



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

«ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ»

ΓΕΡΑΚΙΝΑ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΑΛΕΥΡΑ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2018

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την εκπόνηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Διοίκηση
Ανθρώπινων Πόρων)

Αφιερώσεις

Στον Καπετάνιο μου, Νικόλα..

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω πρώτα απ' όλους τον καθηγητή μου, κύριο Δημήτριο Μιχαήλ για την υποστήριξη και την βοήθεια στην συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας. Επίσης ένα τεράστιο ευχαριστώ στους ανθρώπους της οικογένειάς μου, Κατερίνα, Θανάση, Νικόλα, Ανθή και τους φίλους μου που ήταν δίπλα μου σε όλες τις στιγμές του μεταπτυχιακού προγράμματος και φυσικά στον άνθρωπό μου, Νίκο. Σας ευχαριστώ όλους για την υπομονή και τη κατανόησή που μου δείξατε!

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια το τμήμα Ανθρώπινων πόρων ασκεί καθοριστικό παράγοντα για την βιωσιμότητα της ίδιας της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η συμβολή του στην χάραξη στρατηγικής της επιχείρησης και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού το καθιστούν έναν σημαντικό κρίκο στην αλυσίδα της επιχείρησης. Σκοπός μας είναι να εντοπίσουμε τις τεχνικές και τις μεθόδους τις οποίες χρησιμοποιεί ένα σύγχρονο τμήμα ανθρώπινων πόρων ώστε να συμβάλει στην ανάπτυξη και την βιωσιμότητα της επιχείρησης μέσα από την κατάλληλη διαχείριση του προσωπικού της.

Πίνακας Περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	10
2.1 Βασικές Λειτουργίες HR.....	10
2.2 Πρόσληψη και Επιλογή.....	13
2.3 Παραδοσιακή Πρόσληψη και Επιλογή Υπαλλήλων.....	18
2.4 Selection Methods	20
2.5 Διαδικασίες Επιλογής και Πρόσληψης.....	24
2.6 Ο Αντίκτυπος της Τεχνολογίας στην Πρόσληψη.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο - ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.....	41
4.1 SIEMENS.....	41
4.1.1 FIT.....	42
4.1.2 Τα 4 τεταρτημόρια FIT.....	43
4.2 PZ Cussons.....	45
4.3 TRILOGY UNIVERSITY.....	46
4.4 ZARA.....	47
4.4.1 Συνέντευξη Zara.....	49
4.5 NESTLE.....	49
4.6 ADECCO.....	52
4.6.1 Τρόποι Προσέγγισης Υποψηφίων.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54
5.1 Εφαρμογή Νέων Τεχνικών Πρόσληψης στην Ελλάδα.....	54

5.2 Συμπεράσματα.....	56
5.3 Αδυναμίες Εργασίας.....	56

Σχήμα 1. Προσέγγιση Συστημάτων για την πρόσληψη και την επιλογή.....

Σχήμα 2 Παραδοσιακή Διαδικασία Επιλογής.....

Σχεδιάγραμμα 3 : Fit Framework for IT recruitment.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Παγκόσμιες διαστάσεις έχει προσλάβει ήδη το φαινόμενο των ριζικών αλλαγών στις επιχειρήσεις. Η επιχείρηση λόγω του ανταγωνισμού είναι υποχρεωμένη να μετασχηματίζεται συνεχώς, να υιοθετεί αδιάκοπα αλλαγές και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που θα τις επιτρέψουν να επιβιώσει. Η μέγιστη επιτυχία για την επιχείρηση εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό.

Ο τομέας του Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίχθηκε ακόμη από τον 18^ο αιώνα στην Ευρώπη κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης. Βασίστηκε σε μια απλή ιδέα των Robert Owen και του Charles Babbage, οι οποίοι σκέφτηκαν ότι η επιτυχία ενός οργανισμού οφείλεται στους ανθρώπους. Πολύ αργότερα το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι προϊόν του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων στις αρχές του 20ου αιώνα, όταν οι ερευνητές άρχισαν να τεκμηριώνουν τρόπους δημιουργίας επιχειρηματικής αξίας μέσω της στρατηγικής διαχείρισης του εργατικού δυναμικού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί επιστημονικό κλάδο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Ασχολείται με όλα τα θέματα που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού). Έχει ως σκοπό της κάθε στιγμή να εξασφαλίζει τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) τη δεδομένη στιγμή. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται τα τελευταία χρόνια σε εξειδικευμένα στελέχη με σπουδές και εμπειρίες πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό.

Σήμερα σχεδόν σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις (ή οργανισμούς) υπάρχει ξεχωριστό τμήμα που ασχολείται με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ρόλος του τμήματος αυτού είναι να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και να εκτελεί συγκεκριμένες λειτουργίες. Μερικές από αυτές είναι: η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η προαγωγή, η πολιτική αμοιβής, τα πειθαρχικά μέτρα- απόλυση και οι εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων.

Στην παρούσα εργασία θα παρακολουθήσουμε μερικές τεχνικές πρόσληψης που ακολουθούν διάφορες επιχειρήσεις στο εξωτερικό καθώς. Η διαδικασία της πρόσληψης είναι σημαντική για την επιχείρηση ή τον οργανισμό αφού θα προσπαθήσει να εντοπίσει τον κατάλληλο άνθρωπο που θα καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις σήμερα έχουν διάφορους τρόπους πρόσληψης που τις εξυπηρετούν να

γλυτώνουν χρόνο και χρήμα ώστε να βρουν τον εργαζόμενο που θέλουν. Μία βασική τεχνική είναι αυτή της συνέντευξης όπου ο ενδιαφερόμενος καλείται να απαντήσει τόσο σε εργασιακά θέματα , όσο και σε ερωτήσεις γνώσεων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας καλύπτεται όλο το θεωρητικό υπόβαθρο με ορισμούς και προσεγγίσεις της επιλογής και πρόσληψης του εργαζομένου. Στο τέταρτο κεφάλαιο το οποίο το καθιστά άκρως σημαντικό, είναι οι μελέτες περιπτώσεων σε μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού και με ποιους τρόπους επιλέγουν το εργατικό τους δυναμικό. Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο υπάρχουν τεχνικές που υποστηρίζονται από Ελληνικές Επιχειρήσεις και τρόποι με τους οποίους μπορεί να εξελιχθεί το Ανθρώπινο Δυναμικό πιο ενεργά στην Ελλάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2- ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Βασικές Λειτουργίες HR

Οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν ότι όλοι οι διευθυντές εκτελούν ορισμένες βασικές λειτουργίες. Κάποιες από αυτές είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος. Συνολικά, αντιπροσωπεύουν τη διαδικασία διαχείρισης. Ορισμένες από τις συγκεκριμένες δραστηριότητες που εμπλέκονται σε κάθε λειτουργία περιλαμβάνουν:

Σχεδιασμό. Καθορισμός στόχων και προτύπων, ανάπτυξη κανόνων και διαδικασιών, ανάπτυξη σχεδίων και προβλέψεων.

Οργάνωση. Δίνοντας σε κάθε υποκείμενο ένα συγκεκριμένο καθήκον, καθιερώνοντας τις εξουσίες, εκχωρώντας εξουσία στους υφισταμένους, δημιουργώντας διαύλους εξουσίας και επικοινωνίας, συντονίζοντας το έργο των υφισταμένων.

Στελέχωση. Καθορίζοντας τι είδους άτομα πρέπει να μισθωθούν. Την επιλογή υπαλλήλων, τον καθορισμό προτύπων απόδοσης, την αποζημίωση των εργαζομένων, την αξιολόγηση των επιδόσεων, την παροχή συμβουλών στους εργαζομένους, την κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Καθοδήγηση. Να πάρει άλλους για να κάνει τη δουλειά, τη διατήρηση του ηθικού.

Έλεγχος. Ο καθορισμός προδιαγραφών όπως οι ποσοστώσεις πωλήσεων, οι ποιοτικές προδιαγραφές ή τα επίπεδα παραγωγής, έλεγχος για να δούμε πώς η πραγματική απόδοση συγκρίνεται με αυτά τα πρότυπα, λαμβάνοντας διορθωτικές ενέργειες όπως είναι απαραίτητο.

Γιατί όλες αυτές οι έννοιες και οι τεχνικές είναι σημαντικές για όλους τους διαχειριστές;

Ίσως είναι πιο εύκολο να απαντήσετε σε αυτό, αναφέροντας μερικά από τα λάθη του προσωπικού που δεν θέλετε να κάνετε κατά τη διαχείριση. Για παράδειγμα, δεν θέλετε να:

- Προσλάβετε το λάθος άτομο για τη δουλειά
- Υπάρχει υψηλός κύκλος εργασιών
- Έχετε τους ανθρώπους σας χωρίς να αποδίδουν
- Σπαταλάτε χρόνο για άχρηστες συνεντεύξεις
- Να αναφέρετε την εταιρεία σας σύμφωνα με τους ομοσπονδιακούς νόμους για την ασφάλεια στην εργασία για μη ασφαλείς πρακτικές
- Να έχετε κάποιους εργαζόμενους να πιστεύουν ότι οι μισθοί τους είναι άδικοι και άδικοι σε σχέση με τους άλλους στην οργάνωση
- Επιτρέψτε την έλλειψη κατάρτισης για να υπονομεύσετε την αποτελεσματικότητα του τμήματος σας
- Δέσμευση κάθε άδικης εργασιακής πρακτικής

Οι διευθυντές γραμμών ευθύνονται για :

- τη τοποθέτηση του σωστού ατόμου στη σωστή δουλειά
- το ξεκίνημα των νέων υπαλλήλων στην οργάνωση
- την κατάρτιση των εργαζομένων για νέες θέσεις εργασίας
- τη βελτίωση της απόδοσης κάθε ατόμου κερδίζοντας δημιουργική συνεργασία και αναπτύσσοντας ομαλές εργασιακές σχέσεις
- τις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας
- τον έλεγχο του κόστους εργασίας αναπτύσσοντας τις ικανότητες του κάθε ατόμου
- τη δημιουργία και τη διατήρηση του ηθικού τμήματος
- τη προστασία της υγείας και τη φυσικής κατάστασης των εργαζομένων

De Cenzo/ Robbins (1996)

Σε μικρές οργανώσεις, οι διαχειριστές γραμμής μπορούν να εκτελούν όλα αυτά τα καθήκοντα προσωπικού χωρίς βοήθεια. Όμως, καθώς ο οργανισμός μεγαλώνει, χρειάζονται βοήθεια, εξειδικευμένες γνώσεις και συμβουλές από ένα ξεχωριστό ανθρώπινο δυναμικό. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων παρέχει αυτή την εξειδικευμένη βοήθεια. Με αυτόν τον τρόπο, ο διευθυντής HR ασκεί τρεις διαφορετικές λειτουργίες:

1. Μια λειτουργία γραμμής. Ο υπεύθυνος του τμήματος διευθύνει τις δραστηριότητες του λαού στο δικό του τμήμα και σε συναφείς τομείς υπηρεσιών. Με άλλα λόγια, αυτός ή αυτή ασκεί εξουσία γραμμής μέσα στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Αν και γενικά δεν μπορούν να χειριστούν την εξουσία γραμμής εκτός ώρας, είναι πιθανό να ασκήσουν σιωπηρή εξουσία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι διαχειριστές γραμμής γνωρίζουν ότι η κορυφή έχει διαχειριστεί αυτιά σε τομείς όπως η δοκιμή και η καταφατική δράση.
2. Μια συντονιστική λειτουργία. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού συντονίζουν επίσης τις δραστηριότητες του προσωπικού, ένα καθήκον που συχνά αναφέρεται ως λειτουργικός έλεγχος. Εδώ ο διευθυντής και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενεργούν ως το «σωστό βραχίονα του ανώτατου εκτελεστικού» για να διασφαλίσουν ότι οι διευθυντές γραμμών εφαρμόζουν τους στόχους, τις πολιτικές και τις διαδικασίες για τις επιχειρήσεις (για παράδειγμα, τηρούν τις πολιτικές σεξουαλικής παρενόχλησης).
3. Το προσωπικό (βοήθεια και συμβουλές). Η παροχή βοήθειας και η παροχή συμβουλών στους διαχειριστές γραμμής είναι η καρδιά της δουλειάς των υπευθύνων των επιχειρήσεων. Ο μάνατζερ βοηθά στον σχεδιασμό στρατηγικής και στην εκτέλεση, βοηθώντας τον Διευθύνοντα Σύμβουλο να κατανοήσει καλύτερα τις προσωπικές πτυχές των στρατηγικών επιλογών της εταιρείας. Ο διευθύνων σύμβουλος βοηθά στην πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση, επιβράβευση, συμβουλευτική, προώθηση και εκτόξευση εργαζομένων. Διαχειρίζεται τα διάφορα προγράμματα παροχών (ασφάλιση υγείας και ατυχήματος, συνταξιοδότηση, διακοπές κ.α.). Βοηθά τους διευθυντές να συμμορφώνονται με τους νόμους για την ίση απασχόληση και την επαγγελματική ασφάλεια και διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμάχη και στις εργασιακές σχέσεις. Διαδραματίζει καινοτόμο ρόλο, παρέχοντας «ενημερωμένες πληροφορίες σχετικά με τις τρέχουσες τάσεις και τις νέες μεθόδους επίλυσης προβλημάτων» όπως το σημερινό ενδιαφέρον για την καθιέρωση συστημάτων για τη μέτρηση των στρατηγικών επιπτώσεων της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Παίζει καθοριστικό ρόλο στην υπεράσπιση: βοηθά στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο η διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους, διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εμπλέκονται σε αθέμιτες πρακτικές και αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα των

εργαζομένων στο πλαίσιο της κύριας υποχρέωσής του για ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Dessler (2013)

2.2 ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ

Η αξιολόγηση του τρέχοντος ανθρώπινου δυναμικού αρχίζει με την ανάπτυξη ενός προφίλ των υπαρχόντων υπαλλήλων των οργανισμών. Πρόκειται για μια εσωτερική ανάλυση που περιλαμβάνει έναν κατάλογο των εργαζομένων και τις δεξιότητες που κατέχουν σήμερα. Σε μια εποχή των συστημάτων πληροφορικής, δεν είναι πολύ δύσκολο για τους περισσότερους οργανισμούς να δημιουργήσουν έκθεση απογραφής ανθρώπινων πόρων. Οι πληροφορίες για την παρούσα έκθεση θα αφαιρεθούν από τα έντυπα που συμπληρώθηκαν από τους υπαλλήλους και στη συνέχεια θα ελεγχθούν από τους εποπτικούς φορείς. Τέτοιες αναφορές θα περιλαμβάνουν έναν πλήρη κατάλογο όλων των εργαζομένων με βάση το όνομα, την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την προηγούμενη απασχόληση, την τρέχουσα θέση, τις αξιολογήσεις απόδοσης, το ύψος των μισθών, τις γλώσσες που μιλάνε, τις ικανότητες και τις εξειδικευμένες δεξιότητες.

Από μια στρατηγική άποψη του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού, αυτή η πληροφορία είναι πολύτιμη για τον προσδιορισμό των δεξιοτήτων που είναι διαθέσιμες σήμερα στον οργανισμό. Χρησιμεύουν για την υποστήριξη νέων οργανωτικών αναζητήσεων ή για την αλλαγή στρατηγικών οργανισμών. Η έκθεση αυτή έχει επίσης αξία σε άλλες δραστηριότητες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως η επιλογή ατόμων για κατάρτιση, ανάπτυξη και προώθηση. Το πλήρες προφίλ του καταλόγου ανθρώπινων πόρων μπορεί να παράσχει κρίσιμες πληροφορίες για τον εντοπισμό τωρινών ή μελλοντικών απειλών στους οργανισμούς που είναι σε θέση να επιτελέσουν. Για παράδειγμα, ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες από το απόθεμα για να εντοπίσει συγκεκριμένες μεταβλητές που μπορεί να έχουν ιδιαίτερη σχέση με τις ανάγκες κατάρτισης, τις βελτιώσεις παραγωγικότητας και τον προγραμματισμό διαδοχής. Ένας χαρακτήρας, όπως ο τεχνικός απατεώνας, ή οι εργαζόμενοι που δεν εκπαιδεύονται να λειτουργούν με νέες απαιτήσεις υπολογιστών, μπορούν, αν αρχίσουν να διαπερνούν ολόκληρο τον οργανισμό, να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση των οργανισμών.

De Cenzo/ Robbins (1996)

Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής είναι μια αντίστοιχη δραστηριότητα μεταξύ του αιτούντος και της εργασίας, η οποία εξαρτάται καταρχάς από τον οργανισμό να προσδιορίζει με σαφήνεια και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις κατάλληλες μεθόδους πρόσληψης και τις τεχνικές επιλογής και να εξετάζει, να αξιολογεί και να τροποποιεί τις προσλήψεις και το σύστημα επιλογής υπό το πρίσμα της εμπειρίας. Η πρόσληψη και η επιλογή του προσωπικού είναι θεμελιώδους σημασίας για τη λειτουργία ενός οργανισμού. Οι απρόσφορες αποφάσεις επιλογής μειώνουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα, ακυρώνουν τις ανταμοιβές και τις αναπτυξιακές στρατηγικές, συχνά είναι άδικο για τους μεμονωμένους προσληφθέντες και μπορεί να είναι τρομακτικό για τους διαχειριστές που έχουν να αντιμετωπίσουν ακατάλληλους υπαλλήλους.

Η καλή πρόσληψη και η επιλογή είναι σημαντική διότι οι καλά μελετημένες, συμφωνημένες και κοινοποιημένες πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην αποτελεσματική οργανωτική απόδοση, στις καλές σχέσεις των εργαζομένων και σε μια θετική δημόσια εικόνα. Η έλλειψη αποτελεσματικότητας όσον αφορά την πρόσληψη και την επιλογή μπορεί να οδηγήσει σε κακή απόδοση στην εργασία. απαράδεκτη συμπεριφορά, εσωτερικές συγκρούσεις, χαμηλό ηθικό και εργασιακή ικανοποίηση και δυσλειτουργικό εργασιακό κύκλο εργασιών. Ως εκ τούτου, η πρόσληψη και η επιλογή είναι ένα ουσιαστικό μέρος της στρατηγικής για την εξεύρεση πόρων. Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής πρέπει να είναι αποτελεσματικές, αποδοτικές και δίκαιες ώστε να παράγουν υποψηφίους κατάλληλης ποιότητας και ποσότητας και να διακρίνουν μεταξύ του κατάλληλου και του ακατάλληλου. Η εταιρία πρέπει να παρέχει ένα θετικό πλαίσιο εντός του οποίου οι διαφορετικοί υποψήφιοι μπορούν να επιδείξουν τις ικανότητές τους. Έχει αποθαρρυνθεί μια ενδεχόμενη προσέγγιση όσον αφορά την πρόσληψη και την επιλογή, αναγνωρίζοντας παράλληλα ότι αυτό μπορεί να περιοριστεί στην πράξη με κανονικές οργανωτικές διαδικασίες. Οι τυποποιημένες διαδικασίες θα συμβάλλουν στη δικαιοσύνη και τις δυνάμεις και τους περιορισμούς της προσέλκυσης των υποψηφίων εργαζομένων. Ο βαθμός στον οποίο τα λειτουργικά στοιχεία ή η πρόσληψη και η επιλογή κατανέμονται μεταξύ των διαχειριστών γραμμών και των επαγγελματιών του προσωπικού θα εξαρτάται από τις οργανωτικές συνθήκες. Η κατανομή των αρμοδιοτήτων πρόσληψης και επιλογής θα καθορίζεται από παράγοντες όπως το οργανωτικό μέγεθος, τους διοικητικούς πόρους, τον τόπο επαγγελματικής

εμπειρογνωμοσύνης και την πολιτική απορρόφησης των ανθρωπίνων πόρων. Μια πολιτική για τη διάθεση των προσλήψεων και της επιλογής των διευθυντικών στελεχών θα είναι πάντοτε ζήτημα του βαθμού αποκέντρωσης και σπάνια θα οδηγήσει σε απόλυτη αποκέντρωση των λειτουργιών πρόσληψης και επιλογής. M. Corbridge & S. Pilbeam (1998)

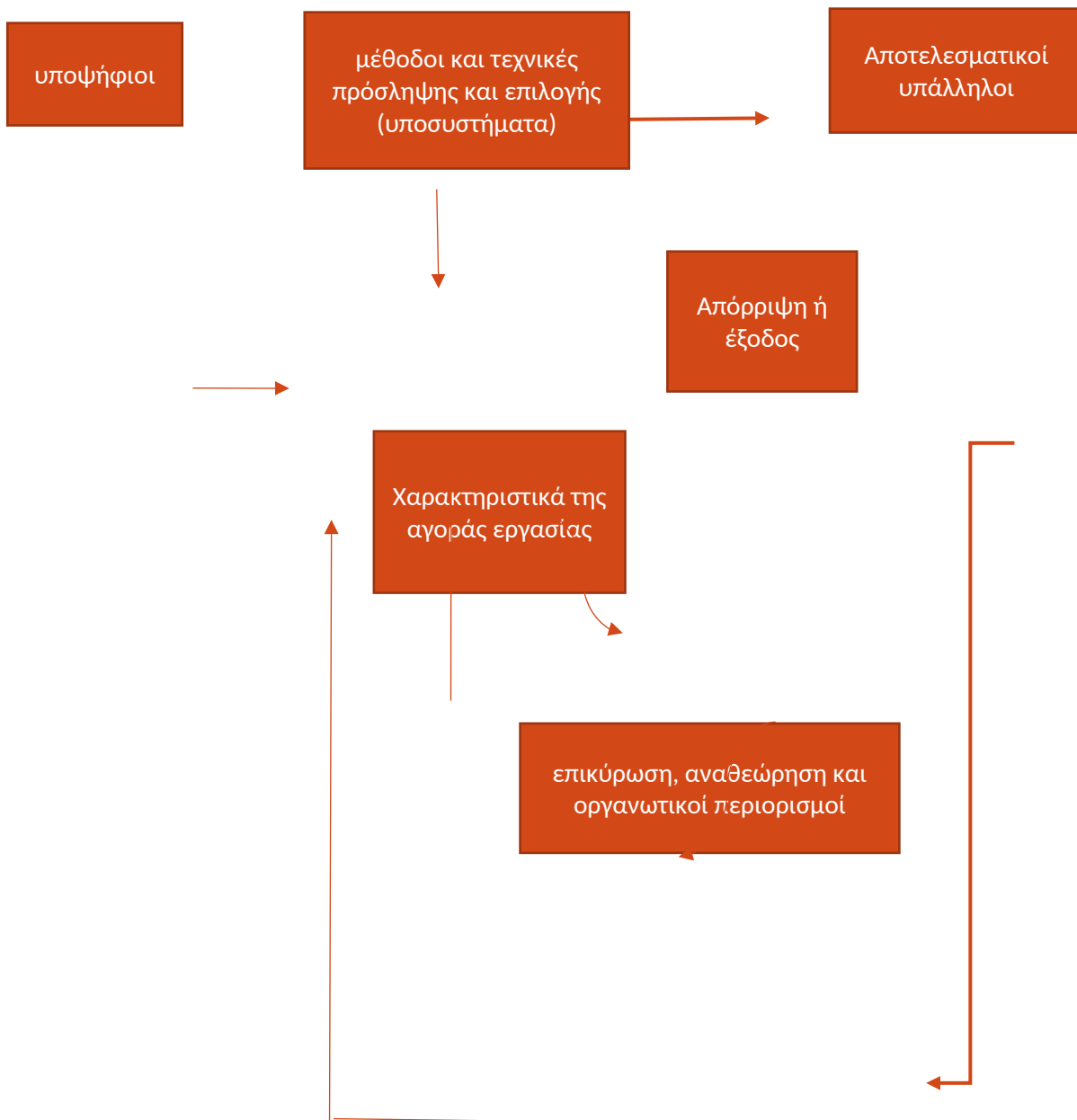
Είναι χρήσιμο για αναλυτικούς σκοπούς να γίνει διάκριση μεταξύ πρόσληψης και επιλογής.

- Η πρόσληψη είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην προσέλκυση υποψηφίων με τα κατάλληλα προσόντα για μια συγκεκριμένη θέση από την οποία είναι εφικτό και πρακτικό να επιλέγει και να διορίζει ένα αρμόδιο πρόσωπο ή πρόσωπα.
- Η επιλογή είναι μια διαδικασία που προϋποθέτει την εφαρμογή των κατάλληλων τεχνικών και μεθόδων με στόχο την επιλογή, το διορισμό και την εισαγωγή ενός ικανού ατόμου ή προσώπων.

Η πρόσληψη και η επιλογή είναι στοιχεία του ίδιου συστήματος ή διαδικασίας και μπορούν να εξεταστούν ξεχωριστά, αλλά δεν αποτελούν αμοιβαία αποκλειστικά μέσα. Μια προσέγγιση συστημάτων για την πρόσληψη και την επιλογή (σχήμα 1) βασίζεται στην ιδέα ότι ένα σύστημα έχει εισροές, μονάδα επεξεργασίας και εξόδους. Η μονάδα επεξεργασίας περιέχει τα υποσυστήματα πρόσληψης και επιλογής. Οι εισροές είναι οι υποψήφιοι, η μονάδα επεξεργασίας αποτελείται από διάφορες μεθόδους είναι τεχνικές και οι εκροές είναι είτε αποτελεσματικοί εργαζόμενοι είτε υποψήφιοι που επιστρέφουν στην αγορά εργασίας. Οι υποψήφιοι που επιστρέφουν στην αγορά εργασίας είτε απορρίπτονται από τον οργανισμό είτε επιλέγουν να αποχωρήσουν από τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής. Το σύστημα υπόκειται σε σημαντική εξωτερική επιρροή. Η προσέγγιση των συστημάτων παρέχει ένα βολικό αναλυτικό πλαίσιο και επιτρέπει την παρακέντηση των υποσυστημάτων πρόσληψης και επιλογής. Είναι επίσης δυνατό να αναγνωριστεί η αλληλεξάρτηση των υποσυστημάτων με τις αλλαγές, όπου είναι ένα υποσύστημα που έχει επιπτώσεις για ένα άλλο και επίσης για την ποιότητα των εξόδων. Για παράδειγμα, οι πιο εξελιγμένες μέθοδοι επιλογής θα καταστούν ανίσχυρες από τη δραστηριότητα προσλήψεων που δεν προσελκύει υποψήφιους και μια πολύ αποτελεσματική δραστηριότητα προσλήψεων που δημιουργεί τους κατάλληλους

υποψηφίους θα στερηθεί με μεθόδους επιλογής που δεν μπορούν να προβλέψουν την απόδοση στην εργασία.

Εξωτερικές Επιρροές
Νομικό πλαίσιο
οικονομική κατάσταση
κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές
δραστηριότητα ανταγωνιστή



Σχήμα 1. "Προσέγγιση Συστημάτων για την πρόσληψη και την επιλογή"

Marjorie Corbridge & Stephen Pilbeam (1998)

Τα υποσυστήματα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως:

1. Προσέλκυση, κατάλληλων υποψηφίων.
2. Μείωση, εξαλείφοντας τους ακατάλληλους υποψηφίους
3. Επιλογή, αξιολόγηση και επιλογή κατάλληλου υποψηφίου
4. Μετάβαση, μετατρέποντας τον επιτυχή υποψήφιο σε έναν αποτελεσματικό υπάλληλο

Marjorie Corbridge & Stephen Pilbeam (1998)

2.3 Παραδοσιακή πρόσληψη και επιλογή υπαλλήλων

Το παραδοσιακό σημείο εκκίνησης για την πρόσληψη είναι μια περιγραφή εργασίας και μια προδιαγραφή εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας περιγράφει τις εργασιακές δραστηριότητες ή τις εργασιακές ευθύνες του επιτυχημένου υπεύθυνου εργασίας. Η προδιαγραφή εργασίας προσδιορίζει τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένα άτομο για να εκτελέσει το έργο. Τα προσόντα εκφράζονται συνήθως ως η ελάχιστη εκπαίδευση, εμπειρία και άλλες απαιτήσεις που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας. Ορισμένοι εργοδότες χρησιμοποιούν επίσης μια απαίτηση για εργασία, η οποία δικαιολογεί τη δημιουργία μιας νέας θέσης ή την αντικατάσταση ενός εργαζόμενου.



Σχήμα 2 “ Παραδοσιακή Διαδικασία Επιλογής ”

(Human Recourse Management. David Rothwell)

2.4 Selection methods

Αρχική προβολή

Ως αποκορύφωμα των προσπαθειών για στρατολόγηση, θα πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι να ξεκινήσουμε μια προκαταρκτική εξέταση δυνητικά αποδεκτών υποψηφίων. Αυτή η αρχική εξέταση είναι σε ισχύ, μια διαδικασία δύο σταδίων. (1) τον έλεγχο των ερευνών και (2) τη διάταξη σχετικά με τον έλεγχο των συνεντεύξεων. Αν η προσπάθεια προσλήψεων ήταν επιτυχής, θα βρεθούμε αντιμέτωποι με διάφορους πιθανούς υποψηφίους. Με βάση την περιγραφή εργασίας και τις προδιαγραφές εργασίας, ορισμένοι από αυτούς τους ερωτηθέντες μπορούν να εξαλειφθούν. Παράγοντες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αρνητική απόφαση καθώς το σημείο αυτό περιλαμβάνει ανεπαρκή ή ακατάλληλη εμπειρία ή ακατάλληλη ή ακατάλληλη εκπαίδευση. Η συνέντευξη προβολής είναι επίσης μια εξαιρετική ευκαιρία για την HRM να περιγράψει τη δουλειά αρκετά λεπτομερώς ώστε οι υποψήφιοι να εξετάσουν εάν είναι πραγματικά σοβαροί για την εφαρμογή. Η ανταλλαγή πληροφοριών περιγραφής θέσης εργασίας με το άτομο ενθαρρύνει συχνά τα ανεπιθύλακτα ή οριακά προσόντα να αποσύρουν οικειοθελώς από την υποψηφιότητα, με ελάχιστο κόστος για τον αιτούντα ή τον οργανισμό. Ένα άλλο σημαντικό σημείο κατά τη διάρκεια της αρχικής φάσης διαλογής είναι να προσδιοριστεί ένα εύρος μισθών. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανησυχούν για τους μισθούς τους και ενώ ένα άνοιγμα θέσης εργασίας μπορεί να ακούγεται συναρπαστικό, ένας χαμηλός μισθός μπορεί να εμποδίσει έναν οργανισμό να αποκτήσει εξαιρετικό ταλέντο. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, εάν έχουν διεξαχθεί οι κατάλληλες δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, δεν θα πρέπει να καλύπτονται τα δεδομένα μισθών. Dessler (2013)

Το έντυπο της αίτησης.

Το έντυπο αίτησης έχει σημαντικό ρόλο στο να διαδραματίσει τη διαδικασία των προσλήψεων και επιλογής. Εφίσταται η προσοχή σε τρία ζητήματα σχετικά με τα έντυπα αιτήσεων.

Διάρκεια του σκοπού. Συνήθως το έντυπο αίτησης έχει σχεδιαστεί για να συλλαμβάνει πληροφορίες προσωπικού χαρακτήρα που γίνονται μέρος του αρχείου προσωπικού, σε περίπτωση που ο αιτών γίνει υπάλληλος. Το έντυπο αίτησης έχει επίσης ως σκοπό την παροχή πληροφοριών σχετικών με την εργασία, οι οποίες χρησιμοποιούνται για

αποφάσεις λήψης αποφάσεων και για τη διάρθρωση της συνέντευξης. Μπορεί να υπάρχει μια τάση μεταξύ αυτών των δύο σκοπών και τα έντυπα αίτησης πρέπει να αξιολογούνται κριτικά για τη χρησιμότητα στην επιλογή των εργαζομένων. Οι προσωπικές πληροφορίες που δεν σχετίζονται με μια απόφαση επιλογής μπορούν να συγκεντρωθούν αργότερα και μόνο για τους υποψηφίους στους οποίους προσφέρεται απασχόληση. Η συλλογή προσωπικών πληροφοριών σχετικά με τους αιτούντες μπορεί επίσης να είναι απαραίτητη για την παρακολούθηση των στόχων, αλλά αυτό μπορεί να συλλεχθεί χωριστά από την αίτηση.

Ευκολία ή δυσκολία ολοκλήρωσης. Η επιθυμία συλλογής χρήσιμων πληροφοριών υποψηφίων πρέπει να εξισορροπηθεί με το αποτρεπτικό αποτέλεσμα για τον αιτούντα από ένα μακρύ και περίπλοκο έντυπο αίτησης. Σε μια πλεονασματική αγορά εργασίας, το αποσπασματικό αποτέλεσμα μπορεί να είναι ένας χρήσιμος τρόπος εξάλειψης των λιγότερο ισχυρών αιτούντων. Σε περίπτωση έλλειψης αγοράς εργασίας ή όταν οι συνήθειες των αιτούντων εργασίας δεν περιμένουν ένα δύσκολο έντυπο αίτησης, το αποτρεπτικό αποτέλεσμα μπορεί να προκαλέσει χαμηλό ποσοστό απόδοσης και αποκλεισμό των καλών υποψηφίων επειδή οι υποψήφιοι ασκούν το δικαίωμά τους να καταργήσουν την επιλογή του εργοδότη.

Τυπικό ή ευέλικτο σχέδιο. Ένα τυπικό έντυπο αίτησης είναι διοικητικά ελκυστικό και λιγότερο δαπανηρό, αλλά υπάρχει περίπτωση ευελιξίας στο σχεδιασμό. Η ευελιξία δεν μπορεί να επεκταθεί σε μεμονωμένες φόρμες για κάθε εργασία, αλλά θα πρέπει να αντανακλά τις διαφορετικές απαιτήσεις διαφορετικών κατηγοριών θέσεων εργασίας. Μια ποικιλία μορφών θα βελτιώσει τη συμβολή των πληροφοριών του εντύπου αίτησης στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής. Οι πληροφορίες της φόρμας εφαρμογής πρέπει να συγκρίνονται συστηματικά με την περιγραφή εργασίας και τις προδιαγραφές προσώπου για τη μείωση της προσωπικής προκατάληψης και της χρήσης αυθαίρετων κριτηρίων. Υπάρχουν επιχειρήματα υπέρ και κατά των βιογραφικών σημειωμάτων αποδοχής στη θέση ή συμπλήρωση της αίτησης υποψηφιότητας. Οι πληροφορίες που παρουσιάζονται σε τυποποιημένο έντυπο με έντυπο αίτησης διευκολύνουν τη σύγκριση υποψηφίων και θέσεων εργασίας και συμβάλλουν σε μια κοινή δομή συνέντευξης. Αντιστρόφως, ένα βιογραφικό σημείωμα είναι μια ευκαιρία για τους υποψηφίους να επιδείξουν την ατομική τους ικανότητα για την απόδειξη της επίτευξης και της καταλληλότητας για την εργασία (ή για να αποδείξουν ότι έχουν προπονηθεί στην προετοιμασία βιογραφικών σημειωμάτων). Marjorie Corbridge & Stephen Pilbeam (1998)

Ολοκλήρωση της Αίτησης

Μόλις ολοκληρωθεί ο αρχικός έλεγχος, οι αιτούντες καλούνται να συμπληρώσουν το όνομα, τη διεύθυνση και τον αριθμό τηλεφώνου του οργανισμού. Ορισμένες οργανώσεις, από την άλλη πλευρά, μπορούν να ζητήσουν την ολοκλήρωση ενός πιο ολοκληρωμένου προφίλ απασχόλησης. Σε γενικές γραμμές, το έντυπο αίτησης παρέχει μια συνοπτική περιγραφή της απόδοσης των θέσεων εργασίας για το τι κάνουν οι αιτούντες κατά τη διάρκεια της ενήλικης ζωής τους, τις ικανότητές τους και τα επιτεύγματά τους.

Οι εφαρμογές είναι επίσης χρήσιμες στο ότι λαμβάνουν τις πληροφορίες που επιθυμεί η εταιρεία. Επιπλέον, η ολοκλήρωση της εφαρμογής χρησιμεύει ως ένα άλλο εμπόδιο, δηλαδή εάν η εργασία απαιτεί κάποιον να ακολουθήσει τις οδηγίες και το άτομο δεν το κάνει στην εφαρμογή, δηλαδή ένας λόγος απόρριψης που σχετίζεται με την εργασία. Τέλος, οι υποψηφιότητες απαιτούν υπογραφή που βεβαιώνει την ειλικρίνεια των πληροφοριών που δίνονται και παρέχει άδεια για να ελέγξει τις αναφορές. Εάν αργότερα η εταιρεία διαπιστώσει ότι οι πληροφορίες είναι ψευδείς, μπορεί να οδηγήσει στην άμεση απόλυση του ατόμου. Rob Yeung (2008)

Δοκιμές απασχόλησης

Οι οργανισμοί βασίστηκαν ιστορικά σε σημαντικό βαθμό σε εξετάσεις νοημοσύνης, ικανότητας και ενδιαφέροντος, προκειμένου να παράσχουν σημαντική συμβολή στη διαδικασία επιλογής. Ακόμη και η ανάλυση χειρόγραφου (γραφολογία) και οι εξετάσεις εντιμότητας έχουν χρησιμοποιηθεί στην προσπάθεια να μάθουν περισσότερα για τον υποψήφιο, πληροφορίες που υποτίθεται ότι οδηγούν σε πιο αποτελεσματική επιλογή.

Στη δεκαετία του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η εξάρτηση από τις παραδοσιακές γραπτές εξετάσεις για σκοπούς επιλογής μειώθηκε σημαντικά. Αυτό αποδόθηκε απευθείας σε νομικές αποφάσεις που απαιτούσαν από τους υπαλλήλους να δικαιολογούν ως επαγγέλματα οποιαδήποτε δοκιμή που χρησιμοποίησαν. Δεδομένων των ιστορικών δυσκολιών και των δαπανών για την τεκμηρίωση αυτής της σχέσης, ορισμένοι οργανισμοί απλώς απάλειψαν τον έλεγχο της απασχόλησης ως συσκευή επιλογής.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, ωστόσο, η τάση αυτή αντιστράφηκε. Εκτιμάται ότι πάνω από το 60 τοις εκατό όλων των οργανώσεων χρησιμοποιούν συγκεκριμένο

τύπο εργασίας σήμερα. Για τους οργανισμούς αυτούς, αναγνωρίζεται ότι η διάλυση των εργασιακών εξετάσεων ήταν ισοδύναμη με το «ρίχνοντας το μωρό με το νερό της μπανιέρας». Έχουν έρθει να αναγνωρίσουν ότι ορισμένες δοκιμές είναι αρκετά χρήσιμες στην πρόβλεψη ποιος θα είναι επιτυχής στη δουλειά. Το κλειδί στις δοκιμές απασχόλησης, στη συνέχεια, χρησιμοποιεί ένα τεστ που προβλέπει με ακρίβεια τις επιδόσεις της εργασίας.

Συνέντευξη

Οι υποψήφιοι που θα περάσουν τον αρχικό έλεγχο, το έντυπο αίτησης και τις απαιτούμενες εξετάσεις λαμβάνουν συνήθως μια συνολική συνέντευξη. Ο αιτών μπορεί να πάρει συνέντευξη από τους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού, έναν δυναμικό επόπτη, δυναμικούς συναδέλφους ή μερικά ή όλα αυτά. Η ολοκληρωμένη συνέντευξη έχει σχεδιαστεί για να διερευνήσει περιοχές που δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν εύκολα από το έντυπο αίτησης ή τις εξετάσεις, όπως η εκτίμηση του κινήτρου, η ικανότητα να εργάζεται υπό πίεση και η ικανότητα να «ταιριάζει» με τον οργανισμό. Ωστόσο, αυτές οι πληροφορίες πρέπει να σχετίζονται με την εργασία. Οι ερωτήσεις που τίθενται και τα θέματα που καλύπτονται πρέπει να αντικατοπτρίζουν την περιγραφή της εργασίας και τις πληροφορίες της εργασίας που περιέχονται στην ανάλυση εργασίας.

Cooper, Robertson & Tinline (2003)

Η συνέντευξη είναι μια κοινωνική συνάντηση μεταξύ ενός αιτούντος και ενός εκπροσώπου ή εκπροσώπων ενός εργοδότη και εξατομικεύει τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής. Corbridge & Pilbeam (1998)

Οι έρευνες τόσο από τις κορυφαίες σχολές επιχειρήσεων όσο και από τους κορυφαίους οργανισμούς μας λένε ότι μια τεχνική που ονομάζεται συνέντευξη με βάση τις ικανότητες είναι πολύ πιο αποτελεσματική από τη μη δομημένη συνέντευξη στην πρόσληψη του κατάλληλου για τη δουλειά του ατόμου. Επίσης, ονομάζεται συνέντευξη βάσει δυνατοτήτων ή συμπεριφοράς, η ιδέα είναι η συνέντευξη των υποψηφίων σε ένα σύνολο κριτηρίων που ονομάζονται ικανότητες. Οι ικανότητες είναι απλά: οι δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά, οι ιδιότητες και οι συμπεριφορές που συμβάλλουν στην αποτελεσματική απόδοση είναι μια δουλειά. Είναι, ουσιαστικά, αυτό που χρειάζεται για να είναι κάποιος επιτυχημένος στην εργασία. Οι τυπικές ικανότητες μπορούν να

επικεντρωθούν στις δεξιότητες που μας βοηθούν ως επίλυση προβλημάτων, ομαδική εργασία, ηγεσία, επικοινωνία, επιρροή, εξυπηρέτηση πελατών κ.ά. Η μεγάλη πλειοψηφία των μεγάλων οργανώσεων, συμπεριλαμβανομένης της εταιρείας καταναλωτικών αγαθών Unilever, της τράπεζας HSBC και του λιανεμπορίου Tesco, χρησιμοποιούν ικανότητες στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής τους. Προκειμένου να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, πολλές μικρές και μεσαίες οργανώσεις υιοθετούν επίσης την προσέγγιση που βασίζεται στις ικανότητες. Rob Yeung (2008)

Οι διευθυντές χρησιμοποιούν τρεις τύπους συνεντεύξεων για τη συλλογή δεδομένων εργασίας: μεμονωμένες συνεντεύξεις με κάθε υπάλληλο, ομαδικές συνεντεύξεις με ομάδες εργαζομένων που έχουν την ίδια δουλειά και συνεντεύξεις εποπτών με έναν ή περισσότερους επόπτες που γνωρίζουν τη δουλειά. Χρησιμοποιούν ομαδικές συνεντεύξεις όταν ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων εκτελεί παρόμοια ή ίδια εργασία, καθώς μπορεί να είναι ένας γρήγορος και δαπανηρός τρόπος να συγκεντρωθούν πληροφορίες. Κατά κανόνα, ο αυστηρός επιβλέπων των εργαζομένων παρευρίσκεται στην ομαδική συνεδρίαση, αν όχι, μπορείτε να συνομιλήσετε με τον επιβλέποντα ξεχωριστά για να έχετε την προοπτική του ατόμου για τα καθήκοντα και τις ευθύνες της εργασίας. Όποια και αν είναι η συνέντευξη που χρησιμοποιείτε, πρέπει να είστε σίγουροι ότι ο ερωτώμενος κατανοεί πλήρως τον λόγο της συνέντευξης, καθώς υπάρχει μια τάση να θεωρούνται αυτές οι συνεντεύξεις σωστά ή λανθασμένα ως «αξιολογήσεις της αποτελεσματικότητας». Αν ναι, οι ερωτηθέντες μπορεί να διστάσουν να περιγράψουν με ακρίβεια την εργασία τους. Dessler (2013)

2.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Κατά τα τέλη του 20^{ου} αιώνα και στις αρχές του 21^{ου} αιώνα πολλοί ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να προσελκύσουν έναν υπάλληλο ταλέντο. (Michaels et al., 2001, Woodruffe, 1999). Κατά αυτόν τον τρόπο, με τη πρόσληψη νέου προσωπικού, οι εταιρείες και οι οργανισμοί θα μπορούν να επιτύχουν γρήγορη ανάπτυξη στην παγκόσμια οικονομία. Πλέον βασικά τους

εργαλεία γίνεται η πρόσληψη και η επιλογή των καλύτερων και λαμπρότερων νέων υπαλλήλων που θα οδηγήσουν στην οργανωτική επιτυχία και επιβίωση.

Οι εταιρίες είναι δομημένες σε μοναδικές υπομονάδες εργαζομένων με βάση την αβεβαιότητα των διαθέσιμων πληροφοριών στις θέσεις εργασίας τους και την ανάγκη για οργανωτική λογική ή ανοιχτό χαρακτήρα. Με βάση τα υπάρχοντα εμπειρικά εγχειρήματα για τη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων, υποστηρίζεται ότι είναι απαραίτητα τα μοναδικά συστήματα πρακτικών πρόσληψης και επιλογής για να παρέχουν το επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, ώστε να ταιριάζουν με το επίπεδο των πληροφοριών που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε αυτούς τους ρόλους. Συγκεκριμένα, τα συστήματα πρόσληψης και επιλογής που ταιριάζουν με τη μηχανιστική οργανωτική δομή είναι τα καλύτερα για τις υπομονάδες των εργαζομένων που αντιμετωπίζουν χαμηλή αβεβαιότητα στις πληροφορίες. Ενώ τα συστήματα πρόσληψης και επιλογής που ταιριάζουν με την οργανωτική δομή είναι τα καλύτερα για τις υπομονάδες των εργαζομένων που αντιμετωπίζουν υψηλή αβεβαιότητα πληροφόρησης. (Collins, C. J. & Kehoe, R. R. 2009).

Οι χώροι εργασίας στην Αμερική και σε πολλές άλλες χώρες δεν είναι και οι καλύτεροι. Υπάρχει έντονη δυσαρέσκεια, πολλά προβλήματα και αρκετές αρνητικές συνέπειες τόσο για τους εργοδότες, όσο και για τους εργαζομένους. Η εκπαίδευση, η κοινή χρήση πληροφοριών και η συλλογική λήψη αποφάσεων είναι οι τρεις πρακτικές υψηλής δέσμευσης που έχουν διαφορετικές τεχνικές βάσεις για την αύξηση των επιδόσεων. Η κατάρτιση δημιουργεί δεξιότητες και ικανότητες. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να ανταπεξέλθει ο εργαζόμενος στα σύγχρονα μέσα. Η ανταλλαγή πληροφοριών παρέχει στους ανθρώπους τα απαραίτητα δεδομένα για να κάνουν καλύτερες αποφάσεις που σχετίζονται με την εργασία. Η αποκέντρωση επιτρέπει στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν πληροφορίες και εκπαίδευση για να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα του τι κάνουν, δίνοντάς τους την απαραίτητη διακριτική ευχέρεια να προσαρμοστούν. Ταυτόχρονα, κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία μπαίνει σε παρόμοιες οργανωτικές διαδικασίες συμπεριφοράς που ενισχύουν την αποτελεσματικότητά τους. Οι επενδύσεις στην κατάρτιση ενεργοποιούν τον κανόνα της ανταμοιβής. Εάν ένας εργοδότης επενδύσει σε έναν υπάλληλο, αυτός ο εργαζόμενος θα αισθανθεί κάποια υποχρέωση για μεγαλύτερη προσπάθεια και δέσμευση. Η οργανωτική συμπεριφορά υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι αλληλεξαρτώνται στην εργασία τους και ότι οι κοινωνικές σχέσεις έχουν σημασία. Για να μπορούν οι άνθρωποι να εργάζονται αποτελεσματικά είναι χρήσιμο να μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους. Δεν είναι

μόνο ατομικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας αλλά και τη σχέση μεταξύ αυτών των χαρακτηριστικών και του κοινωνικού περιβάλλοντος στην οποία εργάζεται το άτομο. Επομένως, μεμονωμένες αξιολογήσεις εργασίας, ως δείκτες ατομικής απόδοσης και ικανότητας με διαρκή χαρακτηριστικά, είναι πιθανά ελαττωματικά μέτρα. Jeffrey Pfeffer (2007)

Talent Management

Καθώς η παγκόσμια οικονομία επεκτάθηκε δραματικά από το 2002 έως το 2007 και έπειτα, οι ηγέτες των επιχειρήσεων και οι διαχειριστές ανθρωπίνων πόρων ανησυχούν για τον συνεχόμενο διεθνή ανταγωνισμό για ταλέντα. Στον αντίκτυπο της μη ύπαρξης κατάλληλων ανθρώπων για να οδηγήσουν και να αντιμετωπίζουν τις επιχειρηματικές προκλήσεις. Υπήρχε έντονη η ανάγκη του να προσλαμβάνονται άτομα εφόσον και μόνο για να καλυφθεί μια θέση. Σήμερα, με την πρωτοφανή παγκόσμια οικονομική κρίση, την οικονομική επιβράδυνση και την τεράστια αναδιάρθρωση, το «ταλέντο» παραμένει ένα κρίσιμο θέμα της ατζέντας που επικεντρώνεται στους υψηλότερους επιδιωκόμενους. Μια πρόσφατη έρευνα δείχνει ότι παρά την ύφεση, η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών σκοπεύει ακόμη να επικεντρωθεί στα κορυφαία ταλέντα, με σχεδόν το ήμισυ των εταιρειών να σχεδιάζουν να διατηρήσουν ή να αυξήσουν τις δαπάνες μάθησης και ανάπτυξης. Αυτή η εργασία εξετάζει το λεγόμενο παγκόσμιο φαινόμενο «πόλεμος για ταλέντο».

McKinsey Company

Ο «πόλεμος για ταλέντο» ξεκίνησε επίσημα το 1998, όταν η McKinsey & Company, η μεγαλύτερη και πιο αναγνωρισμένη εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Αμερική, δημοσίευσε την πλέον διάσημη έκθεσή τους, αναγγέλλοντας ότι «το καλύτερο ταλέντο αξίζει να αγωνιστεί».

Η έρευνα του McKinsey κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι σημαντικότεροι εταιρικοί πόροι τα επόμενα 20 χρόνια θα είναι έξυπνοι, εξελιγμένοι επιχειρηματίες οι οποίοι θα είναι ευφυής και λειτουργικά ευέλικτοι. Σύμφωνα με τον McKinsey, το ταλέντο είναι ... «το άθροισμα των ικανοτήτων κάποιου ατόμου ... τα εγγενή του δώρα, δεξιότητες, γνώση, εμπειρία, νοημοσύνη, κρίση, στάση, χαρακτήρα και κίνηση».

Σε αντίθεση με τους παραπάνω ορισμούς, το ταλέντο έχει γίνει συνώνυμο ολόκληρου του εργατικού δυναμικού σε πολλούς οργανισμούς και ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών

δεν γνωρίζουν καν πώς να καθορίσουν το ταλέντο. Ο καθηγητής και HR γκουρού David Ulrich υιοθετεί μια ολιστική άποψη με τον ορισμό του: ταλέντο = συνεισφορά δέσμευσης ικανότητας (Ulrich, 2006). Στη σύνθεσή του, η ικανότητα σημαίνει ότι τα άτομα έχουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις αξίες που απαιτούνται για σήμερα και αύριο. Η δέσμευση σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται σκληρά, βάζουν το χρόνο να κάνουν ό, τι καλούνται να κάνουν, δίνοντας τη διακριτική τους ενέργεια στην επιτυχία της επιχείρησης.

Η έρευνα έδειξε επίσης την πλειοψηφία των επιχειρήσεων με ανεπαρκείς και μερικές φορές χρόνιες ελλείψεις σε ταλέντο. Στη «Νέα Πραγματικότητα», οι θέσεις εργασίας είναι παρούσες ακόμη και σε άσχημες περιόδους, αλλά το ταλέντο είναι πάντα σπάνιο. Ο McKinsey προέβλεψε ότι η μελλοντική ζήτηση για ταλέντο θα αυξανόταν και θα μειωνόταν η προσφορά, καθιστώντας έτσι την αναζήτηση της καλύτερης και λαμπρότερης αλλά και μιας σταθερής και δαπανηρής μάχης. (Chambers et al., 1998)

Google- Αυτονομία

Μία από τις στρατηγικές που μπορούν να κάνουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων της διοργάνωσης για να προσελκύσουν δημιουργικό ταλέντο είναι να παρέχουν αυξημένα επίπεδα αυτονομίας σε έργα υψηλού προφίλ. Αυτό αποδεικνύεται από οργανώσεις όπως τη Google που επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους ένα σημαντικό μέρος του χρόνου να δουλέψουν στα δικά τους έργα μια τεχνική που αποδείχθηκε χρήσιμη τόσο ως τακτική στρατολόγησης όσο και ως κερδοφόρος παραγωγός προϊόντων.

Η βασική αρχή αυτών των προγραμμάτων μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις οργανώσεις, επιτρέποντας στους εργαζομένους να αποκτήσουν κάποιο βαθμό αυτονομίας στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται τα σχέδια. Οι ηγέτες μπορούν να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους τους για να βρουν την πραγματική πορεία προς τη δημιουργική επιτυχία.

Ακόμη οι περισσότερες εταιρίες υιοθετούν ολοένα και πιο εξελιγμένες μεθόδους ανάλυσης δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα για να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η Google εξασφαλίζει την υψηλότερη παραγωγικότητα, τη δέσμευση και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων που στη συνέχεια θα μεταδώσουν τις επιτυχίες τους.

Βασική προϋπόθεση όλων των εταιρειών είναι να τοποθετηθεί ο σωστός υπάλληλος στη σωστή θέση. Με αυτόν τον τρόπο θα ευνοηθεί η γρήγορη εξυπηρέτηση των

πελατών. Η Google επίσης έχει καθιερώσει μέσω της ποσοτικής ανάλυσης ότι μια αποδεδειγμένη ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών είναι πολύ καλύτερη σαν προγνωστικός παράγοντας για υψηλές επιδόσεις στην εργασία.

ΕΞΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΑΝΑΛΥΤΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ (six uses of talent analytics)

Οι μέθοδοι αυτοί δεν διαφέρουν σημαντικά από την ανάλυση των σχέσεων των πελατών ή της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

1. **Στοιχεία Ανθρώπινου Κεφαλαίου.** Είναι μια ενιαία εκδοχή της αλήθειας όσον αφορά τα επιμέρους στοιχεία απόδοσης και τα δεδομένα σε επίπεδο επιχείρησης, όπως τον αριθμό υπαλλήλων, την ενδεχόμενη χρήση της εργασίας, τον κύκλο εργασιών και την πρόσληψη. Η JetBlue (αμερικάνικη αεροπορική εταιρεία) δημιούργησε ένα δείκτη ικανοποίησης των εργαζομένων γύρω από την προθυμία της να συστήσει την εταιρεία ως τόπο εργασίας. Αυτά τα αποτελέσματα που διαμορφώθηκαν μετά τη μέτρηση ικανοποίησης πελατών, χρησιμοποιήθηκαν για να μελετήσει τον αντίκτυπο των αλλαγών στις αποζημιώσεις και να βοηθήσει στον καθορισμό των εκτελεστικών μόνους.
2. **Αναλυτικό Ανθρώπινο Δυναμικό.** Συλλέγει ή τμηματοποιεί δεδομένα HR για να αποκτήσουν γνώσεις σε συγκεκριμένα τμήματα ή λειτουργίες. Η εταιρία Lockheed Martin (εταιρεία ασφάλειας και αεροδιαστημικής) δημιούργησε ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης που συνδέει τις επιδόσεις κάθε υπαλλήλου με οργανωτικούς στόχους. Το αυτοματοποιημένο σύστημα συλλέγει έγκαιρα δεδομένα ανασκόπησης απόδοσης καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Τα δεδομένα μπορούν στη συνέχεια να συγκριθούν με πληροφορίες διαχείρισης της γνώσης, όπως το άτομο που έχει υποβληθεί σε επίσημη εκπαίδευση σε συγκεκριμένους τομείς. Με το σύστημα αυτό, η Lockheed Martin μπορεί να εντοπίσει τις μεγάλες δυνατότητές της για ειδικά προγράμματα ή να παρακολουθήσει υπαλλήλους που χρειάζονται βελτίωση σε ορισμένες εργασίες.
3. **Ανάλυση Επενδύσεων σε Ανθρώπινο Κεφαλαίο.** Βοηθά έναν οργανισμό να κατανοήσει ποιες ενέργειες έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στις

επιχειρηματικές επιδόσεις. Η Sysco είναι μια πολύπλοκη οργάνωση που αποτελείται από σχεδόν εκατό αυτόνομες λειτουργικές μονάδες και περίπου 51.000 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης που εξυπηρετούν περίπου 400.000 πελάτες. Η εταιρεία ξεκίνησε την ανάλυση του εργατικού δυναμικού της με τρία μικτά μέτρα για κάθε λειτουργική μονάδα: κλίμα εργασίας και ικανοποίηση των εργαζομένων, παραγωγικότητα και διατήρηση. Έχει διερευνήσει βαθύτερα την κατανόηση, τη μέτρηση και τη διαχείριση επτά άλλων διαστάσεων του εργασιακού περιβάλλοντος. Η ανάλυση της Sysco αποκάλυψε ότι οι λειτουργικές μονάδες με εξαιρετικά ικανοποιημένους υπαλλήλους έχουν υψηλότερα έσοδα, χαμηλότερο κόστος, μεγαλύτερη διατήρηση των εργαζομένων και υψηλότερη εμπιστοσύνη των πελατών. Η εταιρεία μπορεί να προσδιορίσει αποτελεσματικά ποιες ενέργειες από τη διοίκηση θα έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επιχείρηση.

4. **Προβλέψεις Εργατικού Δυναμικού.** Έχει ως στόχο να αναλύσει τον κύκλο εργασιών, τον προγραμματισμό διαδοχής και τα δεδομένα επιχειρηματικών ευκαιριών για να εντοπίσει πιθανές ελλείψεις ή υπερβολές των βασικών ικανοτήτων πολύ πριν συμβούν. Η εταιρία Dow Chemical Company (αμερικάνικη πολυεθνική εταιρία χημικών) έχει αναπτύξει τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού της τελευταίας δεκαετίας, εξάγοντας ιστορικά στοιχεία για τους 40.000 υπαλλήλους του, για να προβλέψει τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού σε όλους τους ασταθείς επιχειρηματικούς κύκλους της χημικής βιομηχανίας.
5. **Μοντέλο Αξίας Ταλέντου.** Αντιμετωπίζει ερωτήματα όπως "Γιατί οι εργαζόμενοι επιλέγουν να παραμείνουν στην εταιρεία μας;" Μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει τα αναλυτικά στοιχεία για να υπολογίσει τι εκτιμούν οι υπάλληλοι περισσότερο και στη συνέχεια να δημιουργήσει ένα μοντέλο που θα ενισχύσει τα ποσοστά διατήρησης. Ένα τέτοιο μοντέλο μπορεί να βοηθήσει τους διαχειριστές να σχεδιάσουν εξατομικευμένα κίνητρα επιδόσεων, να αξιολογήσουν εάν θα ταιριάζουν με την προσφορά πρόσληψης ενός ανταγωνιστή ή να αποφασίσουν πότε θα προωθήσουν κάποιον. Η Google χρησιμοποιεί δεδομένα απόδοσης των εργαζομένων για να καθορίσει την πιο κατάλληλη παρέμβαση που θα βοηθούν τόσο τους υπαλλήλους υψηλής και χαμηλής απόδοσης να επιτύχουν.
6. **Αλυσίδα Εφοδιασμού Ταλέντου.** Βοηθά τις εταιρείες να λαμβάνουν αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τις απαιτήσεις που σχετίζονται με τα talenta ,

από τη βελτιστοποίηση των ωραρίων εργασίας ενός επόμενου ημερήσιου καταστήματος λιανικής, με βάση τις προβλεπόμενες εισπράξεις και τα μοντέλα απόδοσης των ατόμων. Πρόκειται για το πιο περίπλοκο από τα έξι είδη ταλαντούχων αναλύσεων, επειδή απαιτεί ιδιαίτερα υψηλής ποιότητας δεδομένα, αυστηρή ανάλυση και ολοκλήρωση της ευρείας διαχείρισης ταλέντων και άλλων οργανωτικών διαδικασιών. Davenport, Harris and Shapiro (2010)

Καινοτομία στην Πρόσληψη των Επιχειρήσεων

Η προσέλκυση, η παρακίνηση και η διατήρηση των εργαζομένων στη γνώση έχουν καταστεί σημαντικές. Είναι βασισμένες στη γνώση και στη στενή αγορά εργασίας, όπου πλέον αλλάζει η διαχείριση της γνώσης και οι πρακτικές αλλά και η παγκόσμια σύγκλιση της τεχνολογίας έχουν επαναπροσδιορίσει τη φύση της εργασίας. (Horwitz, Chan Teng Heng and Quazi. 2003).

Η ανάγκη για καινοτομία στον κόσμο των επιχειρήσεων δεν αποτελεί έκπληξη. Καθορίζεται από τους περισσότερους μελετητές της δημιουργικότητας ως επιτυχημένη εφαρμογή ιδεών. Παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε εκείνες τις επιχειρήσεις που είναι σε θέση να ακολουθούν τα νέα προϊόντα και τις νέες επιχειρησιακές αλλαγές. Δεδομένου ότι η καινοτομία αποτελεί βασική προτεραιότητα για ένα σημαντικό μέρος του εργατικού δυναμικού, καθίσταται επιτακτική ανάγκη οι οργανώσεις να είναι επαρκώς προετοιμασμένες να προσλαμβάνουν, να επιλέγουν και να διατηρούν άτομα ικανά να αναλάβουν το δύσκολο έργο της καινοτομίας. Άτομα με εμπειρία, γνώσεις που θα ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του οργανισμού. Η δημιουργική απόδοση είναι ένα σύνθετο, δυναμικό, πολύπλευρο φαινόμενο (Barron & Harrington, 1981, Mumford & Gustafson, 1988). Δεν αποτελεί έκπληξη λοιπόν ότι οι ιδιότητες που απαιτούνται για τη δημιουργία και την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών είναι εξίσου πολύπλοκες, δυναμικές και πολύπλευρες. Η καινοτομία αντιπροσωπεύει τη δημιουργία ιδεών, με τις ιδέες που έχουν τις αρχικές γενετικές τους ρίζες σε δημιουργικούς υπαλλήλους. Με άλλα λόγια, το δημιουργικό δυναμικό είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την καινοτόμο παραγωγή αφού είναι αυτό που θα αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία της εταιρείας.

Selection Centers

Οι βασικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προσδώσουν αξία στην επιχείρηση χρησιμοποιώντας αποτελεσματικές μεθόδους επιλογής, όπως εργαλεία αξιολόγησης. Τα εργαλεία αξιολόγησης εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες, οι οποίες καθιστούν δυνατή την ικανότητά τους να οδηγούν σε αποτελέσματα και να επιτυγχάνουν στόχους. Επιπλέον, τα εργαλεία αξιολόγησης καθίστανται πιο σημαντικά σε ανώτερα επίπεδα, όταν το πεδίο εργασίας είναι ευρύτερο και συνδέεται στενότερα με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους η χρήση των εργαλείων αξιολόγησης της επιλογής συνδέεται και ωφελεί την κατώτατη γραμμή μιας εταιρείας. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Ικανοποίηση της εργασίας και επακόλουθη εξοικονόμηση κόστους στον κύκλο εργασιών / πρόσληψη. Σε αντίθεση με άλλες υποκειμενικές μεθόδους επιλογής, παρέχουν αντικειμενικές και ακριβείς απεικονίσεις των χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων των υποψηφίων. Έτσι, όταν οι δεξιότητες ευθυγραμμίζονται με τις εργασιακές ευθύνες, οι εργαζόμενοι είναι πιο αποτελεσματικοί σε ρόλο.
- Σχεδιασμός διαδοχής. Οι εταιρείες μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν εργαλεία αξιολόγησης για να ενημερώσουν για τον προγραμματισμό των διαδοχικών κρίσιμων εσωτερικών ρόλων, να επισημάνουν τα κενά στις δυνατότητες και να δημιουργήσουν αναπτυξιακά σχέδια για να οδηγήσουν σε ομαλή μετάβαση των ηγετών και μείωση του κόστους που σχετίζεται με την απουσία ταλέντων.
- Διαχείριση κινδύνων - Με τη χρήση αντικειμενικών εργαλείων αξιολόγησης, οι εταιρείες αποφεύγουν τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων πρόσληψης με ασυναίσθητες προκαταλήψεις. Με αυτόν τον τρόπο, οι εταιρείες αντικαθιστούν τις διαδικασίες αδιάσπαστων συνεντεύξεων (με δυνατότητα διάκρισης) με εργαλεία αξιολόγησης που ταιριάζουν με τις υποψήφιες δεξιότητες με τις απαιτήσεις εργασίας. Η εταιρία δηλαδή «φιλτράρει» τον υπάλληλο που θέλει ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες που έχει. Αυτή η μετάβαση μειώνει το δυναμικό για κινήσεις που δεν είναι μόνο δαπανηρές αλλά επιζήμιες για το εμπορικό σήμα μιας εταιρείας. Εάν δεν χρησιμοποιούνται εργαλεία αξιολόγησης, υπάρχουν πρόσθετες απειλές για την κατώτατη γραμμή:
- Αδυναμίες . Οι μισθωτοί που προσλαμβάνονται χωρίς αντικειμενική αξιολόγηση των προσωπικών δεξιοτήτων και να ταιριάζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης μπορεί να αποτύχουν. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη υψηλής παραγωγικότητας και ηθικής.
- Χρόνος διαχείρισης και ενέργεια. Ένας σημαντικός χρόνος δαπανάται από τον διαχειριστή για τον καθορισμό των προβλημάτων που σχετίζονται με τα άτομα (π.χ.

μέσω της καθοδήγησης). Η πρόσληψη μέσω εργαλείων αξιολόγησης μπορεί να το μειώσει αυτό και να επιτρέψει στους διαχειριστές να ανακατευθύνουν κατάλληλα τους πόρους τους προς την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων.

Οι αξιολογήσεις επιλογής έχουν σαφή επιχειρηματικά οφέλη, όπως η προσαρμογή στην εργασία και η διαχείριση κινδύνων. (Candice Ma & Katie Rapp 2016)

Εμπειρίες και αντιλήψεις Υποψηφίων

Πολλές εταιρείες συμπεράναν ότι, κατά τη διαδικασία πρόσληψης, το 95% των αιτούντων ολοκληρώνουν τα εργαλεία αξιολόγησης και μόνο το 5% να επιλέγουν, υποδηλώνοντας ότι είναι μύθος ότι οι υποψήφιοι έχουν έντονη αντίκτυπο στις αιτήσεις ολοκλήρωσης των αξιολογήσεων. Επίσης η έρευνα δείχνει ότι η μάρκα μιας εταιρείας συνδέεται στενά με την αντίληψη και την εμπειρία του υποψηφίου με τις αξιολογήσεις. Ως εκ τούτου, ένας υποψήφιος είναι πιο πιθανό να είναι πρόθυμος να ολοκληρώσει μια αξιολόγηση εάν η εταιρεία έχει μια ισχυρή εξωτερική μάρκα. Εάν η εταιρεία δεν το κάνει, οι υποψήφιοι τείνουν να βλέπουν τις αξιολογήσεις ως προσβλητικές για τις ικανότητές τους. Έτσι, καθώς οι εταιρείες αναπτύσσουν διαδικασίες επιλογής για να συμπεριλάβουν τις εκτιμήσεις, είναι σημαντικό για αυτούς να εξετάσουν πρώτα πώς οι δυνητικοί υποψήφιοι βιώνουν την εξωτερική μάρκα τους.

Η Συνέντευξη ως Εργαλείο από το 1989

Μπορεί να μην υπάρχει πλέον ευρύτερα χρησιμοποιούμενη διαδικασία επιλογής από τη συνέντευξη στην εργασία. Παρά τις δεκαετίες έρευνας που αμφισβητούν την εγκυρότητα της συνέντευξης και την αξιοπιστία των ερευνητών, οι περισσότερες οργανώσεις εξακολουθούν να περιλαμβάνουν κάποιο είδος συνέντευξης στη διαδικασία επιλογής τους. Πρόσφατη έρευνα έχει διερευνήσει μια σειρά από διαφορετικές πτυχές της συνέντευξης σε μια προσπάθεια να διασαφηνίσει τους λόγους πίσω από τη συνέχιση της χρήσης τους.

Μέχρι πρόσφατα η συνέντευξη μαστιάζεται από πολλά προβλήματα. Υπάρχει χαμηλή αξιοπιστία μεταξύ των ερωτηθέντων στο τρόπο αξιολόγησης των υποψηφίων.

Σημαντικός παράγοντας αξιολόγησης παραμένει η εμφάνιση του υποψηφίου (dress code). Ακόμη οι ερωτηθέντες δίνουν περισσότερο βάση στις αρνητικές πληροφορίες παρά στις θετικές και οι τελικές αποφάσεις μπορούν να δοθούν από το 4^ο μόλις λεπτό

σε μια συνέντευξη της μισής ώρας. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι μια συνέντευξη μπορεί να είναι πολύ πιο έγκυρη. Μια κατηγοριοποίηση δείχνει τη σύντομη περίληψη των στόχων μιας συνέντευξης (Harris 1989) :

1. Ψυχομετρικές ιδιότητες (αξιοπιστία- εγκυρότητα της συνέντευξης).
2. Τρόποι βελτίωσης της συνέντευξης (δομημένες συνεντεύξεις, αναγνώριση ατομικών διαφορών και εξέταση ίσων ευκαιριών απασχόλησης).
3. Διαδικαστικά ζητήματα (διαδικασίες λήψης αποφάσεων).
4. Δυο νέους τομείς έρευνας για την οργάνωση και τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων στους αιτούντες.

Συχνό φαινόμενο αποτελεί ότι πολλοί ερευνητές έχουν συλλέξει στοιχεία για τον υποψήφιο πριν από την συνέντευξη. Αντίστοιχα αυτές οι πληροφορίες μπορεί να ενισχύσουν ή να αυξήσουν την εγκυρότητα της συνέντευξης. Στην πραγματικότητα, έρευνα δείχνει ότι οι εντυπώσεις πριν από την συνέντευξη επηρεάζουν τις αξιολογήσεις μετά την συνέντευξη και τη συμπεριφορά των συνεντευκτών.

Δεδομένου ότι η συνέντευξη προσφέρει στους υποψηφίους μια σημαντική προσωπική αλληλεπίδραση με έναν εκπρόσωπο μιας επιχείρησης φαίνεται πιθανό ότι οι αιτούντες χρησιμοποιούν επίσης τη συνέντευξη ως εργαλείο επιλογής. Με αυτόν τον τρόπο συλλέγουν πληροφορίες και πραγματοποιούν αξιολογήσεις σχετικά με την πρόσληψη των επιχειρήσεων. Επομένως προετοιμάζονται ψυχολογικά και γνωρίζουν συνήθως τον τρόπο με τον οποίο δρουν οι επιχειρήσεις στις συνεντεύξεις.

Γεγονός αποτελεί ότι οι συνεντεύξεις αποτελούν τη συνηθέστερα χρησιμοποιούμενη μέθοδο επιλογής και είναι συχνά συνήθης πρακτική στις οργανωτικές αποφάσεις πρόσληψης (Hough & Dilchert, 2010, Moscoso, 2000, Ryan, Mc Farland, Baron & Page, 1999). Ο στόχος των περισσότερων συνεντεύξεων, είτε ρητά είτε σιωπηρά, είναι να εκτιμηθεί η διάθεση ή η προσωπικότητα ενός υποψηφίου (Huffcutt, Conway, Roth, & Stone, 2001). Παρά τον στόχο αυτό, είναι συχνά ασαφές τι πραγματικά μετριέται σε μια συνέντευξη, ιδιαίτερα σε αδόμητες συνεντεύξεις. Οι εκτιμήσεις των ερωτηθέντων για την προσωπικότητα, για παράδειγμα, έχουν συσχετιστεί περισσότερο με τη γνωστική ικανότητα , μπορεί να είναι δύσκολο να παρατηρηθούν σε μια τυπική μορφή συνέντευξης ερωτήσεων-απαντήσεων. Έτσι, η συνέντευξη μπορεί να μην είναι η πιο αξιόπιστη και έγκυρη μέθοδος αξιολόγησης του δημιουργικού δυναμικού.

Από τις εξεταζόμενες μεθόδους, οι προσομοιώσεις και τα κέντρα αξιολόγησης μπορεί να αποδειχθούν ένα από τα πιο αξιόπιστα και έγκυρα ή έστω και δαπανηρά μέσα εντοπισμού δημιουργικού δυναμικού. Οι προσεγγίσεις που βασίζονται στην προσομοίωση και στην επιλογή ποικίλλουν κάπως από τις θέσεις εργασίας που έχουν σχεδιαστεί να αξιολογήσουν, άλλα χαρακτηρίζονται από την τοποθέτηση ενός υποψηφίου σε μια ποικιλία σεναρίων όπου καλείται να απαντήσει και να συμπεριφερθεί σαν να δούλευε σε έναν οργανισμό. Ενώ συμμετέχουν στις εργασίες προσομοίωσης, οι υποψήφιοι παρακολουθούνται από εκπαιδευμένους αξιολογητές οι οποίοι παρέχουν αξιολογήσεις χρησιμοποιώντας προκαθορισμένες διαστάσεις. (Motowidlo, Dunnette & Carter, 1990).

2.6 Ο Αντίκτυπος της Τεχνολογίας στην Πρόσληψη

Την τελευταία δεκαετία, το πρόσωπο της επιλογής του προσωπικού έχει αλλάξει σημαντικά λόγω της αυξημένης χρήσης της τεχνολογίας των πληροφοριών (διαδίκτυο) για τη διεξαγωγή, την παράδοση και τη βαθμολόγηση (Chapman & Webster, 2003). Στην πραγματικότητα, η χρήση του διαδικτύου στην επιλογή είναι σήμερα η ανάγκη για τις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η αποδοτικότητα και η συνέπεια της παράδοσης των δοκιμών είναι μερικά από τα βασικά οφέλη της επιλογής μέσω διαδικτύου σε σχέση με την επιλογή μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή. Επιπλέον έξοδα και εξοικονόμηση χρόνου συμβαίνουν επειδή ούτε ο εργοδότης ούτε οι υποψήφιοι πρέπει να είναι παρόντες στον ίδιο τόπο.

Λίγοι άνθρωποι αμφισβητούν ότι η πρόσληψη και η επιλογή είναι βασικοί στρατηγικοί τομείς στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Ταυτόχρονα, η πρόσληψη και η επιλογή έχουν επίσης πρόβλημα εικόνας. Πρώτον, οι προσλήψεις και η επιλογή συχνά θεωρούνται ως «παλαιά» πεπειραμένα πεδία HR. Φαίνεται ότι οι παραδοσιακές διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής ήταν εδώ και δεκαετίες, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με το συνεχώς μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών. Ως εκ τούτου, οι ασκούμενοι συχνά αναρωτιούνται εάν υπάρχουν νέοι τρόποι μελετών για την πρόσληψη και την επιλογή προσωπικού. Έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στον τομέα της πρόσληψης κατά τα τελευταία επτά χρόνια. Όπως προαναφέρθηκε, εστιάζουμε ιδιαίτερα στην έρευνα που έχει πρακτικές συνέπειες για τις οργανώσεις. Ο αντίκτυπος της τεχνολογίας στην πρόσληψη των οργανισμών

αναγκάστηκε να προσαρμοστεί στη νέα πραγματικότητα της απευθείας πρόσληψης. Αυτές οι τεχνολογίες έχουν δημιουργήσει τόσο προβλήματα όσο και ευκαιρίες για οργανισμούς. Οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν σημαντικά το κόστος για τη διαφήμιση θέσεων χρησιμοποιώντας πίνακες εργασίας τρίτων (π.χ. Monster.com) ή μέσω ιστοσελίδων της εταιρείας. Ο μη δαπανηρός χαρακτήρας της ηλεκτρονικής πρόσληψης επιτρέπει τη μεταφορά μεγάλων ποσοτήτων πληροφοριών σε πιθανούς υποψηφίους με ελάχιστο κόστος σε σχέση με τους παραδοσιακούς χώρους διαφήμισης όπως οι εφημερίδες. Το περιεχόμενο των μέσων ενημέρωσης μπορεί να είναι ουσιαστικά πλουσιότερο, συμπεριλαμβανομένων των γραφικών, των φωτογραφιών, του διαδραστικού κειμένου και του βίντεο (Allen et al., 2004). Υπάρχει επίσης η δυνατότητα άμεσης προσαρμογής των πληροφοριών πρόσληψης ώστε να στοχεύουν τις ανάγκες των μελλοντικών αιτούντων (Dineen et al., 2007). Για παράδειγμα, μετά την ολοκλήρωση ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου αναγκών, ένας υποψήφιος θα μπορούσε ενδεχομένως να λάβει συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση, τα προγράμματα παροχών και ευκαιριών που ανταποκρίνονται στις ατομικές ανάγκες τους.

Παρά τα οφέλη και την αποτελεσματικότητά της, η προσέλκυση σε απευθείας σύνδεση έχει και το μειονέκτημα ότι πολλοί εργοδότες παραπονούνται για την πλημμύρα των ανειδίκευτων αιτούντων που μπορούν να προκύψουν από τη διαδικτυακή διαφήμιση (Charman and Webster, 2003). Αυτός ο κατακλυσμός αιτούντων μπορεί να προκαλέσει σημαντικό κόστος στον οργανισμό εάν η ηλεκτρονική διαδικασία πρόσληψης δεν συνοδεύεται από αποτελεσματική και αποδοτική τεχνολογία ελέγχου.

Η επένδυση πόρων στην αισθητική του ιστότοπου, όπως η χρήση ευχάριστων χρωμάτων, οι εικόνες των χαμογελαστών εργαζομένων και οι λειτουργίες εύκολης πλοήγησης, όπως οι απευθείας συνδέσεις με τα έντυπα αίτησης, μπορούν να έχουν σημαντικά οφέλη για την πρόσληψη. Παρά τον αυξανόμενο ρόλο της τεχνολογίας στη διαδικασία πρόσληψης, οι περισσότεροι εργοδότες και οι υποψήφιοι εξακολουθούν να εκτιμούν μια ευκαιρία για προσωπική αλληλεπίδραση σε κάποια στιγμή της διαδικασίας πρόσληψης. Οι εργοδότες που εφαρμόζουν αποτελεσματικές πρακτικές ελέγχου βάσει τεχνολογίας διαπιστώνουν ότι οι υπεύθυνοι προσλήψεων απελευθερώνονται από τη χειροκίνητη ταξινόμηση των βιογραφικών σημειωμάτων προκειμένου να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στο πρόσωπο με ειδικευμένους υποψηφίους. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι αυτό είναι το αντίθετο από αυτό που οι περισσότεροι εργοδότες φοβούνται όταν εξετάζουν το ενδεχόμενο εφαρμογής

διαδικασιών ηλεκτρονικής πρόσληψης και ελέγχου. Συμπεριλάβετε την ενσυναίσθηση και τη ζεστασιά. ακριβώς τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προσκεκλημένου που σχετίζονται περισσότερο με την έλξη των αιτούντων (Charman et al., 2005).

Σημαντικό είναι το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια, έχει προκύψει πολλή δουλειά σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι υποψήφιοι σχηματίζουν εικόνες για τους οργανισμούς. Οι υποψήφιοι προτιμούν και γενικά προσελκύονται περισσότερο από εταιρείες που έχουν αναγνώριση ονόματος ή σήματος. Είναι εξάλλου προσόν να εργάζεται κάποιος για μια πολυεθνική και σημαντική εταιρία.

(Filip Lievens and Derek Charman. 2009)

Επιλογή Υποψηφίου

Οι αποφάσεις επιλογής είναι χρήσιμες μόνο εάν υπάρχει ένα ισχυρό σύνολο υψηλής ποιότητας υποψηφίων που εισέρχονται στο σύστημα (Cable & Turban, 2001, Ryan & Delany, 2010). Δυστυχώς, όπως μπορούμε να συμπεράνουμε από το σύνθετο σύνολο προγνωστικών, οι δημιουργικοί υποψήφιοι μπορεί να είναι ιδιαίτερα σπάνιοι (Torr, 2008). Έτσι, η πρόσληψη δημιουργικών εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την πρόσληψη καινοτόμου ταλέντου.

Ένα τελευταίο σημείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι ότι η αμοιβή δεν είναι ένας μοναδικός κινητήριος μηχανισμός για την προσέλκυση δημιουργικών ταλέντων. Παρόλο που η αμοιβή έχει βεβαίως σημασία σε οποιοδήποτε πλαίσιο πρόσληψης, οι παραπάνω παράγοντες πιθανότατα θα διαδραματίσουν μεγαλύτερο ρόλο στην προσέλκυση δημιουργικών ταλέντων, ιδιαίτερα όταν οι μισθολογικές κλίμακες είναι συγκρίσιμες μεταξύ των ευκαιριών απασχόλησης. Στην πραγματικότητα, αρκετοί μελετητές υποστήριξαν ότι η υπερβολική έμφαση σε εξωτερικές ανταμοιβές, όπως η αμοιβή, θα παρεμποδίσει τη δημιουργικότητα και ότι, προσλαμβάνοντας εκείνους τους εργαζόμενους που είναι "μέσα σε αυτό για τα χρήματα", θα υποφέρουν οι μακροπρόθεσμες δημιουργικές και καινοτόμες επιδόσεις. (Amabile & Mueller, 2008).

(Hunter, S.T., et al., 2012)

Ένας από τους λόγους που οι άνθρωποι έχουν μια εγγενή αντίσταση στις αναλυτικές προσεγγίσεις της πρόσληψης είναι ότι αποτυγχάνουν στην επιλογή με πιθανοτικούς

όρους. Ένας άλλος διαφορετικός λόγος για την επιφυλακτικότητα του εργοδότη να χρησιμοποιεί τα βοηθήματα επιλογής αποφάσεων είναι ότι οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν στον μύθο της εμπειρίας επιλογής. Με αυτό εννοώ την πεποίθηση ότι κάποιος μπορεί να γίνει ικανός να κάνει διαισθητικές κρίσεις σχετικά με την πιθανότητα επιτυχίας ενός υποψηφίου.

Υπάρχοντα στοιχεία δείχνουν ότι η αξιοπιστία μιας συνέντευξης είναι τόσο χαμηλή που δεν θα μπορούσε να αποτελέσει αξιόπιστο και έγκυρο κριτήριο για την επιλογή ενός εργαζομένου. (Conway, Jako, & Goodman, 1995)

Μια άλλη κοινή απάντηση στις επικρίσεις της διαισθητικής επιλογής είναι να επικεντρωθεί στην ικανότητα του εμπειρογνώμονα να ερμηνεύει τις συνθέσεις χαρακτηριστικών (Schippmann, & Prien, 2003).

Η ιδέα πίσω από αυτό το επιχείρημα είναι ότι κάθε υποψήφιος είναι μοναδικός και θα πρέπει να εξετάσει κάθε πληροφορία σχετικά με τον υποψήφιο υπό το φως όλων των άλλων πληροφοριών. Με άλλα λόγια, η αξιολόγηση των προτύπων χαρακτηριστικών είναι ακριβέστερη από την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών ξεχωριστά.

Scott Highhouse (2008)

Συμπέρασμα για έναν υποψήφιο «ταλέντο»

Η πρόσληψη για μακροζωία θα ήταν σίγουρα πιο απλή αν τα χαρακτηριστικά απουσίας ήταν οικουμενικά. Στην πραγματικότητα, Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που επηρεάζουν τη συμμετοχή φαίνονται να είναι συγκεκριμένα για τον οργανισμό. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν εκτιμήσεις προσωπικότητας στη διαδικασία πρόσληψης συχνά αναπτύσσουν προφίλ προσωπικότητας μέσω δημοσκοπήσεων διαχείρισης για τα επιθυμητά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Λίγες επιχειρήσεις το κάνουν αυτό με βάση την πραγματική απόδοση. Λιγότερο όμως να ενσωματώσει την εταιρική κουλτούρα και τη συμβατότητα με το στυλ διοίκησης του αναθέτοντος εποπτικού φορέα. (Jo Ellen Jonsson & Armando Rancano 2013)

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που αλλάζουν τη διαθεσιμότητα και τα χαρακτηριστικά των ταλέντων που είναι διαθέσιμα σήμερα και στο εγγύς μέλλον. Υπάρχουν ακόμη σημαντικά κενά στην κατανόηση, πρακτική και θεωρητική, της δυναμικής και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μεταβαλλόμενων χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος, του εργατικού δυναμικού και των επιμέρους και οργανωτικών αποτελεσμάτων. Πολλές από τις υποθέσεις του «πολέμου για ταλέντο» τίθενται υπό αμφισβήτηση καθώς οι παραδοσιακές τάσεις εργασίας αλλάζουν και οι οικονομικές

συνθήκες παραμένουν ασταθείς και απαισιόδοξες. Ανεξάρτητα από αυτές τις αβεβαιότητες, η πρόσφατη προσοχή στο ταλέντο έχει επιδείξει πολλές ευκαιρίες, καθώς και αδυναμίες, στην τρέχουσα έρευνα και πρακτική για την εξεύρεση, ανάπτυξη και μόχλευση παγκόσμιων ταλέντων. Δεύτερον, η εύρεση του σωστού ταλέντου, την κατάλληλη στιγμή, στη σωστή θέση, παραμένει μια συνεχής πρόκληση για τις οργανώσεις, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της σημερινής παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης. Ακόμα και όταν η οικονομική ανάπτυξη επιστρέφει, οι εξελίξεις στην τεχνολογία μόνο θα επηρεάσουν βαθιά το επίπεδο πολυπλοκότητας των οργανώσεων και των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας. Η εργασία γίνεται επίσης σχεσιακή και όχι συναλλακτική και οι ικανότητες ενός ατόμου να οικοδομήσει και να διατηρήσουν σχέσεις καθώς και η ικανότητα του οργανισμού να δημιουργεί συστήματα και διαδικασίες για τη μεγιστοποίηση αυτών των σχέσεων για επιχειρηματικές επιδόσεις θα είναι καθοριστικής σημασίας για την ανταγωνιστική επιτυχία .

(Schon Beechler & Ian C. Woodward .2009)

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρακολουθήσαμε αναλυτικά κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις των ανθρώπινων πόρων. Είδαμε τις βασικές λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, τρόπους επιλογής υποψηφίων, την μέθοδο της συνέντευξης και τον αντίκτυπο που έχει η τεχνολογία στο σύστημα της πρόσληψης.

Στο κεφάλαιο που θα ακολουθήσει θα δούμε αναλυτικά κάποιες μελέτες περιπτώσεων διαφόρων εταιρειών οι οποίες χρησιμοποιούν συγκεκριμένες τεχνικές πρόσληψης για την επιλογή των υπαλλήλων τους από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Η Siemens για παράδειγμα χρησιμοποιεί ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα επιλογής υποψηφίων που ονομάζεται FIT (Talent IT finding) και μέσα από αυτό μπορεί να ανακαλύψει τις ανάγκες που έχει η εταιρεία βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα για την πρόσληψη προσωπικού. Η Cussons η οποία ακολουθεί δικό της τρόπο επιλογής με εξειδικευμένα τεστ που ελέγχει τις ικανότητες του υποψηφίου. Η εταιρεία Trilogy που προσλαμβάνει και επιλέγει το δυναμικό της μέσα από μία τριμηνιαία εκπαίδευση. Θα δούμε επίσης την προσοχή που δίνει στη συνέντευξη η ισπανική εταιρεία ρούχων Zara και την αυστηρή διαδικασία επιλογής εργαζομένων της εταιρείας Nestle πάλι μέσα από κάποια βασικά στάδια. Τέλος σημαντικό ενδιαφέρον δείχνει η εταιρεία παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού Adecco μέσα από την διαδικτυακή της υπόσταση που προσλαμβάνει υποψηφίους μέσω διάφορων τεχνολογικών τρόπων.

Οι διευθυντές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν διάφορα εργαλεία για να μετατρέψουν τους ευρείς στρατηγικούς στόχους της εταιρείας σε πολιτικές και δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Όπως όλα τα μεγάλα τμήματα σε μία μεγάλη επιχείρηση, έτσι και το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με την τεχνολογία. Έτσι με την εξέλιξη της τεχνολογίας για πολλές εταιρείες η πρόσληψη και η προσέλκυση υποψηφίων είναι εύκολη υπόθεση αφού με μία αγγελία στο ίντερνετ πιθανών να υπάρξει έντονη ανταπόκριση. Ωστόσο πολλά πράγματα το καθιστούν πολύ πιο περίπλοκο.

Πρώτον, ορισμένες μέθοδοι πρόσληψης είναι ανώτερες από άλλες, ανάλογα με τον τύπο εργασίας για την οποία πρόκειται. Δεύτερον, η επιτυχία της πρόσληψης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, τόσο της συμφωνίας της οικονομικής ανταμοιβής του υποψηφίου όσο και τις συνθήκες εργασίας. Και τέλος, το εργατικό δίκαιο ορίζει τι

μπορεί και δεν μπορεί να γίνει κατά την πρόσληψη. Για παράδειγμα, οι διαχειριστές δεν μπορούν να βασίζονται στη διάδοση των πληροφοριών σχετικά με τις ευκαιρίες απασχόλησης μέσω της στόχευσης ενός υπαλλήλου.

Gary Dessler (2013)

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ- ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Είναι σημαντικό να μελετήσουμε πέρα από τις θεωρητικές προσεγγίσεις και τις νέες στάσεις, συγκεκριμένες εταιρείες και τις μεθόδους που εφαρμόζουν για να ανταποκριθούν στην επιλογή και τη πρόσληψη. Πολλές από τις εταιρείες του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου καλούνται να μάθουν νέες τεχνικές πρόσληψης που θα τις εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα για την επιλογή ενός ταλέντου.

4.1 SIEMENS

Η προσέλκυση, η πρόσληψη και η διατήρηση εξιδεικευμένου προσωπικού είναι από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη στο τμήμα της πληροφορικής μιας εταιρείας. Μετά την ύφεση από την παγκόσμια οικονομική κρίση ο ανταγωνισμός στον κλάδο της πληροφορικής είναι ισχυρός και οι δεξιότητες στον τομέα αυτό περιορισμένες.

Υπάρχουν πολλές καινοτόμες και αποτελεσματικές προσεγγίσεις για την προσέλκυση ταλέντων πληροφορικής σε διαφορετικές βιομηχανίες και σε εταιρείες διαφόρων μεγεθών. Ουσιαστικά δεν υπάρχει ο κατάλληλος -καλύτερος τρόπος εύρεσης καλών υποψηφίων.

Στην περίπτωση της Siemens, έχει δημιουργήσει ένα σύστημα πρόσληψης που ονομάζεται FIT (Talent IT finding) το οποίο επιλύει βασικά ζητήματα, όπως : την έλλειψη ταλέντου και το κόστος πρόσληψης. Το σύστημα λοιπόν αυτό βοηθάει και καθοδηγεί τα στελέχη πληροφορικής μέσω της σύγχρονης πρόσληψης.

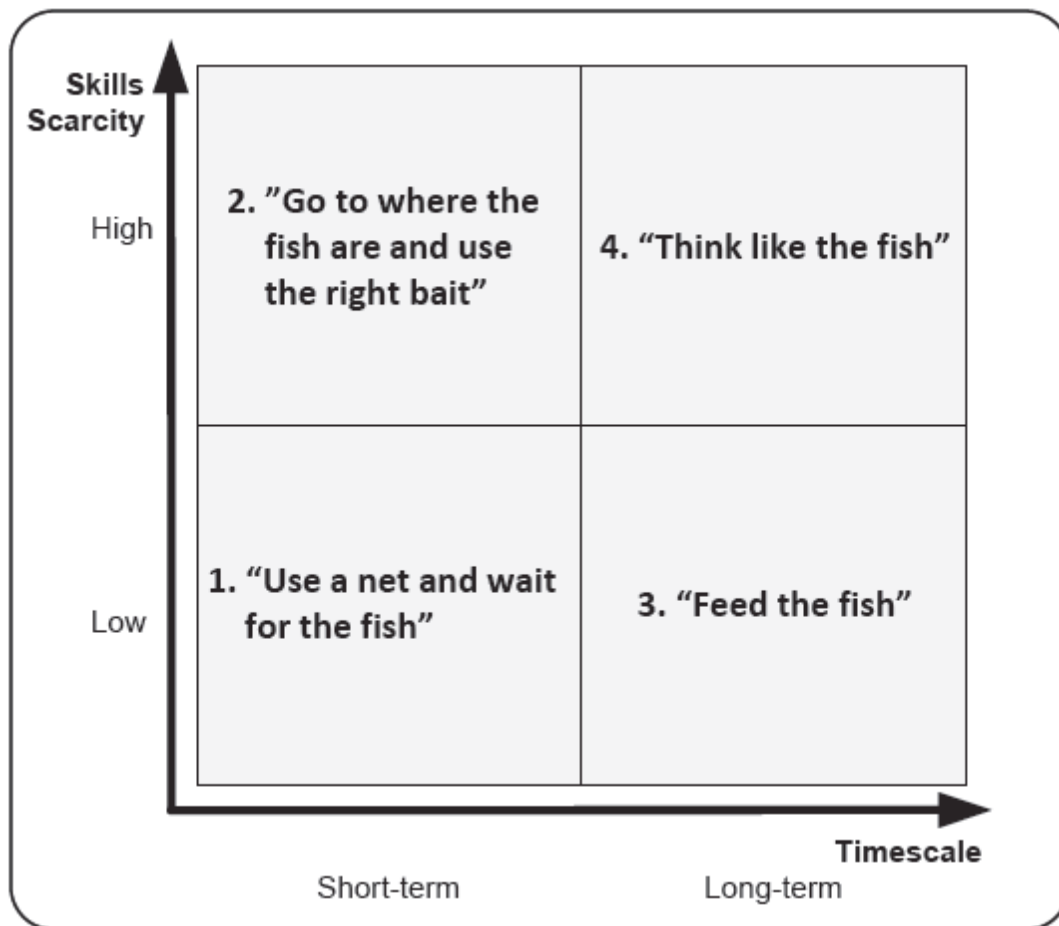
SIEMENS

Ingenuity for life

4.1.1 FIT

Οι διαχειριστές θα πρέπει να εξετάσουν την έλλειψη του ζητούμενου συνόλου δεξιοτήτων, το χρονοδιάγραμμα εντός του οποίου πρέπει να καλυφθεί η κενή θέση και τα έξοδα πρόσληψης. Το βασικό πλαίσιο FIT έχει δυο διαστάσεις όπως απεικονίζονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.

1. Σπανιότητα (Skills Scarcity) → άτομα με ορισμένες δεξιότητες πληροφορικής είναι πιο σπάνια στην αγορά εργασίας
2. Χρονοδιάγραμμα (Timescale) → για την προσέγγιση των υποψηφίων
 - I. Βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες πρόσληψης → όταν υπάρχει κενή θέση εργασίας.
 - II. Μακροπρόθεσμες δραστηριότητες πρόσληψης → όταν εντάσσονται σε μια πιθανή ομάδα κάποιων ατόμων και δεσμεύονται στην εταιρεία.



Σχεδιάγραμμα 3 : Fit Framework for IT recruitment

4.1.2 Τα 4 τεταρτημόρια FIT

Είναι αυτά που μπορούν να διακρίνουν μεταξύ γενικών δραστηριοτήτων προσλήψεων που αποσκοπούν στην τυποποίηση των ρόλων της πληροφορικής.

1. **Βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες για την πρόσληψη άμεσα διαθέσιμων δεξιοτήτων.** Το συγκεκριμένο τεταρτημόριο είναι για τη πρόσληψη ατόμων με μέσο προφίλ δεξιοτήτων. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται προϋποθέτουν ότι υπάρχουν επαρκείς υποψήφιοι στην αγορά εργασίας. Έτσι ο διαχειριστής προσλήψεων τοποθετεί μία κενή θέση και περιμένει τις αιτήσεις . Αυτό είναι το πρώτο βήμα για κάθε κενή θέση και εφαρμόζονται περαιτέρω πρακτικές ανάλογα με την προσέλευση. Για παράδειγμα αυτό που συμβαίνει στο παραπάνω σχήμα είναι σαν την αλιεία σε μια λίμνη, και η μόνη προσπάθεια που απαιτείται είναι να ρίξει ένα τεράστιο δίχτυ και την ελπίδα να πιάσει ένα αξιοπρεπή αριθμό των ψαριών. Έτσι, ονομάζουμε αυτό το τεταρτημόριο «Χρησιμοποιήστε ένα δίχτυ και περιμένετε».
2. **Βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες για τη πρόσληψη σπάνιων δεξιοτήτων.** Προϋπόθεση για τη πρόσληψη σ' αυτό το τεταρτημόριο είναι η διερεύνηση της συμπεριφοράς των προτιμήσεων της σπάνιας ομάδας με τις απαιτούμενες δεξιότητες πληροφορικής. Οι υπεύθυνοι προσλήψεων πρέπει να εντοπίσουν πιθανά κανάλια επικοινωνίας και ελκυστικά μηνύματα που θα ελκύσουν τους υποψηφίους. Στην αναλογία του ψαρέματος, οι υπεύθυνοι προσλήψεων θα πρέπει να πηγαίνουν εκεί όπου είναι τα ψάρια (δηλ. Να χρησιμοποιούν το σωστό κανάλι επικοινωνίας) και να χρησιμοποιούν το σωστό δόλωμα (δηλ. Ένα ελκυστικό μήνυμα).
3. **Μακροπρόθεσμες δραστηριότητες για τη πρόσληψη εύκολα διαθέσιμων δεξιοτήτων.** Βασική ιδέα είναι η ανάπτυξη ταλέντου που θα είναι διαθέσιμο στην συγκεκριμένη χρονική στιγμή που θα το χρειαστεί. Οι πρακτικές εδώ αποσκοπούν στην προσέλευση των υποψηφίων σε πρώιμο στάδιο και τη δέσμευση τους στην εταιρεία μακροπρόθεσμα έτσι ώστε να μπορεί να τους στρατολογήει μεταξύ τους όταν εμφανιστεί κενή θέση στο μέλλον. Αυτό είναι παρόμοιο με έναν ψαρά που τρέφει το ψάρι σε μερικά από τα αγαπημένα του σημεία, έτσι ώστε να υπάρχουν περισσότερα και καλύτερα ψάρια για να πιάσουν σε μεταγενέστερη ημερομηνία.
4. **Μακροπρόθεσμες δραστηριότητες για τη πρόσληψη σπάνιων δεξιοτήτων.** Εδώ ο διαχειριστής προσλήψεων πρέπει να γίνει ακόμη πιο εξοικειωμένος με τις λεπτομέρειες των διαφορετικών ομάδων στόχων απ' ότι στο τεταρτημόριο 3. Γενική ιδέα είναι να προσελκύσουν εργαζομένους με βαθιά εξοικείωση με το περιβάλλον, τις αξίες και τους στόχους. Στο παράδειγμα μας οι ψαράδες γνωρίζουν εδώ και πολύ καιρό αυτή την προσέγγιση ότι πρέπει να σκέφτονται

σαν ψάρια, όπως υπάρχουν πολλοί τρόποι για να πιάσετε μια πέστροφα, υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις που μπορεί να λάβει ένας οργανισμός για να καλύψει μια κενή θέση πληροφορικής.

Για τη Siemens οι μακροπρόθεσμες μέθοδοι αποδείχθηκαν πολύτιμες για τη πρόσληψη σπάνιων ταλέντων πληροφορικής. Οι βραχυπρόθεσμες πρακτικές πρόσληψης είναι κατάλληλες για τη ταχεία πλήρωση κενών θέσεων πληροφορικής. Η υπόθεση της Siemens δείχνει ότι η επιτυχία στη πρόσληψη IT talent βασίζεται σε δυο στρατηγικούς πυλώνες:

1. η Siemens δημιουργεί μεγάλο αριθμό εξειδικευμένων αιτούντων, λόγω της στρατηγικής προσέλκυσης που επικεντρώνεται στον προσανατολισμό της ομάδας-στόχου. Έτσι η εταιρεία πρέπει να είναι εξοικειωμένη με τις συγκεκριμένες ομάδες στόχους ώστε να μπορεί να τους προσελκύσει σε πιθανή πρόσληψη.
2. η Siemens συνδυάζει διάφορους τύπους μέσων για τις πρακτικές της κατά την πρόσληψη. Αυτό υποστηρίζει την άποψη ότι δεν είναι επαρκής η εστίαση αποκλειστικά στις μεθόδους online ή στις στοχοθετημένες δραστηριότητες εκτός σύνδεσης. Συνδυασμός και των δυο καθιστά δυνατή τη προσέγγιση των υποψηφίων τόσο σε απευθείας σύνδεση όσο και εκτός σύνδεσης. Ένα παράδειγμα που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι η χρήση ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών σποτ που κατευθύνουν το ακροατήριο στην ιστοσελίδα της Siemens για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας και τον τρόπο υποβολής της αίτησης.

Tim Weitzel, Andreas Eckhardt, Sven Laumer (2009)

4.3 PZ Cussons

Η εταιρία PZ Cussons (Βρετανική εταιρία κατασκευής προϊόντων προσωπικής υγιεινομικής περιθαλψης) που χρησιμοποιεί δικά της εργαλεία επιλογής και πρόσληψης υπαλλήλων.

Στην εταιρία εσωτερικοί και εξωτερικοί εκτελεστικοί υποψήφιοι ελέγχουν το κέντρο επαγγελματικής αξιολόγησης που έχει αναλάβει ένας τρίτος φορέας ώστε να καθορίσει

την καταλληλότητα για συγκεκριμένους τύπους απασχόλησης. Οι υποψήφιοι υπάλληλοι καλούνται να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο το οποίο διαρκεί συνολικά 40 λεπτά και είναι σε απευθείας σύνδεση διαδικτύου. Υπάρχει επίσης και ένα δεύτερο τεστ νοημοσύνης (BEI- Behavior Event Interview), που διαρκεί 30 λεπτά και ταυτόχρονα συμμετέχουν σε μια συνέντευξη συμβάντων συμπεριφοράς. Αυτά τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας βασίζονται σε ένα μοντέλο κυμάτων που είναι χτισμένο γύρω από 4 ομάδες , 12 τμήματα, 36 διαστάσεις και 108 πτυχές.

Στην αρχή η εταιρεία συνεργάζεται με τους επαγγελματίες στο κέντρο αξιολόγησης για να καθορίσει τις ικανότητες των μελλοντικών υπαλλήλων. Στη συνέχεια προσαρμόζει το κέντρο αξιολόγησης με τα αποτελέσματα των δοκιμών, από τα τεστ και τα wave test. Τα τελικά συμπεράσματα δίνονται στην ανώτατη διοίκηση της εταιρίας για τη πιθανή επιλογή του ταλέντου. Αυτά στο τέλος θα χρησιμοποιηθούν στον οργανισμό ως πρότυπο για όλη την επιχείρηση. (Candice Ma & Katie Rapp October.2016)

4.4 Trilogy University

Είναι μια εταιρεία που ιδρύθηκε το 1989 και έχει έδρα της το Ώστιν του Τέξας. Ειδικεύεται σε υπηρεσίες λογισμικού και ο πρόεδρος της είναι ο Joe Liemendt. Η Τριλογία χρησιμεύει ως πρωτογενής κινητήρας για την εταιρεία αφού αναπτύσσει την επόμενη γενιά ηγεσίας. Στόχος της είναι να μετατρέψει τους πρώτους προσληφθέντες σε παραγωγικούς συνεργάτες.

Το “Πανεπιστήμιο” διοργανώνεται συνολικά δυο φορές το χρόνο. Το καλοκαίρι όπου περιλαμβάνει από 170 έως 200 προσλήψεις και το χειμώνα περίπου 60 προσλήψεις. Το πρόγραμμα διαρκεί συνολικά 12 εβδομάδες και είναι δομημένο έτσι ώστε να αρκεί για να μεταφέρει τους σπουδαστές μέσα από μια καλά σχεδιασμένη διαδικασία για την ανάπτυξη δεξιοτήτων.

1^{ος} Μήνας

Με την εισαγωγή του, ο υποψήφιος θα ενταχθεί σε μία ομάδα περίπου 20 ατόμων που θα είναι για όλη τη διάρκεια της φοίτησης της πρώτης φάσης. Υπάρχει ένας αρχηγός τμήματος (συνήθως ο πιο έμπειρος από την ομάδα). Κατά την διάρκεια αυτού του χρονικού διαστήματος ο υποψήφιος καλείται να μάθει τεχνολογίες και να αναπτύξει δεξιότητες. Έτσι θα μπορέσει να προχωρήσει και στον επόμενο μήνα.

2^{ος} Μήνας

Στον δεύτερο μήνα, που είναι ο μήνας του έργου, τα άτομα αναλαμβάνουν την ευθύνη να εφεύρουν το μέλλον της εταιρείας. Πρέπει δηλαδή να βρουν μια μεγάλη επιχειρηματική ιδέα. Σε ομάδες 3 έως 5 ατόμων πρέπει να βρουν μια ιδέα, να δημιουργήσουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο για να χτίσουν ένα προϊόν που θα αναπτύξει το σχέδιο μάρκετινγκ. Έτσι ο υποψήφιος με αυτό τον τρόπο αποκτά την εκτίμηση των προτεραιοτήτων και της σοβαρότητας της υπόθεσης. Επίσης το πιο σημαντικό είναι ότι η κάθε ομάδα όταν παρουσιάζει την καινοτομία της, η εταιρεία καλείται να αποφασίσει αν θα την χρηματοδοτήσει. Περίπου το 15% των μεγάλων ιδεών επιβιώνουν πέρα από το μήνα που τους έχει ανατεθεί.

3^{ος} Μήνας

Τον τρίτο μήνα στο Πανεπιστήμιο Trilogy έχει να κάνει με την εύρεση μιας θέσης και τον αντίκτυπο στον μεγάλο οργανισμό. Μερικοί φοιτητές συνεχίζουν με τα μεγαλύτερα έργα εταιρειών και άλλοι προχωράνε σε σχέδια αποφοίτησης. Η διαδικασία αποφοίτησης είναι μια συνάντηση μεταξύ του μεταπτυχιακού, του νέου διευθυντή και του αρχηγού του τμήματος. Παρακολουθούν την πορεία του φοιτητή έως τώρα, τις δράσεις του και τα έργα που διετέλεσε. Αυτό συνήθως επιτυγχάνει την διαδικασία όταν τελειώσουν το Πανεπιστήμιο να τους βρουν χορηγούς που είναι πρόθυμοι να τους αναλάβουν. Noel M. Tichy (2001)

4.5 ZARA

Η Ισπανική εταιρεία ρούχων Zara του ομίλου Inditex, που ιδρύθηκε το 1974 έχει ως στόχο την πρόσληψη και την επιλογή ατόμων με ενδιαφέροντα στην βιομηχανία της

μόδας. Αναζητούν συνήθως ευπαρουσίαστους και κομψούς υπαλλήλους. Η εταιρεία επιβάλλει αυστηρούς κώδικες ένδυσης και συνήθως προσλαμβάνει νέα μέλη της ομάδας μεταξύ των ηλικιών 18 έως 25. Αναζητά γενικά έμπειρους εργαζόμενους τόσο απλές θέσεις εργασίας όσο και διοικητικές θέσεις. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της πρόσληψης, η εταιρεία μόδας προβάλλει τη διαθεσιμότητα και τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για τη δουλειά εκτός από την εμπειρία στον κλάδο. Η αλυσίδα μόδας προσφέρει τόσο μερική όσο και πλήρη απασχόληση για τις θέσεις εργασίας. Ως διαθέσιμες θέσεις σταδιοδρομίας περιλαμβάνονται αυτές των βοηθών διευθυντών και διευθυντών καταστημάτων. Αν και οι διευθυντικές ευκαιρίες αφορούν πρωτίστως τις διοικητικές ευθύνες, οι υποψήφιοι πρέπει να έχουν ισχυρή την αίσθηση της μόδας. Σκοπός δηλαδή της εταιρείας Zara είναι να προσλαμβάνει εργαζόμενους με εμπειρία στη μόδα, πτυχιούχους με άριστες ηγετικές ικανότητες και αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες.



4.5.1 Συνέντευξη ZARA

Η Zara αν και μια διεθνής αλυσίδα λιανικής πώλησης, διαθέτει μια παρόμοια διαδικασία πρόσληψης σε ολόκληρο τον κόσμο και για πολλές διαθέσιμες θέσεις σε επίπεδο λιανικής. Οι συνεργάτες πωλήσεων της εταιρείας συνήθως απαιτούν μόνο μία συνέντευξη, ενώ οι συντάκτοι αποθεμάτων μπορεί να αντιμετωπίσουν ομαδικές συνεντεύξεις, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές συνεντεύξεις, που χρησιμοποιούνται για τις περισσότερες άλλες θέσεις. Η διαδικασία πρόσληψης καταλήγει σε μόλις 3 μέρες. Στις συνεντεύξεις εξετάζουν τους υποψηφίους για τη γνώση των τάσεων της βιομηχανίας, της σειράς των προϊόντων, των λιανικών πωλήσεων και των επιχειρήσεων γενικότερα. Στη συνέχεια, η συνομιλία μετακινείται σε προσωπικό επίπεδο, συζητώντας τις επαγγελματικές εμπειρίες του υποψηφίου και οι ερωτήσεις που ακολουθούν διερευνούν ικανότητες πολλαπλών δεξιοτήτων και ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών.

Παραδείγματα ερωτήσεων στη συνέντευξη κυμαίνονται από ευρείες ερωτήσεις μέχρι και πολύ συγκεκριμένες ερωτήσεις. Επικεντρώνονται σε συνθήκες κατάστασης για να δουν τις εύλογες αντιδράσεις. Οι ευρύτερες ερωτήσεις μπορεί να είναι: “Τι γνωρίζετε για την εταιρεία Zara;” ή “Τι αντιπροσωπεύει η καλή εξυπηρέτηση πελατών;”. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις μπορεί να είναι: “Πως θα διαχειριζόσασταν μια καταγγελία ενός πελάτη;” ή “Εάν 2 πελάτες εισέρχονταν ταυτόχρονα στο κατάστημα και κοιτάζουν να αγοράσουν το ίδιο στοιχείο, αλλά υπάρχει μόνο ένα απόθεμα, ποιος θα καθόριζε ποιος θα το πάρει;”.

Η προηγούμενη εμπειρία που θα έχει ο υποψήφιος στο λιανικό εμπόριο συζητιέται συνεχώς κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Ο υποψήφιος υπάλληλος αν έχει εμπειρία στο λιανικό εμπόριο και ειδικά στον τομέα της λιανικής πώλησης μόδας, είναι λογικό να εξεταστεί το ενδεχόμενο για περαιτέρω μίσθωση. Λόγω της συνεχούς αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, οι υποψήφιοι θα πρέπει να έχουν επαγγελματικές εμφανίσεις. Η χρονική εξέταση της συνέντευξης διαρκεί περίπου 30 λεπτά. Συνήθως η πλειοψηφία των υποψηφίων λαμβάνουν θετικές απαντήσεις στο τέλος της συνάντησης.

Carmen Lopez Ying Fan Brunel (2009)

4.6 NESTLE

Η Nestle είναι πολυεθνική εταιρία τροφίμων, που ιδρύθηκε το 1866 και εδρεύει στο Βεβέ της Ελβετίας. Αποτελεί τη μεγαλύτερη βιομηχανία της χώρας. Κατά τα τελευταία 140 χρόνια, η Nestle ακολουθεί πάντα τη δέσμευση «ποιοτική διατροφή, μια καλύτερη ζωή», τηρεί την ποιότητα και την ασφάλεια στην πρώτη θέση και δημιουργεί μια καλύτερη ζωή σε κάθε στάδιο της ζωής των ανθρώπων. Μερικά από τα προϊόντα της Nestle αποτελούν: Παιδικές τροφές, Σιτηρά, Σοκολάτα & Ζαχαροπλαστική, Καφές, Μαγειρική, παιδικές & κατεψυγμένες τροφές, Γαλακτοκομικά, Τρόφιμα, Υγιεινή διατροφή, Παγωτό, Διαχείριση βάρους. Η Nestle δεσμεύεται να ενισχύσει την ποιότητα ζωής των καταναλωτών μέσω της διατροφής, της υγείας και της ευεξίας. Η αποστολή της "Καλό φαγητό, καλή ζωή" είναι να προσφέρουμε τις καλύτερες γεύσεις, τις πιο θρεπτικές επιλογές σε ένα ευρύ φάσμα κατηγοριών τροφίμων και ποτών και γευμάτων από το πρωί μέχρι το βράδυ. Tong Li (2015)

Κάθε είδος υπάλληλων επιλέγονται πολύ προσεκτικά από τη Nestlé. Μερικοί ως μόνιμο προσωπικό και άλλοι ως ασκούμενοι. Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής είναι τριών τύπων:

a. Υπάλληλοι

Η Nestle έχει αναπτύξει πολύ πρόσφατα ένα νέο πρόγραμμα πρακτικής άσκησης, παρόλο που οι υποψήφιοι, μετά την επιλογή τους, θα περάσουν από τέσσερα βήματα αξιολόγησης σε κάθε τρίμηνο, προκειμένου να τον καταστήσουν μόνιμο υπάλληλο. Υπάρχουν οι πρώτοι 3 μήνες, όπου οι ασκούμενοι θα αξιολογούνται από τα πάντα, εργασία, εθιμοτυπία, συμμόρφωση με τους κανονισμούς του οργανισμού κ.α. Εάν δεν γίνει αυτό, δεν θα υπάρχει επέκταση και ο εν λόγω φοιτητής θα κληθεί να φύγει. Εκείνοι που θα πετύχουν θα λάβουν άλλη παράταση 3 μηνών και η διαδικασία θα συνεχιστεί για άλλα 2 τρίμηνα ή έως ότου οι αρχές βρουν τον υπάλληλο έτοιμο να γίνει μόνιμος υπάλληλος.

Τώρα τα στάδια της επιλογής ενός διαγωνιζόμενου πηγαίνουν ως εξής:

1. Εσωτερικό αίτημα: Το τμήμα σε απαίτηση ενός εσωτερικού εκπροσώπου, θα συμπληρώσει ένα έντυπο και θα το υποβάλει στο Talent Acquisition Manager, μαζί με όλες τις απαιτήσεις και περιγραφές θέσεων εργασίας.

2. Αρχική αναζήτηση: Τα βιογραφικά σημειώματα συνήθως συγκεντρώνονται μέσω Γραφείων Σταδιοδρομίας γνωστών πανεπιστημίων, μέσω εκθέσεων εργασίας ή μέσω παραπομπών των εργαζομένων.
3. Αρχική επιλογή: Όταν ένα βιογραφικό σημείωμα πληροί το συγκεκριμένο κριτήριο, τοποθετείται στην ομάδα υποψηφίων για να εμφανιστεί για τη γραπτή εξέταση.
4. Πρόσκληση για συνέντευξη: Ορισμένα σημεία της διαδικασίας έχουν οριστεί από διαφορετικά τμήματα. Οι υποψήφιοι είναι στη συνέχεια ενεργοποιημένοι, επιλεγμένοι βάσει αυτών των σημείων.
5. Τελική επιλογή: Στη συνέντευξη ο υποψήφιος σημειώνεται με βάση α) Στάση, β) Ενδιαφέρον και γ) Επάρκεια. Ο υποψήφιος που σημειώνει τα υψηλότερα ποσοστά, επιλέγεται.

b. Μόνιμοι Υπάλληλοι

Πολύ παρόμοια με τη διαδικασία εσωτερικής πρόσληψης, οι λεπτομέρειες δίνονται ως εξής:

1. Αίτημα υπαλλήλου: Το τμήμα σε απαίτηση ενός ασκούμενου θα συμπληρώσει ένα έντυπο και θα το υποβάλει στον Talent Acquisition Manager, μαζί με όλες τις απαιτήσεις και περιγραφές θέσεων εργασίας.
2. Αρχική αναζήτηση: Τα βιογραφικά σημειώματα συνήθως συγκεντρώνονται μέσω Γραφείων Σταδιοδρομίας γνωστών πανεπιστημίων, μέσω εμπορικών εκθέσεων, μέσω πύλες εργασίας ή μέσω παραπομπών των εργαζομένων.
3. Αρχική επιλογή: Όταν ένα βιογραφικό σημείωμα πληροί το συγκεκριμένο κριτήριο, τοποθετείται στην ομάδα υποψηφίων για να εμφανιστεί στην πρώτη συνέντευξη, η οποία συνήθως είναι μόνο στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, για να κρίνει την αρχική ανταγωνιστικότητα
4. Κλήση για δεύτερη συνέντευξη: Εάν το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σκέφτεται ότι ο υποψήφιος είναι ικανός για να τον κάνει ως μελλοντικό υποψήφιο στην τελική συνέντευξη, ο υποψήφιος επιλέγεται, και καλείται για συνέντευξη από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και τον Διευθυντή του τμήματος.
5. Τελική επιλογή: Στη συνέντευξη ο υποψήφιος σημειώνεται με βάση α) Στάση, β) Ενδιαφέρον και γ) Επάρκεια. Ο υποψήφιος που σημειώνει υψηλότερα, επιλέγεται τελικά, και μετά από ιατρική εξέταση, είναι καλό να πάει.

ε. Συμβασιούχοι- Έκτακτοι Υπάλληλοι

Ενώ η διαδικασία είναι η ίδια με τους μόνιμους υπαλλήλους, η διαδικασία επιλογής ποικίλλει, καθώς οι συμβατικοί υπάλληλοι αναζητούνται από headhunters ή πρακτορεία.

Rezaur Razzak (2014)

4.7 ADECCO

Ο Όμιλος Adecco είναι ο μεγαλύτερος οργανισμός παγκοσμίως στον τομέα παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού. Με έδρα την Ελβετία και παρουσία σε περισσότερες από 60 χώρες έχει στελεχώσει παγκόσμιες διοργανώσεις. Στην Ελλάδα ο Όμιλος Adecco ιδρύθηκε το 2000 και έχει επεκτείνει τις δραστηριότητες του σε σημείο που να καλύπτει πλήρως το λεκανοπέδιο της Αττικής, της Θεσσαλονίκης και της ευρύτερης ελληνικής περιφέρειας. Χρησιμοποιεί καινοτόμους τρόπους διοίκησης καθώς και πρωτοποριακές μεθόδους τεχνολογίας ώστε να προσφέρει στους πελάτες της ολοκληρωμένες υπηρεσίες στελέχωσης:

- εύρεση και επιλογή μόνιμου προσωπικού
- προγράμματα επαγγελματικής μετάβασης και στήριξης
- προσωρινή απασχόληση
- πρόσληψη και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- ανάληψη επιχειρησιακών λειτουργιών
- διαχείριση μισθοδοσίας κ.α.

4.7.1 Τρόποι προσέγγισης υποψηφίων

Ο Όμιλος Adecco χρησιμοποιεί διάφορους τρόπους με τη χρήση του ίντερνετ για τη προσέγγιση των υποψηφίων, αρχικά της εταιρικής σελίδας του ομίλου <https://www.adecco.gr/> όπου αναρτώνται οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας. Ακόμα, ο όμιλος διαθέτει σελίδες σε πληθώρα μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter, LinkedIn , YouTube, Google+) τα οποία συμβάλλουν στην αρχική προσέγγιση των

υποψηφίων . Ακόμη, πρόσφατα η εταιρεία δημιούργησε μια νέα εφαρμογή προσέγγισης υποψηφίων για smartphones που είναι διαθέσιμη και στην Ελλάδα . Η εφαρμογή έχει πρόσβαση στις αγγελίες που είναι δημοσιευμένες στην ιστοσελίδα της Adecco και δίνεται επίσης η ευκαιρία αποστολής υποψηφιότητας μέσω του κινητού τηλεφώνου. Επίσης κάθε φορά που υπάρχει νέα θέση εργασίας, εμφανίζεται σαν ειδοποίηση στο κινητό και ο υποψήφιος μπορεί να την ελέγξει για να δει αν τον ενδιαφέρει.
(https://en.wikipedia.org/wiki/The_Adecco_Group)



better work, better life

5° ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Εφαρμογή Νέων Τεχνικών Πρόσληψης στην Ελλάδα

Η επιλογή και η πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία μιας εταιρείας αφού ο άνθρωπος αποτελεί τον συνδετικό κρίκο για κάθε τι που συμβαίνει και υλοποιείται μέσα σε αυτή.

Την τελευταία δεκαετία η Ελλάδα εισήλθε σε μία κρίσιμη καμπή της σύγχρονης ιστορίας της, καθώς οι οικονομικές πολιτικές των τελευταίων δεκαετιών την έχουν οδηγήσει στα πρόθυρα της χρεοκοπίας. Η χρεοκοπία, ωστόσο, είναι δυνατόν να αποτραπεί και η Ελλάδα να επανέλθει σε τροχιά ανάπτυξης, με την προϋπόθεση ότι θα νομοθετηθούν και θα εφαρμοστούν με συνέπεια σημαντικές οικονομικές μεταρρυθμίσεις. Για την επιτυχία αυτών των μεταρρυθμίσεων, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η κοινωνική συναίνεση. Η κρίση τάραξε και τις μεγάλες επιχειρήσεις αφού δέχθηκαν ισχυρό πλήγμα από την παγκόσμια οικονομική κρίση και αναγκάστηκαν να προχωρήσουν σε μαζικές απολύσεις εργατοϋπαλληλικού προσωπικού.

Με τη πάροδο των χρόνων, οι επιχειρήσεις προσπαθούν και πάλι σιγά σιγά να ανανεώσουν το εργατικό τους δυναμικό και να ενταχθούν στις παγκόσμιες αγορές. Σύγχρονοι τρόποι πρόσληψης τηρούνται από ελληνικές επιχειρήσεις και εντάσσουν προγράμματα εκπαίδευσης όπως αυτά στο εξωτερικό.

Μεγάλες εταιρείες όπως η Alumil, δίνουν συνεχώς ευκαιρίες για τη πρόσληψη καινούργιου προσωπικού με τη μέθοδο μιας εξειδικευμένης συνέντευξης μέσα από διάφορα στάδια. Εάν κριθεί ότι το βιογραφικό κάποιου υποψηφίου ανταποκρίνεται στις ανάγκες της θέσης, θα κληθεί για μια πρώτη συνέντευξη με τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Για συγκεκριμένες θέσεις, οι υποψήφιοι ενδέχεται να περάσουν και από διαδικασία επιπλέον αξιολογήσεων (κέντρα αξιολόγησης, προτιμήσεων, ικανοτήτων κτλ.). Εάν περάσει επιτυχώς το παραπάνω στάδιο, θα κληθεί για μια δεύτερη συνάντηση με τον άμεσο προϊστάμενο της θέσης, όπου αξιολογούνται συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις σχετικές με τη συγκεκριμένη θέση. Έτσι θα προχωρήσει η

διαδικασία και στο τελικό στάδιο ο υποψήφιος πολύ πιθανών να είναι πλέον μέλος της μεγάλης εταιρείας. (<https://www.alumil.com/greece/corporate/careers/hiring-process>)

Η Ελλάδα πάντα είχε μια ισχυρή θέση στον Ναυτιλιακό και τον Βιομηχανικό κλάδο. Μεγάλες Ναυτιλιακές εταιρείες εφαρμόζουν διάφορες τεχνικές πρόσληψης για το ανθρώπινο δυναμικό. Πολλές από αυτές εφαρμόζουν επίσης κάποιους μήνες δοκιμαστικής περιόδου για τον υποψήφιο εργαζόμενο που θα κληθεί να ανταπεξέλθει σε τεστ αντίληψης και υπευθυνότητας αφού η φύση της εργασίας αφορά την ασφάλεια των ανθρώπων σε δύσκολες συνθήκες εργασίας. Μεγάλο ενδιαφέρον έχει τόσο η εμφάνιση και η εμπειρία όσο και η τριτοβάθμια εκπαίδευση με την κατοχή φυσικά ξένων γλωσσών, ηλεκτρονικών υπολογιστών κ.α. Από την άλλη πλευρά στον βιομηχανικό κλάδο, εταιρείες όπως τα Ελληνικά Πετρέλαια (ΕΛΠΕ) ακολουθούν μια σειρά διαδικασιών για την πρόσληψη ενός υπαλλήλου. Αρχικά εξετάζονται σε ένα τεστ ικανοτήτων που διεξάγεται από ανεξάρτητη εξειδικευμένη εταιρεία, έρχεται το δεύτερο στάδιο της συνέντευξης για αυτούς που κατατάσσονται πρώτοι στο πλαίσιο της γραπτής αξιολόγησης. Στη συνέχεια υπάρχουν οι πρόσθετες διαδικασίες αξιολόγησης, ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης, ο υποψήφιος καλείται να αξιολογηθεί με τη μορφή τεστ σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Σημαντικός παράγοντας για τη πρόσληψη εργατικού δυναμικού για την ΕΛΠΕ είναι η εντοπιότητα του ατόμου αφού δημιουργείται αμοιβαίο όφελος για τον Όμιλο και τις τοπικές κοινωνίες. Τέλος για κάθε νέα πρόσληψη ισχύει δοκιμαστική περίοδος 12 μηνών ώστε να αξιολογηθεί η καταλληλότητα των νεοπροσληφθέντων.

(<https://www.helpe.gr/Human-Resources/Recruitment/recruitment-procedure/>)

Οι συνθήκες για να εφαρμοστούν έξυπνες και κατάλληλες τεχνικές πρόσληψης στις Ελληνικές επιχειρήσεις είναι ευνοϊκές αφού τα επίπεδα μόρφωσης των ανθρώπων είναι πολύ υψηλά. Οι άνθρωποι σήμερα είναι απόλυτα καταρτισμένοι με τις κατάλληλες γνώσεις, έχουν εμπειρίες σε μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού και είναι λογικό να εισχωρήσουν στις ελληνικές επιχειρήσεις και να προοδέψουν. Επιτυχημένες τεχνικές πρόσληψης που διεξάγονται και χρησιμοποιούνται στο εξωτερικό είναι εφικτό να εφαρμοστούν και στον ελλαδικό χώρο εφόσον τα συστήματα στις επιχειρήσεις μπορούν να ανταπεξέλθουν των νέων προϋποθέσεων. Κατάλληλα επιμορφωτικά σεμινάρια θα ήταν καλό να συνεχίζουν να διεξάγονται από τις ίδιες τις εταιρείες έτσι ώστε να ενημερώνεται το προσωπικό για νέες πρακτικές. Επίσης καλή θα ήταν μια ευκαιρία κάποιων σεμιναρίων σε εταιρείες του εξωτερικού όπου θα πραγματοποιούνταν τακτά

ταξίδια για την υιοθέτηση βέλτιστων τεχνικών πρόσληψης από μεγαλοεπιχειρήσεις της Ευρώπης.

5.2 Συμπεράσματα

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής έχει εδραιώσει το διαδίκτυο για τα καλά στις ζωές όλων μας, επηρεάζοντας σχεδόν κάθε τομέα δράσης. Ο τομέας της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων δε θα μπορούσε να μην ακολουθεί τις εξελίξεις καθώς έχει άμεση σχέση με τους ανθρώπους. Για την ακρίβεια, ο διαδραστικός χαρακτήρας του διαδικτύου έχει μεταμορφώσει ολοκληρωτικά και τον τομέα των προσλήψεων. Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, η διαδικτυακή εύρεση ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο και σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, αποτελεί καινούργια μέθοδο προσέλκυσης υποψηφίων. Η έρευνά μέσα από τις μελέτες περιπτώσεων έδειξε ξεκάθαρα ότι κάθε εταιρεία χρησιμοποιεί τους δικούς της τρόπους επιλογής υποψηφίων που θεωρεί ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες της. Από την απλή και αρχαία μέθοδο της συνέντευξης, την μέθοδο της αξιολόγησης μέσω γραπτού τεστ, την εκπαίδευση για τη προσαρμογή των υποψηφίων, έως και την χρήση του διαδικτύου για την εύρεση του κατάλληλου ανθρώπου, οι εταιρείες κάνουν τα αδύνατα δυνατά για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Όλα αυτά μπορούν να καταστούν δυνατά μέσα από ένα ανθρώπινο σύνολο που θα κοπιήσει για την εξέλιξη και τη σωστή πορεία μιας επιχείρησης που θα την ανεβάσει στα επαγγελματικά πρότυπα μιας διεθνούς εταιρείας.

5.3 Αδυναμίες Εργασίας

Όπως φάνηκε παραπάνω ο τρόπος με τον οποίο έγινε η διπλωματική εργασία ήταν αυτός της βιβλιογραφικής - θεωρητικής προσέγγισης και των μελετών περιπτώσεων . Στάθηκε αδύνατο να εφαρμοστεί μια εμπειρική προσέγγιση- ερευνητική μελέτη αφού απαιτούσε πολύ χρόνο και μία σωστή έρευνα, κάτι που δεν πληρούσε τις δυνατότητές μου στην παρούσα φάση της ζωής μου. Ευχαριστώ για την κατανόηση!

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΑ

Amabile, T. M., & Mueller, J. (2008). Assessing creativity and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity. In J. Zhou, & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 33–64). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Arthur Diane .The employee recruitment and retention handbook . New York 2001

Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439–476.

Bradford D. Smart -The Smart Interviewer-. New York 1989

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel And Human Resources Management*, 20, 115–163.

Candice Ma & Katie Rapp. What is the Business Case for Using Assessment Tools in the External Selection Process for Executives? Cornell University ILR School. 2016
Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., Michaels III, E., 1998. The war for talent. *The McKinsey Quarterly* 3, 44–57.

Chapman, D.S. and Webster, J. (2001) ‘Rater correction processes in applicant selection using videoconference technology: The role of attributions’, *Journal of Applied Social Psychology*, 31: 2518–37.

Chapman Derek & Filip Lievens. 2009 Wilkinson: *The SAGE Handbook of Human Resource Management* Page: 154 133–154

Collins, C. J. & Kehoe, R. R. (2009). Recruitment and selection [Electronic version]. In J. Storey, P. M. Wright, & D. Ulrich (Eds.), *The Routledge companion to strategic human resource management* (pp. 209-223).

New York: Routledge

Conway, J. M., Jako, R. A., & Goodman, D. F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 565–579.

Cooper Dominic, Ivan T. Robertson and Gordon Tinline. 2003. *Recruitment and selection: a framework for success/*

Davenport Thomas, Jeanne Harris, and Jeremy Shapiro. 2010, *The Big Idea. Competing on Talent Analytics*.

Dineen, B.R., Ash, S.R. and Noe, R.A. (2002) 'A Web of applicant attraction: Person–organization fit in the context of Web-based recruitment', *Journal of Applied Psychology*, 87: 723–34.

Dineen, B.R., Ling, J., Ash, S.R. and DelVecchio, D. (2007) 'Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of Web recruitment', *Journal of Applied Psychology*, 92: 356–72.)

Dessler Gary- *Human Resource Management*, Thirteenth edition. 2013

Dubois D David. *Competency-based human resource management California* 2004

De Cenzo/ Robbins, -*Human Resource Management*, 10th Edition, 1996

Hunter, S.T., et al., *Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor*, *Human Resource Management Review* (2012)

Harris J, and Jeremy Shapiro. 2010- *The Big Idea. Competing on Talent Analytics* by Thomas H. Davenport,

Harris, M. M. (1989). *Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research*. *Personnel Psychology*, 42, 691±726.

Highhouse Scott. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (2008), 333–342.

Bowling Green State University)

Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Stone, N. J. (2001). *Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment Interviews*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 897–913.

Horwitz Frank. University of Cape Town, South Africa, Chan Teng Heng and Hesan Ahmed Quazi, Nanyang Technological University, Singapore *Human Resource Management Journal*, Vol 13 No 4, 2003, pages 23-44. 2003

Hough, L. M., & Dilchert, S. (2010). *Personality: Its measurement and validity for employee selection*. In J. L. Farr, & N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of employee selection* (pp. 299–312). NY: Taylor Francis.

King, J. & Williamson, I.O., Lepak D.P. and (2003) 'The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness', *Journal of Vocational Behavior*, 63: 242–63.

Lopez C. Ying Fan Brunel .INTERNATIONALISATION OF THE SPANISH FASHION BRAND ZARA . *Business School Journal of Fashion Marketing and Management* (2009), 13:2, 279-296

Motowidlo, S. J., Dunnette, M. D., & Carter, G. W. (1990). An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 640–647.

Prien, E. P., Schippmann J. S., & Prien, K. O. (2003). *Individual assessment: As practiced in industry and consulting*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Rancano Armando & Jo Ellen Jonsson .2013 *International Journal of Business and Social Science* Vol. 4 No. 13; October 2013 106.Hiring Employees that Fit with a Proactive Approach

Rezaur Razzak Assistant Professor BRAC Business School BRAC University. A Framework for Recruiting IT Talent: Lessons from Siemens. *MIS Quarterly Executive* Vol. 8 No. 4 / Dec 2009. 2009 University of Minnesota Internship Report on Nestlé Bangladesh Ltd. Md.

Pilbeam Stephen & Corbridge Marjorite - *Employment Resourcing*, 1998

Timothy A. Judge, Department of Management and Organizations, College of Business Administration, University of Iowa, *Human Resource Management Review*, 2000. Volume 10, Number 4, 2000, pages 383±406 by Elsevier Science Inc.

Torr, G. (2008). *Managing creative people: Lessons in leadership for the ideas economy*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Ulrich, D., 2006. The talent trifecta. *Workforce Management* 32–33 (September 10).

Woodruffe, C. 1999. *Winning the Talent War*. New York: Wiley

Woodward C. The global “war for talent” Schon Beechler. *Journal of International Management* 15 (2009) 273–285. 2009

Yeung Rob- *Successful Interviewing and Recruitment*. The Sunday Times. 2008

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

<https://www.adecco.gr/>

<https://www.alumil.com/greece/corporate/careers/hiring-process>

<https://www.help.gr/Human-Resources/Recruitment/recruitment-procedure/>

https://en.wikipedia.org/wiki/The_Adecco_Group