλώντας για αφοσιωμένους υπαλλήλους... να θυμάστε πως όταν οι άνθρωποι αγαπούν τη δουλειά τους έχουν την τάση να το λένε. Γι' αυτό το λόγο οι υπάλληλοι δεν βοηθάνε μόνο στο να γίνει καλύτερα η δουλειά, αλλά και στο να βρείτε νέα ταλέντα. Επειδή ξέρουν τι χρειάζεται για να ταιριάξεις και να εργαστείς στην εταιρεία, οι υπάλληλοι είναι οι καλύτεροι για να πουν ποιος άλλος θα ήταν καλός για να εργαστεί στον οργανισμό σας. Ξέρουν, επίσης, πώς να «πουλάνε» την εταιρεία στους όμοιούς τους γιατί ξέρουν από πρώτο χέρι τι ζητάνε από έναν εργοδότη. Σκεφθείτε τη σημασία όλων των παραπάνω για εταιρείες που προσπαθούν να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους μειώνοντας μισθούς ή προσωπικό στην Ελλάδα σήμερα.

3.2 Επιλογή Υποψηφίων

Αφού πραγματοποιηθεί η διαδικασία προσέλκυσης και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων, ακολουθεί η διαδικασία της επιλογής, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης.

Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης των υποψηφίων, προκειμένου να επιλεγούν οι πλέον κατάλληλοι για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Τα βήματα της προσέλκυσης και της επιλογής είναι αλληλένδετα. Εκεί που σταματά η προσέλκυση ξεκινά η επιλογή.

Η διαφοροποίηση των δύο διαδικασιών σύμφωνα με τον Anderson Neil (1994), μπορεί να γίνει με τον εξής τρόπο: η προσέλκυση μπορεί να διατυπωθεί ως μια διαδικασία «θετική», πιο συγκεκριμένα, μπορεί να αντιμετωπιστεί σαν τη διαδικασία δημιουργίας ενός καταλόγου από πιθανά προσοντούχους υποψηφίους. Αντιθέτως, η επιλογή μπορεί να αντιμετωπιστεί σαν μια «αρνητική» διαδικασία, κατά την οποία γίνονται οι τελικές κρίσεις για τους υποψήφιους, κάποιοι εκ των οποίων εντάσσονται στους κόλπους της επιχείρησης, ενώ κάποιοι άλλοι απορρίπτονται. Με άλλα λόγια, η «επιλογή» ασχολείται

περισσότερο με την πρόβλεψη του ποιοι υποψήφιοι θα συνεισφέρουν με καταλληλότερο τρόπο στην επιχείρηση, άμεσα, αλλά και μακροπρόθεσμα (Prien et al. 2003).

Ορισμός της Επιλογής

Επιλογή λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση επιλέγει από ένα σύνολο υποψηφίων, το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη συγκεκριμένη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος (Κανελλόπουλος, 2002). Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα προαπαιτούμενα προσόντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας.

Ανάμεσα στα διαθέσιμα προσόντα των υποψηφίων και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας θα πρέπει να βρεθεί ο συνδετικός κρίκος, ο οποίος θα καταφέρει να ενώσει αυτούς του δύο παράγοντες. Όσο μεγαλύτερη είναι η συσχέτιση των δύο παραγόντων, τόσο περισσότερο αποδεκτή και αποδοτική θα είναι η συνεργασία (Prien et al. 2003). Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει ένα σημαντικό αριθμό υποψηφίων για τις θέσεις που επιθυμεί να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της, αλλά λαμβάνουν υπόψη και τα δεδομένα που επικρατούν στην ευρύτερη αγορά εργασίας.

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορούν να έχουν οι πιθανές λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002). Όταν οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή, η επιχείρηση βρίσκεται σε μια θέση κατά την οποία οι ίδιοι οι υποψήφιοι την αξιολογούν σε όλα τα στάδια της επιλογής. Γι αυτό η επιλογή θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά και με σεβασμό στον υποψήφιο.

Πέρα, από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι τιμούν την επιχείρηση με την υποψηφιότητα τους, θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ως δυνητικοί πελάτες και ως φορείς σχολίων για τη σοβαρότητα και την εικόνα της (Χυτήρης, 2001). Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικά κόστη που συνδέονται με την επιλογή και πρόσληψη του καταλληλότερου εργαζόμενου για τη θέση, μακροχρόνια τα κόστη που μπορούν να εξοικονομηθούν κάνοντας την καταλληλότερη πρόσληψη είναι σημαντικά και μπορεί να υπερέχουν από το αρχικό κόστος που συνδέεται με την εύρεση του κατάλληλου εργαζόμενου.

3.2.1 Διαδικασία της Επιλογής

Η διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται ως επιμέρους στάδιο στη διαδικασία στρατολόγησης, όπως θα δούμε παρακάτω, σύμφωνα με τους RL Mathis & JH Jackson (1999):

1. Πλάνο ανθρώπινου δυναμικού
2. Προοπτική συνεχούς γενικής στρατολόγησης
3. Χρήση στρατολόγησης
4. Έλεγχος εσωτερικών πηγών
5. Χρήση εξωτερικών πηγών
6. Διαδικασία επιλογής

Κατά κύριο λόγο η επιλογή υποψηφίων βασίζεται στην αξιολόγηση κριτηρίων, που αφορούν τα προσόντα και την προσωπικότητα του ατόμου καθώς και στη σύγκριση αυτών με τις απαιτήσεις της δουλειάς που πρόκειται να διεκπεραιώνεται.

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, και το σύνολο των υποψηφίων, ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μπορεί να διαρκέσει από λίγες ημέρες μέχρι και μερικούς μήνες. Τα συνήθη βήματα-ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι:

- Προκαταρτική συνέντευξη
- Αίτηση απασχόλησης
- Δοκιμασίες
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- Τελική απόφαση επιλογής-προσφοράς θέσης εργασίας (Χυτήρης, 2001)

3.2.2 Τα κριτήρια της διαδικασίας της Επιλογής

Στον πυρήνα κάθε αποτελεσματικού συστήματος επιλογής βρίσκεται η κατανόηση των χαρακτηριστικών του υποψηφίου, που είναι απαραίτητα για υψηλότερη απόδοση. Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της ανάλυσης εργασίας, καθώς τα παραπάνω χαρακτηριστικά εντοπίζονται μέσω αυτής και στη συνέχεια θα πρέπει να αντικατοπτρίζονται στις προδιαγραφές της θέσης. Έτσι, ο στόχος κάθε συστήματος επιλογής είναι να καθορίσει με ακρίβεια ποιοι υποψήφιοι διαθέτουν τις γνώσεις, τα προσόντα, τις ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά (KSAOs: Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) που απαιτούνται από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Τα κριτήρια που τυπικά χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να λάβουν αποφάσεις επιλογής προσωπικού μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες γενικές κατηγορίες.

Σύμφωνα με την πλειονότητα των συγγραφέων, η κατάταξη των κριτηρίων της επιλογής γίνεται στις εξής κατηγορίες:

- *Εκπαίδευση*: οι υποψήφιοι για μια θέση εργασίας διαθέτουν διανοητικά, φυσικά, διαπροσωπικά και άλλα χαρακτηριστικά λόγω των γενετικών τους προδιαθέσεων ή εξαιτίας της εκπαίδευσης που είχαν στο σπίτι, στο σχολείο, στην εργασία κτλ. Ένας από τους οικονομικότερους τρόπους για την αξιολόγηση πολλών χαρακτηριστικών είναι η χρησιμοποίηση των εκπαιδευτικών επιτευγμάτων του υποψηφίου ως μια ένδειξη για τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει.
- *Εμπειρία και προηγούμενη απόδοση*: Ένα από τα πιο χρήσιμα κριτήρια για την επιλογή προσωπικού είναι η εμπειρία και η προηγούμενη απόδοση. Πολλοί πιστεύουν ότι η προηγούμενη απόδοση του υποψηφίου σε παρόμοια εργασία ίσως είναι η καλύτερη ένδειξη για μελλοντική απόδοση. Η προηγούμενη εμπειρία για τους περισσότερους εργοδότες αποτελεί καλή ένδειξη των ικανοτήτων και των άλλων, σχετικών με την εργασία, χαρακτηριστικών.
- *Φυσικά χαρακτηριστικά*: Στο παρελθόν, πολλοί εργοδότες, συνειδητά ή ασυνείδητα, χρησιμοποιούσαν τα φυσικά χαρακτηριστικά (συμπεριλαμβανομένης της εξωτερικής εμφάνισης) ως ένα κριτήριο επιλογής. Πολλές φορές, τέτοιες πρακτικές δημιουργούσαν διακρίσεις κατά εθνικών ομάδων, γυναικών, ομοφυλοφίλων, ατόμων με αναπηρίες κτλ. Για αυτό το λόγο σήμερα θεωρούνται παράνομες, εκτός αν μπορεί να αποδειχτεί ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με την αποδοτικότητα στην εργασία.

→ **Προσωπικά χαρακτηριστικά και τύπος προσωπικότητας:** Η τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τους τύπους προσωπικότητας του κάθε υποψηφίου. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην οικογενειακή κατάσταση, στο φύλο, στην ηλικία κ.α. Ο τύπος της προσωπικότητας αναφέρεται σε στοιχεία του χαρακτήρα όπως η εξωστρέφεια, η συνεργατικότητα, η πειθαρχία, η ικανότητα αντίληψης κτλ. Οι εταιρίες προτιμούν υποψήφιους που διαθέτουν τέτοια στοιχεία στο χαρακτήρα τους.

3.2.3 Βασικές αρχές της διαδικασίας της Επιλογής

Η διαδικασία μιας επιτυχημένης απόφασης πρόσληψης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από δύο βασικές αρχές επιλογής. Η πρώτη αρχή, θεωρεί την παρελθοντική συμπεριφορά ως τον καλύτερο δείκτη της μελλοντικής συμπεριφοράς. Γνωρίζοντας δηλαδή την προϋπηρεσία ενός υποψηφίου, είναι δυνατή η πρόβλεψη της μελλοντικής του απόδοσης. Η αρχή αυτή δεν είναι πάντα καθοριστική, καθώς η υπάρχουσα εμπειρία, που διαθέτει ένας υποψήφιος, δεν αποτελεί ακριβή ένδειξη της μελλοντικής του πορείας. Η δεύτερη αρχή της επιλογής υποστηρίζει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερα αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα, στον οικονομικά εφικτό βαθμό, και να τα χρησιμοποιήσει στην επιλογή των καλύτερων υποψηφίων. Η «αξιοπιστία» των δεδομένων διασφαλίζεται με τη σταθερή επανάληψη των πληροφοριών και η «εγκυρότητα» αποδεικνύει την αποδοτικότητα της εργασίας των υποψηφίων. Όσο πιο απαιτητική και περίπλοκη είναι μια θέση εργασίας και όσο υψηλότερο το κόστος της διαδικασίας επιλογής, τόσο περισσότερη σημαντική γίνεται η συλλογή αξιόπιστων και έγκυρων πληροφοριών. Η έννοια της αξιοπιστίας δεν πρέπει να συγχέεται με αυτήν της ακρίβειας, διότι είναι πιθανόν κάποια μέθοδος επιλογής να δίνει σταθερά και επαναλαμβανόμενα αποτελέσματα, τα οποία όμως να είναι ανακριβή.

3.2.4 Τεχνικές εφαρμογές της διαδικασίας της Επιλογής

Επειδή ο καθορισμός των μεθόδων επιλογής σχετίζεται και επηρεάζεται από διάφορες μεταβλητές (θέση εργασίας, κόστος, χρονικοί περιορισμοί κ.α.), οι οποίες επηρεάζουν τη σειρά εφαρμογής των μεθόδων και το συνδυασμό των αντλούμενων από αυτές πληροφοριών, θα περιγραφούν πρώτα οι τεχνικές εφαρμογής και στη συνέχεια οι μέθοδοι επιλογής. Γενικά, όταν υπάρχουν περισσότερες από μια μέθοδοι επιλογής, οι πληροφορίες μπορούν να αντληθούν με 3 τρόπους:

1. **Πολλαπλή παρεμπόδιση :** Με την τεχνική αυτή, ο υποψήφιος θα πρέπει να ανταπεξέλθει στα αποδεκτά επίπεδα όλων των δεδομένων μεθόδων επιλογής. Η βασική υπόθεση της πολλαπλής παρεμπόδισης είναι ότι κάποια ειδική ικανότητα ή δεξιότητα θεωρείται τόσο σημαντική, ώστε η ανακρίβεια να εγγυάται την αποτυχία του υποψηφίου.
2. **Αντισταθμιστική παρεμπόδιση:** η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται ευρύτερα και συνηθέστερα, καθώς τα νέα πλέον δεδομένα δεν οριοθετούν τα κριτήρια επιλογής. Επομένως, η υπάρχουσα υπόθεση αποδέχεται την αντιστάθμιση μιας χαμηλής απόδοσης από κάποια άλλη υψηλότερη και τελικά η απόφαση επιλογής λαμβάνεται με την ολοκλήρωση της διαδικασίας, βάσει ενός σύνθετου πίνακα αποδόσεως.
3. **Συνδυαστική τεχνική:** πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτού του είδους την τεχνική, κατά την οποία ο υποψήφιος θα πρέπει να ανταποκριθεί σε μία ή περισσότερους μεθόδους επιλογής π.χ. συνέντευξη, τεστ νοημοσύνης κλπ. και η τελική επιλογή βασίζεται σε αντίστοιχο σύνθετο πίνακα αποδόσεων των τριών παραπάνω μεθόδων επιλογής.

3.3 Μέθοδοι επιλογής

Η επιλογή προσωπικού έχει υπάρξει και συνεχίζει να είναι μια από τις κεντρικές λειτουργίες της βιομηχανικής, εργασιακής και οργανωτικής ψυχολογίας και αποτελεί μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς.

Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού ακολουθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία ως προς την συγκέντρωση πληροφοριών για το υποψήφιο άτομο, με στόχο να καθορίσει αν το συγκεκριμένο άτομο πληροί τις προϋποθέσεις προκειμένου να προσληφθεί. Η εγκυρότητά της καθορίζεται από την ύπαρξη ξεκάθαρης σχέσης μεταξύ της ίδιας της διαδικασίας επιλογής και της εργασίας, για την οποία τα άτομα έχουν επιλεγεί. Για αυτό το λόγο, ένα σημαντικό στοιχείο της επιλογής προσωπικού είναι η περιγραφή της εργασίας. Όταν η επιλογή προσωπικού γίνεται με το σωστό τρόπο αυξάνεται η οργανωτική παραγωγικότητα, καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση. Η θετική της επίδραση κρίνεται και από το γεγονός ότι η πλειονότητα των εργαζομένων παραμένουν στην εργασιακή τους θέση για χρόνια ή δεκαετίες.

Η επιλογή προσωπικού ασχολείται, πιο συγκεκριμένα, με την αναγνώριση των προσωπικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων, τα οποία σχετίζονται με την απόδοση στις εργασίες που αναλαμβάνουν και στόχος της είναι η αξιολόγηση του κατά πόσο οι υποψήφιοι «κατέχουν» αυτά τα χαρακτηριστικά που η εργασιακή θέση απαιτεί. Καταλήγει επομένως στην πρόσληψη αυτών που διαθέτουν τα ζητούμενα χαρακτηριστικά.

Τα άτομα, βέβαια, διαφέρουν ως προς ποικίλα χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα ως προς τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τα ενδιαφέροντά τους. Κατά τη διάρκεια της επιλογής προσωπικού, το άτομο που διεξάγει την επιλογή αξιολογεί τους υποψηφίους ως προς τα χαρακτηριστικά που είναι σχετικά με την επίδοση στην εργασία και επιθυμεί να επιλέξει αυτούς που είναι πιθανό να αποδώσουν καλύτερα σε αυτήν. Οι ατομικές διαφορές που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν και να μετρώνται αξιόπιστα και με ακρίβεια, πριν ληφθούν οι αποφάσεις πρόσληψης.

Βιογραφικά σημειώματα

Το βιογραφικό σημείωμα περιλαμβάνει τις πιο σημαντικές πληροφορίες για τον υποψήφιο, που ενδιαφέρουν κάθε οργανισμό, όπως είναι η ηλικία, οι σπουδές του, η προϋπηρεσία του, τα ενδιαφέροντά του, κλπ. Το βιογραφικό δεν περιέχει αναλυτικές πληροφορίες, αλλά τις πιο βασικές ημερομηνίες-σταθμό στην επαγγελματική ζωή του υποψηφίου. Μια ιστορική αναφορά των προηγούμενων εμπειριών της ζωής του υποψηφίου προσεγγίζει με αρκετή ακρίβεια μια εικόνα για το πώς είναι πιθανόν να αποδώσει κάποιος στο μέλλον.

Το βιογραφικό είναι η πρώτη επαφή της επιχείρησης με τον ενδιαφερόμενο, γι' αυτό και παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Τα βιογραφικά σημειώματα χρησιμοποιούνται κατά κόρον στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν μάλιστα ενδείξεις, ότι μεταξύ ορισμένων στοιχείων που μπορεί να περιλαμβάνει ένα βιογραφικό, είναι και αυτό της πιθανότητας για επιτυχημένη απόδοση σε διοικητικές θέσεις.

Μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά, που συνδέονται με επιτυχία σε ηγετικές θέσεις, είναι η υψηλή επίδοση στις σπουδές, η ενασχόληση με τουλάχιστον ένα ανταγωνιστικό άθλημα, η εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα, κλπ. Αντίθετα, σε ορισμένες θέσεις εργασίας, που ασχολούνται με την πώληση, άτομα με μια μέση επίδοση στις σπουδές έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας (Ζευγαριαδής - Σταματιάδη, 1997).

Το βιογραφικό σημείωμα οφείλει να είναι καθαρογραμμένο, τυπωμένο σε καλής ποιότητας χαρτί, δίχως ορθογραφικά λάθη, συνοπτικό, χωρίς περιττές πληροφορίες και με καλή οργάνωση. Είναι βασικό να μην υπάρχουν αντιφάσεις στις ημερομηνίες και ψεύδη όσον αναφορά τις σπουδές ή την επαγγελματική εμπειρία. Πιο συγκεκριμένα, ένα σωστό και πλήρες βιογραφικό σημείωμα, πρέπει να περιλαμβάνει (Σκούλας-Οικονομάκη, 1998):

- Όνομα, διεύθυνση, νούμερο τηλεφώνου (ποτέ σε συντομογραφίες).
- Μόρφωση: πτυχία, βραβεία ακαδημαϊκής αναγνώρισης, μεταπτυχιακούς τίτλους, εκπαιδευτικές εμπειρίες, συγγραφικές εργασίες, σεμινάρια.
- Ευκρινή στοιχεία για την προϋπηρεσία του υποψηφίου: προηγούμενες εμπειρίες, εργοδότες, ημερομηνίες, τίτλους δουλειάς, σύντομη περιγραφή καθηκόντων, επιτυχίες με μετρήσιμα οφέλη που είχαν στις εταιρίες, καταστάσεις που βελτιώθηκαν, οικονομίες, κέρδη, νέες ιδέες που εφαρμόστηκαν από τις εταιρίες.
- Επιπρόσθετες πληροφορίες, ικανότητες, ενδιαφέροντα, hobbies και ό,τι είναι σχετικό με την επιτυχία στην εργασία, όπως βραβεία, αναγνωρίσεις, έπαινοι, υποτροφίες, γλώσσες, γνώση υπολογιστών, άθληση, ταξίδια, συλλογές.
- Συμμετοχή στα κοινά
- Συστάσεις.

Όσον αφορά τη μορφή του βιογραφικού έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι να συντάξει κάποιος ένα βιογραφικό: το λειτουργικό βιογραφικό, το γενικό, το χρονολογικό και το συνδυαστικό βιογραφικό. Η διαφορετική μορφή και το προσωπικό ύφος κάθε βιογραφικού καθιστούν τη διαδικασία αξιολόγησης πιο δύσκολη και μερικές φορές είναι δύσκολο να συγκριθούν τα διάφορα βιογραφικά σημειώματα μεταξύ τους και να εξαχθούν αντικειμενικά συμπεράσματα για τα προσόντα των υποψηφίων. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο η Ευρωπαϊκή Ένωση συνέταξε ένα «ευρωπαϊκό υπόδειγμα για το βιογραφικό». Η προτεινόμενη ενιαία μορφή για το βιογραφικό δίνει το πλεονέκτημα στους εργοδότες να έχουν συγκρίσιμα στοιχεία σε μια μορφή, ενώ οι υποψήφιοι απαλλάσσονται από το άγχος για το ποια μορφή είναι η πιο κατάλληλη να ακολουθήσουν.

Προκαταρκτική συνέντευξη

Αμέσως μετά την υποβολή των αιτήσεων ή των βιογραφικών σημειωμάτων εκ μέρους των υποψηφίων, η διαδικασία της επιλογής συνεχίζεται με την προκαταρκτική συνέντευξη των υποψηφίων. Ο βασικός σκοπός αυτής της αρχικής εξέτασης των υποψηφίων είναι η απόρριψη εκείνων που προφανώς δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Στο στάδιο αυτό, ο εξεταστής κάνει μερικές ευθείες ερωτήσεις. Για παράδειγμα, μια εργασία μπορεί να απαιτεί μια σημαντική εργασιακή εμπειρία. Αν λοιπόν μέσω της συνέντευξης προκύψει ότι δεν υπάρχει κάποια σχετική εργασιακή εμπειρία του υποψηφίου, οποιαδήποτε περαιτέρω συζήτηση αποτελεί χάσιμο χρόνου και για την εταιρία και για τον υποψήφιο της συγκεκριμένης θέσης.

Εκτός από την γρήγορη απόρριψη των προφανώς μη προσοντούχων υποψηφίων, η προκαταρκτική συνέντευξη μπορεί να έχει και άλλα οφέλη για την επιχείρηση. Είναι πιθανό η θέση εργασίας για την οποία έκανε αίτηση ο υποψήφιος να μην είναι η μόνη διαθέσιμη. Ένας ικανός συνεντευξιαστής γνωρίζει για τις άλλες κενές θέσεις εργασίας της επιχείρησης και μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο σε κάποια διαφορετική από την αρχική θέση που αυτός είχε υπόψιν. Επιπρόσθετα, αυτό το είδος συνέντευξης όχι μόνο χτίζει μια καλή φήμη για την εταιρία αλλά επιπλέον, μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επιλογής.

Κατά την πρώτη αυτή συνάντηση του υποψηφίου με την εταιρία, κάποιοι εργοδότες επιλέγουν να φέρουν σε επαφή τους υποψηφίους με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί. Στόχος τους είναι να αποκτήσει ο υποψήφιος μια εικόνα της θέσης εργασίας, έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν μελλοντικές αποχωρήσεις λόγω διαφορετικών αρχικών προσδοκιών. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται «ρεαλιστική προεπισκόπηση της εργασίας» και τα οφέλη που προκύπτουν είναι αφενός λιγότερα λάθη στην εργασία, αφετέρου μικρότερα ποσοστά δυσαρέσκειας και αποχώρησης.

Ένας άλλος τρόπος προκαταρκτικής συνέντευξης είναι η τηλεφωνική συνέντευξη. Κατά την τηλεφωνική συνέντευξη με τον υποψήφιο γίνεται προσπάθεια να καλυφθούν τα κενά που έχει το βιογραφικό του και να αντληθούν οι επιπλέον πληροφορίες που κατά περίπτωση είναι απαραίτητες. Στόχος είναι να εντοπιστούν οι πληροφορίες που αποκρύφτηκαν ή παραλήφθηκαν και που όμως είναι πολύ σημαντικές για τη σκιαγράφηση του σωστού εκπαιδευτικού και εργασιακού παρελθόντος του υποψηφίου.

Επίσης, διερευνάται ο βαθμός ενδιαφέροντος του υποψηφίου για τη θέση εργασίας και σχηματίζεται η πρώτη εντύπωση για το επικοινωνιακό, μορφωτικό και λεκτικό επίπεδο του ατόμου. Παράλληλα τίθενται κάποιες ερωτήσεις σχετικές με το αντικείμενο της προς κάλυψη θέσης, προκειμένου να διαπιστωθεί η πιθανή εξοικείωση του υποψηφίου με αυτήν. Εν κατακλείδι, μπορεί ο υπεύθυνος να αποφασίσει αν θα καλέσει τον υποψήφιο να συμμετέχει στη συνέχεια της διαδικασίας επιλογής (Harris, 2004). Στο τέλος της τηλεφωνικής συνέντευξης, ο υπεύθυνος πρέπει να είναι σε θέση να καθορίσει αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για την κάλυψη της θέσης.

Αίτηση απασχόλησης

Όσοι υποψήφιοι περάσουν με επιτυχία την πρώτη συνέντευξη, συμπληρώνουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει με συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις, που καλύπτουν βασικά ζητούμενα της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση χρειάζεται πληροφορίες, όπως ηλικία, σπουδές προϋπηρεσία, συστάσεις κλπ. (Χυτήρης, 2001). Η αίτηση απασχόλησης θεωρείται πιο αντικειμενικός τρόπος άντλησης πληροφοριών σε σχέση με το βιογραφικό σημείωμα, καθώς επιτρέπει τη συγκριτική μελέτη των απαντήσεων των υποψηφίων και μάλιστα σε ερωτήσεις που ενδιαφέρουν τον οργανισμό. Σε αυτό συνεισφέρει και η νέα μέθοδος του ερωτηματολογίου δεδομένων. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν πληροφορίες, που αναφέρονται σε στοιχεία της προσωπικής ιστορίας των υποψηφίων και σε εμπειρίες αυτών.

Η αίτηση δηλαδή περιλαμβάνει από απλές ερωτήσεις, που αφορούν για παράδειγμα την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση ή την εμπειρία, έως και αναλυτική διερεύνηση των πιθανών λόγων αποχώρησης του υποψηφίου από προηγούμενες εταιρίες. Ακόμη, ζητείται να παρουσιάσει ο υποψήφιος τη συμπεριφορά του σε συγκεκριμένες καταστάσεις, που αφορούν τις προηγούμενες εργασίες του ή και σε υποθετικές καταστάσεις, που σχετίζονται με προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει ο ίδιος στη συγκεκριμένη θέση για την οποία εξετάζεται. Οι ερωτήσεις αυτές βασίζονται στο σκεπτικό ότι το παρελθόν σκιαγραφεί και το μέλλον. Ταυτόχρονα, οι πληροφορίες αυτές θα αποτελέσουν τη βάση για τη διενέργεια της δεύτερης συνέντευξης που θα ακολουθήσει (Anfuso, 2005).

Η αίτηση επίσης, αποτελεί έναν τρόπο να ελεγχθούν η δεξιότητα και η άνεση του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, αλλά και η εκφραστική του και ορθογραφική τελειότητα, που βέβαια για τις περισσότερες θέσεις εργασίας είναι απαραίτητα ζητούμενα. Το έντυπο της αιτήσεως είναι ταυτόχρονα και ένα κανονικό τεστ, με τις διάφορες ερωτήσεις σταθμισμένες και βαθμολογημένες ανάλογα με την αξία τους, με σκοπό την πρόβλεψη η οποία στηρίζεται σε μια στατιστική ανάλυση των σχέσεων των διαφόρων αυτών

ερωτήσεων της αιτήσεως και της πραγματικής επιτυχίας στη δουλειά προηγούμενων υποψηφίων που συμπλήρωσαν τις ερωτήσεις αυτές. Δίνεται δηλαδή διαφορετική αξία σε κάθε απάντηση, όπως π.χ. το είδος της εμπειρίας στη δουλειά, το μέγεθος της οικογένειας, η μόρφωση, η ηλικία κλπ. Το σύνολο των βαθμών που έχει ο υποψήφιος συγκρίνεται με βάση το βαθμό που είχαν όσοι είχαν προσληφθεί παλαιότερα και είχαν ικανοποιητική απόδοση στη δουλειά τους. Στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι η εγκυρότητα αυτού του τεστ είναι σχετικά υψηλή (Χυτήρης, 2001).

Δοκιμασίες (Τεστ Επιλογής)

Στην Ευρώπη, αλλά τελευταία και στην Ελλάδα, χρησιμοποιούνται διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης, τα οποία βοηθούν στην ορθή και αντικειμενική επιλογή προσωπικού. Το κοινό χαρακτηριστικό όλων των προαναφερθέντων μεθόδων για την επιλογή προσωπικού είναι το γεγονός ότι τα κριτήριά τους είναι κατά κύριο λόγο υποκειμενικά. Τα ίδια τα στελέχη της επιχείρησης, επεξεργάζονται τις πληροφορίες που συγκεντρώνονται σχετικά με τους υποψηφίους, διαδικασία που οδηγεί στην έλλειψη αντικειμενικής θεώρησης. Συνεπώς, η χρήση των τεστ κρίνεται όλο και περισσότερο αναγκαία.

Ένα τεστ αποτελείται από ερωτήσεις που απαντά ο ίδιος ο υποψήφιος, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει. Τα τεστ σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και η αξιοποίησή τους επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν και να αναλυθούν, υπάρχουν οι εξής κατηγορίες τεστ: -Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας Είναι γνωστά και ως IQ tests. Αν και δεν έχει διαπιστωθεί ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στη γενική ευφυΐα, που προσπαθεί να μετρηθεί μέσα από αυτά τα τεστ και την απόδοση του εργαζομένου, είναι από τα πιο γνωστά τεστ επιλογής. Περιλαμβάνουν πλήθος ερωτήσεων με κύριο αντικείμενο λεξιλογικές ασκήσεις, αριθμητικά θέματα, συγκρίσεις, αναλογίες και γενικές πληροφορίες.

- Τεστ ενδιαφερόντων Είναι ιδανικά για τον εντοπισμό επαγγελματικών ενδιαφερόντων, καθώς και για την ανίχνευση του είδους εργασίας που ταιριάζει καλύτερα σε κάποιον υποψήφιο, σε περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πολλές και διαφορετικές θέσεις εργασίας.
- Τεστ ικανοτήτων Ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση της ικανότητας του ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Τα τελευταία χρόνια η χρήση τους έχει αυξηθεί, καθώς επιτρέπουν στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων.
- Τεστ προσωπικότητας Τα χρησιμοποιεί περίπου το 75% των επιχειρήσεων του εξωτερικού. Πρόκειται για τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και την διάθεση που τον χαρακτηρίζει.
- Τεστ εκπαίδευσης Οι υποψήφιοι καλούνται να εκτελέσουν μια εργασία που δεν γνωρίζουν και που μαθαίνουν λίγο πριν την εκτελέσουν. Στόχος είναι η μέτρηση της ανταπόκρισης του υποψηφίου στην εκπαίδευση και της ευκολίας του στην αφομοίωση νέων πληροφοριών και γνώσεων.
- Τεστ γνώσεων/επιτευγμάτων Μετρούν τις ικανότητες, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που ήδη έχει αποκτήσει ο υποψήφιος.

Όλα τα παραπάνω τεστ επιλογής προσωπικού θα πρέπει να έχουν κάποια χαρακτηριστικά, ώστε να οδηγήσουν τα αποτελέσματά τους στην κατάλληλη επιλογή των υποψηφίων. Τα σημαντικότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- **Εγκυρότητα:** αναφέρεται στο βαθμό που το τεστ πραγματικά μετρά το αντικείμενο για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Υπάρχουν δύο τύποι εγκυρότητας που μπορούμε να συναντήσουμε σ' ένα τεστ, η εγκυρότητα περιεχομένου και η εμπειρική εγκυρότητα.
- **Αξιοπιστία:** αναφέρεται στη συνέπεια της μέτρησης και των αποτελεσμάτων με χρονική διαφορά.
- **Χρήση και μετάφραση των αποτελεσμάτων:** τα αποτελέσματα απαιτούν ιδιαίτερα προσεκτική ανάλυση και μετάφραση, γι αυτό και εξετάζονται από ειδικευμένους χειριστές.
- **Συνάφεια:** τα τεστ πρέπει να εκτιμώνται σε σχέση με άλλες πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί για τα άτομα.
- **Χρήση στατιστικών προτύπων:** τα αποτελέσματα ενός υποψηφίου σε ένα τεστ είναι αναγκαίο να συγκριθούν με την καμπύλη κατανομής των αποτελεσμάτων.

Συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη επιλογής ορίζεται ως ένας διάλογος, ο οποίος ξεκινάει από ένα ή περισσότερα άτομα για τη συλλογή πληροφοριών ή την αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός υποψηφίου για εργασία. Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι οι εξής (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002):

- Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων, που περιλαμβάνονται στην αίτηση ή το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου.
- Η συλλογή πληροφοριών, προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση.
- Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και την επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν και εάν καλύπτουν τις προσδοκίες του.
- Να δώσει στους υποψηφίους την αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης και τη δυνατότητα να μιλήσουν για τον εαυτό τους και να προβάλουν τα θετικά τους στοιχεία.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η συνέντευξη επιλογής, ως ένα στάδιο της όλης διαδικασίας επιλογής των υποψηφίων, είναι τα εξής:

- ✓ Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, εάν ο υποψήφιος έχει τις απαραίτητες επικοινωνιακές ή κοινωνικές δεξιότητες που μπορούν να είναι απαραίτητες για την εργασία.
- ✓ Ο συνεντευξιαστής μπορεί να λάβει τις συμπληρωμένες πληροφορίες.
- ✓ Χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει τη λεκτική άνεση των υποψηφίων.
- ✓ Μπορεί να αξιολογήσει τη γνώση εργασίας του υποψηφίου.
- ✓ Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή μεταξύ εξίσου καταρτισμένων υποψηφίων.
- ✓ Επιτρέπει στον επόπτη ή/και στους συναδέλφους να εντοπίσει/ουν αν υπάρχει συμβατότητα μεταξύ του υποψηφίου και των άλλων υπαλλήλων.
- ✓ Επιτρέπει στον υποψήφιο να υποβάλλει ερωτήσεις, που μπορούν να αποκαλύψουν τις πρόσθετες πληροφορίες για μια απόφαση επιλογής.
- ✓ Η συνέντευξη μπορεί να τροποποιηθεί όπως απαιτείται για να συγκεντρώσει τις σημαντικότερες και αναγκαίες πληροφορίες (Cherrington J.Davis, 1995).

Εκτός από τα θετικά στοιχεία της συνέντευξης επιλογής, υπάρχουν και αρνητικά σημεία. Μερικά από αυτά είναι τα παρακάτω:

- Υποκειμενικές αξιολογήσεις και χαμηλή αξιοπιστία.

- Οι αποφάσεις τείνουν να ληφθούν μέσα στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης και το υπόλοιπο της συνέντευξης χρησιμοποιείται για να επικυρώσει ή να δικαιολογήσει την αρχική απόφαση.
- Ο βαθμός αξιοπιστίας εξαρτάται από την ικανότητα του εξεταστή και το είδος της δομής της συνέντευξης.
- Δίνεται περισσότερο βάρος στις αρνητικές πληροφορίες.
- Έχουν υψηλό κόστος, επειδή απαιτούν κατ' ελάχιστο ένα άτομο για να πάρει συνέντευξη από ένα άλλο άτομο, ενώ θα πρέπει και τα δυο να βρεθούν στην ίδια γεωγραφική περιοχή.
- Όσον αφορά τη νομιμότητα, η υποκειμενικότητα που υπάρχει στη διαδικασία συχνά εξοργίζει τους υποψηφίους, ειδικά όταν αποτυγχάνουν να καλύψουν τη θέση αφού τους έχουν τεθεί προφανώς άσχετες ερωτήσεις.
- Υπάρχει προκατάληψη εναντίον ενός αριθμού διαφορετικών ομάδων.
- Τα αποτελέσματα είναι πολύ πιθανόν να είναι μεροληπτικά. Κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς και προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση που αποκομίζει ο εξεταστής από τον υποψήφιο.
- Αναπόφευκτα, την αξιολόγηση κάθε υποψηφίου επηρεάζουν και οι προηγούμενοι που εξετάστηκαν, με αρνητικές επιπτώσεις στην αντικειμενικότητά της.
- Αρκετές φορές οι αξιολογητές, λόγω έλλειψης εκπαίδευσης, δεν μπορούν να αξιολογήσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου, η οποία πολλές φορές είναι πιο ειλικρινής και σαφής από τα λόγια των απαντήσεων (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

Τα μειονεκτήματα υπερτερούν των πλεονεκτημάτων αυτής της μεθόδου. Τα στελέχη λοιπόν, που διεξάγουν τις συνεντεύξεις, θα πρέπει να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες, έτσι ώστε να περιορίζουν όλους τους παραπάνω κινδύνους. Για τις ενέργειες αυτές απαιτούνται, μεταξύ άλλων, και τα εξής:

- Αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην εκτίμηση προσώπων και συνθηκών. Ικανότητα διατύπωσης ερωτήσεων, που οδηγούν στην απόκτηση πλήρους και σαφούς εικόνας του υποψηφίου, αλλά και πολύτιμων λεπτομερειών.
- Ικανότητα για ακριβή παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επακόλουθη σκιαγράφηση της προσωπικότητας του υποψηφίου μέσα από τα λεγόμενά του.
- Αυτοκυριαρχία και νηφαλιότητα, σε τέτοιο βαθμό ώστε να μεταδίδει στον υποψήφιο την έννοια της επαγγελματικής δεοντολογίας, η οποία ορίζει πως ό,τι λέγεται θα παραμείνει αυστηρά εμπιστευτικό.
- Απλότητα και φιλικότητα, στο βαθμό που να βοηθούν τον υποψήφιο να χαλαρώσει και να λάβει μέρος σε μια ανοιχτή συζήτηση.
- Απόλυτη γνώση των απαιτήσεων, των υπευθυνοτήτων και των συνθηκών της προσφερόμενης θέσης εργασίας, καθώς και των προσδοκιών της εταιρίας από το νέο υπάλληλο.

Οι συνεντεύξεις επιλογής μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες. Η πιο διαδεδομένη κατηγοριοποίηση, χωρίζει τη συνέντευξη επιλογής σε 4 κατηγορίες:

Δομημένη Συνέντευξη

Πρόκειται για τον πιο αυστηρά δομημένο τύπο συνέντευξης, ο οποίος στηρίζεται σε μια προκαθορισμένη λίστα ερωτήσεων και πιθανών απαντήσεων και δεν παρεκκλίνει από αυτήν. Μια δομημένη συνέντευξη δημιουργεί έντονα περιοριστικό πλαίσιο, χωρίς να δίνει την ευκαιρία στον υποψήφιο να εκφραστεί λεπτομερώς. Στη δομημένη συνέντευξη δίνονται οι ίδιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους με την ίδια ακριβώς σειρά, κάτι

που προσφέρει μια κοινή βάση πληροφοριών για αξιολόγηση. Οι διάφοροι τύποι των απαντήσεων που δίνουν οι υποψήφιοι μπορεί να σταθμιστούν και να βαθμολογηθούν, γεγονός που προσδίδει ακόμη μεγαλύτερη αξιοπιστία στη συνέντευξη και διευκολύνει τον εξεταστή στις τελικές του αποφάσεις. Η δομημένη συνέντευξη βοηθά στο να αποφύγει ο εξεταστής σφάλματα που συνδέονται άμεσα με τη διαδικασία της συνέντευξης, όπως αυτό της πρώτης εντύπωσης και των κοινωνικών στερεοτύπων. Ακόμη, βοηθά τον εξεταστή να αποφύγει τις κοινωνικές διακρίσεις και ταυτόχρονα τον κάνει να είναι συνεπής με τη νομοθεσία.

Ημιδομημένη συνέντευξη

Στον τύπο αυτό προετοιμάζονται μόνο οι κύριες ερωτήσεις, οι οποίες και θα αποτελέσουν τον κύριο γνώμονα των υπολοίπων, που θα αναφέρονται αναλυτικά στα προσωπικά χαρακτηριστικά και προσόντα του υποψηφίου. Οι περισσότερες επαγγελματικές συνεντεύξεις είναι ημιδομημένες.

Αδόμητη συνέντευξη

Η ονομασία της οφείλεται στο γεγονός ότι δεν ακολουθείται κάποιο πλάνο προηγούμενης δόμησής της, γι' αυτό και είναι αμφίβολη η αξιοπιστία της. Η επιτυχία της εξαρτάται από την ανταπόκριση του εξεταστή στις απαντήσεις του υποψηφίου. Έτσι, μια σωστή τακτική συνίσταται στο να ενθαρρύνει, να μην διακόπτει, να μην αλλάζει το θέμα και να επιτρέπει παύσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η διαδικασία στηρίζεται στην υπόθεση, ότι είναι πιο εύκολο για τον υποψήφιο να εκφραστεί, εφόσον του παρέχεται η ευκαιρία και η παρότρυνση.

Ομαδική συνέντευξη

Με τη μέθοδο αυτή επιτυγχάνεται μια κοινή συνέντευξη του υποψηφίου από μια ομάδα αρμόδιων για την επιλογή του, ταυτόχρονα κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου

Μια από τις πιο καλές μεθόδους πρόβλεψης της μελλοντικής επιτυχίας των επικείμενων εργαζομένων είναι ο έλεγχος του μητρώου της παρελθούσας εργασίας του (Luis R. Gomez-Mejia & David B. Balkin, 2003). Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να γίνει έλεγχος των συστάσεων που αναφέρει ο υποψήφιος στην αίτηση του και στο βιογραφικό του σημείωμα.

Ο έλεγχος των συστάσεων, που παρουσιάζει ο υποψήφιος στη διαδικασία επιλογής, πραγματοποιείται συχνά από τον εργοδότη. Συνήθως, αυτός έρχεται σε επικοινωνία με το άτομο που ήταν ο άμεσος προϊστάμενος του υποψηφίου ή με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης που εργαζόταν. Η επικοινωνία πραγματοποιείται είτε τηλεφωνικά, είτε μέσω επιστολών και σπανιότερα με προσωπικές επισκέψεις.

Οι συστάσεις εξυπηρετούν δύο σκοπούς. Πρώτον, επιβεβαιώνουν την αξιοπιστία των στοιχείων και των δεδομένων και δεύτερον, παρέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες, χρήσιμες για την τελική απόφαση επιλογής (French Wendell, July 2006).

Ιατρικές εξετάσεις

Για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ο φορέας της θέσης να μην έχει κάποια προβλήματα υγείας, να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων, να έχει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά κ.α. Ο βασικός σκοπός της ιατρικής εξέτασης είναι να καθορίσει αν ο υποψήφιος είναι ικανός φυσικά για να εκτελέσει την εργασία. (Χυτήρης, 2001).

Οι ιατρικές εξετάσεις πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη του υποψηφίου και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας. Ο έλεγχος γίνεται τη δεδομένη χρονική στιγμή για να αποφευχθεί ο κίνδυνος να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους. (Schuler & Jackson, 1996).

Τελική απόφαση επιλογής

Στο στάδιο αυτό ακολουθεί η επεξεργασία των αποτελεσμάτων των προηγούμενων μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου η επιχείρηση να καταλήξει στα άτομα στα οποία επιθυμεί να υποβάλει πρόταση συνεργασίας και κατά συνέπεια να τα απασχολήσει. Η τελική απόφαση επιλογής θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι (Χυτήρης, 2001).

Υπάρχουν δύο τρόποι που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι προσωπικού για την τελική τους απόφαση και επιλογή. Ο πρώτος είναι ο υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση του υπευθύνου, ο οποίος αφού έχει λάβει υπόψη του όλα τα στοιχεία, τις πληροφορίες και τα δεδομένα, με βάση πάντα τις απαιτήσεις της εργασίας, παίρνει την τελική απόφαση για τον κατάλληλο υποψήφιο. Ο δεύτερος τρόπος είναι περισσότερο αντικειμενικός, αφού βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα, οι πιο καθοριστικοί παράγοντες ή χαρακτηριστικά για την επίδοση του υποψηφίου στη θέση εργασίας σταθμίζονται με τη χρήση συγκεκριμένων συντελεστών βαρύτητας.

Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα, τα οποία εξάγονται από τις απαντήσεις στη συνέντευξη, τις επιδόσεις στα διάφορα tests και από άλλες διαδικασίες επιλογής, συνδυάζονται μέχρι να προκύψει ένας τελικός βαθμός. Επομένως, προσλαμβάνεται ο υποψήφιος με το μεγαλύτερο βαθμό, χωρίς να εκφράσει ο υπεύθυνος την προσωπική του κρίση γι' αυτόν. Ο δεύτερος τρόπος απόφασης κρίνεται προτιμητέος σε σχέση με τον πρώτο, διότι με αυτόν αποφεύγεται μια πιθανή μεροληπτική και προκατειλημμένη στάση του υπευθύνου για τις προσλήψεις. Αφού έχει παρθεί η τελική απόφαση επιλογής, ο υπεύθυνος προβαίνει στην ανακοίνωση της προσφοράς της θέσης εργασίας στον υποψήφιο. Σε αυτό το στάδιο είναι απαραίτητο ο υπεύθυνος να καταστήσει σαφή τα εξής:

- Την προθεσμία του υποψηφίου να απαντήσει στην προσφορά της θέσης εργασίας.
- Την ημερομηνία έναρξης της συνεργασίας του υποψηφίου με την εταιρία.
- Ειδικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν πριν από την πρόσληψη.
- Τυχόν απαιτήσεις της θέσης για συμμετοχή του εργαζόμενου σε ταξίδια στο εσωτερικό της χώρας ή το εξωτερικό.

Μετά την ολοκλήρωση των απαραίτητων διευκρινίσεων και εφόσον συμφωνήσουν και οι δύο πλευρές, το θέμα που απομένει είναι να συζητήσουν για τις οικονομικές απολαβές του υποψηφίου. Εφόσον ολοκληρωθούν όλες οι παραπάνω διαδικασίες, ολοκληρώνεται και η διαδικασία της επιλογής. Οι υπεύθυνοι είναι υποχρεωμένοι να έλθουν σε επαφή με τους υποψηφίους που απορρίφθηκαν, τόσο για την δική τους ενημέρωση όσο και για την προώθηση της καλής εικόνας της επιχείρησης (Σκούλας-Οικονομάκη Π. Κυριακή, 1998).

3.4 Η Σημασία της σωστής επιλογής προσωπικού για τις επιχειρήσεις

Στο σύγχρονο περιβάλλον, βασική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Ο σκοπός της εταιρίας για μια

επιτυχημένη πρόσληψη είναι η εξεύρεση ανθρώπων με προσόντα και εμπειρία ανάλογη με αυτή που η κενή θέση απαιτεί, λαμβάνοντας όμως υπόψη το οικονομικό - κοινωνικό - πολιτικό περιβάλλον της.

Η επίτευξη των στόχων των σύγχρονων επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσπάθεια που καταβάλλει το απασχολούμενο προσωπικό της. Αυτό που χρειάζεται η σύγχρονη επιχείρηση είναι επαγγελματισμός και ικανούς υπαλλήλους. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν την καλύτερη ομάδα, την πιο ανταγωνιστική, την πιο προετοιμασμένη και που 100 συμμετέχει ενεργά και δραστικά έχουν περισσότερες πιθανότητες ανταγωνιστικού αποτελέσματος και πλεονεκτήματος.

Σήμερα ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο σκληρός σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και αυτό απαιτεί σωστή οργάνωση και αποτελεσματικότητα, δίνοντας στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα. Η ανεπαρκής επιλογή προσωπικού επηρεάζει την απόδοση της εργασίας και κατά συνέπεια την ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητά της, δημιουργώντας καθυστερήσεις και αύξηση του κόστους, αλλά κυρίως αναποτελεσματικότητα. Τα οφέλη όμως που αποκομίζει μια επιχείρηση από τη σωστή επιλογή προσωπικού είναι σημαντικά (όπως αυτά αναφέρονται στην παραπάνω ενότητα).

Οι συνθήκες συνεχώς αλλάζουν και η επιχείρηση καλείται να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα, η αλλαγή στη διάρθρωση της εταιρείας, συνεπάγεται αλλαγές στις περιγραφές των θέσεων εργασίας, ώστε να γίνουν πιο αποδοτικές και επίσης να υπάρξει ευθυγράμμιση τακτικής με στόχο τη μείωση του κόστους.

Το να απασχολεί τελικά μια επιχείρηση το κατάλληλο προσωπικό είναι το ίδιο σημαντικό με το να χρησιμοποιεί τον κατάλληλο εξοπλισμό για την παραγωγή των αγαθών ή των υπηρεσιών της. Είναι ευνόητο ότι ο κατάλληλα επιλεγμένος υπάλληλος μπορεί να εξελιχθεί στο μέλλον σε ακόμη καλύτερο, λόγω της ικανότητας που υποτίθεται ότι διαθέτει, να προσαρμόζεται εύκολα σε κάθε περιβάλλον και με τις όποιες αλλαγές που μπορεί να συμβαίνουν.

Ο κατάλληλος υπάλληλος μπορεί να ανταπεξέλθει σε συντομότερο χρονικό διάστημα στις απαιτήσεις της επιχείρησης απ' ό,τι ένας μη κατάλληλος υπάλληλος, ενώ μπορεί και αποδίδει για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Διαθέτει τον απαραίτητο ζήλο να εργαστεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση και προσπαθεί να ολοκληρώνει τα καθήκοντά του χωρίς να διαταράζει την ομαλή λειτουργία της.

Επίσης το κατάλληλα επιλεγμένο προσωπικό διεκπεραιώνει την δουλειά του σε σύντομο χρονικό διάστημα, αφήνοντας στον προϊστάμενο αρκετό ελεύθερο χρόνο να ασχοληθεί με άλλα σημαντικότερα θέματα που αφορούν τη διοίκηση και λειτουργία της επιχείρησης. Απ' όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η επιλογή του κατάλληλου ή μη υποψηφίου, έχει σημαντικές συνέπειες για μια επιχείρηση.

Εάν ο υποψήφιος δεν είναι ο κατάλληλος μπορεί να προκαλέσει την διαταραχή της λειτουργίας της επιχείρησης και όλο το υπόλοιπο προσωπικό να χάσει το στόχο και σκοπό του, ώστε να χρειαστεί αναπροσδιορισμός αυτών. Πράγμα αρκετά δύσκολο, χρονοβόρο και με πολλές οικονομικές επιπτώσεις. Ακόμα αν δεν ανταπεξέρχεται στα καθήκοντά του, μπορεί να προκαλέσει τη μείωση του κέρδους για την επιχείρηση, αλλά και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Αντίθετα, αν το προσωπικό είναι το κατάλληλο για την συγκεκριμένη επιχείρηση, μπορεί να καταφέρει πολλά και να κατακτήσει ακόμα περισσότερα. Μπορεί δηλαδή από τη θέση που βρίσκεται ο εκάστοτε υπάλληλος να συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην εξέλιξη και ευημερία της επιχείρησης, αλλά και να αναγνωριστεί η ικανότητά του ώστε

να ανελιχθεί στην ιεραρχική βαθμίδα και από ανώτερη θέση πια να προσφέρει ακόμα περισσότερα στην εργασία του και κατά συνέπεια στην επιχείρηση

4. Αξιολόγηση Προσωπικού

Αξιολόγηση απόδοσης είναι η διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων. Υπό την προϋπόθεση ότι γίνονται σωστά, οι υπάλληλοι, οι προϊστάμενοί τους, ο τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού και εν τέλει η επιχείρηση στο σύνολό της αποκομίζουν οφέλη γνωρίζοντας ότι οι ατομικές προσπάθειες συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Βέβαια η αξιολόγηση επηρεάζεται από διάφορες άλλες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση και καταλήγουν να επιδρούν στην επιτυχία του οργανισμού.

Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003):

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback)
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλευσης και επιλογής

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν από τις διαδικασίες αξιολόγησης προκειμένου να εκτιμήσουν τον βαθμό επιτυχίας των προσλήψεων, επιλογής, προσαρμογής, τοποθέτησης, εκπαίδευσης και άλλων τέτοιων δραστηριοτήτων. Ειδικότερα, και με βάση τα αποτελέσματα έρευνας η αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς μπορεί να έχει τις ακόλουθες χρήσεις (Werther & Davis, 1996):

- *Βελτίωση απόδοσης.* Η επιστροφή πληροφόρησης επιτρέπει στους μάνατζερς, τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στους ίδιους τους εργαζομένους να πραγματοποιήσουν ενέργειες για την αύξηση της αποδοτικότητας.
- *Προσαρμογή αμοιβών.* Η απόδοση του εργαζομένου αποτελεί συχνά τη βάση για τη λήψη απόφασης σχετικά με τη μελλοντική διαμόρφωση της αμοιβής του.
- *Τοποθέτηση.* Η απόφαση για προαγωγή, μετάθεση ή υποβίβαση βασίζεται στην πρόσφατη ή προγενέστερη εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου.
- *Εκπαίδευση και ανάπτυξη.* Χαμηλές επιδόσεις ενδεχομένως υποδεικνύουν ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού και αντίστοιχα πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης να αφήνουν περιθώρια για ανάπτυξη και εξέλιξη ανεκμετάλλευτων έως τώρα ικανοτήτων.
- *Ανεπαρκής διαδικασία στελέχωσης.* Καλές ή κακές επιδόσεις υποδηλώνουν δυνάμεις και αντίστοιχα αδυναμίες στις διαδικασίες στελέχωσης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού η ανάδειξη των οποίων συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα κατά την επιλογή προσωπικού.
- *Σφάλματα πληροφόρησης.* Χαμηλές επιδόσεις πιθανά συνεπάγονται λάθη κατά την ανάλυση καθηκόντων, στο σχεδιασμό και κατανομή ανθρώπινων πόρων καθώς και σε άλλους τομείς του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.
- *Λάθη στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας.* Η αξιολόγηση συμβάλλει μέσω των φτωχών αποτελεσμάτων στην ανάδειξη λαθών κατά των σχεδιασμό και επιτρέπει την διόρθωσή τους.

- *Ισότιμες εργασιακές ευκαιρίες.* Η ορθή αξιολόγηση της απόδοσης διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις τοποθέτησης των εργαζομένων δεν είναι μεροληπτικές.
- *Εξωτερικές προκλήσεις.* Συχνά η απόδοση επηρεάζεται από εξωτερικούς αστάθμητους παράγοντες που μπορεί να σχετίζονται με την οικονομική κατάσταση, την οικογένεια και γενικότερα προσωπικά ζητήματα. Εάν αυτοί οι παράγοντες αποκαλύπτονται μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενδεχομένως να συμβάλλει στην αντιμετώπισή τους.

Η αξιολόγηση μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη. Η μεν άτυπη που γίνεται ενδεχομένως σε καθημερινή βάση, αφορά άμεσα τον εργαζόμενο, τον προϊστάμενό του και τη υπόλοιπη ομάδα όμως η τυπική είναι εκείνη που βοηθά την επιχείρηση στο σύνολό της και τους διευθυντές στο έργο τους.

Ακόμα και σε καλά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις η διαδικασία της αξιολόγησης συνδέεται με ποικίλα προβλήματα. Συχνά οι προϊστάμενοι είναι δύσπιστοι απέναντι στη χρησιμότητα της τυπικής και προκαθορισμένης από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αξιολόγησης. Οι ίδιοι στην πραγματικότητα γνωρίζουν την απόδοση και αποτελεσματικότητα των υφισταμένων τους, τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματά τους σε σχέση με τα εργασιακά καθήκοντα και συνεπώς δεν επιθυμούν να σπαταλούν χρόνο για να απεικονίσουν τα παραπάνω δεδομένα μέσα από μία τυπική, έγγραφη διαδικασία.

Οι δυσκολίες αυτές αντιμετωπίζονται από ένα εύχρηστο, κατανοητό, κοινά αποδεκτό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Εφόσον πληρούνται οι προαναφερθείσες προϋποθέσεις τα συστήματα καταλήγουν σε αξιόλογα για την επιχείρηση συμπεράσματα, εντοπίζουν σημεία που χρήζουν βελτίωσης και παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται άμεσα με το έργο του.

4.1 Δομή αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Βασικό και πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας. Δηλαδή των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Για όλα τα συστήματα αξιολόγησης υπάρχουν κοινοί βασικοί στόχοι όμως πέραν αυτών κατά περίπτωση πρέπει να διαμορφώνονται ειδικοί στόχοι οι οποίοι προκύπτουν από το όραμα της επιχείρησης, τις βασικές αξίες της ανώτατης ηγεσίας, της στρατηγικές επιδιώξεις και το περιβάλλον της.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν αντίκτυπο τόσο στην επιχείρηση η οποία τα χρησιμοποιεί για να πάρει κάποιες αποφάσεις (π.χ. προαγωγές, απολύσεις, εκπαίδευση) όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο ο οποίος πληροφορείται για την επίδοσή του. Το εκάστοτε σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή θέση η οποία αξιολογείται και να μην υπεισέρχονται παράγοντες που δεν σχετίζονται καθόλου με την επιτέλεση του έργου όπως επίσης να είναι αποδεκτό τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους. Αυτό βέβαια στηρίζεται και στο βαθμό κατά τον οποίο αναγνωρίζεται και από τις δύο πλευρές ως αντικειμενικό ένα σύστημα αξιολόγησης.

Κατά τον Borman (1978) η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει αρχικά την παρατήρηση συμπεριφορών σχετιζόμενων με την εργασία, δεύτερον την αξιολόγηση τους από τον προϊστάμενο και τέλος την σταθμισμένη βαθμολόγησή τους ώστε να υπάρχει ένας γενικός βαθμός του εργαζομένου ως προς την απόδοσή του. Βέβαια όπως επισημαίνεται, τα απλουστευμένα αυτά βήματα δεν ακολουθούνται.

Το αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει τρία κύρια στοιχεία. Η βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη, διαμόρφωση και εφαρμογή του αποτελείται από συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης που σχετίζονται με τα εργασιακά καθήκοντα και είναι επιθυμητά από την διοίκηση και ταυτόχρονα αναγκαία για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και η στρατηγική του οργανισμού. Στη συνέχεια με διάφορα κριτήρια που έχουν καθοριστεί μετράται η πραγματική απόδοση των εργαζομένων, προκύπτει η διαφορά με την ιδεατή και ακριβώς αυτά τα συμπεράσματα πρέπει να κοινοποιούνται στους ίδιους τους αξιολογούμενους και στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (Werther & Davis, 1996).

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται κατά τον καθορισμό των κριτηρίων βάση των οποίων θα μετρηθεί η απόδοση καθώς αυτά πρέπει να έχουν άμεση σχέση με την θέση εργασίας. Στην αντίθετη περίπτωση η αξιολόγηση πιθανώς να καταλήξει σε λανθασμένα συμπεράσματα επιφέροντας προβλήματα στον εργαζόμενο και στη σχέση του τόσο με τους συναδέλφους, ειδικά αν το περιβάλλον είναι ομαδικής εργασίας, όσο και με τον προϊστάμενό του.

Το κομμάτι της μεταφοράς πληροφόρησης στον εργαζόμενο και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού κατέχει επίσης καίρια θέση στην επιτυχή έκβαση της διαδικασίας αξιολόγησης. Ο αξιολογούμενος εάν δεν γνωρίζει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του δεν θα έχει τη δυνατότητα να συζητήσει με τον προϊστάμενό του, να εντοπίσει θετικά και αρνητικά στοιχεία και να προσπαθήσει να βελτιώσει πράγματα στην εργασιακή του συμπεριφορά εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο. Αντίστοιχα η ΔΑΠ στηρίζει στα αποτελέσματα αξιολογήσεων αποφάσεις για την εκπαίδευση, ανάπτυξη και γενικότερα εξέλιξη του προσωπικού.

Η πληροφόρηση του αξιολογούμενου είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την ικανοποίησή του και την μετέπειτα απόδοσή του. Το πρακτικό κομμάτι απαιτεί την από κοινού συνεργασία προϊσταμένου και υφισταμένου (Evaluation Interview) για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων και ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει καθορίζει το βαθμό κατανόησης του θετικού της διαδικασίας από την πλευρά του εργαζομένου και την προσπάθεια που θα καταβάλει για περαιτέρω βελτίωση.

Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης ως εργαλείο καθορισμού των μελλοντικών τους αποδοχών και της επαγγελματικής τους εξέλιξης είναι περισσότερο δεκτικοί στη στοχοθέτηση, την παροχή κινήτρων για την επίτευξη αποτελέσματος και εν τέλει είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση των προσπαθειών τους (Burk et al, 1978).

Σύμφωνα με κάποιες απόψεις υπάρχουν παράγοντες εξίσου σημαντικοί με την ενημέρωση του εργαζομένου που προσδιορίζουν την ικανοποίησή του από τη διαδικασία αξιολόγησης και κατά επέκταση έχουν επιπτώσεις στην εργασία του. Η δυνατότητα να εκφέρει άποψη και να κάνει προτάσεις για ζητήματα που σχετίζονται με την εργασία του μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της καθημερινότητάς του, να διευκολύνει το έργο του και παράλληλα αναπτύσσεται το αίσθημα ενεργού συμμετοχής σε ότι αφορά την προσωπική του εξέλιξη και την απόδοσή του. Το διαπροσωπικό στοιχείο στις σχέσεις παίζει σπουδαίο ρόλο και στο πως ο προϊστάμενος προσεγγίζει τον εργαζόμενο και αντίστροφα στο πως ο υφιστάμενος αντιμετωπίζει τα καθήκοντά του, τον ανωτέρό του ή ακόμα και συνολικά την επιχείρηση (Nathan et al, 1991).

Η αξιολόγηση δεν έχει ως στόχο μόνο την αποκάλυψη χαμηλών επιδόσεων καθώς επιθυμητές, αποδεκτές και κοντά στο ιδανικό εργασιακές συμπεριφορές πρέπει να εντοπίζονται ώστε να ανταμείβονται. Για να επιτευχθεί αυτό τα συστήματα αξιολόγησης πρέπει να σχεδιάζονται με βάση τα χαρακτηριστικά της εργασίας και των υποχρεώσεων που απορρέουν από αυτή, να είναι πρακτικά και να περιλαμβάνουν αξιόπιστα κριτήρια μέτρησης. Η αξιολόγηση που γίνεται με βάση ένα σύστημα μη συνδεδεμένο με την

εργασία μπορεί να θεωρηθεί άκυρη και τα αποτελέσματα στα οποία καταλήγει είναι αναξιόπιστα.

Ιδανική Απόδοση

Τα συστήματα αξιολόγησης προϋποθέτουν τον καθορισμό ιδανικών επιπέδων απόδοσης τα οποία συγκρίνονται με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου χωριστά. Τα πρότυπα απόδοσης είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης που πρέπει εκ των προτέρων να καθοριστούν και με βάση τα οποία η επίδοση του εργαζομένου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Για να υπάρχει επιτυχία, τα ιδεατά επίπεδα πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τα επιθυμητά αποτελέσματα για κάθε μία θέση εργασίας και στο σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική η συνεισφορά της διαδικασίας ανάλυσης έργου. Ιδανικά, η αξιολόγηση κάθε ατόμου πρέπει να βασίζεται στην πραγματική εργασιακή συμπεριφορά που επέδειξε για κάθε ένα από τα κρίσιμα στοιχεία της θέσης εργασίας που κατέχει, όπως αυτά προέκυψαν κατά την ανάλυση έργου και το σχεδιασμό.

Κριτήρια Μέτρησης Απόδοσης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να είναι βασισμένη σε αξιόπιστα κριτήρια και μεθόδους μέτρησης. Ειδικότερα, η χρηστικότητα, η ευκολία κατανόησης, η συνέπεια και στο τέλος η συγγραφή αναφορών γύρω από τα σημαντικά για την επιτυχία στοιχεία κάθε θέσης εργασίας επιμέρους και συνολικά, είναι χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να συναντώνται σε ένα σύστημα αξιολόγησης. Τα κριτήρια απόδοσης προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και σχετίζονται με α) με το χαρακτήρα του εργαζομένου β) με τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεστεί η εργασία και γ) με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος (Χυτήρης 2001). Οι αντικειμενικές μέθοδοι είναι συνήθως ποσοτικές και βασίζονται σε ενδείξεις της απόδοσης που γίνονται επαληθεύσιμες από περισσότερους παρατηρητές. Οι υποκειμενικές μέθοδοι βασίζονται στα προσωπικά κριτήρια και αντιλήψεις που θέτουν οι εκάστοτε εκτιμητές. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι εύλογο να προτιμά αντικειμενικά κριτήρια και άμεσες μεθόδους μέτρησης της απόδοσης.

4.2 Περιορισμοί της Διαδικασίας Αξιολόγησης

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης συνεπάγεται την ανάγκη για υπέρβαση εμποδίων που συναντούν οι ειδικοί του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων.

Νομικοί περιορισμοί

Η μορφή αξιολόγησης που έχει επιλεγεί από την επιχείρηση θα πρέπει να είναι αξιόπιστη, έγκυρη και κυρίως έννομη. Στην αντίθετη περίπτωση τα συμπεράσματα δεν θα αποτελέσουν σωστή βάση για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν το προσωπικό και ενδεχομένως θιγούν νόμοι όπως ισότιμες ευκαιρίες απασχόλησης. Τέτοια ζητήματα προκύπτουν όταν κάποιος υπάλληλος απολύεται, υποβιβάζεται ή δεν πραγματοποιείται η προώθησή του.

Προκαταλήψεις εκτιμητών

Το πρόβλημα με τις υποκειμενικές κυρίως μεθόδους είναι ο πιθανός επηρεασμός του αποτελέσματος από τους εκτιμητές και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, τις ιδέες και απόψεις που έχουν ή ακόμα και από το είδος των σχέσεων που έχουν με το κάθε αξιολογούμενο. Η εκπαίδευση των προϊσταμένων που διενεργούν αξιολογήσεις συμβάλει στον περιορισμό της μεροληπτικότητας όμως η δυσκολία έγκειται στο ότι δεν παραμένουν συναισθηματικά ανεπηρέαστοι απέναντι στους υφισταμένους τους.

- **Εξιδανίκευση εργαζομένου:** Υφίσταται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται κατά την μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου από την προσωπική θετική άποψη που έχει για αυτόν. Το πρόβλημα αυτό γίνεται πιο έντονο όταν 'βαθμολογούνται' χαρακτηριστικά προσωπικότητας ατόμων τα οποία ο προϊστάμενος συμπαθεί και τηρεί μαζί τους φιλική σχέση ή αντιπαθεί με συνέπεια να διαμορφώνει ανάλογη αξιολόγηση.
- **Το σφάλμα της κεντρικής τάσης:** Κάποιοι αξιολογητές δεν επιθυμούν να παρουσιάζουν τους εργαζομένους ως απόλυτα αποτελεσματικούς ή αναποτελεσματικούς και κατά επέκταση βαθμολογούν έτσι ώστε όλοι να παρουσιάζονται κοντά στον αποδεκτό μέσο όρο.
- **Επιείκεια και αυστηρότητα:** Στη μεν πρώτη περίπτωση ο εκτιμητής πραγματοποιεί την αξιολόγηση με σχετική ευκολία και βαθμολογεί ευνοϊκά ενώ το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει με τον προϊστάμενο που επιδιώκει να φαίνεται «σκληρός» και είναι αρνητικός κατά την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- **Διαπολιτισμικές επιδράσεις:** Κάθε άνθρωπος αναμένει από τους άλλους να εμφανίσουν αντιδράσεις και συμπεριφορές βασιζόμενος πάντοτε στην δική του κουλτούρα. Τα τυχόν προβλήματα εμφανίζονται στις περιπτώσεις που καλούνται να συνεργαστούν άτομα προερχόμενα από διαφορετικές εθνότητες. Βέβαια με την εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης τέτοιες καταστάσεις προκύπτουν πιο σπάνια και πλέον είναι ευκολότερο να ξεπεραστούν (Werther & Davis, 1996).
- **Προσωπικές προκαταλήψεις:** Οι αρνητικές αντιλήψεις ενός αξιολογητή για μία ομάδα ανθρώπων μπορεί να διαστρεβλώσουν τη βαθμολόγηση που θα λάβουν.

4.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης Προηγούμενης Απόδοσης

Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης απόδοσης έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης της εργασιακής συμπεριφοράς που επέδειξε ο υπάλληλος. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές, κάθε μία από της οποίες έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι ασχολούνται με την μέχρι τώρα απόδοση του υπαλλήλου η οποία με ποικίλους τρόπους μπορεί να μετρηθεί ενώ το προφανές μειονέκτημα είναι ότι η προηγούμενη απόδοση δεν μπορεί να αλλάξει. Βέβαια ο εργαζόμενος λαμβάνοντας πληροφόρηση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του μπορεί από την πλευρά του να προβεί σε ενέργειες που θα οδηγήσουν στη βελτίωσή του.

Κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα (Rating Scales)

Πρόκειται για την παλαιότερη και πιο συχνά εμφανιζόμενη μέθοδο αξιολόγησης που προϋποθέτει την ύπαρξη ενός εκτιμητή ο οποίος δίνει μία βαθμολογία για την επίδοση κάθε ατόμου χωριστά βασιζόμενος σε μία κλίμακα ξεκινώντας από το χαμηλότερο έως το υψηλότερο επίπεδο.

Η αξιολόγηση σχετίζεται με τις προσωπικές απόψεις του εκτιμητή και σε κάποιες περιπτώσεις τα κριτήρια μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο εργασίας. Σε μια επιχείρηση η βαθμολόγηση θα πραγματοποιηθεί από τον προϊστάμενο ο οποίος επιλέγει την καταλληλότερη ανάλογα με την συμπεριφορά του εργαζομένου σε σχέση με το εκάστοτε υπό εξέταση κριτήριο.

Οι απαντήσεις του αξιολογητή μπορούν να συνδεθούν με αριθμητικές τιμές παρέχοντας τη δυνατότητα εξαγωγής μέσου όρου για το σκορ κάθε υπαλλήλου τα οποία στη

συνέχεια μπορούν να συγκριθούν. Αυτό συνδέεται άμεσα με το σύστημα αμοιβών και την μισθολογική αύξηση.

Κατάλογοι Συμπεριφορών (Checklists)

Η μέθοδος στηρίζεται σε μία λίστα κριτηρίων που εκφράζονται μέσα από λέξεις μεμονωμένες ή φράσεις που περιγράφουν σημαντικές διαδικασίες και συμπεριφορές για τις θέσεις εργασίας. Ο προϊστάμενος που διενεργεί την αξιολόγηση τσεκάρει πλάι σε εκείνες τις φράσεις που αντιπροσωπεύουν τον υπάλληλο.

Οι κατάλογοι αυτοί αποσκοπούν στο να καλύπτεται μεγάλη ποικιλία επιμέρους συμπεριφορών και με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η «σφαιρική» αξιολόγηση που υπόκειται και σε περισσότερα σφάλματα (Κάντας, 1998). Αρκετές φορές τα κριτήρια σταθμίζονται με συντελεστές ανάλογα με την κρίσιμότητά τους και το σκορ που προκύπτει είναι υπολογίσιμο και συγκρίσιμο με το αντίστοιχο άλλων εργαζομένων.

Μέθοδος αναγκαστικής επιλογής (Forced Choice Method)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο στον αξιολογητή δίνονται ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνα που κρίνει ότι ανταποκρίνονται περισσότερο στον υφιστάμενό του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών (Χυτήρης, 2001).

Κατά την ανάπτυξη της μεθόδου η ΔΑΠ ομαδοποιεί τις διάφορες επιλογές σε κατηγορίες όπως μάθηση, απόδοση, διαπροσωπικές σχέσεις κ.α. Τα αποτελέσματα προκύπτουν με βάση το πόσο συχνά ο αξιολογητής βαθμολογεί δηλώσεις συγκεκριμένης κατηγορίας και σε αυτή εντοπίζονται τα θετικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου ή ανάγκες για βελτίωση.

Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων (Critical Incident Method)

Ο αξιολογητής παρατηρεί και καταγράφει πολύ καλές και αντίστοιχα κακές συμπεριφορές του υπαλλήλου που εμφανίζονται κατά την περίοδο που περιλαμβάνει η αξιολόγηση. Τα καταγεγραμμένα γεγονότα συνοδεύονται από λεπτομέρειες και αναλυτικές περιγραφές ενώ οι παρατηρήσεις από την πλευρά των προϊσταμένων θα πρέπει να γίνονται σε καθημερινή βάση. Οι παρατηρήσεις ομαδοποιούνται και στη συνέχεια εξάγονται συμπεράσματα για τον εργαζόμενο, για τα ισχυρά του στοιχεία και για σημεία που χρήζουν βελτίωσης.

Οι εργοδότες συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή συμπληρωματικά προς τη μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης. Έτσι διασφαλίζεται ότι ο επόπτης έχει στο μυαλό του τον υφιστάμενο καθ'όλη τη διάρκεια του έτους επειδή τα γεγονότα αυτά πρέπει να συσσωρευθούν. Κατά συνέπεια η βαθμολογία δεν αντικατοπτρίζει απλώς την πρόσφατη απόδοση του εργαζομένου (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Το χρησιμότερο χαρακτηριστικό της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων που σχετίζονται άμεσα με τη θέση εργασίας και ωφελούν ιδιαίτερα τον εργαζόμενο. Επιπλέον μειώνει την επίδραση των προσωπικών προκαταλήψεων του προϊσταμένου κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης όπως συμβαίνει σε άλλες μορφές συστημάτων.

Καταγραφή Επιτυχιών (Accomplishment Records)

Είναι μία μέθοδος παρεμφερής με την προηγούμενη που παρουσιάστηκε και χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο από επαγγελματίες. Η διαφορά της είναι η καταγραφή προσωπικών επιτυχιών όπως δημοσιεύσεις, διαλέξεις και άλλες δραστηριότητες που αναδεικνύουν τις ικανότητές του ατόμου. Οι πληροφορίες αυτές συνθέτουν μια ετήσια έκθεση με την επαγγελματική παρουσία του ατόμου η οποία λαμβάνεται υπόψη από τον

προϊστάμενο κατά την λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές και μισθολογικές αυξήσεις.

Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Πρόκειται για μία μέθοδο που εντοπίζει και προσδιορίζει συμπεριφορές σχετιζόμενες με το αντικείμενο εργασίας και με βάση αυτές αξιολογείται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα, για κάθε κριτήριο, δημιουργείται μία κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το ανεπαρκές και ο προϊστάμενος καλείται να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη τη βαθμίδα που αντιπροσωπεύει καλύτερα την απόδοση του ως προς το εν λόγω κριτήριο.

Υπάρχουν δύο ειδών κλίμακες, η πρώτη περιλαμβάνει τις προσδοκώμενες και η δεύτερη τις παρατηρηθείσες συμπεριφορές.

1. Η αξιολόγηση προσδοκώμενων συμπεριφορών (Behavioral expectation scales)- αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς που αντιστοιχούν σε καλή, μέτρια και κακή απόδοση και αφορούν στο ίδιο κριτήριο. Ανάλογα με τις επιδόσεις που θα παρουσιάσει ο εργαζόμενος κατατάσσεται σε κάποια κλίμακα και από εκεί προκύπτουν συμπεράσματα για τις δυνάμεις και αδυναμίες του καθώς και για την θέση εργασίας στην οποία είναι προτιμότερο να απασχοληθεί (Werther & Davis, 1996).
2. Η αξιολόγηση των παρατηρούμενων συμπεριφορών (Behavioral observation scales)- αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς και ο αξιολογητής καλείται να επισημάνει τη συχνότητα εμφάνισής τους από τον υπάλληλο. Ενώ η μέθοδος των προσδοκώμενων συμπεριφορών χρησιμοποιείται για να εντοπίζει το μέγεθος της απόδοσης βάσει του πραγματοποιούμενου έργου, η μέθοδος των παρατηρούμενων συμπεριφορών εντοπίζει το πόσο συχνά παρουσιάζεται μία ενέργεια. Η χρησιμοποιούμενη κλίμακα συνήθως αναλύεται σε πέντε βαθμίδες συχνότητας από το «σχεδόν ποτέ» έως το «σχεδόν πάντα».

Αξιολόγηση με τη συμβολή ειδικού (Field review method)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ένα εξειδικευμένο στέλεχος του τμήματος ΔΑΠ επισκέπτεται το χώρο εργασίας και βοηθά τους προϊσταμένους στο έργο της αξιολόγησης. Το στέλεχος αντλεί πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου, τις επεξεργάζεται και στη συνέχεια καταλήγει στην αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου. Η έκθεση αξιολόγησης στέλνεται στον προϊστάμενο ο οποίος πραγματοποιεί αλλαγές, σημειώνει παρατηρήσεις ή την αποδέχεται ως έχει και στη συνέχεια την επικοινωνεί στον εργαζόμενο.

Αξιολόγηση βάσει Τεστ απόδοσης και παρατηρήσεις (Performance tests and observations)

Κάποιες επιχειρήσεις και συνήθως για περιορισμένο αριθμό θέσεων εργασίας βασίζουν την αξιολόγηση απόδοσης σε τεστ γνώσεων ή δεξιοτήτων. Τα τεστ μπορεί να είναι γραπτά ή να περιλαμβάνουν προσομοίωση καταστάσεων και γεγονότων στα οποία παρατηρείται πως αντιδρά ο εργαζόμενος.

Επειδή όμως αυτή η μέθοδος ενέχει τον κίνδυνο μέτρησης της δυνητικής και όχι η πραγματικής απόδοσης, είναι προτιμότεο να χρησιμοποιείται η παρατήρηση ως μέσο αξιολόγησης και όχι το γραπτό τεστ. Κατά την ανάπτυξη του συστήματος να προσδιορίζονται συμπεριφορές που πρέπει να εμφανίζει ο εργαζόμενος, να δημιουργούνται οι συνθήκες υπό τις οποίες οδηγείται σε αυτές τις συμπεριφορές και κατά την αξιολόγηση να παρατηρείται πως πραγματικά αντιδρά το άτομο.

Συγκριτική αξιολόγηση (Comparative evaluation approach)

Η μορφή αξιολόγησης περιλαμβάνει διάφορες άλλες μεθόδους οι οποίες καταλήγουν σε συγκρίσιμα συμπεράσματα. Η συσχέτιση των αποδόσεων των εργαζομένων πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κατά τη λήψη αποφάσεων για τη αύξηση των μισθών, τις προαγωγές και την επιβράβευση έμπρακτη ή ηθική καθώς επιτρέπει την κατάταξη των υφισταμένων από τον «καλύτερο» έως τον «χειρότερο».

Μέθοδος βαθμίδων αξιολόγησης (Ranking Method)

Ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους εργαζομένους σε μία σειρά από τον περισσότερο στον λιγότερο αποδοτικό. Το μειονέκτημα του συγκεκριμένου τρόπου σύγκρισης είναι ότι το τμήμα ΔΑΠ πληροφορείται για το ποιος υπάλληλος είναι καλύτερος και από ποιον όμως δεν είναι σε θέση να γνωρίζει το πόσο. Το σύστημα δεν παρέχει στοιχεία για το μέγεθος της απόστασης μεταξύ των ατόμων που κατατάσσονται στην κλίμακα. Ο δεύτερος στη σειρά μπορεί να είναι εξίσου καλός με τον πρώτο ή να είναι αρκετά κατώτερος από αυτόν. Επιπροσθέτως η μέθοδος είναι επιρρεπής σε υποκειμενικά στοιχεία, στην εξιδανίκευση του ατόμου από ένα θετικό του χαρακτηριστικό όπως επίσης και από τις ενέργειες του πρόσφατου παρελθόντος.

Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (Forced distributions)

Σύμφωνα με τη μέθοδο για κάθε κριτήριο δημιουργείται μία σειρά κατηγοριών απόδοσης, με προκαθορισμένες διαστάσεις και ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους υφισταμένους σε εκείνη που τους αντιπροσωπεύει. Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει, πάνω από ένα ποσοστό, τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης και έτσι μειώνονται τα λάθη λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται κατά την αξιολόγηση (Χυτήρης, 2001).

Κατανομή βαθμών στους εργαζομένους (Point allocation method)

Ο αξιολογητής κατανέμει έναν προκαθορισμένο αριθμό βαθμών στα άτομα μίας ομάδας ή του ιδίου περιβάλλοντος εργασίας. Όπως είναι επόμενο ο περισσότερο αποδοτικός υπάλληλος λαμβάνει μεγαλύτερη βαθμολογία. Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την πραγματική διαφορά που έχουν οι αποδόσεις των ατόμων.

Συνδυαστικές συγκρίσεις (Paired comparisons)

Ο προϊστάμενος καλείται να αξιολογήσει τον κάθε εργαζόμενο συγκρίνοντας τον με τους υπολοίπους της ομάδας. Το κριτήριο αξιολόγησης συνήθως είναι η συνολική απόδοση της εργασιακής συμπεριφοράς και όχι κάποιοι επιμέρους τομείς. Ο υπάλληλος που προτιμάται σε κάθε σύγκριση λαμβάνει έναν βαθμό και στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης ο περισσότερο αποδοτικός είναι εκείνος που διαθέτει την υψηλότερη βαθμολογία.

Κυκλική Αξιολόγηση (360 Degree Feedback)

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά τους έχουν τη δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα αξιολογικά τους σχόλια και παρατηρήσεις (Χυτήρης, 2001). Η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης τυγχάνει μεγάλης απήχησης τα τελευταία χρόνια και σταδιακά αντικαθιστά τις παραδοσιακές μεθόδους σε αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις (Toegel et al, 2003).

4.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης Μελλοντικής Χρήσης

Τα προσανατολιζόμενα στο μέλλον συστήματα αξιολόγησης επικεντρώνονται στους στόχους της επιχείρησης και πως αυτοί θα επιτευχθούν. Η αξιολόγηση γίνεται με εκτίμηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων ή εναλλακτικά τίθενται μελλοντικοί στόχοι απόδοσης. Στην πράξη πολλά συστήματα αξιολόγησης αποτελούνται από κάποια μέθοδο μέτρησης προηγούμενης απόδοσης και ταυτόχρονα περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό μελλοντικών πλάνων και δράσεων από τους προϊσταμένους συνήθως σε συνεργασία με τους υπαλλήλους.

Αυτοαξιολόγηση (Self-Appraisals)

Η πραγματοποίηση αυτοκριτικής από τους ίδιους τους εργαζόμενους αποδεικνύεται ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο όταν ο απώτερος στόχος της αξιολόγησης είναι η περαιτέρω αυτοδύναμη πνευματική ανάπτυξη. Όταν οι υπάλληλοι αξιολογούν τους εαυτούς τους αμυντικές συμπεριφορές είναι λιγότερο πιθανό να προκύψουν ενώ αντίθετα επιτυγχάνεται αυτοβελτίωση.

Η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται ως συμπληρωματική μέθοδος σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο προϊστάμενος λόγω της φύσης της εργασίας δεν έχει επαρκή εποπτεία του έργου του υφισταμένου ώστε να μπορεί να αξιολογήσει έγκυρα και αξιόπιστα την απόδοσή του (Κάντας, 1998). Το ορθότερο είναι η αυτοαξιολόγηση να εφαρμόζεται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο εκτίμησης προηγούμενης ή μελλοντικής απόδοσης. Πρόκειται για ένα σημαντικό σύστημα που επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει άμεση συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης και να συνεισφέρει στη βελτίωση του ιδίου και του συνολικού οργανισμού.

Αξιολόγηση βάση στόχων (Management by Objectives)

Το σύστημα αξιολόγησης απαιτεί ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τους υπαλλήλους να θέτει αμοιβαία αποδεκτούς στόχους και αντικειμενικά μετρήσιμους. Η λογική είναι πως ο εργαζόμενος από τη στιγμή που συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό των ατομικών του στόχων αναμένεται να κινητοποιηθεί προκειμένου να τους επιτύχει. Επιπλέον οι στόχοι είναι μετρήσιμοι, συνεπώς μπορούν να προσδιορίσουν την πρόοδό τους και να υιοθετήσουν την καταλληλότερη συμπεριφορά που θα τους εξασφαλίσει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Βέβαια είναι προτιμότερο προς ενίσχυση των προσπαθειών τους να λαμβάνουν τακτική πληροφόρηση για την απόδοσή τους πριν την τελική αξιολόγηση. Οι αντικειμενικοί στόχοι επιτρέπουν στον προϊστάμενο με τη βοήθεια πάντοτε του υπαλλήλου να εντοπίζει κενά τα οποία πρέπει να καλυφθούν με περαιτέρω εκπαίδευση.

Αξιολόγηση με τη συμβολή ψυχολόγου (Psychological Appraisals)

Κάποιες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν εξειδικευμένους επιστήμονες στη βιομηχανική κατά βάση ψυχολογία για να αναλάβουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Το αντικείμενο μέτρησης είναι η μελλοντική δυνητική απόδοση του εργαζομένου και όχι η εργασιακή συμπεριφορά που επέδειξε κατά το παρελθόν (Werther & Davis, 1996). Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσω συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ, συζητήσεων με προϊσταμένους και επισκόπησης παλαιότερων εκτιμήσεων απόδοσης. Στη συνέχεια ο ειδικός συνοψίζει σε μία έκθεση την αξιολόγηση για πνευματικά, συναισθηματικά και άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υπαλλήλου σχετιζόμενα με το αντικείμενο εργασίας τα οποία συντελούν στον τρόπο δράσης του και επιτρέπουν την πρόβλεψη της απόδοσής του.

Κέντρα αξιολόγησης απόδοσης (Assessment Centers)

Τα κέντρα αξιολόγησης είναι μία μέθοδος μέτρησης της μελλοντικής απόδοσης με τη διαδικασία να υλοποιείται σε συγκεκριμένο χώρο, με χρήση διαφόρων τρόπων συλλογής δεδομένων και από περισσότερους του ενός εκτιμητές. Πρόκειται για προϊσταμένους που έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν διαφορετικής φύσης θέσεις εργασίας. Η έμφαση δεν είναι στο παρόν ή στο παρελθόν αλλά στο μέλλον, δηλαδή στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων.

Οι υπάλληλοι συγκεντρώνονται σε επιλεγμένο χώρο που μπορεί να είναι για παράδειγμα ξενοδοχείο ή κάποιο κτίριο που χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση του προσωπικού. Τα προς αξιολόγηση άτομα περνούν από συνεντεύξεις, ψυχολογικά τεστ, ομαδικές συζητήσεις, προσομοίωση καταστάσεων και περιστατικών και από ποικίλες άλλες μεθόδους εκτίμησης της απόδοσής τους.

Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τέσσερα στάδια στα οποία παρευρίσκονται μόνο οι βαθμολογητές. Πρώτον περιγράφεται η συμπεριφορά του κάθε συμμετέχοντα, στις μεθόδους μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, από τους επιμέρους παρατηρητές χωριστά και στη συνέχεια ακολουθεί η αξιολόγηση του. Κάθε παρατηρητής βαθμολογεί τον υπάλληλο και παρουσιάζει στους υπολοίπους τα δεδομένα της μέτρησης και τους λόγους που τον οδήγησαν στις συγκεκριμένες αποφάσεις. Ακολουθεί μία μεταξύ τους συζήτηση για τα εξαγόμενα συμπεράσματα και καταλήγουν ομόφωνα σε μία τελική βαθμολογία που αποτελεί και την αξιολόγηση του ατόμου (Cumming & Staw, 1990).

4.5 Εφαρμογές της Μεθόδου Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση είναι από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΠ και είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση ώστε να διασφαλίζεται η πρόοδός της και η ομαλή λειτουργία της μέσω του εντοπισμού και της διόρθωσης των αδυναμιών που παρουσιάζει ο οργανισμός. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης αποτελούν εργαλείο λήψης αποφάσεων για τα εξής (Πολυχρονίου, 2008): □

- Επαναπροσδιορισμός συστήματος αμοιβής εργαζομένων □
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού □
- Εξέλιξη στην ιεραρχία □
- Διεύρυνση και Εμπλουτισμός της εργασίας □
- Επαναπροσδιορισμός στόχων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο

Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης απαιτεί πολύ περισσότερα από καλή τεχνική. Εξαρτάται από τη δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων, τα με συνέπεια προσδιορισμένα κριτήρια και τρόπους μέτρησης και βαθμολόγηση που παραμένει ανεπηρέαστη από μεροληψίες και προκαταλήψεις.

Η συμμετοχή περισσότερων του ενός αξιολογητών ή ακόμα και ομότιμων εργαζομένων οδηγεί σε ένα αίσθημα δικαιοσύνης, μειώνει τις επιδράσεις διαφόρων εξωγενών παραγόντων και ενισχύει τη συνέπεια του αποτελέσματος. Κάποιες επιχειρήσεις πειραματίζονται στην διαδικασία αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους τους. Η βαθμολογία των μάντζερς θα μπορούσε μεταξύ άλλων να καθορίζει τη μισθολογική τους αύξηση και την περαιτέρω επαγγελματική τους εξέλιξη.

Ανεξάρτητα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται η διαδικασία αξιολόγησης υλοποιείται στην πλειοψηφία των περιπτώσεων από στελέχη της μεσαίας και ανώτερης βαθμίδας τα οποία στην πράξη γνωρίζουν ποιοι υφιστάμενοί τους είναι αποδοτικοί. Δεδομένου του περιορισμένου χρόνου τους και των πολλών καθηκόντων μπορεί να θεωρήσουν την τυπική αξιολόγηση βάσει των κανονισμών όχι ιδιαίτερα χρήσιμη και σημαντική. Η επιτυχία του συστήματος εξαρτάται από τη συμμετοχή των μάντζερς, την κατανόηση

της αξίας της διαδικασίας αξιολόγησης και την ικανότητά τους να εκτιμούν την απόδοση των υπαλλήλων με τον ενδεδειγμένο τρόπο που εξασφαλίζει την συνέπεια και ακρίβεια του αποτελέσματος. Για αυτούς τους λόγους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να εκπαιδεύσουν τους αξιολογητές.

4.6 Εκπαίδευση Εκτιμητών Απόδοσης

Η διαδικασία αξιολόγησης ανεξάρτητα από τη μορφή μέσω της οποίας πραγματοποιείται, απαιτεί βαθιά γνώση από την πλευρά των προϊσταμένων και κατανόηση όλων των στοιχείων, των λόγων ύπαρξης της και τη χρησιμότητα των συμπερασμάτων στα οποία καταλήγει. Το βασικό στοιχείο σε ένα πρόγραμμα αξιολόγησης προσωπικού είναι ο αξιολογητής, οι κρίσεις του οποίου αποτελούν τη βάση της αξιολόγησης. Έτσι είναι βασικό να έχουν κατανοήσει και αποδεχτεί οι αξιολογητές τους στόχους του προγράμματος αξιολόγησης. Επιπλέον θα πρέπει να γνωρίζουν καλά την κλίμακα αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί και πως αυτή πρέπει να χρησιμοποιηθεί.

Τα στελέχη δεν είναι «φυσικά» αμερόληπτοι κριτές, αντίθετα το προσωπικό τους στοιχείο συχνά επηρεάζει την αντικειμενικότητα και την εγκυρότητα της διαδικασίας (Banks & Roberson, 1985). Τα κύρια προβλήματα που συναντώνται είναι η κατανόηση και πλήρης αποδοχή από τον αξιολογητή και η συνέπεια της βαθμολόγησης.

Η εκπαίδευση στοχεύει στο να γίνει αντιληπτός ο σκοπός της όλης διαδικασίας, ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να εφαρμόζεται το σύστημα αξιολόγησης όπως επίσης εντοπίζονται οι μεροληπτικές τάσεις που μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα και δίνονται κατευθύνσεις για την εξάλειψή τους. Οι εκτιμητές από την πλευρά τους έρχονται σε επαφή με το έργο που καλούνται να επιτελέσουν και τους δίνεται η δυνατότητα να λύσουν απορίες τους και να πάρουν τις απαιτούμενες από την πλευρά τους διευκρινίσεις.

Η δομή του προγράμματος εκπαίδευσης κατά μια εκδοχή περιλαμβάνει την προσομοίωση αξιολόγησης ενός ατόμου έτσι ώστε να αποκτηθεί κάποια σχετική εμπειρία με το αντικείμενο και στη συνέχεια ακολουθεί συζήτηση κατά την οποία οι προϊστάμενοι αναλύουν τη βαθμολόγηση που έδωσαν, εξηγούν τους λόγους που τους οδήγησαν σε αυτά τα αποτελέσματα και λαμβάνουν πληροφόρηση για την ευστοχία και την ορθότητά τους. Σε κάποιες μάλιστα περιπτώσεις οι ίδιες αξιολογήσεις γίνονται και από ειδικούς και οι συμμετέχοντες λαμβάνουν γνώση για τα κριτήρια με τα οποία μετρούν την απόδοση και τις διαφορές που εμφάνιζαν με τις δικές τους εκτιμήσεις (Banks & Roberson, 1985).

Τα δομικά στοιχεία του προγράμματος που θα παρακολουθήσει ο προϊστάμενος είναι διαμορφωμένα ανάλογα με τα κριτήρια αξιολόγησης, το προαπαιτούμενο γνωστικό υπόβαθρο και τους επιμέρους τιθέμενους στόχους γιατί μόνο σε αυτή την περίπτωση θα επιτευχθεί η συνέπεια του αποτελέσματος.

Η υπερβολική επιείκεια κάποιων εκτιμητών κατά τη βαθμολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων ενδέχεται να έχει σαν βαθύτερη αιτία την αναποτελεσματικότητά τους στην μετέπειτα πληροφόρηση του αξιολογούμενου για την κακή επίδοσή του. Σε αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων συμβάλει η προηγούμενη εκπαίδευση και επίγνωση της σπουδαιότητας του έργου του από την πλευρά του στελέχους (Bernardin, & Beatty, 1984).

Όταν ολοκληρωθεί η εκπαίδευση οι προϊστάμενοι είναι έτοιμοι για να επιτελέσουν το έργο της αξιολόγησης. Το επόμενο στάδιο που κρίνει την επιτυχή έκβαση και τη

χρησιμότητα των εξαγόμενων συμπερασμάτων είναι η πληροφόρηση του ίδιου του εργαζόμενου για την βαθμολόγηση της επίδοσής του.

4.7 Πληροφόρηση Εργαζομένου

Το σύστημα αξιολόγησης δεν μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένο εάν ο υπάλληλος δεν γνωρίζει το πόσο αποδοτική κρίθηκε η εργασιακή του συμπεριφορά έτσι ώστε να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία και τις ανάγκες του για επιπρόσθετη προσπάθεια. Η διαδικασία αυτή απαιτεί τη συνεργασία του υφισταμένου με τον προϊστάμενο και μια μεταξύ τους συνομιλία (Evaluation Interview) κατά την οποία αναλύονται οι απαιτήσεις της επιχείρησης από τον αξιολογούμενο, το πώς μετρήθηκε η απόδοση που επέδειξε και ποιοι οι μελλοντικοί στόχοι που πρόκειται να τεθούν.

Η πληροφόρηση του εργαζομένου έχει καθοριστική συμβολή στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης και στη χρησιμότητα των συμπερασμάτων στα οποία καταλήγει. Οι κύριοι στόχοι που τίθενται προς επίτευξη είναι η νουθέτηση αποβλέποντας στην περαιτέρω προσωπική εξέλιξη και η αποτίμηση των διοικητικών αποφάσεων (Cederblom, 1982).

Η επιστροφή της πληροφορίας μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους. Πρώτον, ο εκτιμητής γνωρίζοντας την απόδοση του εργαζομένου συζητά μαζί του με σκοπό να τον πείσει να είναι περισσότερο αποτελεσματικός. Είναι μία μέθοδος εφαρμόσιμη περισσότερο με τους νέους υπαλλήλους. Δεύτερον, ο προϊστάμενος συζητά με το άτομο, ακούει την δική του εκδοχή για την αποδοτικότητά του και στη συνέχεια τον συμβουλεύει και τον καθοδηγεί για το πώς πρέπει να εργάζεται και ποια στοιχεία πρέπει να βελτιώσει. Η τελευταία εκδοχή θέλει τον αξιολογητή να εντοπίζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος και τα οποία τον εμποδίζουν από την επίτευξη υψηλής απόδοσης. Ακολουθεί η απαιτούμενη εκπαίδευση και παράλληλα με καθοδήγηση και νουθέτηση τίθενται μελλοντικοί στόχοι .

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχή έκβαση της συνέντευξης αξιολόγησης παίζουν οι ικανότητες του προϊσταμένου, οι εκπαίδευση που έχει προηγηθεί και ο τρόπος προσέγγισης του υφισταμένου. Επιπρόσθετα, το επίπεδο της πληροφορίας που λαμβάνει ο αξιολογούμενος και η κατανόησή του ως προς την συνολική διαδικασία αξιολόγησης υλοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό όταν η συνέντευξη συνδέεται με καθορισμό μελλοντικών στόχων και κατευθύνσεων (Nemeroff & Cosentino, 1979).

Για τον εργαζόμενο είναι ιδιαίτερα σημαντικό η διαδικασία αξιολόγησης να συμπεριλαμβάνει ζητήματα που αφορούν την καριέρα του και τη μετέπειτα εξέλιξη του και όλα αυτά είναι σκόπιμο να περιέχονται στα θέματα της συνέντευξης αξιολόγησης (Lawler et al, 1984). Παρακάτω παρατίθεται μία λίστα με οδηγίες ορθών τακτικών προσέγγισης των εργαζομένων κατά την ενημέρωσή τους για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (Werther & Davis, 1996). Στόχος των προτάσεων είναι η δημιουργία μίας θετικής κατάστασης που αποσκοπεί μόνο στη βελτίωση της απόδοσης. Επιπροσθέτως, το άτομο παύει να βλέπει απόλυτα αρνητικά την αξιολόγηση και κατανοεί τον πραγματικό λόγο ύπαρξής της.

1. Δίνεται έμφαση στα θετικά στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου.
2. Κάθε υπάλληλος πρέπει να ενημερώνεται ότι στόχος της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης και όχι η τιμωρία μη επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς.
3. Τα συμπεράσματα πρέπει να επικοινωνούνται αποκλειστικά και μόνο στον ενδιαφερόμενο.

4. Η τυπική αξιολόγηση πρέπει να γίνεται ετησίως και περισσότερο συχνά για τους νέους εργαζομένους ή όσους σημειώνουν χαμηλή απόδοση.
5. Η κριτική οφείλει να συγκεκριμενοποιείται.
6. Η κριτική πρέπει να αναφέρεται σε εργασιακές συμπεριφορές και όχι στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου.
7. Ο προϊστάμενος οφείλει να τηρεί την ψυχραιμία του και να αποφεύγει τις διαμάχες με τον αξιολογούμενο.
8. Ο προϊστάμενος εντοπίζει συγκεκριμένες δραστηριότητες που μπορεί να πράξει ο υπάλληλος για να βελτιώσει την αποδοτικότητα.
9. Δίνεται έμφαση στη στήριξη που παρέχει ο προϊστάμενος στον υφιστάμενο.
10. Η συζήτηση πρέπει να τελειώνει με τον αξιολογητή να αναδεικνύει τα θετικά στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου.

Μετά το πέρας της μεταφοράς των εξαγόμενων από την αξιολόγηση συμπερασμάτων στον υπάλληλο, ο προϊστάμενος παρατηρεί την εργασιακή του συμπεριφορά και τη διάθεση του για ενίσχυση των προσπαθειών του. Επίσης, οφείλει να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του υφισταμένου για βελτίωση της απόδοσής και όταν κρίνεται αναγκαίο να προωθεί την ένταξή του σε προγράμματα εκπαίδευσης.

4.8 Πληροφόρηση προς το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων

Η διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού λειτουργεί σαν μηχανισμός ελέγχου ποιότητας για το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων του σε ζητήματα ανάλυσης έργου, επιλογής, στελέχωσης και εκπαίδευσης. Εάν τα αποτελέσματα κριθούν μη ικανοποιητικά αυτό μπορεί να συνεπάγεται λάθη σε διάφορους τομείς διαχείρισης της ΔΑΠ.

Ο τομέας στον οποίο πραγματοποιούνται τα λάθη μπορεί να είναι και η ανάλυση έργου, τα πλάνα δράσης που δεν προσεγγίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης ή και το ίδιο το σύστημα αξιολόγησης να είναι αναποτελεσματικό γιατί αναπτύχθηκε βάσει μη ορθών μεθόδων μέτρησης και κριτηρίων. Επίσης μη αποτελεσματικό θα αποδειχθεί και εκείνο το σύστημα που σε όλες τις εκφάνσεις του είναι σωστό όμως υστερεί στη διαδικασία συγκέντρωσης, μελέτης και αξιοποίησης των εξαγόμενων συμπερασμάτων από τη ΔΑΠ.

Τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση των υπαλλήλων αξιοποιούνται ποικιλοτρόπως καθώς αποτελούν τη βάση αρχικά για τις αποφάσεις επαγγελματικής εξέλιξης, προαγωγής, εσωτερικής μετακίνησης και κατά περίπτωση επιπρόσθετης εκπαίδευσης και εν συνεχεία χρησιμοποιούνται ως μέτρο ελέγχου της διαδικασίας επιλογής, στελέχωσης και εκπαίδευσης των νεοπροσληθέντων.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι ένα σύστημα αξιολόγησης επιφέρει το μέγιστο αποτέλεσμα όταν συμπληρώνεται από ένα εξειδικευμένο σύστημα μετάδωσης γνώσεων από τα στελέχη που την κατέχουν σε εκείνα που την χρειάζονται μέσα από σεμινάρια και κυρίως προγράμματα on the job training (Fleet & Peterson, 2005).

Ανεξάρτητα σε ποια από τις λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων πραγματοποιούνται τα λάθη, τα στελέχη οφείλουν να παρακολουθούν στενά την διαδικασία αξιολόγησης, να λαμβάνουν συνεχή πληροφόρηση έτσι ώστε να τα εντοπίζουν και να είναι σε θέση να προβούν στην έγκαιρη διόρθωσή τους.

5. Case Studies- Μελέτες Περιπτώσεων

5.1 Εταιρεία Vodafone



Εικόνα 2: Σήμα Vodafone

Η Vodafone Ελλάδας είναι μέλος του Ομίλου Vodafone, ενός από τους μεγαλύτερους ομίλους τηλεπικοινωνιών σε όλο τον κόσμο, με ισχυρή παρουσία στην αγορά της κινητής, σταθερής και του internet της χώρας. Η Vodafone Greece ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1992 ως Πάναφον (Panafon) από τον όμιλο της Vodafone, την France Telecom (νυν Orange), την Intracom και την DataBank και ονομάστηκε επίσημα Vodafone τον Ιανουάριο του 2002. Τον Δεκέμβριο του 1998, η εταιρεία εισήγαγε τις μετοχές της στο Χρηματιστήριο Αθηνών και στου Λονδίνου, ενώ τον Ιούλιο του 2004 πήρε τις μετοχές της από το Χρηματιστήριο της Αθήνας. Ο Όμιλος Vodafone είναι ο βασικός μέτοχος της εταιρείας με ποσοστό 99,8% των μετοχών της Vodafone Greece. Ως τηλεπικοινωνιακός πάροχος με όραμα και τεχνογνωσία, η Vodafone επενδύει σε ψηφιακές υποδομές, στηρίζει με αξιοπιστία τις ανάγκες ιδιωτών και επιχειρήσεων και συμβάλλει ενεργά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη στη χώρα. Στα 26 χρόνια δραστηριοποίησης της στην Ελλάδα, η Vodafone οδηγεί την αγορά μπροστά και συνεχίζει να συνεισφέρει σε καινοτομία, έχοντας επενδύσει την τελευταία επταετία πάνω από 1,5 δισ. ευρώ.

Με την ενσωμάτωση την Hellas online, η Vodafone διαθέτει το μεγαλύτερο ιδιωτικό δίκτυο Οπτικών Ινών στην Ελλάδα και ενδυναμώνει της υπηρεσίες σταθερής και Internet, ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της, είτε πρόκειται για ιδιώτες, είτε για επιχειρήσεις. Παράλληλα, η εταιρία επεκτείνει διαρκώς το τηλεπικοινωνιακό της δίκτυο στην κινητή, με εκτενή κάλυψη 3G και 4G και υπηρεσίες 4G+ που προσφέρουν υψηλές ταχύτητες, ποιότητα και αξιοπιστία στους συνδρομητές της.

Παρέχει συνολικές υπηρεσίες επικοινωνίας που στηρίζουν αξιόπιστα τις καθημερινές ανάγκες ιδιωτών και επιχειρήσεων με καινοτόμα προϊόντα, ολοκληρωμένες υπηρεσίες και εξαιρετική εξυπηρέτηση. Το Vodafone Home αποτελεί μια μοναδική εμπειρία σταθερής και Internet για κάθε σπίτι. Επιπρόσθετα διαθέτει τη συνδρομητική τηλεόραση Vodafone TV που αποτελεί μια ολοκληρωμένη λύση ψυχαγωγίας για όλη της οικογένεια. Η Vodafone στέκεται επίσης δίπλα στις επιχειρήσεις και τον επαγγελματία ως αξιόπιστος συνεργάτης, προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις που συνδυάζουν την πληροφορική με τις τηλεπικοινωνίες, ενισχύοντας την αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την ευελιξία τους. Επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους και επαγγελματίες μπορούν να επιλέξουν τον κατάλληλο για αυτούς συνδυασμό λύσεων και υπηρεσιών που τους υποστηρίζουν να γίνουν «Ready Business», δηλαδή ικανές να εξελίσσονται διαρκώς και να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις αυξανόμενες προκλήσεις

της αγοράς. Παράλληλα, η Vodafone είναι πάντα δίπλα τους με τον Προσωπικό τους Σύμβουλο, να τους συμβουλέψει με κάθε τρόπο για τις υποδομές και τις πληροφορίες που χρειάζονται.

Η Vodafone αναγνωρίζεται ως έμπειρος και καινοτόμος συνεργάτης που στηρίζει κάθε σύγχρονη ανάγκη για επικοινωνία με ποιοτικές και πρωτοποριακές λύσεις και μια εξαιρετική εμπειρία εξυπηρέτησης. Με αξιόπιστα και καινοτόμα προϊόντα τεχνολογίας και προγράμματα, η εταιρεία παρέχει στους πελάτες της την πιο ολοκληρωμένη πρόταση επικοινωνίας, με μοναδικά οφέλη και υπηρεσίες που απελευθερώνουν την επικοινωνία - κλήσεις υψηλής ποιότητας, ξέγνοιαστη πρόσβαση σε υπηρεσίες δεδομένων και σε ψυχαγωγία και την καλύτερη εμπειρία λιανικής μέσα από ένα μοναδικό και αναπτυσσόμενο δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα. Τα καταστήματα της αποτελούν έναν μοναδικό προσορισμό για όλους όσους θέλουν να γνωρίσουν από κοντά τα τελευταία τεχνολογία 4G Smartphones, Tablets και αξεσουάρ, ενώ εκεί η Ομάδα Internet Vodafone παρέχει μία απίστευτη εμπειρία εξυπηρέτησης, βοηθώντας τους πελάτες να εξοικειωθούν με την χρήση του mobile internet, αλλά και να επιλύσουν οποιοδήποτε θέμα τους απασχολεί με τη συσκευή τους.

Ως υπεύθυνος εταιρικός πολίτης, η εταιρεία ανταποκρίνεται με ουσιαστικό τρόπο στις σύγχρονες προκλήσεις, παραμένοντας προσηλωμένη στις αρχές της Βιώσιμης Ανάπτυξης. Εφαρμόζει με συνέπεια και συνέχεια στο χρόνο, ολοκληρωμένα προγράμματα, που αξιοποιούν την τεχνολογία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της για την ανάπτυξη μιας βιώσιμης κοινωνίας, σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Έτσι, είναι σε θέση να παράγει όχι μόνο οικονομική αλλά και διαρκή κοινωνική αξία στην Ελλάδα.

Προσδοκία άλλωστε της Vodafone είναι να διαδραματίσει θετικό ρόλο στη δημιουργία νέων προοπτικών, επενδύοντας σε τεχνολογίες για το μέλλον που θα βοηθήσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά στη διεθνή αγορά και να ανταποκριθούν στο απαιτητικό νέο οικονομικό περιβάλλον. Παράλληλα, να προσφέρει στους ιδιώτες όλα τα οφέλη της πρόσβασης σε συνολικές υπηρεσίες επικοινωνίας, με ποιότητα, αξιοπιστία και μεγαλύτερη αξία και να συνεισφέρει στην κοινωνία με ουσιαστικά προγράμματα που προάγουν την ανάπτυξη και μια καλύτερη ζωή.

5.1.1 Στρατηγική και Εταιρική Υπευθυνότητα

Από το 2015-2016 ο Όμιλος Vodafone επαναπροσδιόρισε τη στρατηγική του στον τομέα της Βιώσιμης Ανάπτυξης. Αντίστοιχα και στη Vodafone Ελλάδας προχώρησε σε επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής μας λαμβάνοντας υπόψη τα εξής:

- τη νέα στρατηγική του Ομίλου Vodafone,
- τα ανανεωμένα ουσιαστικά θέματα, όπως αυτά προέκυψαν μέσα από την ετήσια ανάλυση της επίδρασης που έχει η λειτουργία της εταιρείας, ώστε να αναγνωρίζει τα θέματα που επηρεάζουν και καθορίζουν το παρόν και το μέλλον της εταιρείας, καθώς και από το διαβούλευση με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη, με στόχο να διερευνήσει τη γνώμη τους ως προς τη σημαντικότητα των θεμάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία της,
- το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον στην Ελλάδα.

Οι 3 νέοι στρατηγικοί πυλώνες έχουν τη δυνατότητα να επιφέρουν κοινωνικο-οικονομικά οφέλη για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας, καθώς και για το περιβάλλον και την ευρύτερη κοινωνία. Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι η επιτυχία αυτών είναι συνδεδεμένη και με την επίτευξη των βασικών μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών μας

στόχων, ενώ βρίσκονται και σε εναρμόνιση με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης 2030 του ΟΗΕ που επακολούθησαν.

Ενδυνάμωση της Γυναίκας

1. Πολιτικές και Πρωτοβουλίες της Vodafone Ελλάδας
2. Στήριξη της Πρωτοβουλίας HeForShe του ΟΗΕ

Στήριξη της Απασχόλησης και Ενίσχυση των Δεξιοτήτων των Νέων

1. Αγορά Εργασίας - Discover Vodafone
2. Νεανική Επιχειρηματικότητα - CU Restart Up @ Ρομάντσο
3. Περιβαλλοντική Αποδοτικότητα

Ενεργειακή Αποδοτικότητα

1. Μείωση, Επαναχρησιμοποίηση, Ανακύκλωση
2. Χρήση και Προώθηση Φιλικών προς το Περιβάλλον Προϊόντων και Υπηρεσιών
3. Ενίσχυση των Επιχειρήσεων με Παράλληλα Οφέλη για το Περιβάλλον

Επιπλέον, στη Vodafone Ελλάδας, ο 4ος στρατηγικός πυλώνας, ο οποίος είναι για εμάς εξίσου σημαντικός, είναι αυτός της στήριξης της ελληνικής κοινωνίας μέσα από προγράμματα που χρηματοδοτούνται από το Ίδρυμα Vodafone που μέσα από την αξιοποίηση της τεχνολογίας και με τη συνεργασία έγκριτων φορέων, έχουν ως στόχο την κάλυψη άμεσων σημερινών αναγκών της κοινωνίας.

Η βάση για τη στρατηγική Βιώσιμης Ανάπτυξης δεν θα μπορούσε να είναι παρά η εφαρμογή πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης και Διαχείρισης, καθώς και η εφαρμογή όλων εκείνων των προγραμμάτων και πρωτοβουλιών που έχουν ως σκοπό την υπεύθυνη λειτουργία της εταιρείας σε κάθε δραστηριότητά της.

5.2 Πρακτικές HR στη Vodafone

Σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού η εταιρεία απαρτίζεται από μόνιμα στελέχη, αλλά και πολλούς εργαζόμενους που εργάζονται μέσω outsourcing εταιρειών και εργολαβικές εταιρείες. Στατιστικά, βάσει και την έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης της Vodafone για το 2016, η εταιρεία απασχολεί κοντά στους 1500 άμεσους εργαζομένους (αριθμός που είναι σχετικά σταθερός εδώ και 3 χρόνια) και 1100 μέσω τρίτων εταιρειών, με ποσοστό απασχόλησης σε γυναίκες κατά μέσο όρο κοντά στο 55% συνολικά έναντι 45% των ανδρών. Ο μέσος όρος ηλικίας κυμαίνεται στα 38 έτη με την μικρότερη να είναι στα 20 έτη και τη μεγαλύτερη στα 62. Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί η αναλογία αποχωρήσεων και προσλήψεων με τον αριθμό να είναι σε 1 προς 1πλέον, ενώ παλιότερα οι αποχωρήσεις ήταν περισσότερες από τις προσλήψεις. Τέλος, η Vodafone επιδιώκει την πρόσληψη έμπιστων και ιδιαίτερα ταλαντούχων εργαζομένων και αποτυπώνεται στο ακαδημαϊκό προφίλ των εργαζομένων όπου το 28% έχει μεταπτυχιακό και το 77% έχει πτυχίο από Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης ΙΕΚ ως πτυχίο πανεπιστημίου. Δείγμα και της εμπιστοσύνης της εταιρείας απέναντι στους εργαζόμενους είναι και ο τύπος απασχόλησης των εργαζομένων όπου το 97% εργάζεται με σύμβαση αορίστου χρόνου.

Η δημιουργία και σύσταση του HR της Vodafone υπάρχει από την πρώτη ημέρα λειτουργίας της εταιρείας και σήμερα πλέον κοντά στο 80% των εργασιών του HR καλύπτεται από την εταιρεία. Υπάρχουν και λειτουργίες όπως η Επιλογή υποψηφίων, όπου υπάρχει συνεργασία με εταιρείες επιλογής προσωπικού για υπαλλήλους σε καταστήματα και τηλεφωνικά κέντρα, και εκπαιδευτικά προγράμματα που αναλαμβάνουν συνεργάτριες εταιρείες.

Η επιχειρηματική επιτυχία και η ανάπτυξη της Vodafone βασίζεται στους ανθρώπους της. Στρατηγική της είναι να προσελκύει, να αναπτύσσει και να διατηρεί τους ικανότερους ανθρώπους, ώστε να διασφαλίζει τη συνεχή επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της εταιρείας. Στόχος της είναι να αποτελεί εργοδότη υψηλής προτίμησης, υιοθετώντας δομές και πρακτικές που αποβλέπουν στην αξιοποίηση και ανάπτυξη ανθρώπων με ταλέντο και ιδιαίτερες ικανότητες. Έχει δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας που διέπεται από τις αξίες της Vodafone, όπου υπάρχει σεβασμός στη διαφορετικότητα, οι άνθρωποι αντιμετωπίζονται με διαφάνεια και αξιοπρέπεια και παρέχονται ίσες ευκαιρίες για όλους.

Στη Vodafone, στόχος είναι να διατηρήσει μια κουλτούρα εργασίας χωρίς αποκλεισμούς. Πιστεύουν ότι έχοντας διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό, που αντικατοπτρίζει την παγκόσμια παρουσία μας, ανταποκρινόμαστε καλύτερα στις ανάγκες των διαφορετικών πελατών της. Δεν ανέχεται την άνιση μεταχείριση και προσφέρει ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και της προόδου σε όλους, ανεξάρτητα από φυλή, εθνικότητα, φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, σεξουαλικό προσανατολισμό, αναπηρία ή θρησκευτικές ή πολιτικές πεποιθήσεις.

5.2.1 Διαδικασίες προσέλκυσης υποψηφίων στη Vodafone

Για το πρώτο στάδιο, δηλαδή το στάδιο προσέλκυσης υποψηφίων να προσεγγίσουν την Vodafone και να αιτηθούν να εργαστούν στην εταιρεία, η Vodafone έχει αποφασίσει να ακολουθήσει μια μακροπρόθεσμη στρατηγική που θα στηρίζεται σε μια νέα θεωρία που είναι το employer branding. Αυτή η θεωρία, άρχισε να εφαρμόζεται και να αναπτύσσεται από το 2017 και θα εξηγηθεί παρακάτω ο τρόπος δράσης που ακολουθούνται όπως και οι ενέργειες που κάνουν για να βελτιώσουν το brand της εταιρείας. Σκοπός είναι να προσελκύσουν πάντα τα μεγαλύτερα ταλέντα και ανθρώπους που θα συγκλίνουν με την εταιρική κουλτούρα της Vodafone.

Βέβαια πέρα από τις δράσεις του employer branding, η προσέλκυση πραγματοποιείται και όταν βγαίνει αγγελία κατά κύριο λόγο, όπου διάφορα κανάλια επικοινωνίας χρησιμοποιούνται, ανάλογα με τη θέση και το είδος της αγγελίας. Τα κανάλια αυτά είναι η ίδια η εταιρεία μέσα από το site της, τις social media και εταιρείες που συνεργάζεται για τη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού. Η προσέλκυση βέβαια των υποψηφίων στην πλειοψηφία των περιπτώσεων καλύπτεται πρώτα εσωτερικά της εταιρείας και μετά απευθύνονται εκτός, στην αγορά εργασίας. Οι προσλήψεις είναι κοντά στο 70% εσωτερικές και 30% εξωτερικές προσεγγιστικά. Η επιλογή αυτή γίνεται για να μπορέσει το HR και η εταιρεία να βοηθήσει στην ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζομένων που θέλουν να αποκτήσουν το δικό τους επιθυμητό career path. Η αναζήτηση στην αγορά εργασίας γίνεται σε περιπτώσεις που χρειάζεται ανανέωση προσωπικού ή στις περιπτώσεις που ανοίγει νέα θέση που δεν υπάρχει στην εταιρεία ή στην ανάγκη αναζήτησης ατόμων με συγκεκριμένες δεξιότητες που δεν υπάρχουν στην εταιρεία και το απαιτεί η νέα θέση.

Στην περίπτωση που το HR της Vodafone θα αποφασίσει να απευθυνθεί εξωτερικά στην αγορά εργασίας, η αγγελία ανακοινώνεται για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα και όλα τα βιογραφικά που λαμβάνουν για μια θέση παραμένουν για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στις βάσεις δεδομένων για την ίδια θέση. Επίσης, η αγγελία που θα ανακοινώσουν θα έχει κάποια στοιχεία- κλειδιά που είναι συνδεδεμένα με τη θέση. Τα στοιχεία αυτά είναι δεξιότητες και χαρακτηριστικά (functional και role skills) που θα πρέπει να ταιριάζουν ακριβώς με το ρόλο και τις αρμοδιότητες της θέσης και καθορίζονται από τον manager και τον HR Business partner. Με αυτόν τον τρόπο

«φιλτράρονται» τα βιογραφικά που λαμβάνονται αποτελεσματικότερα και κρατούν τα επικρατέστερα με βάση τα τυπικά κριτήρια που έχουν θέσει.

Πέρα από τις αγγελίες που ανακοινώνονται, ένας υποψήφιος έχει τη δυνατότητα να καταθέσει τα βιογραφικά του μέσα από το εταιρικό site της Vodafone, όπου η εταιρεία λαμβάνει το βιογραφικό του και το συνδέουν σε μια θέση της εταιρείας βάσει των ικανοτήτων που διαθέτει και το διατηρούν για ένα χρονικό διάστημα. Έτσι, όταν υπάρξει ανακοίνωση για θέση που ταιριάζει με τα χαρακτηριστικά του, το HR εξετάζει το βιογραφικό του υποψηφίου. Επίσης, η εταιρεία αναλαμβάνει διάφορα προγράμματα και δράσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα, όπως το Discover Vodafone, όπου προσπαθούν να προσελκύσουν αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης χωρίς εργασιακή εμπειρία που επιθυμούν να μπουν στην αγορά εργασίας και το Reconnect, όπου βοηθούν γυναίκες οι οποίες θέλουν να επανενταχθούν στον εργασιακό τομέα με το δικό τους ρυθμό.

Θα πρέπει να επισημανθεί πως όλες αυτές οι δράσεις, για να είναι αποτελεσματικές ως προς τις ανάγκες της εταιρείας, είναι σημαντικό να είναι διακριτή η εμπορική τοποθέτηση της εταιρείας μέσα στην αγορά. Οι εμπορικές δράσεις της εταιρείας είναι αυτές που θα διαμορφώσουν την ίδια την ταυτότητα της εταιρείας εργασιακά και κατ' επέκταση θα μπορούν να προσελκύουν τα άτομα και τα talents που ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα της Vodafone. Το employer branding είναι αυτό που θα συντελέσει γι' αυτή την ενίσχυση της ταυτότητας.

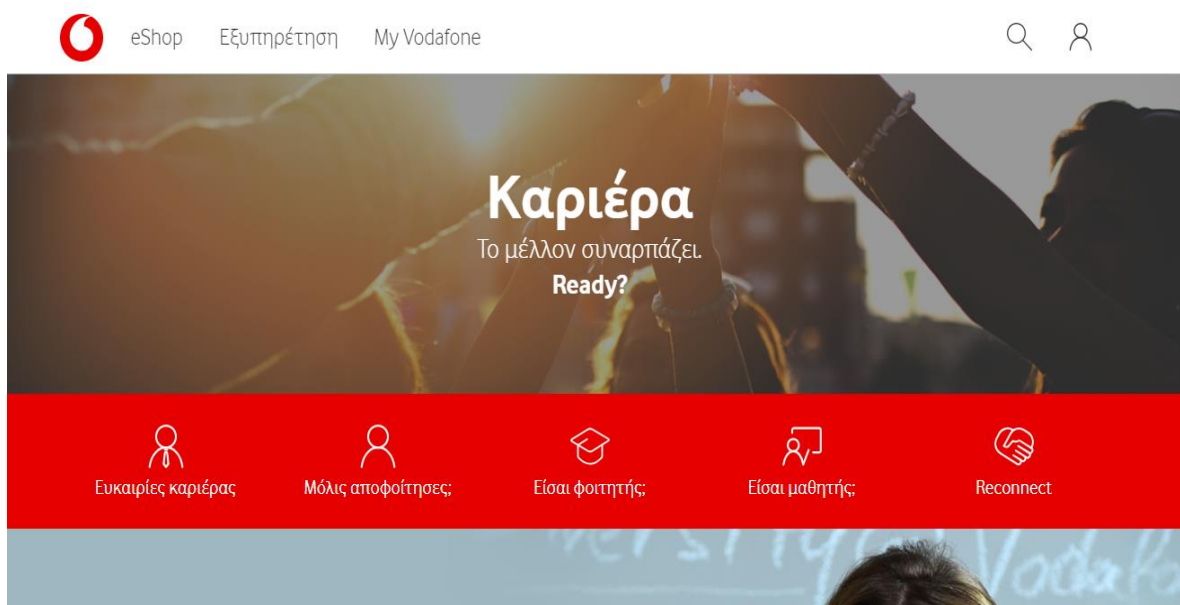
Social Media και Employer branding

Όπως προαναφέρθηκε στην παρούσα ενότητα, το employer branding θεωρείται ένα εργαλείο μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής της Vodafone. Οι δράσεις που πραγματοποιούνται έχουν ως στόχο την βελτίωση της εικόνας του brand της εταιρείας εμπορικά και εργασιακά, ενώ έχει τεθεί και ως στρατηγική προτεραιότητα. Επίσης, υπάρχουν και επιμέρους στόχοι που μπορούν να προσδιορίσουν κι το βασικότερο στόχο που είναι η βελτίωση του brand. Αυτοί οι στόχοι προσδιορίζονται, εφόσον γίνει μια κατανόηση συνθηκών που υπάρχουν στην αγορά εργασίας της χώρας και πώς θέλει να τοποθετηθεί η Vodafone στην αγορά. Με βάση τους στόχους που καθορίζονται, οι δράσεις που πραγματοποιούνται έχουν διακριθεί σε 2 κατηγορίες, τις εσωτερικές και τις εξωτερικές.



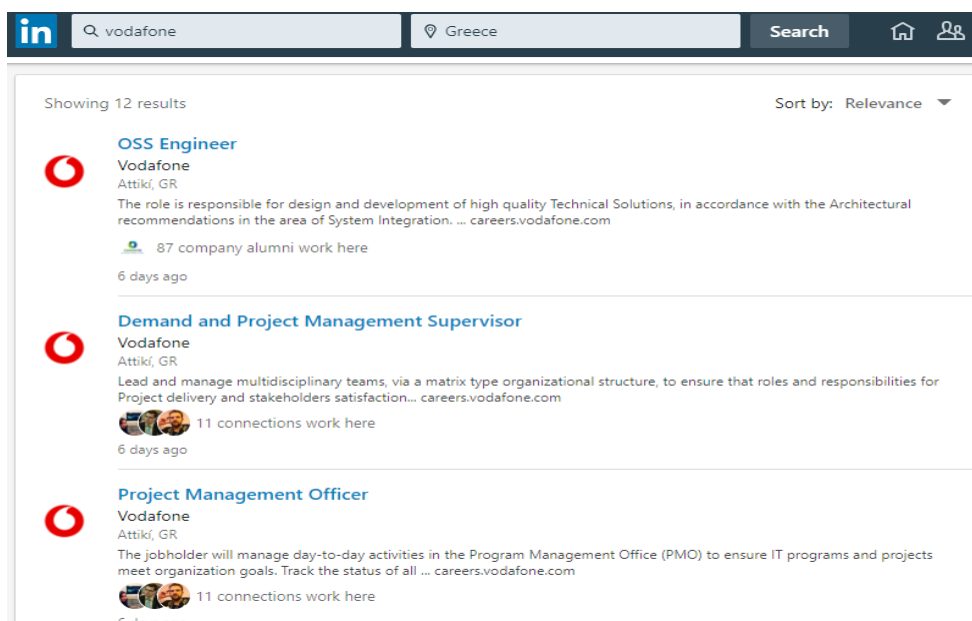
Εικόνα 3: Αγγελία θέσης εργασίας στο Facebook

Στις εξωτερικές δράσεις, η Vodafone έχει προσπαθήσει να προωθήσει την εικόνα της ως μια εταιρεία τεχνολογίας και όχι τηλεπικοινωνιών μόνο, αλλά και τη φιλοσοφία της που στηρίζεται στην ενθάρρυνση της διαφορετικότητας και της ενσωμάτωσης διαφόρων κοινωνικών ομάδων. Η Vodafone θέλει να είναι μια εταιρεία Love brand από την πλευρά του καταναλωτή, δηλαδή να προωθεί την καινοτομία για να προσελκύει τον πελάτη, όπως επίσης να προβάλλει σημαντικά επιτεύγματα που έχει κατακτήσει, όπως το ότι είναι η πρώτη εταιρεία στην κινητή τηλεφωνία με κάλυψη 4G παγκοσμίως, ότι είναι πρώτη εταιρεία που παρέχει και υποστηρίζει υπηρεσίες IT και ότι είναι η πρώτη εταιρεία που προσέγγισε τις επιχειρήσεις παρέχοντας ολοκληρωμένες λύσεις για τους επαγγελματίες. Επίσης, είναι από τις εταιρείες που ενθαρρύνουν και προβάλλουν συνεχώς τη σημασία της διαφορετικότητας και της ισότητας των ανθρώπων. Στηρίζει άτομα ΑμΕΑ ή μέλη της LGBT (lesbian, gay, bisexual, transgender) κοινότητας, δίνοντας έμφαση περισσότερο στο ταλέντο των ανθρώπων και όχι στα κοινωνικά χαρακτηριστικά τους, προβάλλοντας την ισότητα. Όλες αυτές οι πληροφορίες προβάλλονται με διάφορους τρόπους προς το κοινό, όπως με δελτία τύπου διαλέξεις σε φορείς ή πανεπιστήμια με case studies. Πολλοί δημόσιοι φορείς- κυρίως πανεπιστήμια- πλέον εκφράζουν το ενδιαφέρον τους προς τη Vodafone, ώστε να τους επισκεφθεί για συνεργασία και για άντληση υποψηφίων, ενώ έχει συχνή παρουσία σε ημερίδες ή εκδηλώσεις, όπως πχ ημέρες καριέρας.



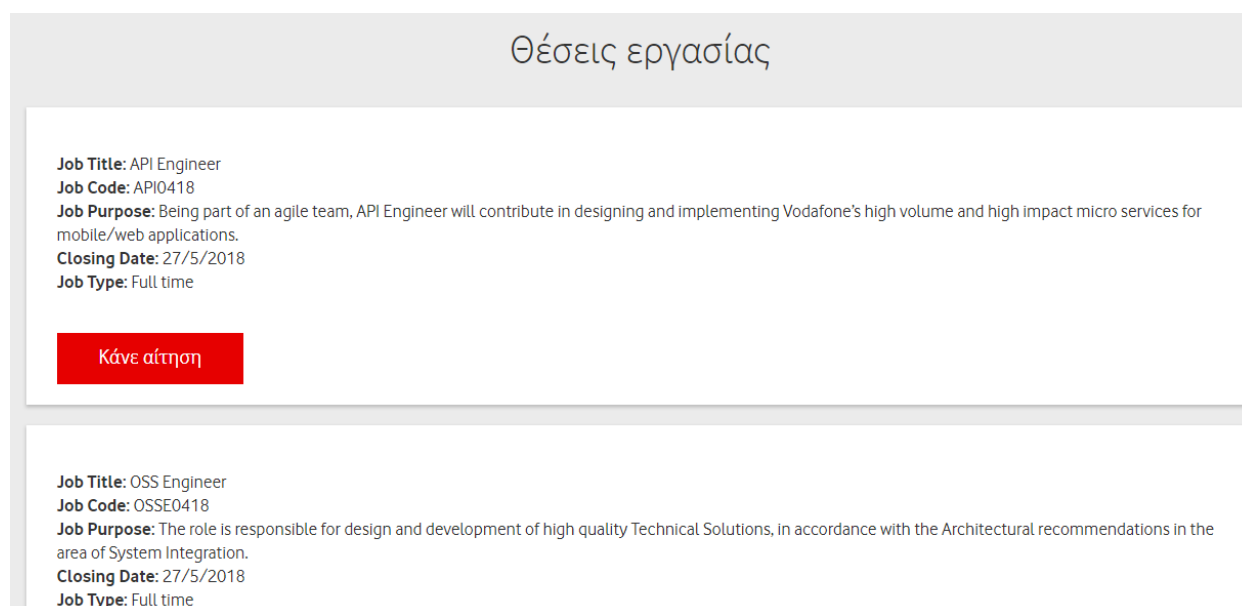
Εικόνα 4: Career page vodafone.gr

Επιπρόσθετα θα πρέπει να επισημανθεί και η παρουσία της Vodafone στα social media, καθώς έχει αποφασιστεί η δυναμική της παρουσία σε όλα τα κοινωνικά δίκτυα, ώστε να προωθηθεί το brand της εταιρείας, αλλά και για στοχευμένη αναζήτηση υποψηφίων στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Υπάρχει δυναμική παρουσία στο LinkedIn, έχοντας μια θέση στις κορυφαίες 5 εταιρείες στην Ελλάδα. Η προσέγγιση που υπάρχει στο LinkedIn είναι περισσότερο επαγγελματική, όπως επίσης και ο ανταγωνισμός στην αναζήτηση υποψηφίων, καθώς οι αγγελίες που ανακοινώνονται είναι παρόμοιες με αγγελίες άλλων εταιρειών, με αποτέλεσμα ο υποψήφιος να έχει περισσότερες εναλλακτικές επιλογές. Επίσης, υπάρχει το Facebook, όπου πέρα από την εταιρική σελίδα της εταιρείας έχει δημιουργηθεί ένα career page, όπου η εταιρεία ανακοινώνει θέσεις εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, έχουν ως στόχο να προσεγγίσουν την κοινωνική ομάδα των millennials που ασχολούνται συστηματικά με τα social media, με αγγελίες οι οποίες να μην ακολουθούν τον «ξύλινο» και πιο επίσημο λόγο του LinkedIn.



Εικόνα 5: Αγγελίες θέσεων μέσω LinkedIn της Vodafone

Επιπρόσθετα, έχει παρατηρηθεί η έλλειψη career pages από άλλες εταιρείες, με αποτέλεσμα η δυνατότητα προσέλκυσης περισσότερων υποψηφίων να είναι μεγαλύτερη. Υπάρχει μια πιο διακριτική παρουσία και στο Instagram, μέσω της εταιρικής σελίδας του Vodafone Global Group, όπου προβάλλονται εικόνες και ιστορίες κάθε χώρας που έχει παρουσία η Vodafone. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί και η εταιρική σελίδα της Vodafone Greece (vodafone.gr), όπου διαθέτουν και ξεχωριστή ενότητα τη Vodafone Careers με όλες τις αγγελίες που ανακοινώνονται από την εταιρεία. Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως έχει βελτιωθεί η επισκεψιμότητα του site της εταιρείας μέσα από τα social media που συνδέονται μεταξύ τους.



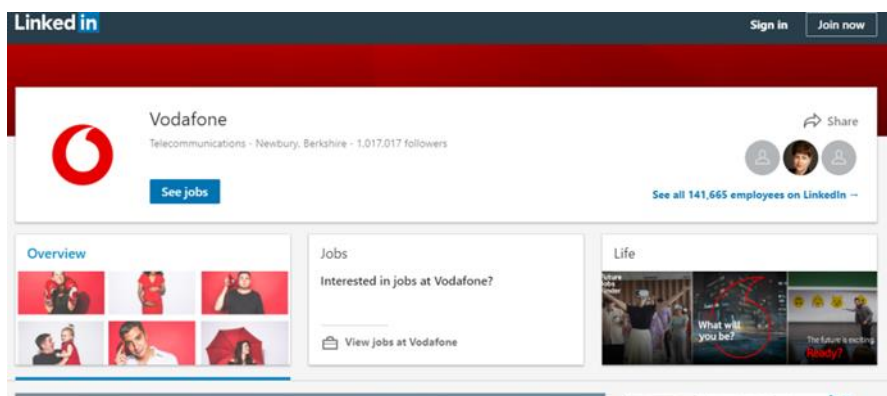
Εικόνα 6: Θέσεις εργασίας από vodafone.gr

Όσον αφορά το πεδίο των εσωτερικών εργασιών, η Vodafone είναι υπεύθυνη να μπορεί να προσφέρει τις κατάλληλες και ευχάριστες συνθήκες για όλους τους εργαζόμενους που διαθέτει, από τηλεφωνικό κέντρο που είναι μέσω τρίτων εταιρειών μέχρι και τα ανώτερα στελέχη. Οι δράσεις αυτές αφορούν από το τι οικονομικές παροχές και το πώς βοηθούν στην ανάπτυξη των εργαζομένων, ως τους χώρους που εργάζονται οι εργαζόμενοι και διάφορα άλλα ξεχωριστά προνόμια που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι στα πλαίσια της εργασίας τους. Τέτοιες δράσεις είναι για παράδειγμα πρόσθετα ασφαλιστικά προγράμματα των εργαζομένων, συχνές εκπαιδεύσεις, έχοντας συνεργασίες ακόμα και με ιδρύματα όπως το Harvard, οι ανοικτοί χώροι και η δυνατότητα εργασίας του υπαλλήλου σε οποιοδήποτε σημείο θέλει (free sitting), το ευέλικτο ωράριο εργασίας και η δυνατότητα εργασίας του από το σπίτι του ή εκτός εταιρείας (smart working). Όλα αυτά τα προγράμματα έχουν ως στόχο, να προσδώσουν στον εργαζόμενο μια ευχάριστη εμπειρία μέσα στον εργασιακό του χώρο, μειώνοντας την αρνητική προδιάθεση απέναντι στον εργοδότη του και επίσης να λειτουργήσει ο ίδιος ο εργαζόμενος έμμεσα ως εκπρόσωπος- ambassador της εταιρείας προβάλλοντας διάφορες δημοσιεύσεις της εταιρείας στις προσωπικές του σελίδες ή μέσα από το word of mouth, σε προσωπικές συζητήσεις με γνωστούς εκτός της εταιρείας.

Για όλες αυτές τις δράσεις του employer branding υπήρχαν και υπάρχουν σκόπελοι που αντιμετώπιζαν και συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν. Η πρώτη δυσκολία και αντικειμενικότερη, είναι πάντα ο καθορισμός του budget σε ένα έργο. Το budget, θεωρείται, όμως, περισσότερο πρόκληση για το ίδιο το τμήμα παρά δυσκολία, βάσει αναφορών τους. Επίσης, είχαν να αντιμετωπίσουν την πρόκληση των τυχαίων αρνητικών σχολιασμών που μπορεί να δέχονταν μέσα από τα social media σε διάφορες καμπάνιες. Σε αυτούς όμως τους αρνητικούς σχολιασμούς προσπαθούν πάντα να δίνουν και τις δικές τους απαντήσεις προσεκτικά για να γίνεται και ξεκάθαρη η εικόνα και η άποψη της εταιρείας για διάφορα ζητήματα. Τέλος, σε μεγαλύτερες ηλικίες και η αρνητική φήμη λόγω των υποκλοπών που είχε εμπλακεί η εταιρεία, αλλά η δυσπιστία αυτή έχει αποκατασταθεί πλέον με το πέρασμα των χρόνων.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα των δράσεων αυτών, ακόμα δεν είναι διακριτά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως το πρόγραμμα εφαρμόζεται έναν χρόνο μόνο και πάει στο δεύτερο, ενώ θα διαρκέσει συνολικά έως 5 χρόνια. Τάσεις και προβλέψεις όμως υπάρχουν και έχουν διαπιστώσει πως μετά την πρώτη χρονιά εφαρμογής του employer

branding η εταιρεία ανέβηκε στους top influencers employers στα social media μαζί με τις τράπεζες, ενώ έχουν παρατηρήσει μεγαλύτερη ευστοχία στην παραλαβή βιογραφικών, παραλαμβάνοντας περισσότερα βιογραφικά και πιο ποιοτικά. Σε αυτά τα αποτελέσματα συνέβαλε και η παράλληλη απόφαση της εταιρείας για επανασχεδιασμό της εταιρικής της στρατηγικής κάνοντας και μια καμπάνια για το rebranding της Vodafone, που ωφέλησε την επισκεψιμότητα των υποψηφίων στα social media και τη διαμόρφωση μια θετικότερης άποψης για την εταιρεία.



Εικόνα 7: Σελίδα LinkedIn της Vodafone

5.2.2 Διαδικασία επιλογής προσωπικού στη Vodafone

Με την ολοκλήρωση της προσέλκυσης των υποψηφίων για τη θέση που έχουν αιτηθεί, ακολουθούνται οι διαδικασίες επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων για εργασία, η οποίες διαφοροποιούνται βάσει της θέσης που καλούνται για να επιλέξουν. Για την πλειοψηφία των θέσεων απαιτείται μόνο μια συνέντευξη με το HR, ενώ κάποιες managerial θέσεις ή θέσεις πωλητών απαιτούν και συνεντεύξεις με role plays για να ελέγχονται η επικοινωνία του υποψηφίου και οι αντιδράσεις του σε διάφορες υποθετικές εργασιακές υποθέσεις. Επίσης, στα προγράμματα Discover Vodafone έχουν προστεθεί και skills tests για να ελέγχονται οι βασικές γνώσεις και ικανότητες των αποφοίτων που θέλουν να ενταχθούν στο πρόγραμμα.

Κατά το πρώτο στάδιο, επιλέγονται τα βιογραφικά υποψηφίων, των οποίων τα τυπικά προσόντα τους, όπως σπουδές, προϋπηρεσία, ικανότητες, γνώσεις ταιριάζουν με την περιγραφή της θέσης. Είναι πολύ σημαντικό, οι τυπικές- τεχνικές δεξιότητες του υποψηφίου να καλύπτουν το σύνολο των απαιτήσεων της θέσης για να μπορέσει να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο. Έτσι και οι επικρατέστεροι υποψήφιοι, συνεχίζουν με το στάδιο της συνέντευξης, η οποία πραγματοποιείται από το τμήμα του HR με τον manager του τμήματος που αφορά η θέση.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης υπάρχει η παρουσία από τον manager του τμήματος για να μπορέσει να αξιολογήσει τα τυπικά προσόντα του υποψηφίου, ενώ η παρουσία του εκπροσώπου του HR αξιολογεί τα soft skills, δηλαδή ποιοτικά στοιχεία του χαρακτήρα του και γενικότερη εργασιακή συμπεριφορά του υποψηφίου. Τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά αλλάζουν ανάλογα με τη θέση, γι' αυτό και το HR είναι σημαντική η παρουσία του HR, ώστε να εντοπίσει αν μπορεί να ανταποκριθεί ο υποψήφιος με το ρόλο ή να διακρίνει αν έχει τη δυναμική να εξελιχθεί στο μέλλον, ανάλογα με την κουλτούρα και τους εσωτερικούς μηχανισμούς της Vodafone. Η δομή και οι ερωτήσεις της συνέντευξης έχουν το σκοπό να εντοπίσουν αυτά τα στοιχεία και τα αποτελέσματα που εξάγουν να μπορούν να συγκριθούν σε σχέση με τις άλλες συνεντεύξεις. Γι' αυτό και η συνέντευξη είναι δομημένη βάσει ιδιοτήτων (γνωστή και ως CBI συνέντευξη), ακολουθώντας συγκεκριμένες ερωτήσεις για καλύτερες συγκρίσεις και

με βασικούς κοινούς άξονες για πιο δίκαιη προσέγγιση. Επιπρόσθετα στις ερωτήσεις ζητούνται και παραδείγματα, για να υπάρχει η δυνατότητα να εντοπίζουν την επαγγελματική εμπειρία στην πράξη και πώς λειτουργεί ο υποψήφιος σε κρίσιμες καταστάσεις και κατά πόσο είναι κοντά στο ρόλο της θέσης που αναζητούν.

Η τελική επιλογή του υποψηφίου για τη θέση, γίνεται κατόπιν συναπόφασης του HR με τον manager του τμήματος. Οι δύο πλευρές ελέγχουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία του για να καταλήξουν στην κοινή απόφαση. Οι διαδικασίες και οι δικλίδες που εφαρμόζονται από την εταιρεία βοηθούν στο βρουν τη λύση από κοινού, χωρίς να υπερισχύει το ένα τμήμα έναντι του άλλου. Τα ποιοτικά και τυπικά χαρακτηριστικά λαμβάνονται υπόψη ιδανικά με την ίδια βαρύτητα, ειδάλλως η εταιρεία προτιμά να προσλάβει το υποψήφιο του οποίου ο χαρακτήρας συμβαδίζει με την κουλτούρα του οργανισμού. Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι ένας οργανισμός προσλαμβάνει έναν χαρακτήρα. Έτσι, εντοπίζουν τα στοιχεία του χαρακτήρα του υποψηφίου ώστε να ταιριάζουν στον οργανισμό και η εταιρεία να επενδύσει στον εργαζόμενο ώστε να αποκτήσει τα λειτουργικές δεξιότητες του, μέσω συνεχών εκπαιδεύσεων.

Όσον αφορά για τις περιπτώσεις των εσωτερικών ανακοινώσεων θέσης, οι διαδικασίες που ακολουθούνται δε διαφέρουν. Η μόνη διαφορά, είναι ότι ακολουθείται feedback από το HR, ώστε να ενημερώσουν τους υποψήφιους για τη θέση, αν έχουν προχωρήσει σε επόμενο στάδιο της διαδικασίας ή αν δεν επιλεγεί να ενημερωθούν το λόγο που δεν μπορούν να προχωρήσουν, να συζητήσουν τους στόχους που έχουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά την εξέλιξη τους στην εταιρεία, τι προσόντα τους λείπουν και τι χρειάζεται για να μπορέσουν να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η επιλογή του προσωπικού, όπως αναφέρει και το ίδιο το HR της Vodafone, είναι ίσως η πιο σημαντική λειτουργία του τμήματος. Ένας οργανισμός είναι χωρίς λόγο ύπαρξης, χωρίς το προσωπικό του. Το κοινό όραμα έχει μεγάλη σημασία, όπως επίσης και τα αξιόλογα στελέχη που δουλεύουν για το κοινό σκοπό και ομαδικά. Διαφορετικά, η επιτυχία της εταιρείας δε θα είχε μεγάλη διάρκεια. Οι άνθρωποι έχουν τη δυναμική και επηρεάζουν έναν οργανισμό και άλλα τμήματά του. Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι απόλυτης ζωτικής σημασίας και θεωρείται δυνατή εταιρική στρατηγική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

5.2.3 Αξιολόγηση προσωπικού στη Vodafone

Για τη λειτουργία της αξιολόγησης, η μεθοδολογία και ο σχεδιασμός της αξιολόγησης ενός εργαζομένου πραγματοποιείται από τα κεντρικά γραφεία της Vodafone Group σε συνεργασία με όλα τα HR κάθε χώρας. Η κεντρική εταιρεία χαράσσει τους στόχους, αλλά και τον τρόπο που θα πρέπει να πραγματοποιείται μια αξιολόγηση, ενώ το HR κάθε χώρας έχει το ρόλο της επίβλεψης της διατήρησης και επαναξιολογεί μόνο για επιβεβαίωση του αποτελέσματος που προκύπτει. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους, σε όλα τα κλιμάκια, από τον CEO ως και τον απλό εργαζόμενο.

Όσον αφορά για τη δομή της αξιολόγησης τα τμήματα της εταιρείας χρησιμοποιούν τα ίδια κριτήρια και στάδια. Τα στάδια της αξιολόγησης μπορούν να διακριθούν σε 3 χρονικά επίπεδα, τα οποία είναι:

- i) *Η χάραξη στόχων και η κατεύθυνση που θα υπάρξει για την επίτευξή τους σε συνεργασία με τον manager του τμήματος, όπου ο manager του τμήματος συνεργάζεται με τους υφιστάμενούς του για να συμφωνηθούν από κοινού. Με αυτόν τον τρόπο οι στόχοι που τίθενται είναι συμφωνημένοι από κοινού και δεν υπάρχει σημαντικές αντιρρήσεις, προκαταλήψεις ή αμυντική προσέγγιση από την πλευρά και των εργαζομένων που αξιολογούνται.*

- ii) *Ενδιάμεσα feedback*, στα οποία ελέγχονται αν χρήζουν αλλαγές στους στόχους που έχουν τεθεί και στις διαδικασίες της εργασίας του υπαλλήλου.
- iii) *Τελική αξιολόγηση αν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι και πώς κατάφερε ο εργαζόμενος να φτάσει στην επίτευξη των στόχων*. Είναι εξίσου σημαντικό ο εργαζόμενος να καταφέρει να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά και ο τρόπος που κατάφερε να φτάσει, δηλαδή η εργασιακή συμπεριφορά και η συνεργασία του με τους υπόλοιπους συναδέλφους του.

Με βάση τα παραπάνω στάδια η αξιολόγηση, πραγματοποιείται περιοδικά σε ένα έτος και συγκεκριμένα σε 3 βασικές αξιολογήσεις (αρχή, μέση και τέλος του χρόνου), όπως επίσης έχουν θεσπιστεί πλέον και συχνότερες αξιολογήσεις ανεπίσημου χαρακτήρα για να υπάρχει συχνότερη ενημέρωση στον εργαζόμενο για την πορεία του. Για την αξιολόγηση χρησιμοποιούνται ratings, τα οποία έχουν ως στόχο να διακριθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου, με σκοπό την προσωπική αναγνώριση και μελλοντική εξέλιξη του εργαζόμενου. Στην ουσία, πραγματοποιείται ανοικτός διάλογος για την απόδοση του εργαζόμενου και όχι βαθμολόγηση σε αυστηρά πλαίσια νούμερων.

Η εφαρμογή της αξιολόγησης πραγματοποιείται ανά τμήμα, από τον manager κάθε τμήματος, ο οποίος είναι ο κατάλληλος άνθρωπος, καθώς έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί τον υφιστάμενό του στην καθημερινότητά του από κοντά. Επίσης, είναι υπεύθυνος να ενημερώσει τον αξιολογούμενο εργαζόμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Γι' αυτό και θα πρέπει ο αξιολογητής manager να έχει την ικανότητα να διακρίνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, αλλά και να μπορεί να προσεγγίσει τον αξιολογούμενο να τον ενημερώσει για τα αποτελέσματα της διαδικασίας, με βάση πάντα την αντικειμενικότητα και σεβόμενος την προσωπικότητα και τη διαφορετικότητα του εργαζόμενου, τηρώντας την αρχή του diversity, που είναι και στρατηγική αρχή της εταιρείας. Έτσι και η Vodafone πραγματοποιεί σειρά εκπαιδεύσεων για να βοηθήσει τον manager να αποκτήσει αυτά τα στοιχεία και να τον βοηθήσει να απομακρύνει τον ανθρώπινο παράγοντα οι προκαταλήψεις και η υποκειμενικότητα.

Με αυτή τη μεθοδολογία ο ανθρώπινος παράγοντας από τις δύο πλευρές δεν επεμβαίνει, καθώς τα κριτήρια αξιολόγησης και τα παραδείγματα που πρέπει να βρει ο αξιολογητής μέσα σε ένα χρόνο, είναι συστημικά αντικειμενικά και αποτρέπει την υποκειμενικότητα του αξιολογητή. Επίσης, πραγματοποιείται πάντα και συζήτηση με άλλους συναδέλφους του αξιολογούμενου, για να ελεγχθεί η απόδοση και συμπεριφορά του εργαζόμενου και αποκτάται μια πιο σφαιρική άποψη.

Κατά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, ο εργαζόμενος ενημερώνεται από τον αξιολογητή του. Όπως προαναφέρθηκε σκοπός του τελικού σταδίου είναι η ενημέρωση του εργαζόμενου για τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία που έχει και πώς μπορεί να τα διαμορφώσει αυτά τα στοιχεία προς όφελός του. Στις θετικές περιπτώσεις, δηλαδή όταν ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους του, η εταιρεία προσπαθεί να τον βοηθήσει στην εξέλιξή του με μια ενδεχόμενη προαγωγή και εκπαιδεύσεις που θα τον προωθήσει στην εταιρεία ή με μια μελλοντική μετακίνηση που μπορεί να επιθυμεί. Επίσης, παρέχονται και επιπρόσθετα κίνητρα- bonus για κάποιους συγκεκριμένους στόχους που έχουν συγκεκριμένα λειτουργίας της Vodafone (πχ πωλητές) ή στην περίπτωση υπερεπίτευξης στόχων. Στις περιπτώσεις αρνητικής αξιολόγησης, μέσα από σειρά επαφών από τις δύο πλευρές, συζητείται ο τρόπος που μπορεί να βελτιωθεί ο εργαζόμενος, ενώ παρέχονται επιπρόσθετα προγράμματα εκπαίδευσης που θα βοηθήσουν την βελτίωση της αποδοτικότητάς του.

5.3 Εταιρεία Victus



Εικόνα 8: Σήμα Victus Networks

Η Victus Networks είναι μια εταιρεία κοινής χρήσης δικτύων κινητής τηλεφωνίας που δημιουργήθηκε το 2014 από την κοινή επιχείρηση της Vodafone Greece και της Wind Hellas με από κοινού επιμερισμένη συμμετοχή 50%-50%. Βασικός στόχος της εταιρείας είναι η διαχείριση των δικτύων ραδιοεπικοινωνιών και μεταφοράς (RAN) των μητρικών της εταιρειών και, παράλληλα, η εφαρμογή μερικής ενεργής κατανομής ραδιοφωνικών δικτύων (MORAN) για τις τεχνολογίες 2G & 3G & 4G κυρίως σε αγροτικές και επιλεγμένες αστικές περιοχές της Ελλάδας. Η Victus Networks είναι μια μη εμπορεύσιμη εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες αποκλειστικά στους μετόχους της (Vodafone Greece και Wind Hellas).

Οι βασικές εργασίες που αναλαμβάνουν να εκτελέσουν είναι σε 3 επίπεδα, το Σχεδιασμό για Λειτουργία των Δικτύων των Παρόχων, την ανάπτυξή τους και την ομαλή λειτουργία και συντήρησή τους:

I. Σχεδιασμός Δικτύου:

- Σχεδιασμός και Μηχανική των Δικτύων Ραδιοεπικοινωνιών, Πρόσβασης και Backhaul των Μετόχων μας, συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής βαθιάς διανομής δικτύων τόσο στο αγροτικό όσο και στο αστικό περιβάλλον.
- Διαχείριση της κάλυψης του δικτύου, του προγραμματισμού της συχνότητας και της χωρητικότητας, καθώς και τη συνεχή βελτιστοποίηση των αυτόνομων και κοινόχρηστων δικτύων.
- Υλοποίηση του σχεδιασμού του δικτύου και της ανάπτυξης του κοινού και αυτόνομου δικτύου των δύο φορέων.
- Καθορισμός των προδιαγραφών για δραστηριότητες υλοποίησης δικτύου, παραγγελίες του εξοπλισμού, υλοποίησης πιλοτικών και πρωτότυπων δοκιμών και διαδικασιών για την εγκατάσταση και τη διαμόρφωση του εξοπλισμού του δικτύου

II. Ανάπτυξη Δικτύου:

- Διαχείριση των δραστηριοτήτων απόκτησης, αδειοδότησης, διατήρησης και κατασκευής για αυτόνομο και κοινόχρηστο δίκτυο των μετόχων μας.
- Εκπόνηση μελετών EMF, σύμφωνα με την τοπική νομοθεσία και το εργαστήριο μέτρησης ηλεκτρομαγνητικής ακτινοβολίας μολύβδου.
- Υλοποίηση δραστηριοτήτων ανάπτυξης ή απεγκατάστασης της υποδομής των αστικών και τεχνικών χώρων.
- Διαχείριση ενεργειακών, καυσίμων και παθητικού σχεδιασμού υποδομών.

III. Λειτουργία και Συντήρηση Δικτύου:

- Λειτουργία και διαχείριση του Ραδιοδικτύου, του δικτύου πρόσβασης, μεταφοράς δεδομένων και Backhaul των μετόχων.
- Καθημερινή, χωρίς διακοπή, επιτήρηση δικτύου καθώς και διαχείριση δικτύου και υπηρεσιών σε πρώτο επίπεδο.

- Διαχείριση περιστατικών, προβλημάτων και αλλαγών, καθώς και διαχείριση συνεργατών και δραστηριότητες τεχνικής υποστήριξης εταιρικών πελατών.
- Υλοποίηση ενημερώσεων- αναβαθμίσεων λογισμικού και υλικού και εφαρμογή συνεχούς αναδιάρθρωσης καθώς και εφαρμογή εξοπλισμού δικτύου και υπηρεσιών RAN.

5.4 Πρακτικές HR της Victus

Σαν εταιρεία- προϊόν ένωσης που έχει προκύψει, ο αριθμός προσωπικού της είναι πολύ μικρότερος σε σχέση με της Vodafone. Πιο αναλυτικά, οι μόνιμοι εργαζόμενοι αγγίζουν τους 279 και μαζί με τους εργαζόμενους από εργολαβικές εταιρείες ή μίσθωσης εργαζομένων αγγίζουν στο σύνολο τους 320 κοντά. Το προφίλ των εργαζομένων που παρουσιάζουν είναι στην πλειοψηφία τους υψηλό μορφωτικό επίπεδο έχοντας τουλάχιστον πτυχίο πανεπιστημίου κοντά το 75% του προσωπικού. Ο μέσος όρος της ηλικίας είναι στα 43 έτη, ενώ η αναλογία στο φύλο των εργαζομένων είναι διαφορετικός σε σχέση με τη Vodafone, όντας μια εταιρεία καθαρά τεχνικής κατεύθυνσης, καθώς το 75% των απασχολούμενων είναι άντρες και οι γυναίκες το 25%. Τέλος, το τμήμα του HR συστάθηκε το Μάρτιο του 2014 και κατέληξε στη σημερινή δομή μέσα από εσωτερικές διεργασίες των δύο υπεύθυνων εταιρειών- της Vodafone και Wind. Η πλήρωση των θέσεων, ως επί το πλείστον, καλύφθηκε εσωτερικά μέσα από εσωτερικές μετακινήσεις των δύο εταιρειών και συνολικά χρειάστηκαν 4 εργαζόμενοι να συμπληρώσουν το τμήμα για την κάλυψη των διεργασιών της Victus.

5.4.1 Προσέλκυση εργαζομένων από τη Victus

Σαν εταιρεία, η Victus θεωρείται μια τεχνική εταιρεία χωρίς εμπορικές δραστηριότητες, όπως οι πάροχοι που εξυπηρετεί. Έτσι και για την προσέλκυση υποψήφιου ανθρώπινου δυναμικού, ακολουθεί ένα υβριδικό μοντέλο, το οποίο αναπτύσσεται κατά κύριο λόγο όταν υπάρχει η ανάγκη κάλυψης θέσης. Έτσι, για παράδειγμα, όταν χρειάζεται να καλυφθεί τεχνική θέση με εξειδίκευση η αναζήτηση γίνεται πιο στοχευμένη και επιλεκτική, σε αντίθεση με μία θέση ανειδίκευτου εργαζομένου ή διοικητικής θέσης που η αναζήτηση είναι πιο ανοιχτή.

Βέβαια τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της εταιρείας, η αναζήτηση υποψηφίων ήταν πιο ανοιχτή προς το ευρύτερο κοινό, καθώς υπήρχε η ανάγκη να συσταθούν τα τμήματα. Στη συνέχεια όμως, το άνοιγμα της εταιρείας προς το κοινό, ήταν περιορισμένο, καθώς υπάρχει και σαν στόχος η ανάπτυξη των ίδιων των εργαζομένων μέσα στην εταιρεία. Έτσι, όταν υπάρχει η ανάγκη κάλυψης θέσης στην εταιρεία, η ανακοίνωση- ενημέρωση γίνεται πρώτα εσωτερικά και εφόσον τα χαρακτηριστικά που αναζητούν δεν μπορούν να καλυφθούν από κάποιον εργαζόμενο ή λόγω αδυναμίας κάλυψης του κενού, τότε αναζητά η εταιρεία τον υποψήφιο εξωτερικά στην αγορά. Στο σύνολο των αγγελιών που έχουν ανοίξει στη εταιρεία, κοντά στο 80% έχει καλυφθεί εσωτερικά από την εταιρεία και το 20% εξωτερικά.

Η στρατηγική των εσωτερικών αγγελιών και μετακινήσεων, που χρησιμοποιείται, έχει και σαν στόχο, την ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων της Victus και η γενικότερη αίσθηση αναγνώρισης και επιβράβευσης του εργαζομένου. Συνεπώς, δίνοντας έμφαση στις προσδοκίες και τους στόχους του εργαζομένου και επιβραβεύοντας την απόδοσή του, προσπαθούν να επιτύχουν και την εντονότερη δέσμευση και προσήλωση του στην εταιρεία. Συνεπώς είναι πολύ σημαντικό να αξιολογείται σωστά η απόδοση του εργαζομένου, γι' αυτό και οι μετακινήσεις είναι περιορισμένες αλλά και στοχευμένες, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου.

All jobs → Fiber Optic Engineer

Fiber Optic Engineer

Pallini, Attica, Greece · Fiber Optic & Transmission Implementation

DESCRIPTION

Electronic / Electrical Engineer @ Telecom networks provides the knowledge and skill to run optical networks in performing the technical aspects of management, design, implementation & support.

Fiber Optic Engineer drives the Network project implementation process by performing engineering tasks such as, feasibility studies, drawings (Construction as built), handling the work flow of licensing construction and service activation, document control, scheduling and other related activities. This role provides an opportunity to develop a deeper understanding of the Design / Construction / Network Service activation process.

Key accountabilities

- Acting as technical adviser on a construction location for subcontractors;
- Checking plans, drawings and quantities for accuracy of calculations;
- Validation / Modernization of F/O network technical specs ;
- Ensuring that all materials used and work performed are as per specifications;
- Managing, monitoring the construction design documents;
- Liaising with any subcontractors;
- Construction work Management / Supervision
- Performance evaluation process for subcontractors. (Network Work order execution)
- Planning the work and efficiently organizing the plant and site facilities in order to meet agreed deadlines;

Εικόνα 9: Θέση εργασίας από Victus.gr

Στις περιπτώσεις της εξωτερικής αναζήτησης υποψηφίων, όπως είχε προαναφερθεί η εταιρεία βγαίνει στην αγορά εργασίας να αναζητήσει όταν υπάρχει ανάγκη για κάλυψη θέσης εκείνη την περίοδο. Η αγγελία που ανακοινώνεται είναι προσεκτικά διατυπωμένη, ώστε τα κριτήρια που τίθενται για την επιλογή υποψηφίου να είναι διακριτά και να είναι απολύτως εναρμονισμένα με τη θέση, γι' αυτό και είναι σε απόλυτη συνεννόηση με τον line manager του τμήματος. Στο σημείο αυτό, ο υποψήφιος που καταθέτει την αίτηση του (ηλεκτρονικά μόνο), συνδέεται ουσιαστικά σε μια cloud εφαρμογή συμπλήρωσης στοιχείων. Η εφαρμογή αυτή έχει δημιουργηθεί σε συνεργασία με εταιρεία, η οποία έχει τη διαχείριση της συγκεκριμένης βάσης δεδομένων και δίνει τη δυνατότητα και στο διαχειριστή αλλά και στο HR να μπορούν να διαχειρίζονται τα βιογραφικά μέσα από την πλατφόρμα. Βέβαια, υπάρχει η δυνατότητα ο υποψήφιος να υποβάλει το βιογραφικό του ηλεκτρονικά μέσα από την ιστοσελίδα της εταιρείας, ανεξαρτήτου αν υπάρχει ανάγκη κάλυψης θέσης, όπου και εκεί η φόρμα αίτησης αλλά και η βάση δεδομένων υπάρχει σε συνεργασία με την ίδια εταιρεία.

REQUIREMENTS

- B.S. degree in Electronic / Electrical Engineering specialized in Telecom networks;
- 1-2 years of work experience;
- The ability to effectively communicate both in the English written and spoken word
- An understanding of construction means and methods associated with the Telecom networks and site work related thereto;
- Ability to learn new technical knowledge and work in a high-pressure environment;
- Understanding of optical networks and any other prior experience should be considered as a plus
- High level of proficiency with spreadsheets, AutoCAD and other software used in the construction industry;
- Ability to learn new technical knowledge and work in a high-pressure environment;
- Understanding of optical networks and any other prior experience should be considered as a plus;
- Driving license;

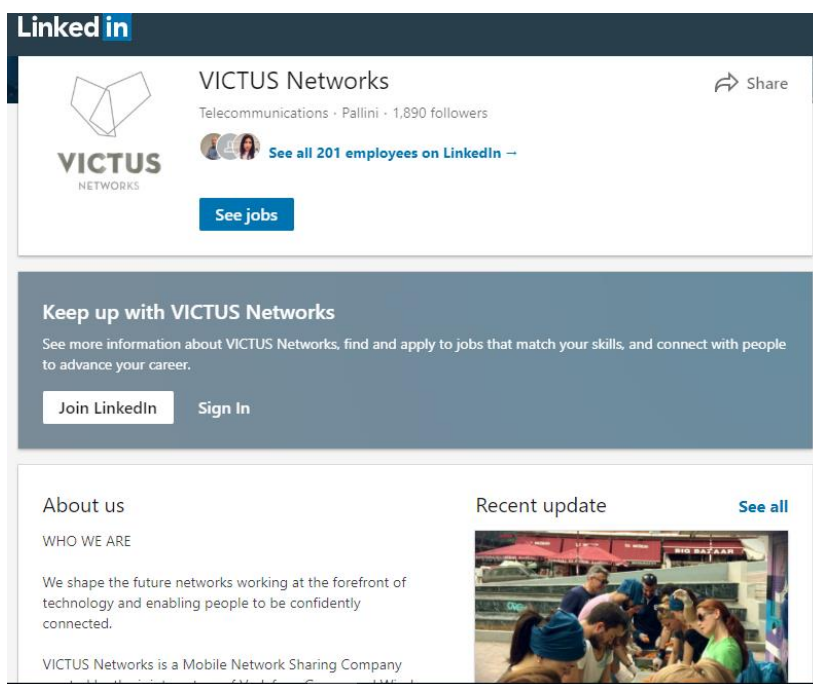
[Apply for this job](#)

VICTUS NETWORKS website
Powered by Workable

Εικόνα 10: Περιγραφή προσόντων θέσης της Victus

Social media και Employer branding

Τα τελευταία χρόνια, βέβαια, υπάρχει και η τάση προσέλκυσης μέσα από τα social media, που έχουν δημιουργηθεί σαν, εναλλακτική πηγή προσέλκυσης υποψηφίων. Έτσι, η Victus, σαν εταιρεία προηγμένης τεχνολογίας, έχει παρουσία σε εταιρικά social media, με κύριο εκφραστή το LinkedIn. Το LinkedIn, έχει τη μεγαλύτερη απήχηση, στο πλαίσιο της αγοράς εργασίας, η μορφή εμφάνισης των εταιρειών και των υποψηφίων είναι πιο επίσημη και εστιάζονται στα εργασιακά χαρακτηριστικά που επιθυμεί η εταιρεία ή και ο ίδιος ο εργαζόμενος, με αποτέλεσμα η προσέλκυση να είναι πιο στοχευμένη σε αντίθεση με άλλες σελίδες. Από την πλευρά της εταιρείας, η παρουσία της στο LinkedIn είναι στρατηγική επιλογή, γι' αυτό υπάρχει συχνή ενημέρωση της σελίδας της με δράσεις της εταιρείας. Επίσης, υπάρχει συνεργασία με την εταιρεία που διαχειρίζεται τις βάσεις δεδομένων των βιογραφικών και σε επίπεδο LinkedIn, καθώς η εταιρεία ανακοινώνει αγγελίες και μέσα από τη σελίδα της. Γενικότερα, το LinkedIn, θεωρείται ένα πολύτιμο εργαλείο, προβολής της εταιρείας, αλλά και αποτελεσματικότερης προσέλκυσης υποψηφίων- χωρίς να θεωρείται πανάκεια η επιλογή υποψηφίου από το LinkedIn. Τα social media, συντελούν γενικότερα και στην καλύτερη δυνατή προβολή της εταιρείας και αποτελεί και μέρος του προγράμματος του employer branding της Victus που εφαρμόζει.



Εικόνα 11: Σελίδα LinkedIn της Victus

Το πρόγραμμα του employer branding, έχει ξεκινήσει από το 2017, με κύριο στόχο τη μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα της εταιρείας στο χώρο των τηλεπικοινωνιών. Σαν τεχνική εταιρεία, το brandname δεν ήταν ιδιαίτερα ευανάγνωστο και η φήμη της χάνεται σε σχέση με τους υπόλοιπους εταιρείες- παρόχους, όπως επίσης υπάρχει κίνδυνος με την προώθηση της εταιρείας να έρχεται σε ανταγωνισμό με τους ίδιους τους συνεργάτες της. Έτσι, οι δράσεις που ακολουθεί η εταιρεία είναι επιλεκτικές και απευθύνεται σε στοχευμένο κοινό. Επίσης, το πρόγραμμα δημιουργήθηκε σε συνεργασία και με τους ίδιους τους εργαζόμενους μέσα από δεδομένα και στόχους που θέλουν να έχουν οι ίδιοι ανά τμήμα, έτσι και σε κάθε δράση υπάρχει και η ανάλογη υποομάδα που είναι υπεύνη. Οι ενέργειες που ακολουθούν συνοπτικά:

- i) Συναντήσεις με καθηγητές και σχολές πανεπιστημίων για επισκέψεις φοιτητών στην εταιρεία ή επίσκεψη των ίδιων των εργαζομένων στις σχολές και δημιουργία ημερών καριέρας στη Victus.
- ii) Ενεργοποίηση Graduate Program για απόφοιτους σχολών.
- iii) Στοχευμένες προβολές και επισκέψεις συνεδρίων και ημερίδων.
- iv) Career affairs στα πανεπιστήμια
- v) Προβολή της εταιρείας και των δράσεων της μέσα από social media- LinkedIn.
- vi) Ανάπτυξη employee experience.



[About Us](#) [Life @ Victus](#) [Join Us](#) [Our Innovation](#) [Contact Us](#)



ENGINEER your career with VICTUS Networks

"Engineer" literally means to make things happen. Engineering is about the design and development of products, services and solutions. Engineering know-how converts scientific knowledge into technology and then technology into successful innovation.

Join our team of Engineers to make things happen!

18 months program

A 18 months, accelerated development program for Engineers only.

Gain real expertise

Gain a vast range of experiences across VICTUS Networks – and real expertise in Network Design & Engineering area.

Strong support network

During the program, you will have a strong support network, a good working environment and a set of benefits.

Rotation across functions

The Program encompasses rotations within and across functions in an accelerated learning

Option for permanent role

After the completion of the program, if you succeed in your role we aim to support you in

Εικόνα 12: Graduate Program της Victus

Όσον αφορά την ανάπτυξη του employee experience, δηλαδή την ανάπτυξη και τη βελτίωση της εμπειρίας του εργαζομένου στην καθημερινότητα του μέσα την εταιρεία, οι δράσεις της εταιρείας έχουν επιφέρει ένα σημαντικό πλεονέκτημα στη φήμη της. Οι βασικοί παράγοντες που καλείται να καλύψει η εταιρεία, είναι πέρα από την ίδια τη θέση, είναι η ανάπτυξη του ίδιου του εργαζομένου μέσα στη εταιρεία, η σχέση με τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης, αλλά και η ίδια η κουλτούρα της εταιρείας. Η Victus έχει προσπαθήσει μέσα από την κουλτούρα της εταιρείας, να διαφοροποιήσει και την καθημερινότητα του εργαζομένου, μέσα από εξωτερικές δραστηριότητες ή δραστηριότητες well-being. Χαρακτηριστικό είναι, πως μέσα από τα employee surveys που πραγματοποιούνται μέσα στην εταιρεία αναδεικνύουν τη θετική εντύπωση του εργαζομένου για τον εργασιακό χώρο που κινείται, ενισχύοντας τη θέληση και τη δέσμευση του προς την εταιρεία κατά 78%, ενώ παράλληλα και η ίδια η εταιρεία προσπαθεί να βρει τρόπο να βελτιώσει τα στατιστικά των surveys, μέσα από αναδιάρθρωση των κινήτρων που δίνονται στον εργαζόμενο. Συνεπώς, η συνολική θετική εμπειρία του εργαζομένου μέσα στην εταιρεία εξυπηρετεί και την ενίσχυση της θετικής φήμης, μέσα από το word of mouth: ο εργαζόμενος διαδίδει σε τακτά χρονικά διαστήματα προς άλλους ανθρώπους τη θετική εμπειρία του μέσα στον εργασιακό του χώρο και συντελεί στην διαμόρφωση μιας θετικής άποψης για το εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας, άρα και την επιθυμία κατ' επέκταση να εργαστεί κάποιος στη Victus.

Τα αποτελέσματα του προγράμματος δεν έχουν φανεί ακόμα, καθώς το ίδιο το πρόγραμμα δεν έχει λήξει, αλλά σύμφωνα με μετρήσεις και τάσεις που έχουν παρατηρήσει, έχουν βελτιώσει κατά πολύ την ανταπόκριση των υποψηφίων σε αυτό το χρονικό διάστημα και την βελτίωση τη φήμης της στο χώρο των τηλεπικοινωνιών.

Σίγουρα, υπάρχουν ακόμα περιθώρια βελτίωσης, όπως πχ η προσέλκυση καλύτερων δυνατών βιογραφικών, αλλά το πρόσημο με την πάροδο του χρόνου είναι απόλυτα θετικό.

5.4.2 Επιλογή υποψηφίων εργαζομένων στη Victus

Για την επιλογή ενός υποψηφίου για να εργαστεί στη εταιρεία, το HR της Victus, ακολουθεί στην πλειοψηφία των θέσεων συγκεκριμένες διαδικασίες που στηρίζονται στην αξιολόγηση του βιογραφικού τη συνέντευξη του υποψηφίου και την τελική επιλογή για να εργαστεί στην εταιρεία.

Πιο αναλυτικά, κατά το κλείσιμο της αγγελίας, το HR σε συνεργασία με τον manager του τμήματος που απευθύνεται η θέση εργασίας, έχει μια πρώτη εικόνα των βιογραφικών, όπου ελέγχουν τις δεξιότητες που έχει ο υποψήφιος αν καλύπτουν τις ανάγκες της θέσης για την οποία έχουν ανακοινώσει. Οι τυπικές ικανότητες που ελέγχονται είναι η ειδικότητα που διαθέτει ο υποψήφιος, οι σπουδές του, η εργασιακή του εμπειρία, γνώσεις και δεξιότητες επιπρόσθετες που μπορεί να διαθέτει. Με του που επιλεγούν τα επικρατέστερα βιογραφικά, προωθούνται στο line manager για μια τελική έγκριση και στο τέλος το HR και ο line manager προχωρούν στην τελική επιλογή υποψηφίων που θα συναντήσουν για συνέντευξη.

Στις συνεντεύξεις που πραγματοποιούνται, η παρουσία του HR και του line manager, είναι απολύτως απαραίτητη. Ο line manager έχει τη δυνατότητα να διακρίνει και να εντοπίσει τις γνώσεις και ικανότητες του υποψηφίου που απαιτούνται για την κάλυψη της θέσης, ενώ το HR θέτει ποιοτικά ερωτήματα, ώστε να διακρίνει το προφίλ του υποψηφίου και την εργασιακή του συμπεριφορά. Έτσι, οι ερωτήσεις που τίθενται στους υποψηφίους είναι προκαθορισμένες και δομημένες βασισμένες σε συγκεκριμένα κριτήρια που απαιτούνται για τη θέση, ώστε να υπάρχει η δικαιότερη και πιο διακριτή σύγκριση των υποψηφίων. Επίσης, σημαντικός παράγοντας για τη θετική έκβαση μίας συνέντευξης είναι η παράθεση παραδειγμάτων για να επιβεβαιώσουν τις γνώσεις και ικανότητές του σε συνδυασμό με την εργασιακή συμπεριφορά του.

Στην πλειοψηφία των θέσεων που είναι σε junior επίπεδο ακολουθείται συνήθως μια συνέντευξη, ενώ για managerial θέσεις ακολουθείται και δεύτερη με το διευθυντή του τμήματος που απευθύνεται η θέση. Για senior managerial θέσεις και θέσεις διευθυντών, ακολουθείται και συνεντεύξεις με role playing cases για να ελέγξουν τον τρόπο που ένας υποψήφιος χειρίζεται μια ομάδα και οι δράσεις που αποφασίζει να συντονίσει.

Για την τελική επιλογή του υποψηφίου που θα εργαστεί στην εταιρεία, το HR με τον line manager παίρνουν την τελική απόφαση από κοινού. Εφόσον υπάρξει μια αξιολόγηση των απαντήσεων που έχει δώσει ο υποψήφιος μέσα από πλατφόρμα που αναλύει τα χαρακτηριστικά του, το HR παραθέτει τα αποτελέσματα στο line manager αποφασίζουν για το άτομο που θα επιλέξουν. Η γνώμη και απόφαση που θα πάρουν είναι εξίσου σημαντική και ισότιμη από τις δύο πλευρές και καμία δεν υπερισχύει έναντι της άλλης.

Όσον αφορά τις περιπτώσεις που ανακοινωθεί η θέση εσωτερικά στην εταιρεία, οι διαδικασίες που κινούνται κατά την επιλογή του υποψηφίου είναι ίδιες, με τη μόνη διαφορά πως το HR ενημερώνει τον υποψήφιο που απορρίφθηκε και για ποιο λόγο. Είναι σημαντικό να γνωρίζει ο εργαζόμενος το λόγο που απορρίφθηκε η αίτηση του και η ενημέρωση αυτή γίνεται περισσότερο με συμβουλευτικό χαρακτήρα, για να γνωρίζει και ο ίδιος ποιες ικανότητες ή γνώσεις πρέπει να βελτιώσει ή ποια ποιοτικά χαρακτηριστικά του λείπουν για να μπορέσει να τα αποκτήσει. Επίσης, για τη διασφάλιση τη αντικειμενικότητας της επιλογής, επιλέγονται και άλλοι managers κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ειδικότερα όταν αφορά σε managerial θέσεις.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί, όπως αναφέρθηκε και από το τμήμα του HR της Victus, η σπουδαιότητα και η στρατηγική σημασία της επιλογής προσωπικού στην εταιρεία. Οι άνθρωποι που πλαισιώνουν έναν οργανισμό συντελούν την συνολική ταυτότητα και εταιρικό DNA της. Συμμετέχουν στη διαμόρφωση και υλοποίηση της κουλτούρας της εταιρείας και είναι σημαντικό να εναρμονίζονται οι ικανότητες των ανθρώπων για να πετύχουν το στρατηγικό στόχο της επιχείρησης. Συνεπώς και είναι κρίσιμης και ζωτικής σημασίας η σωστή επιλογή εργαζομένων που θα μπορέσουν να ταυτιστούν με τις λειτουργίες της επιχείρησης και να προσδώσουν κατ' επέκταση και στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων οργανισμών.

5.4.3 Διαδικασία αξιολόγησης στη Victus

Για τη διαδικασία αξιολόγησης, το HR της Victus είναι υπεύθυνο για τη χάραξη της διαδικασίας απ' την αρχή, αλλά και επιβλέπει την τήρηση της εύρυθμης υλοποίησης της αξιολόγησης του προσωπικού από τους αξιολογητές της εταιρείας. Συνοπτικά, το HR στη διαδικασία αναλαμβάνει το ρόλο της επίβλεψης της σωστής διεκπεραίωσης της αξιολόγησης και συμβούλου στους αξιολογητές μόνο σε αλλαγές διαδικασιών για παράδειγμα ή σε δύσκολα case studies αξιολογήσεων.

Αναλυτικότερα, η αρχική σχεδίαση της αξιολόγησης πραγματοποιήθηκε σε μηδενική βάση από το HR της Victus και στόχο είχε να λειτουργεί η έκβαση της ως εργαλείο ανάπτυξης και όχι αξιολόγησης, ώστε να αποτελέσει και αφορμή για τον manager να βοηθήσει τον εργαζόμενο στην ανάπτυξή του. Έτσι και οι στόχοι που τίθενται είναι free development targeting, με κλίμακες (ratings) αποκλίσεων για να μπορέσει να ελεγχθεί συνολικά η εργασιακή απόδοση του εργαζομένου, όπως επίσης και εκπαιδεύσεις ή ενέργειες που θα χρειάζεται ο εργαζόμενος για να επιτύχει τους στόχους του. Η περιοδικότητα των αξιολογήσεων ήταν 3 φορές το χρόνο με επισκόπηση των στόχων που έχουν εκπληρωθεί και ποιοι στόχοι είχαν μείνει σε εκκρεμότητα. Σήμερα, πλέον, η αξιολόγηση που σχεδιάστηκε και αναμένεται να εφαρμοστεί από την εταιρεία, καταργούν τα ratings και τα μετρικά στοιχεία, όπως και οι ταμπέλες, μεταβαίνοντας σε ένα σύστημα που δίνει βάση στα σημεία βελτίωσης του εργαζομένου και πώς μπορεί να αναπτυχθεί. Η σημερινή μορφή κατέληξε ύστερα από πολλές συζητήσεις με τους managers της εταιρείας, αλλά και με άλλες εταιρείες του κλάδου ή άλλων κλάδων (πχ τράπεζες), όπου αναδεικνυόταν η ανάγκη η αξιολόγηση να ξεφύγει από τα στεγανά μιας αξιολόγησης με ένα προσδιορισμό ή ταμπέλα και να συντελέσουν στην βελτίωση του εργαζόμενου πρώτα σαν άνθρωπος.

Οι στόχοι στο νέο σύστημα αξιολόγησης είναι 2 ειδών και είναι functional και people related στόχοι. Οι functional στόχοι αφορούν καθαρά που τίθενται από το ίδιο το τμήμα σε επίπεδο λειτουργίας. Οι people related ή ποιοτικοί στόχοι αφορούν την εργασιακή συμπεριφορά του εργαζόμενου στην εταιρεία. Στη συνολική αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη το 60% των λειτουργικών στόχων και το 40% τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Οι στόχοι αυτοί αξιολογούνται 3 φορές το χρόνο, ενώ έχουν και 2 ανεπίσημες αξιολογήσεις, γνωστές και ως "informal pitstops".

Σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία αξιολόγησης είναι ο καθορισμός των αξιολογητών και η σωστή εκπαίδευσή τους. Ο αξιολογητής πρέπει να κάνει coaching στον εργαζόμενο, πραγματοποιώντας ουσιαστικά συχνές προσωπικές συζητήσεις με τον αξιολογούμενο, όπως επίσης και να έχει τη δυνατότητα παρακολουθεί τον εργαζόμενο στην καθημερινότητά του. Επίσης, θα πρέπει να διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας υπάρχει πάντα και πολλές φορές μπορεί να διαβάσει τη σωστή υλοποίηση της διαδικασίας της. Έτσι, οι αξιολογητές που επιλέγονται, είναι συνήθως προϊστάμενοι και managers που έχουν

άμεση επικοινωνία με τον εργαζόμενο. Υπάρχει και σειρά εκπαιδεύσεων στους αξιολογητές, για το πώς θα μπορούν να αξιολογούν έναν εργαζόμενο, αλλά και πώς θα ακολουθεί το feedback και η συνολική διαχείριση στον εργαζόμενο.

Μετά τη διαδικασία αξιολόγησης, ο αξιολογητής- manager που έχει αναλάβει τη διαδικασία είναι και υποχρεωμένος να ενημερώσει τον εργαζόμενο για τα αποτελέσματά του. Είναι πολύ σημαντική διαδικασία, καθώς είναι σημαντικό να μπορεί να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τις ικανότητες και αδυναμίες του και με ποιο τρόπο μπορεί να τις καλύψει. Έτσι και το feedback θα πρέπει να είναι προσεκτικό, εμπειριστατωμένο, σε συμβουλευτικό επίπεδο για να μπορούν να αναπτύξουν την προσωπικότητα του εργαζομένου μέσα στην εταιρεία. Ακόμα και σε θετικές περιπτώσεις αξιολογήσεων (που υπερβαίνουν τους στόχους), ενημερώνονται για κίνητρα- bonus που μπορεί να αποκτήσουν ή ακόμα και συζητήσεις για μελλοντική ανέλιξη τους.

5.5 Σύνοψη

Κατά τη διάρκεια της αποτύπωσης των βασικών χαρακτηριστικών των δύο εταιρειών, όπως επίσης και των δράσεων που εφαρμόζουν για τα εξεταζόμενα πεδία της εργασίας, υπάρχουν κάποια βασικά δεδομένα και στοιχεία που αξίζει να επισημανθούν.

Σε πρώτο επίπεδο, όσον αφορά τη συνολική δομή και την χαρακτηριστικά των εργαζομένων των δύο εταιρειών, είναι σαφές πως μεγάλο ρόλο για την απασχόλησή τους παίζει το υπόβαθρό τους σε ακαδημαϊκό, αλλά και σε τεχνολογικό υπόβαθρο, το οποίο κυριαρχεί στο προφίλ των εργαζομένων. Από την πλευρά της Vodafone, είναι μια εταιρεία από τις πιο γνωστές σε παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών προς τον τελικό καταναλωτή, η πλειοψηφία του δυναμικού της που είναι άμεσα απασχολούμενο ή μέσω outsourcing διαθέτει πτυχίο ΙΕΚ και πάνω, όπως επίσης παρατηρείται μια ισορροπία στον αριθμό των απασχολούμενων κατά τη διάρκεια λειτουργίας της, ακόμα και στην αναλογία απασχόλησης γυναικών και ανδρών. Από την άλλη πλευρά, η Victus αποτελεί νεοσύστατη τεχνική εταιρεία που εστιάζεται στην παροχή τεχνικής υποστήριξης τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε 2 παρόχους, που η λειτουργία ξεκίνησε από το μηδέν με τη συνδρομή της Vodafone και της Wind. Η πλειοψηφία των εργαζομένων, διαθέτουν πτυχία ΤΕΙ και πάνω, τεχνολογικής κατεύθυνσης. Επίσης, η εταιρεία τα πρώτα 2 χρόνια λειτουργίας της προσλάμβανε συνεχώς εργαζομένους μέχρι να καλύψει το σύνολο των θέσεων που έχει ανάγκη και απασχολεί πλέον σήμερα.

Όσον αφορά τις δράσεις που ακολουθούνται για τις εξεταζόμενες λειτουργίες των δύο εταιρειών, εντοπίζονται πολλές ομοιότητες σε γενικότερα επίπεδα. Στο επίπεδο προσέλκυσης υποψηφίων, η Vodafone Greece και η Victus Networks, προσπαθούν όταν ανοίγει νέα θέση στην εταιρεία να την καλύπτουν εσωτερικά πρώτα και μετά να απευθύνονται στην εξωτερική αγορά εργασίας. Επίσης, αρχίζουν και εφαρμόζουν τα νέα προγράμματα employer branding που κυριαρχούν πλέον στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις. Έχουν την δική τους εταιρική ιστοσελίδα, όπου ενημερώνουν για τις δράσεις τους και την εταιρική τους φιλοσοφία, εμφανίζουν αγγελίες ανάλογα με τη θέση που ανακοινώνεται για κάλυψη και ανακοινώνουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα τα προγράμματα που πραγματοποιούν, όπως για παράδειγμα τα Graduate Programs. Επίσης, η κάθε εταιρεία εμφανίζει δικό τους προφίλ στα social media με κύριο εκφραστή το LinkedIn και το Facebook. Βέβαια, η εστίαση των δράσεων τους διαφέρει ανάμεσα από τις 2 εταιρείες. Για παράδειγμα, η Victus, όντας μια καθαρά τεχνική εταιρεία, εστιάζει περισσότερο στις δράσεις της μέσω LinkedIn, σε αντίθεση με την Vodafone, η οποία έχει μια πολυδιάστατη παρουσία στα social media, δίνοντας δυναμικό παρόν και στο Facebook, μέσω του Vodafone Career Page. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί και οι εσωτερικές δράσεις των δύο εταιρειών που εντάσσονται στο γενικότερο πλαίσιο του

employer branding. Προσπαθούν μέσα από κινήσεις και δράσεις για τους εργαζομένους να βελτιώσουν τη θετική εμπειρία του ίδιου του εργαζομένου, με στόχο να βελτιώσει την εικόνα του απέναντι στον εργοδότη του.

Στο επίπεδο της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, δεν παρατηρείται καμία διαφορά μεταξύ τους, τόσο κατά τη διάρκεια διαδικασίας επιλογής υποψηφίου εσωτερικά, όσο και εξωτερικά. Οι δύο εταιρείες χρησιμοποιούν ως κυρίαρχο εργαλείο τη συνέντευξη μέσα από δομημένα ερωτηματολόγια τα οποία εξάγουν αποτελέσματα, που τα συγκρίνουν μαζί με τον hire manager του τμήματος και συναποφασίζουν για την τελική επιλογή. Επίσης, για τις διαδικασίες επιλογής υποψηφίου για ανώτερη θέση εφαρμόζονται case studies, τα οποία καλούνται οι υποψήφιοι να εξεταστούν πάνω σε υποθετικές περιπτώσεις πώς θα αντιδρούσαν.

Τέλος, στο επίπεδο της αξιολόγησης προσωπικού, οι δυο εταιρείες έχουν αλλάξει τα πρότυπα διαδικασιών που ακολουθούν. Σκοπός είναι ο έλεγχος του εργαζομένου στην αποδοτικότητα της εργασίας του σε συνδυασμό με την εργασιακή του συμπεριφορά μέσα στο τμήμα. Η αξιολόγηση του εργαζομένου πραγματοποιείται με βάση τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του, αποφεύγοντας τα ratings βάσει βαθμολογιών, αλλά προσεγγίζοντας τον εργαζόμενο και ενημερώνοντας τον σε χαρακτηριστικά που υπερτερεί και σε τυχόν αδυναμίες που έχει και πρέπει να βελτιώσει. Από την πλευρά της Vodafone, οι στόχοι καθορίζονται στην αρχή της χρονιάς σε συνεννόηση των εργαζομένων και του manager του τμήματος, από την πλευρά της Victus οι στόχοι καθορίζονται από τους manager σε συνδυασμό με τις ανάγκες του κάθε τμήματος. Η ενημέρωση παρουσιάζει την ίδια ροή, ενώ τα τμήματα HR διαδραματίζουν το ρόλο του θεματοφύλακα της διαδικασίας. Ελέγχουν την σωστή ροή της αξιολόγησης και της ενημέρωσης του εργαζομένου, αλλά παρέχουν και συμβουλές προς τους manager για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση.

Τα δεδομένα που εξάχθηκαν υπήρξαν κατόπιν συζητήσεων με τα αρμόδια τμήματα HR. Αναλυτικότερα δεδομένα για να αποτυπώσουν και να καταστήσουν σαφέστερα τη στρατηγική τους, αλλά και τις μεθόδους δεν ήταν δυνατό να παρουσιαστούν για λόγους ασφαλείας εσωτερικών εταιρικών πληροφοριών, όμως έγινε σημαντική και επιτυχής προσπάθεια να αποτυπωθεί η φιλοσοφία των στρατηγικών που επιλέγουν τα τμήματα HR. Συνοπτικά, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα ορισμένα χαρακτηριστικά με τις ομοιότητες και τις διαφορές που παρουσιάζονται στις δράσεις των δύο επιχειρήσεων:

Πίνακας 1: Συνοπτικός πίνακας Χαρακτηριστικών Vodafone- Victus

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ VODAFONE GREECE- VICTUS NETWORKS SA		
Εταιρείες	Victus Networks Sa	Vodafone Greece
Πεδίο Δράσης	Τεχνική υποστήριξη Τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών	Παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στον καταναλωτή
Ανθρώπινο Δυναμικό	320	2400
Προσέλκυση Υποψηφίων		
Τρόπος αναζήτησης υποψηφίων	Προσέλκυση πρώτα από το εσωτερικό της εταιρείας και μετά κάνουν έξοδο στην αγορά (80% εσωτερικά- 20% εξωτερικά)	Προσέλκυση πρώτα από το εσωτερικό της εταιρείας και μετά κάνουν έξοδο στην αγορά (70% εσωτερικά- 30% εξωτερικά)
Χρονική περίοδος προσέλκυσης	Όταν δημιουργηθούν ανάγκες στην εταιρεία	Όταν δημιουργηθούν ανάγκες στην εταιρεία

Τρόποι προσέλκυσης	Μέσω αγγελιών σε διάφορα κανάλια επικοινωνίας	Μέσω αγγελιών σε διάφορα κανάλια επικοινωνίας
Μέθοδοι βελτιστοποίησης προσέλκυσης	Εστίαση στο employer branding	Εστίαση στο employer branding
Employer branding	από 2017	από 2018
Στόχος	Αναγνώριση της εταιρείας και αναβάθμισης της στους καλύτερους εργοδότες	Κατάταξη της εταιρείας στο top-5 των best work places
Παρουσία Social media	Υπαρκτή	Υπαρκτή
Linkedin	Δυναμική και εστιασμένη παρουσία	Δυναμική παρουσία
Facebook	Απλή τυπική παρουσία	Δυναμική παρουσία στους millenials
Instagram	Όχι	Μέσω Vodafone Global
Εταιρική ιστοσελίδα	Ναι	Ναι
Παρουσία σε Forums, συνέδρια, σεμινάρια	Υπαρκτή	Υπαρκτή
Συνεργασία με πανεπιστημιακά ιδρύματα	Μέσω ομιλιών και career affairs	Μέσω ομιλιών
Εναλλακτικά προγράμματα προσέλκυσης	Graduate Programs για απόφοιτους	Discover Vodafone, Reconnect Womens Program
Εσωτερικές εργασίες	Βελτίωση employer experience εργαζομένων με εναλλακτικές δράσεις και παροχές	Βελτίωση employer experience εργαζομένων με εναλλακτικές δράσεις και παροχές
Αποτελέσματα/τάσεις employer branding	Βελτίωση θετικής άποψης εργαζομένων κατά 78%	Top influencer μαζί με τις τράπεζες στα social media
Επιλογή υποψηφίων		
Τρόπος επιλογής	Μέσω αξιολόγησης βιογραφικών και συνέντευξης	Μέσω αξιολόγησης βιογραφικών και συνέντευξης
Τρόπος ανάπτυξης συνέντευξης	Δομημένο ερωτηματολόγιο	Δομημένο ερωτηματολόγιο
Role playings/tests	Σε managerial θέσεις	Σε managerial θέσεις
Πρόσωπα που αποφασίζουν	Hire manager και το HR	Hire manager και το HR
Κριτήρια επιλογής	Κάλυψη λειτουργικών προσόντων για τη θέση και συμπεριφορικών χαρακτηριστικών	Κάλυψη λειτουργικών προσόντων για τη θέση και συμπεριφορικών χαρακτηριστικών
Αξιολόγηση υποψηφίων		
Χρονική διάρκεια μεθοδου αξιολόγησης	Από 2018	Από 2017
Κύριος σχεδιαστής μοντέλου	HR της εταιρείας	Από Vodafone Global
Χειριστής αξιολόγησης και ρόλος HR	Manager τμήματος και το HR επιβλέπει και συμβουλεύει	Manager τμήματος και το HR επιβλέπει και συμβουλεύει
Περίοδοι αξιολόγησης	3 επίσημες αξιολογήσεις και 2 ενδιάμεσα informal pitstops	3 επίσημες αξιολογήσεις και ενδιάμεσα feedbacks ανάμεσα manager εργαζομένου

Στόχοι αξιολόγησης	Λειτουργικοί στόχοι και ποιοτικοί (εργασιακής συμπεριφοράς)	Λειτουργικοί στόχοι και ποιοτικοί (εργασιακής συμπεριφοράς)
Τρόποι αξιολόγησης	Μέσα από ανάδειξη θετικών στοιχείων και στοιχείων προς βελτίωσης, ξεφεύγοντας από την αυστηρή βαθμολόγηση μέσω αριθμών	Μέσα από ανάδειξη θετικών στοιχείων και στοιχείων προς βελτίωσης, ξεφεύγοντας από την αυστηρή βαθμολόγηση μέσω αριθμών
Εκπαίδευση αξιολογητών	Υπαρκτή	Υπαρκτή
Ενημέρωση εργαζομένου	Ενημέρωση και συζήτηση μεταξύ manager και εργαζομένου για τα στοιχεία που χρειάζεται να βελτιωθεί, όπως και τι χρειάζεται ο ίδιος για να αποδώσει το επιθυμητό	Ενημέρωση και συζήτηση για τα στοιχεία που χρειάζεται να βελτιωθεί, όπως και τι χρειάζεται ο ίδιος για να αποδώσει το επιθυμητό
Feedback αξιολόγησης	Εκπαιδεύσεις εργαζομένων για βελτίωση- Προαγωγή, μετάθεση, bonus σε θετικές εκβάσεις	Εκπαιδεύσεις εργαζομένων για βελτίωση- Προαγωγή, μετάθεση, bonus σε θετικές εκβάσεις

6. Γενικό Συμπέρασμα- Επίλογος

Ο χώρος των τηλεπικοινωνιών σήμερα που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, επιχειρήσεις που στην πλειοψηφία τους εμφανίζονται με συγκριτικά πλεονεκτήματα και όχι με μοναδικά, που μπορούν να οδηγήσουν σε ένας σαφές προβάδισμα, και με δεδομένο τη δραστηριοποίηση τους στον τομέα παροχής υπηρεσιών είναι εύλογο να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στους ανθρώπινους πόρους. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο, την κινητήρια δύναμη για την επίτευξη του οράματος ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Είναι πλέον ευρύτερα διαδεδομένο στο χώρο των επιχειρήσεων ότι ο δρόμος για την επιτυχία και κυρίως για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στην αξιοποίηση και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι μια άποψη που υποστηρίζουν σθεναρά και οι 2 εταιρείες που βοήθησαν στην παρούσα εργασία.

Από την πλευρά της Victus Networks, αν ένα τμήμα HR και οι λειτουργίες του λειτουργούν και συντονίζονται ιδανικά, βοηθούν στη βασική χάραξη στρατηγικής ανάπτυξης. Βέβαια, σημασία έχει η κατανόηση της εργασίας και του είδους που απασχολούνται οι εργαζόμενοι. Αν κατανοείται το είδος της εργασίας και οι δυσκολίες που ενδεχομένως θα αντιμετωπίζουν, θα μπορούν να ανταποκρίνονται ιδανικά στην απόδοσή τους και να βοηθήσουν στην χάραξη στρατηγικής της εταιρείας. Το HR είναι το τμήμα που θα βοηθήσει στην για τα παραπάνω στοιχεία, είναι ο μεσολαβητής μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου και το τμήμα που θα απασχοληθεί με τον τρόπο εξέλιξης του εργαζόμενου μέσα στην εταιρεία και κατ' επέκταση στη συνολική εξέλιξη της εταιρείας. Έτσι, δίνεται μεγαλύτερη απόδοση σημασίας στο ίδιο το τμήμα και από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Από την πλευρά της Vodafone Greece, υπάρχει η άποψη πως όταν ένας μεγάλος οργανισμός με περίπλοκες δομές ή διαδικασίες, έχει σημασία η ευχάριστη και εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας και της καθημερινότητας του ανθρώπου. Το HR είναι υπεύθυνο για την τοποθέτηση της εταιρείας στον εργασιακό τομέα ως εργοδότης, καθώς και για τη δημιουργία της φήμης και πώς πρέπει να ακούγεται το όνομα της εταιρείας. Επίσης, είναι υπεύθυνο να εντοπίζει τα κατάλληλα άτομα και talenta που να εκφράζουν την κουλτούρα της εταιρείας και να συντελέσουν στην προσωπική εξέλιξή τους, μέσα από σειρές εκπαιδεύσεων δίνει τη δυνατότητα απόκτησης γνώσης και ικανότητας του κάθε εργαζόμενου προσωπικά. Στέκεται από την πλευρά της διοίκησης και του εργαζόμενου και εκφράζει το όραμα της εταιρείας ενώ ορίζει τις λειτουργικές διαδικασίες σε έναν οργανισμό. Όλα αυτά τα στοιχεία συνηγορούν πως το HR δε διαδραματίζει ένα διακοσμητικό ρόλο, αλλά βοηθά στην στρατηγική ανάπτυξη της εταιρείας. Όταν οι λειτουργίες ενός τμήματος HR, λειτουργούν προς συμφέρον της εταιρείας, είναι ένας παράγοντας που μπορεί να προσδώσει στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση έναντι άλλων.

Τα προϊόντα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες διαφέρουν σε μικρό βαθμό και αυτό που εν τέλει θα προσελκύσει την πελατεία είναι ο τρόπος εξυπηρέτησης. Ο πρεσβευτής της επιχείρησης – εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει γνώσεις, ικανότητες, υψηλό επίπεδο αντίληψης, κατάλληλη εκπαίδευση και έμφυτα χαρακτηριστικά προκειμένου να αποδώσει τα απαιτούμενα σε ένα ρευστό και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Από αυτή την πλευρά εξηγούνται η εξέλιξη και ανάπτυξη των Διευθύνσεων HR και η προσοχή που δίνουν στις διαδικασίες πρόσληψης, στελέχωσης, εκπαίδευσης και συνολικής εξέλιξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρόκειται για μία διαρκή προσπάθεια βελτίωσης, εντοπισμού λαθών, αναβάθμισης των χρησιμοποιούμενων μεθόδων με σκοπό την παροχή υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών και ισχυροποίησης της θέσης του οργανισμού στον κλάδο. Στόχος της Διοίκησης HR μίας σύγχρονης επιχείρησης σήμερα είναι να αποκτήσει εν δυνάμει αξιόλογο προσωπικό, μέσα από την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, τον εντοπισμό αναγκών να συμβάλει στην ανάπτυξη και εξέλιξή του και

αξιολόγηση του και εν τέλει με την κατάλληλη μισθολογική αμοιβή και σε συνδυασμό με το αντίστοιχο περιβάλλον εργασίας να επιτύχει την ικανοποίησή του και την οικειοθελή παραμονή του στον οργανισμό. Τέλος, γίνεται εμφανής και η προσπάθεια ικανοποίησης των εργαζομένων και ανέλιξής τους μέσα από εσωτερικές μετακινήσεις στην εταιρεία. Γι' αυτό οι εσωτερικές μετακινήσεις καλύπτουν την πλειοψηφία των θέσεων που μπορεί να ανοίγονται στις δύο εξεταζόμενες εταιρείες σε σχέση με την αναζήτηση στην αγορά εργασίας. Στόχος είναι η ανέλιξη των εργαζομένων και το αίσθημα ικανοποίησης τους πως οι κόπτοι τους και η απόδοση τους ανταμείβονται.

Στο πεδίο της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, γίνεται εμφανής πως η προσπάθεια εύρεσης προσωπικού, συνεχώς αναπτύσσεται μέσα από νέες θεωρίες και διαδικασίες, όπου βασικός παράγοντας θεωρείται η είσοδος της τεχνολογίας και των social media. Έτσι, για την προσέλκυση υποψηφίων, σαν εταιρείες τεχνολογικών υπηρεσιών, παρακολουθούμε μια προσπάθεια ανάπτυξης του employer brand που έχει εισχωρήσει δυναμικά στη θεωρία προσέλκυσης, με στόχο την προσέλκυση ατόμων που συμβαδίζουν με την κουλτούρα της εταιρείας και ενδεχόμενων ταλέντων. Σύμφωνα και με τα trends και τις προκλήσεις που έχουν παρουσιαστεί για το HR, ο υποψήφιος δίνει μεγάλη έμφαση στη εμπειρία της καθημερινότητας που θα αντιμετωπίζει σε μια εταιρεία, με αποτέλεσμα, οι εταιρείες να προσπαθούν να βρουν δράσεις και να έχουν δυναμική παρουσία σε social media. Στόχος τους είναι να προωθήσουν τη φήμη τους και την εικόνα τους με τέτοιο τρόπο, όπου θα καταφέρουν να προσελκύσουν τα ιδανικά άτομα με ιδανικά τυπικά κριτήρια που να εναρμονίζονται με τη φιλοσοφία και την καθημερινότητα της εταιρείας.

Επίσης, για τη διαδικασία της επιλογής, η κυρίαρχη διαδικασία που ακολουθείται είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις με τους υποψηφίους. Είναι πολύ σημαντικό βέβαια να επισημανθεί πως το κάθε HR δε λειτουργεί αυτοτελώς από τα άλλα τμήματα, καθώς εξίσου βαρύνουσα άποψη διαθέτει και ο manager του τμήματος που είναι υπεύθυνος για τη θέση που απευθύνεται ένας υποψήφιος. Επιπρόσθετα, η τεχνολογία έχει κάνει εισχώρηση και σε αυτόν τον τομέα, με τη δημιουργία πρότυπων δομημένων ερωτηματολογίων και αλγορίθμων που υπολογίζουν τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων. Τέλος, δίνεται μεγάλη εξίσου έμφαση και στα συμπεριφορικά στοιχεία του εργαζομένου, εκτός των τυπικών κριτηρίων, καθώς οι εταιρείες επιθυμούν και άτομα που να ακολουθούν το όραμα της εταιρείας.

Τέλος, για τη διαδικασία της αξιολόγησης οι εξεταζόμενες εταιρείες επανασχεδιάζουν τις διαδικασίες τους, με στόχο πλέον, την ποιοτική αξιολόγηση του εργαζομένου. Σαν στόχο έχουν να επισημάνουν τα επιτεύγματα και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης του εργαζομένου συζητώντας τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που εντόπισαν και χρήζουν συζήτησης. Οι συζητήσεις αυτές ξεφεύγουν από τα στεγανά των αριθμών και της αυστηρής διαδικασίας βαθμολόγησης, ώστε ο εργαζόμενος να μην αντιμετωπίζεται σαν εξεταζόμενος, αλλά να προσπαθούν να γίνεται ουσιαστικά μια επικοινωνιακή συζήτηση για το πώς θα μπορέσει να εξελίξει τις ικανότητές του στο μέλλον. Προσπαθούν παράλληλα με αυτόν τον τρόπο να περιορίσουν τις προκαταλήψεις των εργαζομένων και πιθανές αδικίες που μπορεί να εντοπίσουν στις παλαιότερες διαδικασίες με βαθμολόγηση.

Αυτές οι αλλαγές που έχουν εντοπιστεί, στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού όσο και στη διαδικασία αξιολόγησης, είναι διαδικασίες οι οποίες ακόμα δεν έχουν εμφανίσει τα αποτελέσματα τους. Το πρόγραμμα του employer branding έχει διάρκεια δετίας, ενώ τα νέα προγράμματα αξιολόγησης μόλις έχουν αλλάξει. Υπάρχουν τάσεις οι οποίες έχουν εμφανιστεί, όπως για παράδειγμα τα προγράμματα employer branding, τα οποία εμφανίζουν ιδιαίτερα θετικά μηνύματα για τις δύο εταιρείες. Επίσης, τα νέα πρότυπα αξιολόγησης αρχίζουν να εκτελούνται μέσα στο χρόνο και εμφανή

αποτελέσματα δεν έχουμε. Είναι σίγουρα δύο πεδία τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν και πεδίο έρευνας μετά από κάποια χρόνια που θα έχουν αναπτυχθεί πλήρως τα παραπάνω προγράμματα.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- [1] Τ. Αναγνωστοπούλου, «Strategic HR: Ο στρατηγικός ρόλος του HR», 2016, www.hrpro.gr
- [2] Σ. Καρακάση, «Employer Branding: γιατί βρίσκεται πλέον στην ατζέντα των CEO», 2017, www.hrpro.gr
- [3] Tom Haak, «current HR Trends 2017-2018», Νοέμβριος 2017 www.hrtrendinstitute.com
- [4] Λ. Χυτήρης, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Φεβρουάριος 2001, Εκδόσεις Interbooks
- [5] Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ. Κριτική.
- [6] Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- [7] Davis K. & Werther W., (1996). Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, 1996, McGraw-Hill, Inc.
- [8] Lee C., (1985), Increasing Performance Appraisal Effectiveness : Matching Task Types, Appraisal Process and Rater Training, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 2 322-331
- [9] Κάντας Αρ., (1998). Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- [10] Borman W. C., (1978). Exploring upper Limits of Liability and Validity in Job Performance Ratings, Journal of Applied Psychology, Vol. 63, p. 135-144
- [11] Burke R. J., Weitzel W. & Weir T., (1978). Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews, Replication and Extension, Personnel Psychology, Vol. 31, p. 903-919
- [12] Nathan B., Mohrman A. & Milliman J., (1991). Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction : A longitudinal Study, Academy of Management Journal, Vol. 34, No 2, p. 352-369
- [13] Mathis R.L. & Jackson J.H., (1994). Human Resource Management, 1994, p. 328
- [14] Auster E., (1989). Task Characteristics as a Bridge Between Macro- and Microlevel Research on Salary Inequality Between Men and Women, Academy of Management Review, Vol. 14, No 2, p. 173-193
- [15] Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Rosili
- [16] Campbell R.B. & Gazfingel M.L., (1996). Strategies for Success in Measuring Performance, H.R. Magazine, June 1996, p. 98-104
- [17] Toegel, Gink, Conger, Jay A., (2003). 360-Degree Assessment : Time for Reinventionn, Academy of Management Learning and Education, Vol 2, Issue 3
- [18] Staw M. & Cummings L., (1990). Evaluation and Employment in Organizations, , Barry Jai Press Inc
- [19] Πολυχρονίου Π., (2008). Διοίκηση Συγκρούσεων (Σημειώσεις), Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών , Πάτρα
- [20] Wexley K. & Pulakos E., (1983), The Effects of Perceptual Congruence and Sex on Subordinates' Performance Appraisal of their Managers, Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4, p. 666-676
- [21] Banks C. & Roberson L., (1985), Performance Appraisers as Test Developers, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 1 128-142
- [22] Bernardin H. J. & Smith P. C., (1981). A Clarification of some Issues Regarding the Development and Use of Behaviorally Anchored Rating Scales, Journal of Applied Psychology, Vol. 66, p. 458-463
- [23] Smith D., (1986). Training Programs for Performance Appraisal : A Review, Academy of Management Review, Vol. 11, No 1. 22-40
- [24] Cederblom D., (1982). The Performance Appraisal Interview ; A Review, Implications and Suggestions, Vol. 7, No 2, p. 219-227
- [25] Nemeroff W. & Cosentino J. (1979). Utilizing Feedback and Goal Setting to Increase Performance Appraisal Interviewer Skills of Managers, Academy of Management Journal, Vol. 22, No 3, p. 566-576
- [26] Lawler E.E., Mohrman A.M. & Resnick S., (1984). Performance Appraisal Revisited, Organizational Dynamics, 13(1), p. 20 – 35
- [27] Meyer H., (1991), A solution to the performance appraisal feedback enigma, Academy of Management Executive, Vol. 5, No. 1, p. 68-76
- [28] Van Fleet D., Peterson T. & Van Fleet E. (2005). Closing the Performance Feedback Gap with Expert Systems, Vol. 19, No 3, p. 38-53
- [29] Tim Hindle, Πώς να κάνετε προσλήψεις, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 2001
- [30] Βαξεβανίδου Μαρία – Ρεκλείτης Παναγιώτης, Management ανθρωπίνων πόρων Θεωρία & Πράξη, Εκδόσεις Προπομπός, 2008
- [31] Νίκος Δήμου, Διοίκηση προσωπικού, Εκδόσεις Έλλην, 2η έκδοση, 2003

- [32] Prien E.P., Schippmann J.S., Kristin O. P., (2003), INDIVIDUAL ASSESSMENT As Practiced in industry and Consulting, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [33] Νίκος Σκούλας, Κυριακή Οικονομάκη (19980, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, (σελ. 66,67), εκδόσεις «ΚΑΠΑ»
- [34] Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου (2003), Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς, Αθήνα, σελ.13-14, Β. ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ εκδοτική.
- [35] Κανελλόπουλος Χ.Κ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, ιδιωτική έκδοση 6
- [36] Mathis R.L. & Jackson J.H., (1994). Human Resource Management, 1994
- [37] Anfuso D., (2005), Employee Relations. “Trainers Prove many Heads are better than One”. Workforce
- [38] Σκούλας Ε.Νίκος- Οικονομάκη Π.Κυριακή (1998), Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα
- [39] Cherrington J. David (1995), “The management of human resources”, Prentice-Hall, 4th edition
- [40] French Wendell, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 6th edition, July 2006
- [41] www.el.wikibooks.org
- [42] www.vodafone.gr
- [43] www.victus.gr