



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

«Οι προκλήσεις των Στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού στην εποχή του Covid-19:
Προσέλκυση, Επιλογή και Εκπαίδευση»

«The challenges of Human Resources Executives in the Covid-19 time:
Recruitment, Selection and Training»

Αθανasiάδου Αναστασία, III20002

Εξεταστική Επιτροπή

1. Γκιώση Στυλιανή, Επιβλέπουσα, Διδάσκουσα και Επιστημονικός Συνεργάτης, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
2. Βαλκάνος Ευθύμιος, Επόπτης Β, Καθηγητής, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
3. Σταμπουλής Μιλτιάδης, Επόπτης Γ, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2022

©ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2022

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Μ.Δ.Ε.), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και της φοιτήτριας, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και τη συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε. καθώς και την Επιβλέπουσα Καθηγήτρια και την Επιτροπή Αξιολόγησης.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αναδεικνύει τη προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, διότι είναι πεδία αναφοράς της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), ενώ παράλληλα συμπεριλαμβάνει την εκπαίδευση, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο σε όλες τις πτυχές της ΔΑΔ. Για τον παραπάνω λόγο, αποφασίστηκε να διερευνηθούν στην παρούσα εργασία οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού (ΣΑΔ) εξαιτίας του Covid-19, όσον αφορά την προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού. Στην ποιοτική έρευνα που αξιοποιήθηκε, συμμετείχαν 10 ΣΑΔ, τα οποία κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ αντίστοιχα από τις 10 εταιρείες, οι 6 ανήκαν στον βιομηχανικό κλάδο, η 1 ανήκε στον εμπορικό, ενώ οι υπόλοιπες τρεις σε "άλλο" κλάδο. Διαπιστώθηκε ότι δεν παρατηρούνται αλλαγές εξαιτίας της πανδημίας ως προς τα εργαλεία προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media), οι πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας και οι εταιρείες επιλογής προσωπικού κατά κύριο λόγο. Επιπροσθέτως, διαπιστώθηκε ότι οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, καθώς θα αξιοποιηθούν τόσο κατά την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων των υποψηφίων, όσο και κατά την εκπαίδευση αυτών σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όσον αφορά τις μεθόδους επιλογής προσωπικού, αξιοποιούνται κατά κύριο λόγο οι συνεντεύξεις, δομημένες και μη καθώς και τα τεστ, ενώ αντίστοιχα έχει παρατηρηθεί μια στροφή στην διαδικτυακή διεξαγωγή των συνεντεύξεων σε αντίθεση με τις δια ζώσης που πραγματοποιούνταν πριν τον Covid-19. Αναφορικά με την επιλογή προσωπικού, ένα εξίσου σημαντικό εύρημα της έρευνας ήταν η αλλαγή που παρατηρήθηκε στην εκπαίδευση, η οποία από δια ζώσης μετατράπηκε σε τηλεεκπαίδευση (e-learning). Καταλήγοντας, σχετικά με τις προκλήσεις και τα ζητήματα που έχει προκαλέσει η πανδημία στον εργασιακό χώρο, εντοπίστηκε ότι η έλλειψη δια ζώσης επικοινωνίας έχει προξενήσει προβλήματα προς πολλές κατευθύνσεις, όπως είναι η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων, ο μεγάλος φόρτος εργασίας και η στροφή στην ψηφιοποίηση. Εν κατακλείδι, κατανοεί κανείς ότι μέσα σε ένα πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, οι προκλήσεις, τα προβλήματα και τα ζητήματα που αναδείχθηκαν, έκαναν τον ρόλο του Στελέχους ανθρώπινου δυναμικού πιο πολύπλευρο, ανθεκτικό, δημιουργικό και αποτελεσματικό.

Λέξεις κλειδιά: *Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού, προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση προσωπικού, προκλήσεις, Covid-19*

Abstract

The present thesis highlights the recruitment and selection of personnel, because they are fields of reference of Human Resources Management (HRM), including training, as it plays a decisive role in all aspects of HRM. For the above reason, it was decided to investigate in this paper the challenges faced by Human Resources Executives (HRE) due to Covid-19. In the qualitative research that was used, 10 HRE participated, who held a master's degree. Respectively of the 10 companies, 6 belonged to the industrial sector, 1 belonged to the commercial sector, while the remaining three belonged to "other" sector. It was found that no changes are observed due to the pandemic in terms of the tools for attracting human resources. The tools that are still used are social media, job search platforms and recruitment companies. In addition, it was found that digital skills are defined as a prerequisite for the recruitment and selection of staff, as they will be used both in the execution of the responsibilities and tasks of the candidates, and in their training, respectively. The results showed that in terms of personnel selection methods, interviews, structured and unstructured, as well as tests are mainly used and that there has been a shift in conducting interviews online in contrast to the in-person interviews that were carried out before Covid-19. Corresponding to the selection of personnel, an equally important finding of the research was the change observed in education, which was transformed from in-person learning to e-learning. Concluding, regarding the challenges and issues that the pandemic has caused in the workplace, it was identified that the lack of real-time communication has caused problems in many directions, such as the psychological state of employees, the heavy workload, and the shift to digitization. In conclusion, it is obvious that within a truly short period, the challenges, problems, and issues that emerged, made the role of the HR Executive more multi-faceted, resilient, creative and effective.

Keywords: *HR Executives, recruitment, selection, staff training, challenges, Covid-19*

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία αποτελεί τη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία» του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Βασικότερος σκοπός της συγγραφής της έρευνας είναι να διαπιστωθούν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ΣΑΔ κατά την εποχή του Covid-19, αναφορικά με τις βασικότερες λειτουργίες της ΔΑΔ. Λαμβάνοντας υπόψη τη σύγχρονη βιβλιογραφία, διαπιστώθηκε ότι από τις ποικίλες λειτουργίες και πρακτικές της ΔΑΔ, οι σημαντικότερες είναι η προσέλκυση, η επιλογή και τέλος, η εκπαίδευση προσωπικού. Για τον παραπάνω λόγο, αποφασίστηκε η διερεύνηση των παραπάνω τριών λειτουργιών της ΔΑΔ.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η έρευνα διεξάγεται κατά την περίοδο πανδημίας και από την οποία ενδέχεται να προκύψουν ενδιαφέροντα ευρήματα.

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που εκπονείται στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών της Σχολής Κοινωνικών Ανθρωπιστικών Επιστημών και Τεχνών του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με τίτλο «Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης – Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία».

Αρχικά, με την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας αισθάνομαι υπόχρεη να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια, κυρία Γκιώση Στυλιανή, Τακτική Λέκτορα του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για την επιστημονική καθοδήγηση, ενθάρρυνση και άψογη συνεργασία καθόλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας. Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ βαθέων το κύριο Βαλκάνο Ευθύμιο, Καθηγητή του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και Σταμπουλή Μιλτιάδη, Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για την πολύτιμη συμβολή τους ως συνεπόμετες στην διπλωματική αυτή εργασία.

Ακόμη, ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένειά μου, τις φίλες μου και τον Μέντορά μου, τον κύριο Θεόδωρο Παναγιωτόπουλο, που μου έδιναν θάρρος, πίστευαν σε εμένα και με στήριζαν σε όλη τη διαδικασία εκπόνησης της εργασίας καθώς συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα ΣΑΔ για το χρόνο που αφιέρωσαν και τις πληροφορίες που μοιράστηκαν μέσω της διαδικασίας των συνεντεύξεων για τις ανάγκες της παρούσας ποιοτικής έρευνας. Η συμβολή τους κρίθηκε καθοριστική.

Αθανασιάδου Αναστασία

Σεπτέμβριος 2022

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	iii
Abstract	iv
Πρόλογος.....	v
Ευχαριστίες.....	vi
Πίνακας Περιεχομένων	vii
Περιεχόμενα Πινάκων.....	x
Εισαγωγή.....	1
Μέρος Α΄: Θεωρητικό Πλαίσιο	4
Κεφάλαιο 1	4
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	4
1.1.Ο ρόλος του Διευθυντή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	6
1.2.Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού	7
1.2.1.Προσέλκυση Προσωπικού.....	7
1.2.2.Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων	7
1.2.3.Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων.....	8
1.2.4.Επιλογή Προσωπικού.....	10
1.3.Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
1.3.1.Εξοικείωση νεοπροσληφθέντων - Buddy System	12
1.3.2.Ορισμός εκπαίδευσης προσωπικού.....	13
1.3.3.On the job training	16

1.3.4.Off the job training	16
Κεφάλαιο 2.....	18
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς.....	18
2.1.Ο ρόλος του διευθυντή ενός εκπαιδευτικού οργανισμού στη ΔΑΔ.....	19
Κεφάλαιο 3.....	20
Covid-19 και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	20
3.1.Ορισμός του Covid-19	20
3.2.E-recruitment	22
3.3.Remote work.....	24
3.4.E-learning	24
Μέρος Β΄: Ερευνητικό Πλαίσιο	27
Κεφάλαιο 4.....	27
Μεθοδολογικό Πλαίσιο Ποιοτικής Έρευνας.....	27
4.1.Σκοπός της Ποιοτικής Έρευνας.....	27
4.2.Ερευνητικοί στόχοι	28
4.3.Ερευνητικά ερωτήματα	28
4.4.Δείγμα – Συμμετέχοντες της Ποιοτικής Έρευνας.....	29
4.5.Εργαλείο Ποιοτικής Έρευνας – Οδηγός Συνέντευξης.....	30
4.6.Διαδικασία Ποιοτικής Έρευνας.....	31
Κεφάλαιο 5.....	33
Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ποιοτικής Έρευνας.....	33
5.1.Απόψεις για το Προφίλ του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	33

5.2.Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού	36
5.3.Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	40
5.4.Κρίσιμα Ζητήματα – Προκλήσεις και Προβλήματα.....	46
Κεφάλαιο 6.....	48
Συζήτηση.....	48
6.1.Συζήτηση.....	48
Κεφάλαιο 7.....	53
Περιορισμοί της Έρευνας – Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	53
7.1.Χρησιμότητα της Έρευνας.....	53
7.2.Περιορισμοί της Έρευνας.....	53
7.3.Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	54
Βιβλιογραφία.....	55
Ελληνική.....	55
Ξενόγλωσση.....	56
Παράρτημα.....	64

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1. Δημογραφικά και Γενικά Στοιχεία Δείγματος.....	25
Πίνακας 2. Κλάδος Εκάστοτε Εταιρείας.....	30
Πίνακας 3. Αντικείμενα Απασχόλησης ΔΑΔ.....	31
Πίνακας 4. Εργαλεία Προσέλκυσης Προσωπικού	32
Πίνακας 5. Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού.....	33
Πίνακας 6. Στάδια Επιλογής Προσωπικού.....	35
Πίνακας 7. Μέθοδοι Εκπαίδευσης Προσωπικού.....	38
Πίνακας 8. Προβλήματα - Προκλήσεις	42

Αρκτικόλεξα

ΑΔ – Ανθρώπινο Δυναμικό

ΔΑΔ – Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΣΑΔ – Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού

BDI – Behavior Description Interview

HR – Human Resources

HRE – Human Resources Executive (s)

HRM – Human Resources Management

IT – Information Technology

IQ – Intelligence Quotient

LMS – Learning Management System

SI – Situational Interview

Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα μελετά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού εξαιτίας του covid-19 σε συνάρτηση με την προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού. Οι πρόσφατες αλλαγές που προκλήθηκαν και συνεχίζουν να εμφανίζονται στον εργασιακό χώρο εξαιτίας της πανδημίας, έχουν οδηγήσει οργανισμούς και επιχειρήσεις σε ριζικές αλλαγές.

Αυτό, συνεπάγεται κρίσιμα ζητήματα στις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, το HR θα πρέπει να είναι σε θέση να μεριμνήσει για την εν δυνάμει αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση του λειτουργημάτων του, αλλά και να υποστηρίξει τους οργανισμούς στις προσπάθειές τους να συνεχίσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες (Gigauri, 2020). Τα ερευνητικά ερωτήματα συνδέονται άρρηκτα με τις αλλαγές που έχουν γεννηθεί εξαιτίας της πανδημίας στις πρακτικές που αξιοποιούν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με την προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού. Επιπροσθέτως, μέσω της ποιοτικής έρευνας που αξιοποιείται, αναδύονται οι προκλήσεις και τα προβλήματα με τα οποία ήρθαν αντιμέτωπα τα στελέχη HR, εξαιτίας του Covid-19.

Η παρούσα έρευνα είναι πρωτότυπη, καθώς πραγματεύεται ένα θέμα, το οποίο δεν έχει μελετηθεί επαρκώς στην Ελλάδα, ενώ παράλληλα, κεντρίζει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών. Η έρευνα αυτή αντικατοπτρίζει μια πρωτοφανή πραγματικότητα, αναφορικά με το τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και τις αλλαγές που έχει επιφέρει σε αυτό. Επιπρόσθετα, ο εντοπισμός των αλλαγών αυτών μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα της προσέλκυσης, επιλογής καθώς και εκπαίδευσης των εργαζομένων. Τέλος, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης, μπορεί να οδηγήσουν σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με τις αλλαγές που έχει φέρει στο προσκήνιο ο covid-19 και να αποτελέσουν χρήσιμο υλικό για περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

Η συγκεκριμένη έρευνα διακρίνεται σε δύο βασικά μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Στο θεωρητικό, πραγματοποιείται η ανασκόπηση της ξένης και ελληνικής βιβλιογραφίας. Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται νύξη στις εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού, στην διαδικασία επιλογής προσωπικού, καθώς και στην εκπαίδευση προσωπικού. Στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζεται η ΔΑΔ σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στην επίδραση του Covid-19 στη ΔΑΔ ενώ παράλληλα, αναδεικνύονται όροι όπως είναι η προσέλκυση

προσωπικού με την βοήθεια της τεχνολογίας και του διαδικτύου (e-recruitment), η τηλεργασία και η τηλεεκπαίδευση (e-learning).

Στη συνέχεια ακολουθεί το δεύτερο μέρος της εργασίας, το οποίο είναι το ερευνητικό. Συγκεκριμένα, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας, το οποίο εμπεριέχει το σκοπό, τους ερευνητικούς στόχους, πληροφορίες για το δείγμα, το εργαλείο που αξιοποιήθηκε και τέλος, την περιγραφή της διαδικασίας της ποιοτικής έρευνας. Το πέμπτο κεφάλαιο πραγματεύεται την παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την διεξαγωγή της έρευνας, ενώ στο έκτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να γίνει μια συζήτηση με την παράλληλη αναφορά σε αντίστοιχες έρευνες που προσεγγίζουν τις ίδιες θεματικές με αυτές που προσεγγίζει η παρούσα εργασία. Καταλήγοντας, στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρονται οι περιορισμοί που προέκυψαν κατά την διάρκεια της διεξαγωγής της έρευνας, καθώς και οι μελλοντικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Τέλος, η παρούσα εργασία κλείνει με την παράθεση της βιβλιογραφίας, ξένης και ελληνικής, καθώς και του παραρτήματος.

Μέρος Α΄: Θεωρητικό Πλαίσιο

Κεφάλαιο 1

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εκάστοτε οργάνωση έχει ως απώτερο στόχο την επιτυχία, αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους που έχει στη διάθεσή της, υλικούς και άυλους. Ο άνθρωπος ανεξάρτητα από την εξέλιξη της τεχνολογίας ήταν, είναι και θα παραμείνει ένας συντελεστής ζωτικής σημασίας για την επιτυχή λειτουργία μιας οργάνωσης, είτε αποτελεί επιχείρηση, είτε οργανισμό πάσης φύσεως.

Στο σημείο αυτό, είναι αξιόλογο να σημειωθεί ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ωστόσο, πρώτα είναι υγιές, να γίνει αναφορά στον όρο *ανθρώπινο κεφάλαιο*. Ο Becker (2002) ορίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο ως ένα σύνολο στοιχείων που συμπεριλαμβάνει τις γνώσεις, δεξιότητες, το βαθμό δημιουργικότητας και την υγιή κατάσταση του εκάστοτε ατόμου. Ο Armstrong (2006), παρουσιάζει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management), ως μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση της διοίκησης των πιο πολύτιμων πόρων μιας οργάνωσης, που είναι ο ίδιος ο άνθρωπος, ο οποίος προσφέροντας τις υπηρεσίες του σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, έχει ως απώτερο σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Η ΔΑΔ ασχολείται με πρακτικές και πολιτικές που αφορούν άμεσα θέματα προσωπικού. Σύμφωνα με τον Dessler (2015), οι πολιτικές και πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ άλλων είναι:

1. Η διεξαγωγή αναλύσεων θέσεων εργασίας
 2. Ο εντοπισμός των αναγκών που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό
 3. Η προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση των υποψήφιων εργαζομένων
- Τα παραπάνω τρία στάδια θα εξεταστούν αναλυτικότερα σε επόμενα κεφάλαια
4. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων
 5. Η διαχείριση αποδοχών των εργαζόμενων
 6. Η παροχή κινήτρων και προσφορών
 7. Η επικοινωνία

Η ανάλυση θέσεων εργασίας σχετίζεται με τον καθορισμό των καθηκόντων που υπάγονται σε κάθε θέση εργασίας σε συνάρτηση με τα χαρακτηριστικά στοιχεία των ανθρώπων που προσλαμβάνονται για την πλήρωση των θέσεων αυτών. Τα στοιχεία που έχουν προκύψει από τις αναλύσεις θέσεων εργασίας, μπορούν στη συνέχεια να αξιοποιηθούν στη σύνταξη περιγραφών θέσεων εργασίας (Morgenson & Campion, 2000). Τα αρμόδια άτομα για την παραπάνω διαδικασία είναι οι προϊστάμενοι των τμημάτων και τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού.

Ο εντοπισμός των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έχει άμεση σχέση με το ανθρώπινο κεφάλαιο του ανθρώπινου δυναμικού, τα προβλεπόμενα μικτά έσοδα, την αξιοποίηση της τεχνολογίας με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας, τη διαθεσιμότητα των οικονομικών πόρων και τέλος, τις στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης με στόχο την αναβάθμιση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει ο κάθε οργανισμός (Dessler, 2017).

Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου αποτελεί μία από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες των μάνατζερ (Culbert, 2008), ενώ παράλληλα βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να δημιουργήσουν ένα πλάνο για τον εντοπισμό και την κάλυψη πιθανών ελλείψεων ή την ανάδειξη δυνατών σημείων τους.

Οι αποδοχές των εργαζόμενων εξαρτώνται κυρίως από τη θέση εργασίας. Έτσι, τα προγράμματα αποδοχών των εργαζόμενων παραγωγής είναι διαφορετικά από αυτά των ανώτατων στελεχών του τμήματός τους. Για παράδειγμα, το πακέτο αποδοχών ενός ανώτερου διευθυντικού στελέχους ενδέχεται να συμπεριλαμβάνει το βασικό μισθό, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα κίνητρα, παροχές, καθώς και πρόσθετες απολαβές (Meltzer & Goldsmith, 1997).

Τα προγράμματα κινήτρων διακρίνονται σε ατομικά και ομαδικά. Τα ατομικά προγράμματα κινήτρων παρέχουν αμοιβές στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά με βάση την απόδοσή του, ενώ τα ομαδικά προγράμματα κινήτρων έχουν ως απώτερο στόχο την κινητοποίηση ολόκληρων ομάδων εργασίας.

Τέλος, η επικοινωνία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων σε μια οργάνωση καθίσταται απαραίτητη και σημαντική καθώς υφίστανται ποικίλα κανάλια επικοινωνίας σε μία επιχείρηση και η ΔΑΔ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα αυτών, καθώς απευθύνεται σε όλες τις βαθμίδες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Εν κατακλείδι, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, κατανοεί κανείς ότι το έργο των στελεχών του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι περίπλοκο και πλούσιο ως προς τις αρμοδιότητες, τα καθήκοντα και την επικοινωνία με όλα τα μέλη μιας οργανωτικής ομάδας.

1.1.Ο ρόλος του Διευθυντή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων αποτελεί την πεμπουσία της διοίκησης. Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο βασικότερος σε μία οργάνωση, αρκετές επιχειρήσεις και οργανισμοί δίνουν βαρύτητα στο ανθρώπινο δυναμικό επενδύοντας μεγάλα ποσά στην εξεύρεση και εκπαίδευσή του.

Σε αυτό, καθοριστικό ρόλο λαμβάνουν οι μάνατζερ, οι οποίοι διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τους μάνατζερ πρώτης γραμμής και τους μάνατζερ προσωπικού. Οι πρώτοι ασκούν εξουσία πρώτης γραμμής και είναι υπεύθυνοι για την ανάθεση εντολών, ενώ οι δεύτεροι ασκούν εξουσία επί του προσωπικού, δηλαδή αναλαμβάνουν να συμβουλευθούν τους μάνατζερ πρώτης γραμμής και να συμβάλλουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Dessler, 1998).

Ανάλογα με το μέγεθος μιας επιχείρησης και με τη σημαντικότητα του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες αποφασίζουν να μην προσλάβουν στελέχη ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, συνηθίζεται στις μικρές εταιρείες, οι μάνατζερ πρώτης γραμμής να αναλαμβάνουν καθήκοντα και αρμοδιότητες επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στις μεγάλες εταιρείες να υφίσταται τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Ο ρόλος που διαδραματίζει ένας ειδικός ανθρώπινου δυναμικού δύναται να είναι ποικιλόμορφος, ανάλογα βέβαια, με τις υπηρεσίες που παρέχει είτε σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, είτε σε ιδιώτες. Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2016), τονίζουν έξι βασικούς ρόλους που αναλαμβάνουν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού:

Υποστηρικτικός: Πρωταρχικός ρόλος των ειδικών σε θέματα HR είναι η παροχή υπηρεσιών σε πελάτες. Ως βασικός στόχος ορίζεται η παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών, οι οποίες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της επιχείρησης, της διοίκησης καθώς και των υπαλλήλων της.

Συμβουλευτικός: Τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές στη διοίκηση, οι οποίες έχουν άμεση σχέση με τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, με αυξήσεις αμοιβών, πειθαρχικές ενέργειες και πολλές άλλες θεματικές.

Επιτελικός: Ως βασικές αρμοδιότητες ορίζονται ο σχεδιασμός πολιτικών, συστημάτων και μεθόδων που αναφέρονται στις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού.

Εποπτικός: Αναλαμβάνοντας τον εποπτικό του ρόλο, ο ειδικός HR, ασχολείται κατά κύριο λόγο με το αν πληρούνται και σε ποιο βαθμό οι πολιτικές του ΑΔ από τις λοιπές μονάδες της οργάνωσης.

Εκτελεστικός: Στόχος είναι η εκτέλεση συγκεκριμένων δράσεων προκειμένου να προκύψουν συγκεκριμένα και επιθυμητά αποτελέσματα.

Στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί ότι το ανώτατο διοικητικό στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού δύναται να αντιπροσωπεύει ενδεχομένως παραπάνω από έναν από τους προαναφερθέντες ρόλους, γεγονός το οποίο μαρτυρεί την πολυπλοκότητα του έργου του.

1.2.Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

1.2.1.Προσέλκυση Προσωπικού

Ως προσέλκυση προσωπικού, ορίζεται η διαδικασία, κατά την οποία οι οργανισμοί αναγνωρίζουν, αξιολογούν και αξιοποιούν τις καταλληλότερες πηγές, προκειμένου να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας (Armstrong, 2006a). Παράλληλα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σημαντικότητα των προσδοκιών που έχουν οι αιτούντες για μία υγιή εργασιακή εμπειρία, γεγονός το οποίο συμβάλλει στην αποδοτικότητα της προσέλκυσης νέων προσώπων (Allen et. al., 2007). Οι Raj & Jyothi (2011), αναφέρουν ότι είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, η ικανότητα να προσελκύουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό με τη βοήθεια της εικόνας που κατέχουν στην αγορά εργασίας.

Αυτό σημαίνει ότι, οι οργανισμοί αρχικά θα πρέπει να επενδύουν στην επωνυμία τους ως εργοδότες και να προβάλλουν μία συγκεκριμένη και ξεκάθαρη εικόνα όσον αφορά τα προσόντα και τις αρμοδιότητες που οφείλουν να έχουν οι αιτούντες. Οι πηγές προσέλκυσης των υποψηφίων διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τις εσωτερικές και τις εξωτερικές

1.2.2.Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένα εργαλεία, τα οποία συνδέονται με την **εσωτερική προσέλκυση** των υποψηφίων. Ο *Πίνακας Ανακοινώσεων* βοηθά στην πληροφόρηση των εργαζόμενων αναφορικά με τις κενές θέσεις που έχουν προκύψει. Η αναγγελία θέσης εργασίας στον πίνακα ανακοινώσεων είτε στην εκάστοτε σελίδα μιας εταιρείας παρέχει πληροφορίες που σχετίζονται με τα απαιτούμενα προσόντα και αρμοδιότητες, τη μισθολογική κλίμακα, το ωράριο εργασίας και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία οφείλει να γνωρίζει ο ενδιαφερόμενος.

Η Βάση Δεδομένων Προσωπικού πρόκειται για μία ηλεκτρονική βάση δεδομένων η οποία συμπεριλαμβάνει σημαντικές πληροφορίες, σχετικές με τα προφίλ των υπαλλήλων, όπως είναι για παράδειγμα σημαντικές προσωπικές πληροφορίες, το σύνολο των δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων, οι προτιμήσεις αυτών και πολλά άλλα. Το συγκεκριμένο εργαλείο καθίσταται απαραίτητο καθώς βοηθάει στην αναζήτηση στοχευμένων πληροφοριών, κάθε φορά που προκύπτει μια νέα ανάγκη για κάλυψη θέσης εργασίας.

Ένα επιπρόσθετο εργαλείο αποτελούν οι Προαγωγές - Μεταθέσεις, κατά τις οποίες οι επιχειρήσεις καλύπτουν διοικητικές και υψηλόβαθμες θέσεις με άτομα, τα οποία εργάζονται ήδη στην επιχείρηση. Η προαγωγή σημαίνει ανταμοιβή για προηγούμενες επιδόσεις και ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό στις προσπάθειές του κατά τους Sherman et al. (1998). Από αυτή την μετακίνηση βέβαια προκύπτουν κενές θέσεις, οι οποίες με τη σειρά τους θα πρέπει να καλυφθούν είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά. Τέλος, οι *Συστάσεις Εργαζομένων* βοηθούν στην αμεσότερη πρόσληψη νέων μελών καθώς αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή προσέλευσης. Αυτό συμβαίνει επειδή οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης έχουν μια εικόνα του ποια προφίλ του κύκλου τους θα ταίριαζαν στην κουλτούρα και τις απαιτήσεις της εταιρείας στην οποία υπηρετούν.

Εν κατακλείδι, η κάλυψη κενών θέσεων εργασίας από εργαζόμενους που απασχολούνται ήδη στον αντίστοιχο οργανισμό (εσωτερική κάλυψη), αποτελεί συνήθως την καλύτερη επιλογή κατά τον Dessler (2017), καθώς το άτομο αυτό είναι οικείο στην κουλτούρα του οργανισμού και έχει επίγνωση της πολιτικής του.

1.2.3.Εξωτερικές πηγές προσέλευσης υποψηφίων

Σε περίπτωση που είναι αδύνατον να καλυφθεί μία θέση εσωτερικά, οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε εξωτερικές πηγές προσέλευσης υποψηφίων. Έτσι λοιπόν, στον αντίποδα, και σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, οι *Απόφοιτοι των Επαγγελματικών Σχολών* αποτελούν σοβαρή και οικονομικά συμφέρουσα πηγή υποψηφίων. Η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί σχέσεις και επαφές με το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό των σχολών μέσω εκδηλώσεων, χορηγιών ακόμα και αν δεν έχει άμεση ανάγκη να προβεί σε προσέλευση υποψηφίων. Οι *Επαγγελματικές Ενώσεις και τα Εργατικά Σωματεία* συνθέτουν μια βασική πηγή εξειδικευμένης εργασίας, ιδιαίτερα στον μεταποιητικό και κατασκευαστικό τομέα, ενώ η προσωπική σχέση του εργοδότη με το σωματείο ή την επαγγελματική ένωση επηρεάζει τις συνθήκες και τα αποτελέσματα της προσέλευσης.

Μια επιπρόσθετη πηγή εξωτερικής προσέλκυσης είναι οι *Ανταγωνίστριες Επιχειρήσεις*. Στην περίπτωση αυτή ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, επικοινωνούν με συγκεκριμένα στελέχη, τα οποία υπηρετούν σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και τους κάνουν προσφορές με υψηλά οικονομικά κίνητρα ή κίνητρα καριέρας με σκοπό να καλύψουν συγκεκριμένες θέσεις. Τα *Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας* ειδικεύονται ώστε να βρίσκουν απασχόληση σε ανέργους και ενίοτε συνεργάζονται και με επιχειρήσεις για να καλύψουν τις ανάγκες τους σε προσωπικό. Οι *Εταιρείες Leasing* παρέχουν σε επιχειρήσεις υπαλλήλους τους για προσωρινή απασχόληση. Η συγκεκριμένη τεχνική δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στην Ελλάδα, ωστόσο παρουσιάζεται ως σύνηθες φαινόμενο στο εξωτερικό. Τα *Δημόσια Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας (ΟΑΕΔ)*, προσφέρουν δωρεάν τις υπηρεσίες τους σε επιχειρήσεις και υποψήφιους.

Στα *Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης* συμπεριλαμβάνονται οι εφημερίδες, τα περιοδικά (στήλη ευρέσεως εργασίας), το ραδιόφωνο, η τηλεόραση ενώ τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί πολύ και η αναζήτηση υποψηφίων από το διαδίκτυο κατά τους Τερζίδης & Τζωρτζάκη (2004). Αντίστοιχη τοποθέτηση έχει κάνει και η Berkshire (2005), η οποία προτείνει στα στελέχη να αξιοποιούν το διαδίκτυο (εξωτερική κάλυψη), καθώς και τους ιστοτόπους που προσφέρει στην αγορά εργασίας, διευκολύνοντας την δικτύωση, πρόσληψη και την δυνατότητα για μελλοντικές συστάσεις.

Τέλος, η προσέλκυση υποψηφίων από το *Τηλέφωνο* είναι μια πηγή προσέλκυσης που όπως και το διαδίκτυο έχει αναπτυχθεί ολοένα και περισσότερο τα τελευταία χρόνια. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων ή τα στελέχη ΔΑΔ αφού συλλέξουν ονόματα πιθανών υποψηφίων επικοινωνούν μαζί τους τηλεφωνικά για να τους ανακοινώσουν τη θέση και να τους καλέσουν σε εκδήλωση ενδιαφέροντος.

Συνοψίζοντας, κατανοεί κανείς ότι οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μια πληθώρα εργαλείων είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά, προκειμένου να επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή και αποτελεσματική κάλυψη κενών θέσεων είτε σε εσωτερικό είτε σε εξωτερικό επίπεδο.

1.2.4.Επιλογή Προσωπικού

Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία της προσέλκυσης νέων υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή του κατάλληλου προφίλ με στόχο τη κάλυψη της εκάστοτε θέσης. Ο Cook (1993), ορίζει την επιλογή προσωπικού ως τη διαδικασία, κατά την οποία η διοίκηση ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης αξιοποιεί τις αιτήσεις των υποψηφίων, τις συνεντεύξεις και τις συστατικές επιστολές, προκειμένου να καταλήξει στον κατάλληλο προφίλ υποψηφίου.

Ο Dessler (1998) από την άλλη, προσθέτει στοιχεία στην διαδικασία της επιλογής προσωπικού. Έτσι, υποστηρίζει ότι τα βασικά στάδια είναι έξι και αποτελούνται από 1) την προκαταρκτική συνέντευξη, 2) τη συμπλήρωση φόρμας από τον υποψήφιο, 3) τη συνέντευξη εργασίας, 4) τα τεστ, 5) την ιατρική εξέταση, ενώ ως τελικό στάδιο ορίζει 6) την απόφαση επιλογής.

Στο πρώτο στάδιο πραγματοποιείται μία πολύ σύντομη συνέντευξη μεταξύ συνεντευκτή και συνεντευξιζόμενου, όπου από τα πρώτα στοιχεία γίνεται φανερό ότι ο ενδιαφερόμενος δεν είναι κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι επιχειρήσεις και οργανισμοί χειρίζονται με διαφορετικό τρόπο το στάδιο αυτό, ενώ μάλιστα συχνά συναντάται και η παράλειψή του.

Στο δεύτερο στάδιο, οι ενδιαφερόμενοι καλούνται να συμπληρώσουν μία φόρμα, ένα πληροφοριακό έντυπο δηλαδή, το οποίο θα βοηθήσει το σύμβουλο ανθρώπινου δυναμικού να συγκρίνει με μεγαλύτερη ευκολία τα στοιχεία των υποψηφίων.

Το τρίτο στάδιο αποτελεί στάδιο ζωτικής σημασίας κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, καθώς δίνεται η δυνατότητα στον ενδιαφερόμενο να αναδείξει το πραγματικό του εαυτό με στόχο την διεκδίκηση της θέσης, για την οποία ενδιαφέρεται, ενώ ταυτόχρονα οι δεξιότητες συνέντευξης από την πλευρά των μάνατζερ, ορίζονται ως αναγκαίες.

Αναλυτικότερα, «η συνέντευξη είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην απόσπαση πληροφοριών μέσω της προφορικής απόκρισης ενός ατόμου σε επίσης προφορικά ερωτήματα» (Dessler, 2017a). Οι συνεντεύξεις δύναται να ποικίλουν ως προς τη δομή τους, κάτι το οποίο εξαρτάται αποκλειστικά από τον συνεντευκτή και τα βήματα που έχει επιλέξει να ακολουθήσει (Macan, 2009). Έτσι, στη δομημένη συνέντευξη ο συνεντευκτής ακολουθεί μία συγκεκριμένη σειρά ερωτήσεων, οι οποίες είναι εκ των προτέρων μελετημένες, ενώ στην αδόμητη, η σειρά των ερωτήσεων είναι τυχαία, καθώς δεν ακολουθείται συγκεκριμένος σκελετός ερωτήσεων.

Ανάλογα με τα είδη των ερωτήσεων, οι συνεντεύξεις μπορούν να διακριθούν σε συνεντεύξεις καταστάσεων (situational interview - SI) και συνεντεύξεις συμπεριφοράς

(behavior description interview - BDI). Στις συνεντεύξεις καταστάσεων, οι ερωτήσεις εστιάζουν στην ικανότητα του ενδιαφερόμενου να υποθέσει, ποια θα ήταν η συμπεριφορά του στην εκάστοτε δεδομένη κατάσταση, ενώ στις συνεντεύξεις συμπεριφοράς, οι υποψήφιοι καλούνται να ανακαλέσουν αληθινά γεγονότα που συνέβησαν στο παρελθόν, και να τα εντάξουν στα πλαίσια την νέας θέσης εργασίας για την οποία έχουν υποβάλει την αίτησή τους (Huffcut et al., 2006).

Με την ολοκλήρωση της συνέντευξης, είναι σημαντικό να επικρατεί ένα θετικό κλίμα, είτε ανταποκρίνεται το προφίλ του ενδιαφερόμενου στη θέση εργασίας, είτε όχι. Μάλιστα, μετά την αποχώρηση του υποψηφίου, είναι υγιές ο συνεντευκτής να καταχωρεί στο σύστημα δεδομένων που αξιολογεί, τις εντυπώσεις, ιδιαιτερότητες, τα δυνατά και αδύναμα σημεία του συνεντευξιζόμενου.

Στο τέταρτο στάδιο, πραγματοποιείται η χρήση των ποικιλόμορφων τεστ, η οποία έχει ως στόχο να μετρήσει διάφορα χαρακτηριστικά των υποψηφίων, όπως είναι οι σωματικές και νοητικές ικανότητες, η προσωπικότητα, τα ενδιαφέροντα και οι επιδόσεις.

Τα τεστ κινητικών και σωματικών ικανοτήτων (test of motor and physical abilities), μπορούν να μετρήσουν τη δύναμη, τη χειρωνακτική δεξιότητα ή το χρόνο αντίδρασης. Τα τεστ νοητικών ικανοτήτων (test of cognitive abilities), όπως είναι τα Intelligence Quotient (IQ) τεστ, μετρούν ένα σύνολο ικανοτήτων, όπως είναι η μνήμη, το λεξιλόγιο, η ικανότητα ενός ατόμου στην αριθμητική και τον προφορικό λόγο. Τα τεστ προσωπικότητας έχουν ως στόχο την πρόβλεψη της εργασιακής επίδοσης. Ο Wiggins (1996) στο βιβλίο του πραγματεύεται τις πέντε βασικές διαστάσεις της προσωπικότητας, οι οποίες είναι η εξωστρέφεια, ηπιότητα, συνειδητότητα, συναισθηματική σταθερότητα και τέλος, η δεκτικότητα του ατόμου σε εμπειρίες. Τα τεστ ενδιαφερόντων, αναφέρονται σε ποικίλους καταλόγους ενδιαφερόντων, που έχουν ως απώτερο σκοπό τη σύγκριση των ενδιαφερόντων του υποψηφίου με τα αντίστοιχα ενός επαγγελματία που υπηρετεί κάποιο συγκεκριμένο τομέα. Έτσι, ενδεχομένως, τα ενδιαφέροντα ενός λογιστή να είναι εντελώς διαφορετικά από εκείνα ενός συμβούλου ανθρώπινου δυναμικού. Τα τεστ επιδόσεων (achievement test) μετρούν τις γνώσεις του ενδιαφερόμενου σε ποικίλα θέματα.

Τέλος, υπάρχουν και τα ψυχολογικά τεστ (psychological test), τα οποία σύμφωνα με τους Smith & Robertson (1986), ορίζονται ως *«η προσεκτικά επιλεγμένη, συστηματική και τυποποιημένη διαδικασία για την αξιοποίηση ενός δείγματος απαντήσεων των υποψηφίων, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν με σκοπό τη σύγκριση ενός ή περισσότερων ψυχολογικών τους χαρακτηριστικών με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος ενός κατάλληλου πληθυσμού»*.

Οι ιατρικές εξετάσεις αποτελούν το πέμπτο στάδιο, όπου οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε ιατρικό έλεγχο που αφορά τυχόν προβλήματα υγείας (αναπνευστικά, όρασης), τη χρήση ή μη ουσιών/αλκοόλ, καθώς και μεταδοτικές ασθένειες.

Οι συστάσεις παρέχονται από τους πρώην εργοδότες των επικρατέστερων υποψηφίων και περιέχουν πληροφορίες αναφορικά με την προσωπικότητα, τις αρμοδιότητες και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία μπορεί να ενισχύσει την εικόνα του ενδιαφερόμενου.

Εφόσον ολοκληρωθούν ορισμένες ή όλες από τις παραπάνω ενέργειες, ο συνεντευκτής καταλήγει να λάβει μία απόφαση (έκτο στάδιο) σχετικά με το ποιος είναι ο επικρατέστερος και καταλληλότερος υποψήφιος, προκειμένου να καλύψει την εκάστοτε θέση εργασίας.

1.3.Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.3.1.Εξοικείωση νεοπροσληφθέντων (employee orientation) - Buddy System

Αναμφίβολα, οι πρώτοι μήνες ενός νέου μέλους στο χώρο εργασίας του καθίστανται ιδιαίτερα καθοριστικοί, καθώς διακατέχονται από ενθουσιασμό, αγωνία, άγχος και ενδεχομένο φόβο. Έτσι, επόμενο βασικό καθήκον του μάνατζερ μετά την επιλογή του νέου εργαζομένου, αποτελεί η εξοικείωση (orientation) και η εκπαίδευσή του (training).

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί επενδύουν μεγάλα ποσά στην εξοικείωση και την εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος, γεγονός το οποίο πέρα από τα οφέλη που προσφέρει στους εμπλεκόμενους, ταυτόχρονα, επιφέρει κέρδη στην διοίκηση. Σύμφωνα με τους Cooper & Wight (2014), το σύστημα εξοικείωσης ή αλλιώς buddy system, αποτελεί μία μέθοδο, σύμφωνα με την οποία το υπάρχον μέλος ενός τμήματος, αναλαμβάνει το ρόλο του καθοδηγητή (buddy) για ένα μικρό χρονικό διάστημα, συμβάλλοντας στην ομαλή προσαρμογή του νέου μέλους στον εργασιακό του χώρο.

Οι νέοι εργαζόμενοι λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές για το προσωπικό, την ιστορία της εταιρείας, τις αρμοδιότητες, τα εργαλεία που πρόκειται να αξιοποιήσει και τις παροχές που αυτή παρέχει (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Τα χαρακτηριστικά ενός αξιόλογου καθοδηγητή είναι ποικίλα και ενδιαφέροντα. Αναλυτικότερα, ένας καλός buddy οφείλει να έχει επίγνωση των αρμοδιοτήτων του νέου

μέλους, να είναι ικανός και πρόθυμος να αναλάβει το νέο του ρόλο, να έχει επιδείξει αξιοσημείωτη πορεία στην εταιρεία, να βρίσκεται στην ίδια βαθμίδα με τον νεοπροσληφθέντα και τέλος, να έχει άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες Cooper & Wight (2014a).

Προκειμένου να θεωρηθεί η διαδικασία της εξοικείωσης επιτυχής, θα πρέπει να επιτευχθούν τέσσερις στόχοι κατά τους Klein & Weaver (2000). Πρώτον, ο νέος εργαζόμενος θα πρέπει να έχει την αίσθηση του *ανήκειν* στο νέο εργασιακό του χώρο. Δεύτερον, οφείλει να γνωρίζει πληροφορίες αναφορικά με το ιστορικό, την κουλτούρα και την πολιτική του οργανισμού, στον οποίο έχει ενσωματωθεί. Τρίτον, θα πρέπει να είναι γνωστό στο νέο μέλος, ποιες είναι οι προσδοκίες της εταιρείας αναφορικά με τη συμπεριφορά του, την απόδοσή του και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με όρους πολιτικών και διαδικασιών στον εργασιακό και οργανωσιακό τομέα. Τέταρτον, είναι υγιές ο εργαζόμενος να θέσει ως στόχο την κοινωνικοποίησή του και την ένταξή του, εγκολπώνοντας τους κανόνες και τους τρόπους με τους οποίους επιθυμεί να λειτουργεί η εταιρεία ή ο οργανισμός.

Καταλήγοντας, συμπεραίνει κανείς ότι το Buddy System αποτελεί μία μέθοδο, η οποία απαιτεί προετοιμασία από την πλευρά της εταιρείας, ενώ όπως επισημαίνει η Brown (2020), η παραπάνω μέθοδος συμβάλλει στην εξάλειψη του άγχους και του φόβου, τη δημιουργία ξεκάθαρων προσδοκιών και στόχων, ενώ παράλληλα, παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην ομαλή προσαρμογή στο νέο εργασιακό περιβάλλον, παρέχοντας κίνητρα για την προσωπική και επαγγελματική ανέλιξη του νέου μέλους.

1.3.2.Ορισμός εκπαίδευσης προσωπικού

Με το πέρας της επιλογής των νέων μελών σε μια οργανωτική μονάδα και παράλληλα με την διαδικασία εξοικείωσής τους, σημαντικό ρόλο παίζει η εκπαίδευση του προσωπικού, η οποία παρέχεται και ταξινομείται με βάση τρεις κατηγορίες, α) την εκπαίδευση σε νέο προσωπικό χωρίς πείρα, β) την εκπαίδευση σε νέο προσωπικό με πείρα και γ) την εκπαίδευση στο υπάρχον προσωπικό (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Η πλειοψηφία των στελεχών εκπαίδευσης ορίζει την εκπαίδευση ως τη διαδικασία, κατά την οποία οι εργοδότες αξιοποιούν μεθόδους για να τροφοδοτήσουν το υφιστάμενο και νέο προσωπικό με δεξιότητες, έχοντας ως απώτερο σκοπό την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους. Στο σημείο αυτό, αξίζει να γίνει αναφορά στον ορισμό του CIPD (2020), με βάση τον οποίο, η εκπαίδευση αποτελεί μια παρέμβαση κατά την οποία το

περιεχόμενο που έχει αξιοποιηθεί από τον εκπαιδευτή να αποσκοπεί στην ενίσχυση των δεξιοτήτων του εργαζόμενου και την αλλαγή της συμπεριφοράς του.

Από το 1960 μέχρι και σήμερα υποστηρίζεται ότι η διαδικασία της εκπαίδευσης οφείλει να είναι συστηματική, ενώ παράλληλα αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια, την ανάλυση αναγκών, τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό, την εφαρμογή του προγράμματος και τέλος, την αξιολόγηση. Η ιδέα αυτή εφαρμόστηκε και αναπτύχθηκε για πρώτη φορά στο χώρο της βιομηχανίας.

Έτσι, στο πρώτο στάδιο, εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες ενώ παράλληλα καθορίζονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των εργασιών. Ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων είναι ότι όλες οι ανάγκες πρέπει να σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Wognum και Torrington et al. (όπως αναφέρεται από τον Nassazi, 2013), υπάρχουν τρεις κατηγορίες προσδιορισμού των αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων: 1) επίλυση προβλημάτων που εστιάζονται στην απόδοση των ατόμων, 2) συνεχής βελτίωση των εργασιακών πρακτικών ανεξάρτητα από τα ζητήματα απόδοσης του ατόμου και 3) ανάπτυξη του οργανισμού μέσω καινοτόμων και στρατηγικών αλλαγών. Ο Nassazi (2013) σχολίασε ότι, κατά τη διαδικασία προσδιορισμού αναγκών, οι ηγέτες θα πρέπει να μεριμνούν για τις ανάγκες δημιουργίας, ανάπτυξης, διατήρησης και βελτίωσης των συστημάτων που σχετίζονται με την εργασία και τις απαιτούμενες δεξιότητες, εκτός από τις μεθόδους που θα χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Στο δεύτερο στάδιο, ορίζονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι και το περιεχόμενο που θα συμπεριληφθεί στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Στο τρίτο στάδιο, πραγματοποιείται η εφαρμογή του προγράμματος με τη χρήση μεθόδων όπως είναι η ηλεκτρονική εκπαίδευση, η οποία σύμφωνα με τον Conrad (2000), συνδέεται με την ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών πρακτικών με τη βοήθεια του διαδικτύου και έχει ως βασικό στόχο να κατευθύνει τον εκπαιδευόμενο σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο επάρκειας και απόκτησης στοχευμένων δεξιοτήτων. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο, πραγματοποιείται η αποτίμηση της επιτυχίας και των αδύναμων σημείων του προγράμματος.

Τόσο το περιεχόμενο, όσο και οι εκπαιδευτικές τεχνικές που παρουσιάζονται και αξιοποιούνται οφείλουν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Η εκπαίδευση μπορεί να έχει ως θέμα την καλλιέργεια των προσωπικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων, τις δεξιότητες πληροφορικής, δεξιότητες που αφορούν το μάνατζμεντ καθώς και άλλες ποικίλες οργανωτικές πρακτικές και διαδικασίες.

Παράλληλα, η εκπαίδευση μπορεί να είναι ένα από τα πιο σημαντικά κίνητρα που χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν τόσο τα άτομα όσο και τους οργανισμούς στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη όχι μόνο ενισχύουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις στάσεις, αλλά προσφέρουν επίσης ποικίλα οφέλη. Παρακάτω γίνεται αναφορά στα οφέλη που μπορεί να έχουν η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, σύμφωνα με τον Nassazi (2013a):

- 1) Αυξάνει την αυτοπεποίθηση και τα κίνητρα των εργαζομένων
- 2) Μειώνει το κόστος παραγωγής
- 3) Προωθεί ένα αίσθημα ασφάλειας που με τη σειρά του μειώνει την αποχώρηση των υπαλλήλων καθώς και την απουσία τους από τον εργασιακό χώρο
- 4) Αυξάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής παρέχοντας τις απαραίτητες ικανότητες για την προσαρμογή σε νέες και δύσκολες καταστάσεις
- 5) Ανοίγει τις πόρτες για αναγνώριση, υψηλότερη αμοιβή και προαγωγή
- 6) Βοηθά τον οργανισμό να βελτιώσει τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα του προσωπικού του

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι τα άτομα γίνονται πιο παραγωγικά (Barna, Langer, Mehra, Gopal, & Gupta, 2013), επειδή τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης βελτιώνουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους. Ακόμη και οργανισμοί προσφέρουν κάλυψη των διδάκτρων προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό τους να παρακολουθήσει και να συμμετάσχει σε αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα (Jehanzeb & Bashir, 2013).

Έτσι κατανοεί κανείς ότι η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού αποτελεί μια ζωτικής σημασίας λειτουργία της ΔΑΔ καθώς όχι μόνο μεγιστοποιεί την απόδοση των υπαλλήλων, αλλά μπορεί επίσης να προσελκύσει ταλέντα στον εκάστοτε οργανισμό (Barna, Langer, Mehra, Gopal, & Gupta, 2013). Συνολικά, αναπτύσσει τη κριτική σκέψη και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων για τη μέγιστη δυνατή καλύτερη λήψη αποφάσεων, εξυπηρέτηση πελατών, χειρισμό παραπόνων και συνολικά την αυτο-αποτελεσματικότητα (Elnaga & Imran, 2013). Συμπεραίνοντας, η ενσωμάτωση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις και δραστηριότητες καθίσταται κρίσιμη. Τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από αυτό συνδέονται με την αυξημένη ευελιξία μετακίνησης των μελών μιας επιχείρησης ή οργανισμού από το ένα τμήμα στο άλλο, την αποφυγή εξάλειψης βασικών

δεξιοτήτων διαχείρισης, καθώς και την εστίαση σε λειτουργικές μεθόδους και τεχνικές, οι οποίες είναι συνδεδεμένες με τις απαιτήσεις του προσωπικού, το εργασιακό περιβάλλον καθώς και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Kerr και McDougall, 1998).

Αναφορικά με τις μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού, οι επικρατέστερες είναι η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (On the job training – OJT) και η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (Off the job training).

1.3.3. On the job training

Κατά τον Dessler (2015a), οι μέθοδοι που αξιοποιούνται εντός θέσης εργασίας ορίζονται ως ακολούθως. Η παροχή εκπαίδευσης αναπλήρωσης και καθοδήγησης αποτελεί την πλέον πιο δημοφιλή μέθοδο εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος του νεοπροσληφθέντος ή αντίστοιχα ένας έμπειρος υπάλληλος, αναλαμβάνει την εκπαίδευσή του κατά την διάρκεια της εργασίας του. Μια εξίσου σημαντική μέθοδος εκπαίδευσης, είναι η εναλλαγή των θέσεων (job rotation) μεταξύ των υπαλλήλων για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η προαναφερθείσα μέθοδος επιτρέπει στους εργαζόμενους να έρχονται αντιμέτωποι με προβλήματα διαφορετικής φύσεως και γενικά, να αποκτούν μία γενική εικόνα για τις θέσεις, στις οποίες πραγματοποιείται αυτή η εναλλαγή. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συντριπτικά την εκπαίδευση στην εργασία (On the Job Training) λόγω του χαμηλού κόστους. Ενώ η OJT έχει το όφελος του μεγιστοποιώντας τη μεταφορά γνώσης, είναι επίσης ελλιπές στο ότι ο εκπαιδευτής μπορεί να μην είναι έμπειρος και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας να είναι πολύ πιο δύσκολη, υποστηρίζει ο Oreyemi (2005).

1.3.4. Off the job training

Ο Armstrong (2006a), παρουσιάζει στο βιβλίο του τις σημαντικότερες μεθόδους εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας, οι οποίες αναλύονται ως ακολούθως:

Παιχνίδι ρόλων (role playing): Στο παιχνίδι ρόλων οι εμπλεκόμενοι διαδραματίζουν μια κατάσταση αναλαμβάνοντας συγκεκριμένους ρόλους. Μέσω αυτής της τεχνικής, επιτυγχάνεται η αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ατόμων ή και ολόκληρης της ομάδας.

Μελέτη περίπτωσης (case study): Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί την περιγραφή ενός γεγονότος ή ενός συνόλου μιας σειράς περιστάσεων, όπου οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αναλύσουν τις αιτίες ενός προβλήματος και να προτείνουν αντίστοιχα λύσεις ως προς αυτό.

Διάλεξη (lecture): Η διάλεξη αποτελεί μία ομιλία με απώτερο στόχο τη μεταφορά πληροφοριών που αντανακλούν συγκεκριμένα περιεχόμενα, ενώ η διάρκειά τους καθίσταται περιορισμένη.

Προσωμοίωση (simulation): Η προσωμοίωση αποτελεί ένα κράμα της μελέτης περίπτωσης και του παιχνιδιού ρόλων, καθώς με αυτό το τρόπο η μαθησιακή διαδικασία αποκτά ρεαλιστικές διαστάσεις. Έτσι, οι εκπαιδευόμενοι έχουν την ευκαιρία να έρθουν σε επαφή με καταστάσεις και συνθήκες αντίστοιχες με αυτές της καθημερινότητάς τους.

Ομαδικές ασκήσεις (group exercises): Οι ομαδικές ασκήσεις επιτρέπουν στους ενδιαφερόμενους να εξετάσουν ποικίλα προβλήματα και να εντοπίσουν λύσεις, ωστόσο σε ομαδικό επίπεδο. Βασικός στόχος της τεχνικής αυτής είναι η συνεργασία όλων των μελών, καθώς η ομαδοσυνεργατική μάθηση παίζει πρωταρχικό ρόλο, ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευόμενους να ανακαλύψουν νέες πτυχές της προσωπικότητάς τους και να αξιοποιήσουν όσο το δυνατόν περισσότερες δεξιότητες.

Από τα παραπάνω κατανοεί κανείς ότι η εκπαίδευση εκτός εργασίας (Off the Job Training) είναι πιο δαπανηρή και μπορεί να είναι δύσκολη ως προς την οργάνωση καθώς θα πρέπει να εμπλακούν και άτομα ή οργανισμοί εκτός της επιχείρησης η οποία ενδιαφέρεται να εκπαιδευτεί πάνω σε κάποιο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Εκπαιδευτικούς Οργανισμούς

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο όχι μόνο στο τομέα των επιχειρήσεων, αλλά και στον εκπαιδευτικό τομέα. Η υλοποίηση των παιδαγωγικών στόχων αποτελεί το βασικό σκοπό των εκπαιδευτικών οργανισμών, γεγονός το οποίο επιτυγχάνεται με τη σωστή αξιοποίηση αλλά και τη διοίκηση όλων των διαθέσιμων πόρων. Ως εκπαιδευτικός οργανισμός, ορίζεται ένα σύνολο ατόμων, το οποίο εργάζεται και δρα σε ένα χώρο έχοντας ως απώτερο σκοπό την παροχή εκπαίδευσης υπό το πλέγμα καθιερωμένων σχέσεων (Κουτούζης, 1999).

Η αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού οργανισμού μπορεί να εξαρτηθεί από ποικίλους και διαφορετικούς παράγοντες όπως είναι το εργασιακό περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίας, καθώς και από τις βασικές αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που δεν είναι άλλες από την επιλογή, την επαγγελματική ανάπτυξη και την αξιοποίηση των ταλέντων καθώς και των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Αθανασούλα – Ρέππα, 2008).

Η διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα δεν παρουσιάζει διαφορές από τις αντίστοιχες διαδικασίες σε κάποια επιχείρηση. Ως προς την εκπαίδευση προσωπικού πάλι παρουσιάζονται αρκετές ομοιότητες με την εκπαίδευση στελεχών επιχειρήσεων και οργανισμών, όπως είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας και των εκπαιδευτικών αναγκών, η διατύπωση των στόχων της εκπαίδευσης, η υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος και τέλος η αξιολόγηση αυτού (Byars & Rue, 2006).

Στο δημόσιο τομέα το Υπουργείο Παιδείας, προβαίνει σε επιλογή προσωπικού εφόσον εντοπίσει κενές θέσεις στο ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες ενδεχομένως να προκύπτουν από παραιτήσεις ή συνταξιοδοτήσεις εκπαιδευτικών, ενώ παράλληλα, σημαντικό ρόλο παίζει και το πολιτικό πλαίσιο του εκάστοτε ακαδημαϊκού έτους. Αναφορικά με την εκπαίδευση προσωπικού, οι εκπαιδευτικοί έχουν πολλές ευκαιρίες και δυνατότητες να προβούν στην εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους, η οποία μάλιστα διακρίνεται σε υποχρεωτική και προαιρετική. Σε γενικές γραμμές και σύμφωνα με τον Mullins (2007), η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού συμβάλλει καθοριστικά στη λειτουργία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού ενώ παράλληλα αποτελεί σημαντική επένδυση στο μέλλον.

2.1.Ο ρόλος του διευθυντή ενός εκπαιδευτικού οργανισμού στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το διοικητικό έργο σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό αποτελεί κατεξοχήν βασικό καθήκον του διευθυντή, και δευτερευόντως των εκπαιδευτικών, ενώ όλοι μαζί συναποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε μονάδας. Τόσο οι εκπαιδευτικοί, όσο και ο διευθυντής εκτελούν συγκεκριμένα καθήκοντα, ενώ σε συλλογικό επίπεδο στοχεύουν στην αποτελεσματική και υγιή λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Ωστόσο, στο σημείο αυτό, αξίζει να γίνει αναφορά στο έργο του διευθυντή ως προς τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ο Σαΐτης (2014), υποστηρίζει ότι ο διευθυντής έχει την υποχρέωση να μεριμνήσει για το σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Έτσι, επιτυγχάνεται η συστηματική ενημέρωση των εκπαιδευτικών σε θέματα δικαιωμάτων και καθηκόντων, ενώ παράλληλα νιώθουν ότι αποτελούν μέλος της ομάδας, αποκτώντας το αίσθημα της ευθύνης και της αλληλεγγύης κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους.

Ο Fletcher (2000) επισημαίνει ότι βασικό έργο του μέντορα είναι να παρουσιάσει τις σωστές κατευθύνσεις που οφείλει να ακολουθήσει το νέο μέλος, προκειμένου να κατανοήσει ποια είναι η φύση του νέου του ρόλου, καθώς και τα καθήκοντά του. Μάλιστα, η Στραβάκου (2003) τονίζει το καθήκον που έχει ένας διευθυντής να αναλάβει το ρόλο του μέντορα απέναντι στην εκπαίδευση των νέων εκπαιδευτικών, ενώ παράλληλα οφείλει να παροτρύνει το ήδη υφιστάμενο εκπαιδευτικό προσωπικό να βρίσκεται δίπλα στο νέο εκπαιδευτικό προσωπικό ως προς την καθοδήγησή και εκπαίδευσή τους. Άλλωστε, ο θεσμός του μέντορα υποστηρίζεται ότι αποτελεί μία από τις πιο αποτελεσματικές και διαδεδομένες στρατηγικές εκπαίδευσης των νέων μελών μιας εκπαιδευτικής μονάδας ως προς την καθοδήγηση και υποστήριξή τους (Bezzina, 2006).

Παράλληλα, ο διευθυντής λαμβάνει το ρόλο του συμβούλου, καθώς όπως υποστηρίζει ο Wong (2004), η συμβολή του σε προγράμματα συμβουλευτικής καθοδήγησης έχει σαν αποτέλεσμα την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εκπαιδευτικών.

Συμπεραίνει λοιπόν κανείς, ότι ο διευθυντής εκπαιδευτικών οργανισμών αναλαμβάνει μία πληθώρα αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, γεγονός το οποίο αποδεικνύει την ποικιλομορφία και τη σημαντικότητα του έργου του.

Κεφάλαιο 3

Covid-19 και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1.Ορισμός του Covid-19

Είναι αναντίρρητο το γεγονός ότι ο covid-19 ή αλλιώς κορωνοϊός έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη καθημερινότητα του ανθρώπου σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο, αλλάζοντας ριζικά τα δεδομένα σε όλους τους τομείς ενώ έχει χαρακτηριστεί από αρκετούς ως μια υγειονομική κρίση.

Η λέξη κρίση έχει την ετυμολογική της προέλευση από την ελληνική λέξη κρίσις, που δηλώνει επιλογή, απόφαση ή κρίση (Παρασκευάς, 2006). Συχνά αναφέρεται σε ένα σημείο καμπής ή αποφασιστική στιγμή, υπονοώντας ότι η ιστορική σημασία της λέξης μπορεί να προϋποθέτει κάποιον ατομικισμό, αντί για ντετερμινισμό με όρους δράσης σε ασταθείς καταστάσεις. Ωστόσο, οι χρήσεις του όρου ποικίλλουν επίσης ανά κλάδους και περιβάλλοντα. Για παράδειγμα, ο Holsti (1978) αναφέρεται στον όρο κρίση ως «ένα υπερβολικά χρησιμοποιημένο όρο, ο οποίος έχει επιβαρυνθεί με ένα ευρύ φάσμα σημασιών, μερικές από τις οποίες είναι αρκετά ανακριβείς» ενώ ο Smith (2005) αναγνωρίζει ότι «ο ορισμός της κρίσης έχει προκαλέσει σημαντική συζήτηση στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία και δεν υπάρχει πραγματική συλλογική αποδοχή σχετικά με την ακριβή σημασία του όρου».

Μέχρι σήμερα, επικρατεί ο ισχυρισμός ότι το Δεκέμβριο του 2019 στη αγορά θαλασσινών της περιοχής Wuhan στη Κίνα, ξέσπασε μία μυστηριώδης πνευμονία, η οποία χαρακτηριζόταν από μια σειρά συμπτωμάτων, όπως είναι ο ξηρός βήχας, η κόπωση, ο πυρετός και ορισμένες περιστασιακές γαστρεντερολογικές επιπλοκές (Huang et al., 2020).

Με βάση τις έρευνες των Hu et al. (2021), ο covid-19 αποτελεί έναν εξαιρετικά μεταδοτικό παθογόνο κορωνοϊό, όπου ανήκει στη κατηγορία SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome), απειλώντας την υγεία του ανθρώπου και τη δημόσια ασφάλεια. Λαμβάνοντας υπόψη τις μελέτες της επιστημονικής κοινότητας, αναφορικά με την προέλευση του ορισμού, το 'CO' αναφέρεται στη λέξη corona, το 'VI' στη λέξη virus και το 'D' στη λέξη disease, ενώ το '-19' ορίζει την χρονολογία που πρωτοεμφανίστηκε, δηλαδή στα τέλη του 2019.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (2021), ο οποίος ορίζεται στα αγγλικά ως World Health Organization, ο Covid-19 αποτελεί μία μολυσματική ασθένεια, η οποία εξαπλώνεται μέσω των σταγονιδίων σιέλου ή της ρινικής απόρριψης από ένα μολυσμένο άτομο, το οποίο ανάλογα με την ηλικία του και το ιατρικό

του ιστορικό παρουσιάζει τις αντίστοιχες επιπλοκές. Αυτό σημαίνει ότι, οι ηλικιωμένοι ή τα άτομα που εμφανίζουν υποκείμενα νοσήματα, όπως είναι ο διαβήτης, η πνευμονία, οι καρδιαγγειακές παθήσεις ενδέχεται να αναπτύξουν σοβαρή ασθένεια, εξαιτίας της νόσου, σε αντίθεση με ένα άλλο μολυσμένο άτομο μικρότερης ηλικίας, το οποίο πιθανότατα να αναρρώσει χωρίς να απαιτείται ειδική θεραπεία.

Μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα η επιστημονική κοινότητα έχει στραφεί στη ταχύτατη δημιουργία εμβολίων, τα οποία ιδανικά, θα αποτελέσουν τροχοπέδη στην εξάπλωση του μολυσματικού ιού. Ωστόσο, οι Forni & Mantovani (2021) υποστηρίζουν ότι η πίεση που επικρατεί εξαιτίας της πανδημίας, έχει σαν αποτέλεσμα πολλές δραστηριότητες να υπόκεινται σε οικονομικούς κινδύνους, καθώς δεν είναι επιβεβαιωμένη η αποτελεσματικότητα και η ασφάλεια των υποψήφιων εμβολίων που έχουν εγκριθεί συμπεριλαμβανομένης της πολύ πρόωμης παρασκευής τους.

Οι αλλαγές στα δεδομένα στον υγειονομικό τομέα έχουν γεννήσει παράλληλα και αλλαγές στον επαγγελματικό τομέα, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες. Σύμφωνα με τον Arinanye (2015), αυτό μπορεί να οφείλεται στη στάση των ανώτερων διοικητικών στελεχών, τις προσωπικές ανησυχίες, τους ρόλους, τις ευθύνες, τους κανόνες και τα πρότυπα. Ο Asim (2013) τόνισε ποικίλους άλλους παράγοντες, όπως είναι η έλλειψη κατάλληλου εταιρικού εξοπλισμού, απαραίτητων δεξιοτήτων, υψηλός φόρτος εργασίας, ανεπαρκής εργασιακός χώρος, μη συμμετοχή βασικών ανθρώπινων πόρων, μη ξεκάθαροι στόχοι ή πρότυπα απόδοσης, ελλιπής επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, και η πίεση από διάφορους ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες.

Η μοναξιά στο χώρο εργασίας έχει αποδειχθεί ότι έχει ισχυρά αρνητικές σχέσεις με τη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων, τις συμπεριφορές και την απόδοσή τους (Ozcelik & Barsade, 2018). Υποστηρίζεται, ότι η διαδικτυακή επικοινωνία παρουσιάζει μια πληθώρα μειονεκτημάτων, ενώ σημαντικό ρόλο παίζει η επιτυχημένη ή αποτυχημένη μετάδοση πληροφοριών στον αποδέκτη, όπου στην δεύτερη περίπτωση μπορεί να οδηγήσει σε παρεξήγηση με αποτέλεσμα την απόρριψη σε διαπροσωπικό επίπεδο (Cacioppo et al., 2006). Έτσι, η μοναξιά στο χώρο εργασίας πρέπει να αναγνωριστεί και να αντιμετωπιστεί ως δείκτης της ευημερίας των εργαζομένων στις πολιτικές, τα προγράμματα και τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού.

Δεδομένων των αβεβαιοτήτων της πανδημίας, οι οργανισμοί πρέπει να υποστηρίζουν ενεργά την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Με βάση αυτά που υποστηρίζουν οι (Bakker & Demerouti, 2017), είναι αξιοσημείωτο ότι υπάρχει

διακύμανση μεταξύ των επιχειρήσεων όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο Covid-19 έχει επηρεάσει τόσο τις απαιτήσεις όσο και τους πόρους των διαφορετικών θέσεων εργασίας. Υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι οι συνθήκες εργασίας έχουν επιδεινωθεί για πολλούς εργαζόμενους. Αυτό συμβαίνει επειδή ο Covid-19 έχει συμβάλει στον μεγαλύτερο κίνδυνο των εργαζομένων να αντιμετωπίσουν επαγγελματική εξουθένωση - ένα σύνδρομο χρόνιου στρες, που περιλαμβάνει μόνιμα αισθήματα εξάντλησης και άρνησης απέναντι στην εργασία (Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010).

Δεδομένης της κατάστασης φαίνεται ότι ο Covid-19 θα συμβάλει σε μια πτωτική πορεία αρνητικών τάσεων στον εργασιακό χώρο και αυξημένη επαγγελματική εξουθένωση, απουσίες, αποκλίνουσες συμπεριφορές, εκφοβισμό και εν τέλει παραιτήσεις (Baruji et al., 2020). Τέλος, οι κοινωνίες ενδέχεται να έρθουν αντιμέτωπες με κοινωνικές και πολιτικές αναταραχές (π.χ. διαδηλώσεις) καθώς η κοινωνική και οικονομική ανισότητα φαίνεται να αυξάνεται εξαιτίας του Covid-19.

Εν κατακλείδι, ο Covid-19 έχει επιφέρει πολυάριθμες ριζικές αλλαγές και προκλήσεις στον άνθρωπο, με αποτέλεσμα να κυριαρχεί το αίσθημα της αβεβαιότητας για το μέλλον του, καθώς τα δεδομένα συνεχίζουν να αλλάζουν και τα ποσοστά ασθενών να σημειώνουν ανοδική πορεία με την πάροδο των ημερών.

3.2.E-recruitment

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μία πληθώρα αλλαγών στη λειτουργία εξεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού χάρη στην εξέλιξη της τεχνολογίας και των εργαλείων που αυτή υπηρετεί. Σύμφωνα με τη Galanaki (2002) η εξεύρεση ανθρώπινου δυναμικού με τη βοήθεια του διαδικτύου ορίζεται ως ηλεκτρονική ή αλλιώς συναντάται στη βιβλιογραφία ως e-recruitment, online recruitment και internet recruiting.

Μάλιστα, όπως υποστηρίζουν οι Harris et al. (2007) το διαδίκτυο έχει επιτρέψει στους υποψήφιους να αξιοποιούν εταιρικές ιστοσελίδες και πλατφόρμες με σκοπό την εύρεση εργασίας και μάλιστα σε πιο διαδραστικό επίπεδο. Αυτό, ενδεχομένως, να σημαίνει ότι το έργο του σύγχρονου ΣΑΔ καθίσταται πιο εύκολο και πιο άμεσο. Βέβαια, λαμβάνοντας υπόψη τη τοποθέτηση του Lee (2005), επιβεβαιώνεται ότι το e-recruitment ως μέθοδος, συμβάλλει στην εύκολη και γρήγορη δημιουργία μιας μεγάλης δεξαμενής υποψηφίων (candidate pool), προκειμένου να καλυφθεί η εκάστοτε θέση εργασίας. Η διαδικασία ηλεκτρονικής εξεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται με βάση τον Cappelli (2001) από τέσσερα βασικά στάδια, τα οποία είναι η προσέλκυση, η διαλογή

υποψηφίων, η άμεση επικοινωνία με τους επικρατέστερους υποψήφιους και τέλος, η σύναψη συμφωνίας.

Καθώς η τεχνολογία βρίσκεται σε τεράστια τροχιά ανάπτυξης με την πάροδο του χρόνου, αντίστοιχα, τα εργαλεία εξεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού πολλαπλασιάζονται καθιστώντας την διαδικασία πιο εύκολη και στοχευμένη. Βέβαια, αυτό προϋποθέτει τα στελέχη να είναι τεχνολογικά καταρτισμένα και να έχουν τις αντίστοιχες τεχνικές δεξιότητες προκειμένου να αξιοποιήσουν τα ψηφιακά εργαλεία που καλούνται να εφαρμόσουν στο έργο τους.

Οι εμπορικές ιστοσελίδες δημοσίευσης θέσεων εργασίας αξιοποιούνται στο χώρο της εξεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς κατά τον Boehle (2000) η δημοσίευση μιας θέσης εργασίας σε αντίστοιχες ιστοσελίδες είναι αρκετά πιο οικονομική σε αντίθεση με τα έντυπα εργαλεία, ενώ παράλληλα προωθεί την διαφήμιση της κάθε εταιρείας, αφού η επισκεψιμότητα σε αυτές τις πλατφόρμες συνηθίζεται να είναι αρκετά μεγάλη (Maurer & Liu, 2007).

Οι εταιρικές ιστοσελίδες αποτελούν ένα εξίσου διαδεδομένο εργαλείο αναφορικά με την ηλεκτρονική εξεύρεση προσωπικού, καθώς εστιάζουν στην βελτίωση της διαδικτυακής εμπειρίας του επισκέπτη. Βέβαια, στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί ότι η εταιρική ιστοσελίδα μπορεί να διαμορφωθεί ανάλογα με την οπτική της εκάστοτε εταιρείας, καθώς η ίδια επιλέγει τα στοιχεία που θα συμπεριλάβει, τα γραφικά και την γενική εικόνα που προβάλλει προς την αγορά.

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να αξιοποιούν και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) πέρα από τις εταιρικές ιστοσελίδες και τις εμπορικές ιστοσελίδες δημοσίευσης θέσεων εργασίας. Οι Kaplan και Haenlein (2010) υποστηρίζουν ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν εφαρμογές, οι οποίες βασίζονται στη τεχνολογία Web 2.0 και επιτρέπουν τη δημιουργία και ανταλλαγή του περιεχομένου από τον εκάστοτε χρήστη. Αντίστοιχες εφαρμογές είναι το Facebook, το Twitter και το LinkedIn, με το τελευταίο να αποτελεί εργαλείο το οποίο ανήκει στη κατηγορία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιχειρηματικού χαρακτήρα (business-oriented social media).

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι η ηλεκτρονική εξεύρεση ανθρώπινου δυναμικού, διευκολύνει το πολύπλοκο έργο των ΣΑΔ, εξοικονομώντας χρήματα και χρόνο, γεφυρώνοντας τις σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και υποψηφίων εργαζομένων, ενώ παράλληλα προϋποθέτει τη γνώση χειρισμού του διαδικτύου και από τα δύο μέτωπα.

3.3.Remote work

Τα στελέχη HR εργάζονται πυρετωδώς λαμβάνοντας πρωτοφανή μέτρα για να διατηρήσουν την ασφάλεια των υπαλλήλων τους, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στη τηλεργασία και διασφαλίζοντας την επιβίωση των οργανισμών που υπηρετούν (Bingham, 2020). Η τηλεργασία αποτελείται από δύο βασικά χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τους Rupietta & Beckmann (2017), αρχικά την εργασία από έναν διαφορετικό χώρο από αυτόν του γραφείου, ενδεχομένως του σπιτιού, και δεύτερον, τη δυνατότητα σύνδεσης με τον ιστότοπο του οργανισμού ή της επιχείρησης, ο οποίος εξυπηρετεί τις ανάγκες του εργαζόμενου και βοηθάει στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών της. Ακριβώς επειδή το προσωπικό ενδέχεται να αντιμετωπίζει ιδιαίτερες και πρωτόγνωρες εμπειρίες, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, τα στελέχη οφείλουν να υποστηρίζουν και να ενθαρρύνουν τους συναδέλφους τους, ενισχύοντας ένα ασφαλές και υγιές κλίμα, έστω σε διαδικτυακό επίπεδο (Crosina & Schinnof, 2020).

Καταλήγοντας, καθίσταται κατανοητό ότι ο Covid-19 έχει αλλάξει ριζικά τα δεδομένα στο τομέα του HR, προβάλλοντας πολλά προβλήματα στις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ωθώντας το παράλληλα στην εξέλιξη και ενίσχυση του έργου του υπό αυτές τις δύσκολες συνθήκες.

3.4.E-learning

Ένας επιπρόσθετος τομέας, ο οποίος έχει υιοθετήσει καινούριες μεθόδους, προκειμένου να εξυπηρετήσει τον πρωταρχικό του σκοπό, την παιδεία, είναι ο τομέας της εκπαίδευσης. Ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί, επιχειρήσεις, Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (ΜΚΟ) και κυβερνήσεις αξιοποιούν τη τεχνολογία και τα εργαλεία που αυτή παρέχει, καθώς και το διαδίκτυο με την πληθώρα πληροφοριών που παρουσιάζει.

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η έννοια της ηλεκτρονικής μάθησης, είναι εύλογο να γίνει πρώτα μία θεωρητική προσέγγιση του όρου *μάθηση*. Οι Honey & Mumford (1996), όρισαν τη μάθηση, ως την ικανότητα των ανθρώπων να αποδεικνύουν ότι έχουν επίγνωση ενός θέματος, το οποίο τους ήταν άγνωστο στο παρελθόν (γνώσεις, γεγονότα, συνειδητοποιήσεις) και ότι είναι σε θέση να εκτελέσουν μία πράξη, την οποία στο παρελθόν δεν μπορούσαν (δεξιότητες). Αντίστοιχα, οι Mumford & Gold (2004), τόνισαν ότι η μάθηση έχει διττό χαρακτήρα, καθώς αποτελεί τόσο μια διαδικασία, όσο και ένα αποτέλεσμα, τα οποία έχουν σχέση με την αντίληψη, τη γνώση και τις δεξιότητες του ατόμου. Ο Harrison (2005), υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις τύποι μάθησης, η

λειτουργική, συναισθηματική, γνωστική και αυτό-ανακλαστική. Η λειτουργική αναφέρεται στην εκμάθηση του πώς να κάνει κανείς καλύτερα τη δουλειά του αφού επιτευχθεί πρώτα το βασικό επίπεδο απόδοσης. Η συναισθηματική δίνει βαρύτητα σε αποτελέσματα, τα οποία συνδέονται άρρηκτα με τα συναισθήματα και τις στάσεις. Η γνωστική αναφέρεται σε αποτελέσματα που έχουν σχέση με την ενίσχυση της γνώσης και της κατανόησης. Τέλος, η αυτό-ανακλαστική μάθηση βασίζεται στην ανάπτυξη νέων προτύπων κατανόησης, συμπεριφοράς και σκέψης με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων γνώσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τον ορισμό που παραθέτουν οι Pollard & Hillage (2001), η ηλεκτρονική μάθηση ή e-learning, ορίζεται ως η παράδοση και αξιοποίηση των μαθησιακών ευκαιριών, οι οποίες υποστηρίζονται με τη βοήθεια των υπολογιστών, των δικτυακών και διαδικτυακών τεχνολογιών, συμβάλλοντας με αυτό το τρόπο στην επίδοση, απόδοση και ανάπτυξη του εκπαιδευόμενου. Από την άλλη, ο Conrad (2000), αντικαθιστά την ηλεκτρονική μάθηση με τον όρο διαδικτυακή εκπαίδευση, ορίζοντάς την ως την ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών πρακτικών με τη βοήθεια του διαδικτύου, έχοντας ως απώτερους σκοπούς να κατευθύνει τον εκπαιδευόμενο σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο επάρκειας, αλλά και στην απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων.

Οι δύο θεμελιώδεις πυλώνες της ηλεκτρονικής μάθησης είναι η σύγχρονη τηλεεκπαίδευση και η ασύγχρονη τηλεεκπαίδευση, ενώ αρκετά συχνά συναντά κανείς στη βιβλιογραφία έναν τρίτο πυλώνα, τη μικτή, η οποία αποτελεί κράμα των δύο παραπάνω βασικών όρων.

Από τη μία πλευρά, η σύγχρονη τηλεεκπαίδευση (synchronous e-learning) επιτρέπει την επικοινωνία των εμπλεκόμενων με τη βοήθεια βιντεοδιασκέψεων, τηλεδιασκέψεων, εισηγήσεων, διαλόγων σε πραγματικό χρόνο και ομαδοσυνεργατικών εργασιών σε κοινόχρηστους πίνακες (Clarey, 2007).

Από την άλλη, η ασύγχρονη τηλεεκπαίδευση (asynchronous e-learning), αναφέρεται στην ενασχόληση με το ίδιο υλικό από τους εμπλεκόμενους που βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές θέσεις, σε εξίσου διαφορετικές χρονικές περιόδους (Morrison, 2003). Αντίστοιχα παραδείγματα ασύγχρονης διδασκαλίας αποτελούν τα εκπαιδευτικά CD-ROM, τα περισσότερα προγράμματα Web-based training και η ηλεκτρονική αλληλογραφία εκπαιδευτικού περιεχομένου. Τέλος, στη μικτή τηλεεκπαίδευση (blended e-learning), απευθύνονται η σύγχρονη και ασύγχρονη τηλεεκπαίδευση, που σημαίνει ότι δανείζεται στοιχεία και από τις δύο μεθόδους που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί η ένταξη ενός νέου όρου στην ομπρέλα του e-learning, ο οποίος δεν είναι άλλος παρά η μικρομάθηση (microlearning). Μπορεί να μην του έχει αποδοθεί επίσημος ορισμός, ωστόσο θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι το microlearning αποτελεί μία μαθησιακή διαδικασία, αποτελούμενη από μικρές θεματικές ενότητες, που έχει ως σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ο Andriotis (2018) τονίζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει η παραπάνω μαθησιακή διαδικασία.

Αναλυτικότερα, το microlearning πραγματεύεται ένα εξειδικευμένο και ευέλικτο πρόγραμμα, ενώ η σχέση κόστους-επίδοσης εκτιμάται αρκετά καλή σε αντίθεση με τα κοινά προγράμματα e-learning, των οποίων τα προγράμματα συμπεριλαμβάνουν ένα εύρος θεματικών και ακολουθούν ένα γραμμικό πρόγραμμα. Μάλιστα, αντίστοιχα προγράμματα χαρακτηρίζονται και ως κατάλληλα για την χρήση τους σε κινητά τηλέφωνα (mobile friendly), γεγονός το οποίο προσφέρει στον ενδιαφερόμενο ελευθερία, ευελιξία και εύκολη προσβασιμότητα, ενώ συμπεριλαμβάνει μια πληθώρα εργαλείων, όπως είναι τα βίντεο, τα παιχνίδια, παρουσιάσεις, case studies και οποιοδήποτε άλλο οπτικοακουστικό μέσο (Clark & Mayer, 2003).

Στον αντίποδα, ο Andriotis (2018) επισημαίνει τα μειονεκτήματα ενός microlearning προγράμματος, τα οποία αναφέρονται στην δημιουργία γνωστικών κενών στον αποδέκτη, λόγω της κατακερματισμένης γνώσης που λαμβάνουν και τον περιορισμό που παρουσιάζει ο συγκεκριμένος τύπο μάθησης, καθώς δεν ενδείκνυται για τη διδασκαλία μιας ξένης γλώσσας για παράδειγμα.

Σε γενικά πλαίσια και λαμβάνοντας υπόψη τη τοποθέτηση του Clarey (2007), η ομάδα επαγγελματιών που συμβάλλει στην υλοποίηση ενός e-learning προγράμματος, αποτελείται από προγραμματιστές, γραφίστες, συγγραφείς περιεχομένου, project managers και επαγγελματίες του τομέα marketing.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι οι λόγοι που ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις αξιοποιούν την ηλεκτρονική μάθηση είναι ποικίλοι, καθώς επιτυγχάνεται η προσέγγιση διασκορπισμένων γεωγραφικών ομάδων, η εξοικονόμηση χρημάτων, η εύκολη πρόσβαση στην πληροφόρηση και η ευελιξία που αυτή παρέχει, καθώς και η εκτόνωση της παραγωγικότητας.

Μέρος Β΄: Ερευνητικό Πλαίσιο

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογικό Πλαίσιο Ποιοτικής Έρευνας

4.1. Σκοπός της Ποιοτικής Έρευνας

Είναι ευρέως γνωστό, ότι η ερευνητική διαδικασία πραγματεύεται έναν προβληματισμό, ενώ παράλληλα προσπαθεί να απαντήσει σε ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα. Το πρώτο ίσως βήμα που ενδέχεται να ακολουθήσει ένας ερευνητής είναι να επιλέξει την μεθοδολογία που θα αξιοποιήσει, τόσο σε συνάρτηση με τον προβληματισμό που έχει επιλέξει, όσο και με το πεδίο που επιθυμεί να εξετάσει. Σύμφωνα με τον Hakim (2000), η ερευνητική μεθοδολογία αναφέρεται στις παραμέτρους της ερευνητικής διαδικασίας, οι οποίες είναι οι γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, οι μέθοδοι, οι τεχνικές, τα μέσα και τα υλικά που καλείται να αξιοποιήσει ο ερευνητής με σκοπό την ομαλή διεξαγωγή της έρευνάς του.

Προκειμένου να προσεγγισθούν, όσο το δυνατόν αναλυτικότερα τα θέματα που πραγματεύεται η εργασία, επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας δύναται να λειτουργήσουν συμπληρωματικά με τις ποσοτικές σε μια έρευνα πεδίου. Ωστόσο, χαρακτηριστικό στοιχείο των ποιοτικών μεθόδων - σε αντίθεση με τις ποσοτικές - είναι ότι μπορούν να ερμηνεύσουν, να διαφωτίσουν και να εξηγήσουν του λόγους και τις αιτίες, για τις οποίες εμφανίζονται ορισμένες συμπεριφορές (Lincoln & Guba, 1985).

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τους Denzin και Lincoln (2008), η ποιοτική έρευνα εμπεριέχει μια ερευνητική, νατουραλιστική προσέγγιση του κόσμου έχοντας ως σκοπό την αξιοποίηση και συλλογή ποικίλων εμπειρικών υλικών, όπως είναι η προσωπική εμπειρία, η συνέντευξη, η ενδοσκοπήση, οι συμμετοχικές παρατηρήσεις, οι ιστορίες ζωής, οι οποίες περιγράφουν τη καθημερινότητα, τα προβλήματα, τα ενδιαφέροντα και τη σημασία αυτών στη ζωή του ατόμου. Έτσι, οι ερευνητές που επιλέγουν τη ποιοτική έρευνα ευελπιστούν στην καλύτερη δυνατή κατανόηση του θέματος που πραγματεύονται, αξιοποιώντας ορισμένα από τα παραπάνω υλικά, είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά.

Λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις ποικίλες αλλαγές που έχει επιφέρει η πανδημία σε όλους τους τομείς, όσο και τον μικρό αριθμό διεξαγωγής ερευνών στην Ελλάδα, επιλέχθηκε ως σκοπός της παρούσας έρευνας, η ανάδειξη των προκλήσεων που έχουν γεννηθεί εξαιτίας του Covid-19. Συγκεκριμένα αναδεικνύεται η αναγκαιότητα και η πολυπλοκότητα του λειτουργήματος των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού καθώς η

έρευνα εστιάζει στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ΣΑΔ, αναφορικά με τις τρεις βασικές λειτουργίες που υπηρετούν και οι οποίες δεν είναι άλλες από την προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.

4.2.Ερευνητικοί στόχοι

Να παρουσιαστούν τα εργαλεία που αξιοποιούν τα Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού αναφορικά με την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.

Να παρουσιαστούν οι μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσης-επιμόρφωσης προσωπικού που αξιοποιούν τα Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού.

Να καταγραφούν οι διαδικασίες επιλογής και εκπαίδευσης που εφαρμόζουν τα τμήματα ΔΑΔ.

Να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τα κρίσιμα ζητήματα - προβλήματα - προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα τμήματα ΔΑΔ εξαιτίας της πανδημίας.

4.3.Ερευνητικά ερωτήματα

Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού στην εποχή του Covid-19;

Ποιες είναι οι αλλαγές που έχουν εντοπιστεί ως προς την προσέλκυση προσωπικού;

Ποιες είναι οι αλλαγές που έχουν εντοπιστεί ως προς την επιλογή προσωπικού;

Ποιες είναι οι αλλαγές που έχουν εντοπιστεί ως προς την εκπαίδευση προσωπικού;

4.4.Δείγμα – Συμμετέχοντες της Ποιοτικής Έρευνας

Αναμφισβήτητα, κατανοεί κανείς, ότι προκειμένου να διεξαχθεί η ερευνητική διαδικασία, απαιτείται η επικοινωνία μεταξύ ενηλίκων και ερευνητή. Αναλυτικότερα, αξιοποιήθηκε η δειγματοληψία σκοπιμότητας, κατά την οποία επιλέγεται ένα δείγμα, αρκετά ικανοποιητικό για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, θεωρήθηκε εύλογο να συμμετάσχουν 10 Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να αποτελέσουν το δείγμα της έρευνας. Από τα 10 Στελέχη, τα 5 ήταν ανδρικού φύλου και τα υπόλοιπα 5 γυναικείου φύλου, ενώ όλοι υπηρετούσαν σε εταιρείες του Νομού Θεσσαλονίκης. Τέλος, και τα 10 στελέχη κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο, ενώ από τις 10 εταιρείες, οι 6 ανήκαν στον βιομηχανικό κλάδο, η 1 ανήκε στον εμπορικό, ενώ οι υπόλοιπες τρεις σε "άλλο" κλάδο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Συμμετέχοντες	Φύλο	Μορφωτικό Επίπεδο	Θέση Εργασίας	Κλάδος Εταιρείας
Σ1	Άνδρας	Μεταπτυχιακό	Στέλεχος HR	Βιομηχανικός
Σ2	Γυναίκα	Μεταπτυχιακό	Στέλεχος HR	Βιομηχανικός
Σ3	Άνδρας	Μεταπτυχιακό	Στέλεχος HR	Άλλο
Σ4	Γυναίκα	Μεταπτυχιακό	Στέλεχος HR	Άλλο
Σ5	Γυναίκα	Μεταπτυχιακό	Στέλεχος HR	Άλλο
Σ6	Άνδρας	Μεταπτυχιακό	Στέλεχος HR	Βιομηχανικός
Σ7	Γυναίκα	Μεταπτυχιακό	Στέλεχος HR	Βιομηχανικός
Σ8	Άνδρας	Μεταπτυχιακό	Στέλεχος HR	Εμπορικός
Σ9	Άνδρας	Μεταπτυχιακό	Στέλεχος HR	Βιομηχανικός

Σ10	Γυναίκα	Μεταπτυχιακό	Στέλεχος HR	Βιομηχανικός
-----	---------	--------------	----------------	--------------

4.5.Εργαλείο Ποιοτικής Έρευνας – Οδηγός Συνέντευξης

Ο βασικός στόχος της διαδικασίας της έρευνας είναι η απόσπαση σημαντικών και αξιοποιήσιμων πληροφοριών μεταξύ ερευνητή και υποκειμένων. Αναφορικά με τις τεχνικές μεθόδους που εφαρμόζονται στη ποιοτική έρευνα, οι Saunders et al. (1997), παρουσιάζουν επτά τεχνικές. Αναλυτικότερα, κάνουν αναφορά στις συνεντεύξεις βάθους, δομημένες συνεντεύξεις, ημι-δομημένες συνεντεύξεις, ομαδικές συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης, προβολικές τεχνικές, μελέτες περίπτωσης (case studies) και τέλος, στις συμμετοχικές παρατηρήσεις.

Κατά τους Cohen και Manion (1992), η συνέντευξη αποτελεί μια αλληλεπίδραση μεταξύ του ερευνητή και του αποδέκτη, η οποία πραγματοποιείται υπό τη καθοδήγηση του πρώτου και έχει ως απώτερο σκοπό την απόσπαση πληροφοριών, οι οποίες συνδέονται άρρηκτα με το αντικείμενο που πραγματεύεται η εκάστοτε έρευνα.

Λαμβάνοντας υπόψη το διαχωρισμό των συνεντεύξεων σύμφωνα με τον Φίλια (1993), στην ποιοτική έρευνα αξιοποιούνται οι δομημένες, μη δομημένες, άμεσες, έμμεσες, επαναλαμβανόμενες, κλινικές και εις βάθος συνεντεύξεις. Οι δομημένες συνεντεύξεις αποτελούνται από προκαθορισμένες ερωτήσεις και έναν βασικό και συγκεκριμένο κορμό, κάτι το οποίο δεν ισχύει στις μη δομημένες συνεντεύξεις, όπου η συζήτηση είναι πιο ελεύθερη. Οι άμεσες και έμμεσες συνεντεύξεις αφορούν κατά βάση το σκοπό, για τον οποίο πραγματοποιείται μια συνέντευξη, ενώ οι επαναλαμβανόμενες διεξάγονται σε μια ομάδα ατόμων σε επαναλαμβανόμενο επίπεδο.

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ημι-δομημένη συνέντευξη, καθώς εξυπηρετεί τον διερευνητικό σκοπό της, μέσω μιας σειράς θεματικών και ερωτήσεων που ανταποκρίνονται στα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Έτσι, κατασκευάστηκε ένας οδηγός συνέντευξης, αποτελούμενος από ομαδοποιημένες ερωτήσεις, με στόχο να καλύψει στο μέγιστο δυνατό βαθμό τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Οι ερωτήσεις ήταν 19 εκ των οποίων οι 12 ήταν ανοιχτού τύπου και οι 7 πολλαπλής επιλογής, ενώ παράλληλα, ήταν διακεκριμένες σε τέσσερις θεματικές. Συγκεκριμένα, οι θεματικές της συνέντευξης ήταν χωρισμένες σε α) Γενικές πληροφορίες των προφίλ των

συμμετεχόντων, β) Προσέλκυση προσωπικού, γ) Επιλογή προσωπικού και δ) Εκπαίδευση προσωπικού.

Στην αρχή της κάθε συνέντευξης, τέθηκαν από την ερευνήτρια ορισμένες ερωτήσεις, σχετικές με το προφίλ του ερωτώμενου καθώς και της εταιρείας στην οποία υπηρετεί. Συγκεκριμένα, οι εισαγωγικές αυτές ερωτήσεις σχετιζόνταν με το επίπεδο σπουδών, το κλάδο, στον οποίο ανήκει η εκάστοτε εταιρεία, στον αριθμό που απασχολεί τόσο το τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού, όσο και η εταιρεία και τέλος, ποια αντικείμενα απασχόλησης της ΔΑΔ έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας του Covid-19 (προγραμματισμός, προσέλκυση-επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση, διαχείριση αποδοχών, άλλο).

Η σειρά των ερωτήσεων που ακολουθήθηκε ήταν κατά βάση κοινή σε όλους τους ερωτώμενους, εκτός και εάν είχε ανακαμφθεί σε μερικές ερωτήσεις λόγω της προκαταρκτικής απάντησης. Ο απώτερος σκοπός της ερευνήτριας αναφορικά με τον οδηγό συνέντευξης ήταν να κατασκευάσει ένα εργαλείο με ξεκάθαρη δομή, η οποία θα διακρίνεται για την αλληλουχία και ροή της στις ερωτήσεις και θεματικές που πραγματευόταν. Όσον αφορά το κλίμα των συνεντεύξεων, στόχος της ερευνήτριας ήταν να εκμαιεύσει πληροφορίες από του ερωτώμενους σε ένα ευχάριστο πλαίσιο συνεντεύξεων, όπου οι συμμετέχοντες θα ένιωθαν ασφάλεια να μοιραστούν προσωπικά δεδομένα, και θα εξέφραζαν τις απόψεις τους χωρίς περιορισμούς και δισταγμούς. Τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα να αποτελέσουν πηγή εμπάθυνσης της θεματικής της παρούσας έρευνας, καθώς δόθηκαν εκτενείς και πολύπλευρες πληροφορίες των επιμέρους ζητημάτων που αυτή (η έρευνα) πραγματεύεται.

Καταλήγοντας, είναι εύλογο να αναφερθεί ότι όλες οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνήθηκαν με τη σύμφωνη άδεια των συμμετεχόντων. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η απομαγνητοφώνηση αυτών, για την μέγιστη δυνατή καταγραφή των πληροφοριών που συλλέχθηκαν, ενώ στο τέλος αξιοποιήθηκε η τεχνική ανάλυσης δεδομένων με σκοπό την ανάλυση των δεδομένων.

4.6. Διαδικασία Ποιοτικής Έρευνας

Η διαδικασία λήψης των συνεντεύξεων διήρκησε συνολικά 3 εβδομάδες και συγκεκριμένα από τα τέλη Μαρτίου μέχρι και τις αρχές του Απριλίου του έτους 2021. Στην αρχή, εφόσον η ερευνήτρια είχε στην κατοχή της τα στοιχεία επικοινωνίας των 10 στελεχών, ήρθε σε τηλεφωνική επικοινωνία και με τα 10 στελέχη, αναφερόμενη στο πανεπιστήμιο και το τμήμα στο οποίο φοιτά καθώς και την θεματική της έρευνας, την οποία έχει αναλάβει. Επίσης, τονίστηκε ότι οι συνεντεύξεις θα ηχογραφηθούν για την

μέγιστη δυνατή καταγραφή των δεδομένων που θα συλλεχθούν. Τέλος, οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν σχετικά με τη κατά προσέγγιση διάρκεια της εκάστοτε συνέντευξης.

Καθώς όλοι οι ερωτώμενοι δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην ποιοτική έρευνα, η ερευνήτρια προχώρησε στο επόμενο στάδιο, το οποίο ήταν ο προγραμματισμός των διαδικτυακών συνεντεύξεων, καθώς οι δια ζώσης δεν ενδείκνυντο εξαιτίας των περιορισμών λόγω του Covid-19.

Έτσι, στάλθηκε στα στελέχη μια ηλεκτρονική αλληλογραφία (mail) με τα βασικά στοιχεία της έρευνας, όπως είναι το τμήμα και το πανεπιστήμιο, στο οποίο υπάγεται η έρευνα, οι θεματικές που θα αναλυθούν καθώς και ένα αρχείο .doc, το οποίο και αποτελούσε την πρώτη σελίδα του οδηγού συνέντευξης και είχε να κάνει με το προφίλ του στελέχους και του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετα, στάλθηκε στα στελέχη μια πρόσκληση μέσω της εφαρμογής του Google Calendar, την οποία θα έπρεπε να αποδεχτούν και στη συνέχεια να συνδεθούν την προγραμματισμένη χρονική περίοδο μέσω του συνδέσμου (link) της Google Meet. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να τονιστεί ότι το κάθε στέλεχος λάμβανε μέρος στην έρευνα μέσω του δικού του μοναδικού link της Google Meet, προκειμένου να αποφευχθεί η πρόσβαση τουλάχιστον 2 συμμετεχόντων στην ίδια συνέντευξη και να αποκαλυφθεί η ταυτότητα τόσο των υποκειμένων, όσο και των εταιρειών στις οποίες υπηρετούσαν.

Η διάρκεια της συνέντευξης κατά μέσο όρο ήταν 50 λεπτά, ένα εύλογο χρονικό διάστημα για να μπορέσουν οι ερωτώμενοι να καλύψουν τις θεματικές που πραγματευόταν ο οδηγός συνέντευξης. Η διαδικασία των συνεντεύξεων κύλησε ομαλά, εντός χρονοδιαγράμματος και χωρίς να παρουσιαστούν τυχόν προβλήματα. Μάλιστα, φάνηκε ότι όλοι οι ερωτώμενοι ήταν άνετοι να μοιραστούν προσωπικά δεδομένα των εταιρειών καθώς και των ιδίων, γεγονός το οποίο έπαιξε καταλυτικό ρόλο στην συλλογή και την πληθώρα δεδομένων που συλλέχθηκαν για να εξυπηρετήσουν τη παρούσα έρευνα. Το κάθε στέλεχος μετά από συμφωνία απόκρυψης του πραγματικού ονόματος, ορίζεται ως υποκείμενο με Σ (στέλεχος) κεφαλαίο συν τον αριθμό, με βάση τον οποίο πραγματοποιήθηκε η συνέντευξη (π.χ. Σ1).

Τέλος, ένας επιπλέον σκοπός της παρούσας έρευνας, όσον αφορά τη διαδικασία των συνεντεύξεων, ήταν η έρευνα να διεξαχθεί με επιστημονική αυστηρότητα, με ευσυνειδησία, ανωνυμία και εμπιστευτικότητα. Όλα τα παραπάνω επιβάλλουν προσεκτικό ερευνητικό σχεδιασμό και για το λόγο αυτό η ερευνήτρια μερίμνησε να προστατεύσει την ανωνυμία των συμμετεχόντων και να κρατηθούν τα στοιχεία της έρευνας εμπιστευτικά.

Κεφάλαιο 5

Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ποιοτικής Έρευνας

Το παρόν κεφάλαιο πραγματεύεται την παρουσίαση και ανάλυση των ημι-δομημένων συνεντεύξεων της ποιοτικής έρευνας. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων αξιοποιήθηκε η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου, ενώ οι γενικές θεματικές κατηγορίες που επιλέχθηκαν για την κωδικοποίηση και ανάλυση των δεδομένων είναι οι παρακάτω:

1. «Προφίλ Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού»
2. «Προσέλκυση - Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού»
3. «Εκπαίδευση - Επιμόρφωση - Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού»
4. «Κρίσιμα Ζητήματα - Προκλήσεις και Προβλήματα»

Στο σημείο αυτό, είναι εύλογο να σημειωθεί, ότι όταν θα γίνεται αναφορά στις απόψεις των συμμετεχόντων, αυτοί θα εμφανίζονται ως (Σ1), (Σ2) κ.ο.κ. , δηλαδή το Στέλεχος με αύξων αριθμό 1, το Στέλεχος με αύξων αριθμό 2 κ.ο.κ. Επίσης, θα παρουσιάζονται οι κατηγορίες και υποκατηγορίες που δημιουργήθηκαν κατά την ανάλυση περιεχομένου με την βοήθεια πινάκων. Στους πίνακες θα παρουσιάζεται στην αριστερή στήλη η εκάστοτε υποκατηγορία, ενώ δεξιά το νούμερο του κάθε συμμετέχοντα που αναφέρθηκε στην κάθε υποκατηγορία. Θα γίνει αναφορά και σε μια πληθώρα παραδειγμάτων που αντιστοιχούν στις υποκατηγορίες, μέσα από το λόγο των συμμετεχόντων.

5.1. Απόψεις για το Προφίλ του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Στις 4 ερωτήσεις της ενότητας οι συμμετέχοντες έδωσαν σημαντικές πληροφορίες σχετικές με το γενικό προφίλ της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας στην οποία υπηρετούν. Συγκεκριμένα:

Στην 1^η ερώτηση, «Σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους ανήκει η εταιρεία στην οποία υπηρετείτε;» από τις 10 εταιρείες, οι 6 ανήκαν στον βιομηχανικό κλάδο, η 1 ανήκε στον εμπορικό, ενώ οι υπόλοιπες τρεις στην κατηγορία "άλλος" κλάδος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΚΛΑΔΟΣ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Συμμετέχοντες	Κλάδος Εταιρείας
Σ1	Βιομηχανικός
Σ2	Βιομηχανικός
Σ3	Άλλο
Σ4	Άλλο
Σ5	Άλλο
Σ6	Βιομηχανικός
Σ7	Βιομηχανικός
Σ8	Εμπορικός
Σ9	Βιομηχανικός
Σ10	Βιομηχανικός

Στην 2^η ερώτηση, «Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά η εταιρεία; Πόσα άτομα απασχολεί το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;», η ελάχιστη τιμή του αριθμού που απασχολεί συνολικά η εταιρεία ήταν 59, ενώ η μέγιστη 3.600. Όσον αφορά τον αριθμό ατόμων που απασχολεί το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, η ελάχιστη τιμή ήταν 1 άτομο ενώ η μέγιστη 37 άτομα.

Στη 3^η ερώτηση, «Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;», και τα 10 Στελέχη απάντησαν ότι έχουν αποκτήσει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Στη 4^η ερώτηση, «Ποια από τα παρακάτω αντικείμενα απασχόλησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείτε ότι έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας του Covid-19;», και τα 10 Στελέχη απάντησαν ότι η Προσέλκυση – Επιλογή, έχει τροποποιηθεί σίγουρα εξαιτίας της πανδημίας. Συγκεκριμένα το Στέλεχος 1 (Σ1) ανέφερε «...η προσέλκυση και η επιλογή έχουν διαφοροποιηθεί σε μεγάλο βαθμό. Έχει αλλάξει η αγορά εργασίας, που σημαίνει ότι έχουν μπει νέες τάσεις, όπως είναι η τηλεργασία.», ενώ το Σ3 τόνισε ότι «Η προσέλκυση και επιλογή στο κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά στο κομμάτι του IT ως προς το βαθμό δυσκολίας ήμασταν στο 50-60%,. Τώρα έχει εκτοξευτεί γύρω στο 90% για το λόγο του ότι με τη τηλεργασία, η οποία έχει τροποποιηθεί παγκοσμίως, έχουν έρθει πολλές εταιρείες από το εξωτερικό στην Ελλάδα, επομένως έχουν

διαφοροποιήσει πολλά ...και κάνουν την επιλογή και προσέλκυση των ατόμων πολύ πιο δύσκολη». Τέλος, το Σ9 διευκρίνισε ότι «Η προσέλκυση – επιλογή σίγουρα μας έχει επηρεάσει σε ένα βαθμό 50% θα έλεγα...από τη στιγμή που κάναμε συνεντεύξεις δια ζώσης, πλέον γίνονται μέσω τηλεφώνου ή μέσω Skype. Άρα, η πρώτη επιλογή γίνεται από εκεί...και μάλιστα έχει τύχει να προχωρήσουμε σε προσλήψεις μέσω Skype».

Εκτός από την Προσέλκυση – Επιλογή, το δεύτερο αντικείμενο απασχόλησης ΔΑΔ, το οποίο έχει τροποποιηθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό εξαιτίας του Covid-19 ήταν η **Εκπαίδευση**. Αναλυτικότερα, τα 9 στα 10 Στελέχη ανέφεραν την εκπαίδευση, ενώ το Σ3 τόνισε ότι «και η εκπαίδευση είναι ακόμη πιο δύσκολη γιατί όσο να ναι με φυσική παρουσία η εκπαίδευση πραγματοποιούνταν πολύ πιο εύκολα.. Τώρα αναγκαστικά θα πρέπει να αξιοποιούνται online συστήματα, να γίνονται καταγραφές, για να μπορεί το άτομο να εκπαιδεύεται πιο σωστά και ολοκληρωμένα, γίνεται διαδικτυακά».

Όσον αφορά τα υπόλοιπα αντικείμενα απασχόλησης της ΔΑΔ, 7 στα 10 στελέχη επέλεξαν τον **Προγραμματισμό**, 5 στα 10 την **Αξιολόγηση** και τέλος, 3 στα 10 την **Διαχείριση Αποδοχών**.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΔΑΔ

Αντικείμενα Απασχόλησης ΔΑΔ	Στέλεχος ΔΑΔ
Προγραμματισμός	Σ1, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ10
Προσέλκυση – Επιλογή	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10
Εκπαίδευση	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ10
Αξιολόγηση	Σ1, Σ4, Σ6, Σ7, Σ8
Διαχείριση Αποδοχών	Σ1, Σ4, Σ5

5.2. Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στις 2 από τις σημαντικότερες Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες δεν είναι άλλες από την **προσέλκυση και επιλογή**. Στο κεφάλαιο αυτό αντιστοιχούν 4 ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται στα εργαλεία προσέλκυσης προσωπικού, τις μεθόδους και την διαδικασία επιλογής και τέλος, τη σημαντικότητα των ψηφιακών δεξιοτήτων στα κριτήρια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Στην 1^η ερώτηση, «Ως προς την προσέλκυση προσωπικού ποιο/-α από τα παρακάτω εργαλεία αξιοποιούσε επί το πλείστο το τμήμα σας, πριν και μετά την εμφάνιση της πανδημίας;», η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι αξιοποιούσαν και συνεχίζουν να αξιοποιούν την πλειοψηφία των εργαλείων. Αναλυτικότερα, πραγματεύονται τις εσωτερικές ανακοινώσεις, συστάσεις, εταιρείες επιλογής προσωπικού, social media, πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας και τα γραφεία διασύνδεσης ΑΕΙ-ΤΕΙ. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι μόλις τα 5 από τα 10 στελέχη επιλέγουν τις εξωτερικές διαφημίσεις ως εργαλείο προσέλκυσης προσωπικού, ενώ το Σ6 έκανε αναφορά στα επιδοτούμενα προγράμματα και το Σ9 στην Πρακτική Άσκηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Εργαλεία Προσέλκυσης Προσωπικού	Στέλεχος ΔΑΔ
Εσωτερικές Ανακοινώσεις	Σ2, Σ3, Σ4, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10
Συστάσεις	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10
Εταιρείες Επιλογής Προσωπικού	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10
Εξωτερικές Διαφημίσεις	Σ3, Σ4, Σ5, Σ8, Σ9
Social Media	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10
Πλατφόρμες Αναζήτησης Εργασίας	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10
Γραφεία Διασύνδεσης ΑΕΙ-ΤΕΙ	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10
Άλλο	Σ6, Σ9
1.Επιδοτούμενα Προγράμματα	Σ6
2.Πρακτική Άσκηση	Σ9

Στη 2^η ερώτηση, «Ποια/-ες μεθόδους επιλογής προσωπικού αξιοποιείτε και γιατί; », η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών αποκάλυψε ότι αξιοποιεί κυρίως τις συνεντεύξεις, δομημένες και μη, καθώς και τα τεστ δεξιοτήτων, καθώς αποτελούν τα απαραίτητα εργαλεία που έχουν ως απώτερο σκοπό την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Μάλιστα, μόλις τα στελέχη Σ1 και Σ7 έκαναν νύξη στα κέντρα αξιολόγησης, ενώ αρκετές ήταν και οι αναφορές στην επιλογή «άλλο».

Συγκεκριμένα, τα στελέχη Σ1,Σ4 και Σ10 αναφέρθηκαν στις συστάσεις, Σ4,Σ5 και Σ9 στα ψυχομετρικά τεστ, Σ10 στη φόρμα αξιολόγησης υποψηφίων, Σ8 σε ομαδικές συνεντεύξεις όπου «το *Hiring Committee*, το οποίο αποτελείται από άτομα που προέρχονται από τα τμήματα της εταιρείας και είναι παρόντα στις συνεντεύξεις, συνεισφέροντας στην διαδικασία επιλογής προσωπικού μέσω των απόψεών τους» και τέλος, το στέλεχος Σ4, σε πιλοτική διδασκαλία, όπου «ο καθηγητής μπαίνει μέσα στη τάξη και διδάσκει και είναι μέρος της διαδικασίας επιλογής».

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού	Στέλεχος ΔΑΔ
Κέντρα Αξιολόγησης	Σ1, Σ7
Δομημένες Συνεντεύξεις	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ9, Σ10
Μη Δομημένες Συνεντεύξεις	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8
Τεστ Δεξιοτήτων	Σ1, Σ3, Σ4, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10
Άλλο (παρακάτω)	Σ1, Σ4, Σ5, Σ8, Σ9, Σ10
1.Συστάσεις	Σ1, Σ4, Σ10
2.Ψυχομετρικά Τεστ	Σ4, Σ5, Σ9
3.Ομαδικές Συνεντεύξεις	Σ8
4.Φόρμα Αξιολόγησης Υποψηφίων	Σ10

Στη 3^η ερώτηση, «Εξηγείστε την διαδικασία επιλογής που εφαρμόζετε ως τμήμα ΔΑΔ», η πλειοψηφία των στελεχών φάνηκε να ακολουθεί την ίδια διαδικασία επιλογής προσωπικού με μερικές διαφοροποιήσεις. Αναλυτικότερα, η διαδικασία ξεκινάει με την εκάστοτε αίτηση κάλυψης της κενής θέσης.

Από τα 10 στελέχη, τα 5 (Σ2, Σ3, Σ7, Σ9, Σ10) αρχικά καταφεύγουν στην εσωτερική ανακοίνωση της νέας θέσης εργασία με απώτερο στόχο να καλυφθεί εσωτερικά. Συγκεκριμένα το Σ9 ανέφερε, *«Όταν προκύπτει μία νέα θέση εργασίας κοιτάμε εάν μπορούμε να την καλύψουμε εσωτερικά, να γίνει δηλαδή μία εσωτερική μετακίνηση... ακολουθεί εσωτερική δημοσίευση στους πίνακες ανακοινώσεων της επιχείρησης ή διαδικτυακή ανακοίνωση»*, ενώ το Σ10, *«οδηγούμαστε σε εσωτερική ανακοίνωση της θέσης ... παροτρύνουμε αρκετά το προσωπικό μας να τις προωθήσει σε γνωστούς, φίλους και παράλληλα αναρτούμε την αγγελία στην ιστοσελίδα της εταιρείας μας»*. Σε επόμενο βήμα όλα τα στελέχη αναφέρθηκαν στην δημοσίευση αγγελιών, είτε σε social media, είτε σε πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας.

Ακολουθούν τα στάδια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, όπου φάνηκε ότι τα 4 (Σ2, Σ5, Σ7, Σ9) από τα 10 στελέχη αξιοποιούν στο τμήμα τους 2 στάδια αξιολόγησης, τα οποία μπορεί να συμπεριλαμβάνουν συνεντεύξεις με τους managers των τμημάτων, με τα τμήματα HR, καθώς και τεστ, ψυχομετρικά, γνώσεων, δεξιοτήτων κ.λ.π. Το Σ5 υποστήριξε, *«Εάν η έκβαση είναι θετική, τότε υπάρχει συνάντηση δια ζώσης μεταξύ του προϊσταμένου, του επικρατέστερου υποψηφίου και ανάλογα τις περιπτώσεις και του διευθυντή. Στη συνέχεια, σειρά έχει το ψυχομετρικό τεστ»*, ενώ σύμφωνα με το Σ7, *«Όταν τελικά βρούμε τα βιογραφικά που ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές της θέσης, προγραμματίζουμε συνεντεύξεις, τρέχουμε κάποια τεστ δεξιοτήτων ή ακόμη και ψυχομετρικά. Σε κάθε περίπτωση και ανάλογα με τη θέση ακολουθούμε διαφορετική μεθοδολογία. Στη συνέχεια πραγματοποιείται ο δεύτερος κύκλος συνεντεύξεων με τους μάνατζερ παρόντες για την εκάστοτε θέση»*.

Τα 3 (Σ1, Σ3, Σ8) από τα 10 στελέχη φάνηκε να αξιοποιούν 3 στάδια αξιολόγησης - επιλογής προσωπικού. Συγκεκριμένα, το Σ8 τόνισε, *«Ο πρώτος κύκλος συνεντεύξεων από το ανθρώπινο δυναμικό ή από την εταιρείας συμβούλων... ο δεύτερος κύκλος από τον Hiring Manager και ακολούθως ο τρίτος από το Hiring Committee»*.

Τα 2 (Σ6, Σ10) από τα 10 στελέχη έκαναν αναφορά σε 1 στάδιο αξιολόγησης-επιλογής προσωπικού, ενώ το Σ4 αποτελεί το μοναδικό από τα 10, το οποίο έκανε νύξη σε 4 στάδια. Συγκεκριμένα, το Σ4 παρουσίασε τα παρακάτω, *«..οπότε είναι τέσσερα τα στάδια για τους εκπαιδευτικούς, το πρώτο είναι με το Interview Committee, το δεύτερο είναι το τεστ (πilotική διδασκαλία), το οποίο αποτελεί μια ωριαία διδασκαλία ενός*

μαθήματος εντός τάξης στα παιδιά και το οποίο παρακολουθούν όσοι συμμετέχουν στο Interview Committee, το τρίτο είναι το ψυχομετρικό τεστ και το τέταρτο, είναι η τελευταία συνάντηση με τη ψυχολόγο και το HR».

Στο τελευταίο στάδιο επιλογής προσωπικού, καταλήγει το τμήμα ΔΑΔ, να αποστέλλει το job offer στον/ην επικρατέστερο/-η υποψήφιο/-α και αντίστοιχα να επιτευχθεί η κάλυψη της εκάστοτε θέσης εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6. ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στάδια Επιλογής Προσωπικού	Στέλεχος ΔΑΔ
1	Σ6, Σ10
2	Σ2, Σ5, Σ7, Σ9
3	Σ1, Σ3, Σ8
4	Σ4

Στη 4^η ερώτηση, «Στα κριτήρια επιλογής προσωπικού, θεωρείτε ότι οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες στην εποχή του covid-19 και γιατί»;, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων υποστήριξε ότι οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες τα τελευταία έτη στην πλειοψηφία των θέσεων εργασίας μιας εταιρείας. Αναλυτικότερα, το Σ8 υποστήριξε ότι οι ψηφιακές δεξιότητες «αποτελούν κομβικό κομμάτι, διότι οι εταιρείες θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό κατέχει τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες και να μην τις θεωρεί δεδομένες. Στη δική μας εταιρεία είναι απαραίτητες αυτές οι δεξιότητες σχεδόν για όλο το προσωπικό (95%) πέρα από τους εργαζόμενους της αποθήκης», ενώ το Σ10, ανέφερε «μιλάμε για μια 4^η βιομηχανική επανάσταση και θα είναι ακόμη πιο έντονο τα επόμενα χρόνια. Στις επιχειρήσεις συζητάμε για αυτοματοποίηση, ψηφιοποίηση, προκειμένου η δουλειά μας να γίνεται αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και πιο ποιοτική». Παράλληλα, το Σ4 τόνισε τη σημασία της τηλεργασίας, σημειώνοντας ότι «Ένας εργαζόμενος, νέος ή παλιός θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να ανταποκριθεί στη τηλεργασία, η οποία βασίζεται στις ψηφιακές δεξιότητες. Ακόμα και αν περάσει η πανδημία, οι περισσότερες επιχειρήσεις θα επιλέξουν τα υβριδικά μοντέλα».

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι έγινε αναφορά σε ομάδες ατόμων, οι οποίες λόγω ηλικίας κυρίως δεν έχουν στενή επαφή με τη τεχνολογία. Το Σ1 υπογράμμισε ότι *«υπάρχουν υπάλληλοι παλαιότερης γενιάς, οι οποίοι δεν είναι τόσο εξοικειωμένοι με την ψηφιακή πραγματικότητα, άρα δεν μπορείς να το ορίσεις ως προαπαιτούμενο. Φυσικά, μπορείς να τους εκπαιδεύσεις ως ένα σημείο, αλλά από εκεί και πέρα ένα ποσοστό του οργανισμού δύναται να βαδίζει με χαμηλότερο ρυθμό σε αντίθεση με τους νέους υπαλλήλους (ηλικιακά)»*, ενώ το Σ9 φάνηκε να στοχεύει στην εκπαίδευση της συγκεκριμένης ομάδας ατόμων, *«Την ομάδα αυτή την εκπαιδεύουμε ξανά και ξανά, προκειμένου να μπορέσουν να αποδώσουν στον εργασιακό τους χώρο»*.

5.3. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο τρίτο κεφάλαιο του οδηγού συνέντευξης γίνεται προσπάθεια να αναλυθεί ο τομέας της **εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού**, καθώς παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο λειτούργημα της ΔΑΔ. Για το λόγο αυτό αποφασίστηκε να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στο παρόν κεφάλαιο και να τεθούν 7 ερωτήσεις όπου η 1^η χωρίζεται σε 3 υπο-ερωτήσεις αντίστοιχα. Η φύση των ερωτήσεων έχει να κάνει με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζόμενων, τις μεθόδους εκπαίδευσης που εφαρμόζουν οι εταιρείες, τη διαδικασία εξοικείωσης των νεοπροσληθέντων, και τέλος την εκπαίδευση ψηφιακών δεξιοτήτων, όχι μόνο των εργαζομένων, αλλά και των ίδιων των στελεχών HR.

Στην ερώτηση 1^α «Υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού; », τα 6 (Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ8, Σ9) από τα 10 στελέχη απάντησαν ότι δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα Εκπαίδευσης, και ότι ανήκει στις δικές τους αρμοδιότητες. Τα υπόλοιπα 4 (Σ5, Σ6, Σ7, Σ10) από τα 10 στελέχη, απάντησαν ότι υπάρχει αντίστοιχο τμήμα ακόμη και αν αποτελείται από μονάχα ένα μέλος. Συγκεκριμένα, το Σ6 ανέφερε *«Υπάρχει τμήμα εκπαίδευσης, ο επικεφαλής βρίσκεται στην Αθήνα, έμπειρο στέλεχος. Εφόσον γίνει η επιλογή προσωπικού και προκύψουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, τις συγκεντρώνουμε, τις κοστολογούμε, τις παρουσιάζουμε στο συμβούλιο κάθε Φεβρουάριο και αφού εγκριθεί προχωράμε την διαδικασία. Αξιοποιούμε ένα Learning Management System (LMS) για να το κατορθώσουμε»*.

Στην ερώτηση 1^β «Με ποιο τρόπο γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και από ποιον;», η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών ανέφερε τις αξιολογήσεις, ως ένα σημαντικό εργαλείο για την ανάδειξη των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων, ενώ όρισαν τους managers των εργαζόμενων ως τα υπεύθυνα άτομα για την ανάλυση των παραπάνω αναγκών. Πιο συγκεκριμένα, το Σ10 τόνισε, *«Οι*

εκπαιδευτικές ανάγκες συνδέονται με το κομμάτι της αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο. Πραγματοποιείται μάλιστα, ένας διάλογος μεταξύ υπαλλήλου και manager, όπου εντοπίζονται ποιες είναι οι εγκάρσιες και τεχνικές δεξιότητες, που απαιτούνται, προκειμένου ο επαγγελματίας να φέρει εις πέρας το έργο του. Μέσα από το διάλογο προκύπτει ένα πλάνο ανάπτυξης του υπαλλήλου, έχει ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα συμπεριλαμβανομένων των στόχων που πρέπει να υλοποιήσει ο εργαζόμενος. Στη συνέχεια το αρχείο αυτό λαμβάνεται από τον *Performance & Training Specialist*, συγκεντρώνεται σε μια βάση και στη συνέχεια κατά την διάρκεια της χρονιάς ανατρέχει σε αυτό ».

Στην ερώτηση 1^η, «Ποια είναι η ιεραρχία ως προς τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών;», και τα 10 στελέχη αναφέρθηκαν στην ίδια ιεραρχία, η οποία δεν είναι άλλη από τον υπάλληλο προς τον managers του τμήματος και τέλος προς το τμήμα HR. Μάλιστα τα στελέχη ανέφεραν ότι είναι σημαντικό να τηρείται η ιεραρχία του οργανογράμματος σε μια εταιρεία. Αναλυτικότερα το Σ1 υπογράμμισε ότι «Δεν θεωρώ σωστό το να επικοινωνήσει ένας υπάλληλος με τον *HR Manager* και να παρακάμψει τον προϊστάμενό του, ακριβώς επειδή υπάρχει μια ιεραρχία στο τμήμα. Με την έννοια ότι ο προϊστάμενος έχει επίγνωση των αναγκών του τμήματός του και έχει την εικόνα της επόμενης μέρας στο τμήμα του (αλλαγή θέσης υπαλλήλου)».

Στη 2^η ερώτηση «Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η εταιρεία σας αναφορικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού;», όλα τα στελέχη υποστήριξαν θερμά την εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία (**on the job training**) καθώς και την εκπαίδευση υπαλλήλων από εξωτερικούς εκπαιδευτές. Στη συνέχεια, 8 στις 10 εταιρείες έχουν εφαρμόσει προγράμματα **e-learning**, 7 στις 10 έχουν καταφύγει σε **σεμινάρια-διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης** ενώ παράλληλα έχει εντοπιστεί η περίπτωση της **αυτοανάπτυξης (self-development)**.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι αναφορικά με την εσωτερική παρακίνηση, τα στελέχη τα οποία αναφέρθηκαν σε αυτήν τόνισαν ότι δεν δύναται να ελεγχθεί, ωστόσο όπως ανέφερε το Σ7 «*Η εταιρεία εντοπίζει αρκετές περιπτώσεις όπου οι υπάλληλοι μέσω εσωτερικής υποκίνησης – self-development, συμμετέχουν σε διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης, είτε έχουν να κάνουν με την ενίσχυση υπάρχουσας γνώσης, ξένες γλώσσες, ψηφιακές δεξιότητες και αφού παρακολουθήσουν τα αντίστοιχα προγράμματα μας τα κοινοποιούν παρουσιάζοντας τα πιστοποιητικά που έχουν λάβει. Η εταιρεία από την πλευρά της υποστηρίζει με επιδοτήσεις τα θέλω των υπαλλήλων προκειμένου να επιτύχουν τα μπορώ*».

Καταλήγοντας, φαίνεται, με βάση τις απαντήσεις των ερωτώμενων ότι, 5 στις 10 εταιρείες φάνηκε να αξιοποιούν ως μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού τη **συμμετοχή σε ομάδες** (εναλλαγή ρόλων) και την εναλλαγή θέσεων εργασίας (**rotation**).

Τέλος, πέραν όλων των προαναφερθέντων μεθόδων εκπαίδευσης προσωπικού, το Σ10 έκανε νύξη στο **Coaching & Mentoring**. Αναλυτικότερα, «...σίγουρα το κομμάτι του mentoring, coaching, γίνεται πολύ καλή εκπαίδευση γύρω από την ανάπτυξη των στελεχών, καθώς δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις εγκάρσιες δεξιότητες. Υπάρχει μεγάλη ομάδα coaches, η οποία εκπαιδεύει στελέχη της επιχείρησης».

ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μέθοδοι Εκπαίδευσης Προσωπικού	Στέλεχος ΔΑΔ
On the job training	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10
Συμμετοχή σε Ομάδες	Σ1, Σ3, Σ4, Σ7, Σ10
Σεμινάρια-Διαλέξεις από Στελέχη Επιχείρησης	Σ2, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10
Εξωτερικοί Εκπαιδευτές	Σ1, Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10
Rotation	Σ1, Σ2, Σ4, Σ6, Σ10
E-learning	Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8, Σ10
Self-development	Σ1, Σ2, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ10

Στη 3^η ερώτηση, «Ποια είναι η διαδικασία εξοικείωσης - εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων στην εταιρεία και ποια άτομα την αναλαμβάνουν; Ποιες διαφορές παρατηρείτε στην πριν και μετά covid εποχή;», και τα 10 στελέχη ανέφεραν ότι στην παραπάνω διαδικασία εμπλέκονται HR ή/και προϊστάμενοι των τμημάτων, οι οποίοι αναλαμβάνουν την εισαγωγική εκπαίδευση (induction training) των νεοπροσληφθέντων. Η συγκεκριμένη διαδικασία συμπεριλαμβάνει πληροφορίες σχετικές με την κουλτούρα, τις δομές, τις αξίες και τις διαδικασίες της εταιρείας.

Επιπρόσθετα, 5 (Σ3, Σ4, Σ7, Σ8, Σ10) στα 10 στελέχη αναφέρθηκαν στον όρο buddy, ο οποίος είναι ο συνάδελφος καθοδηγητής του νέου μέλους της εταιρείας. Αναλυτικότερα, το Σ7 υποστήριξε τα παρακάτω, «Ο καθοδηγητής βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με το νέο μέλος...βέβαια, και ο προϊστάμενος συμμετέχει στην διαδικασία

εξοικείωσης, ωστόσο δεν μπορεί να βρίσκεται κάθε μέρα στο πλευρό του νέου μέλους, σε αντίθεση με τον καθοδηγητή, όπου η επικοινωνία καθίσταται πιο άμεση».

Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο, στο οποίο έγινε αναφορά από 2 στελέχη (Σ1, Σ10), αποτελούν οι συνεντεύξεις, όπου σύμφωνα με το Σ1, «Μετά από την διαδικασία ένταξης, το τμήμα ΔΑΔ έρχεται σε επαφή με το νέο μέλος και πραγματοποιεί συνέντευξη ένταξης ως μία πρώτη εκτίμηση, ενώ αντίστοιχα αφού παρέλθει το τρίμηνο ακολουθεί επίσης συνέντευξη ένταξης, ώστε να δούμε που κινείται ο εργαζόμενος», ενώ το Σ10 μοιράστηκε τις παρακάτω πληροφορίες, «Μάλιστα, γίνονται συνεντεύξεις μέσα στα επόμενα χρονικά διαστήματα, όπου επιβεβαιώνουμε ότι όλη η διαδικασία της ένταξης έχει βοηθήσει τον εργαζόμενο να έχει όλα τα απαραίτητα εργαλεία, τα συστήματα, τους ανθρώπους που χρειάζεται και τις γνώσεις για να πετύχει στη νέα του θέση».

Αναφορικά με το εάν έχουν παρατηρηθεί διαφορές στην διαδικασία εκπαίδευσης των νέων μελών πριν και μετά την πανδημία, τα αποτελέσματα έδειξαν να έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς 4 (Σ1, Σ2, Σ8, Σ9) στα 10 στελέχη απάντησαν ότι δεν εντόπισαν αλλαγές, ενώ τα υπόλοιπα 6 (Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ10) ότι η παραπάνω διαδικασία έχει αλλάξει από δια ζώσης σε διαδικτυακή.

Το Σ4 τόνισε ότι «Όσον αφορά τις διαφορές που παρατηρούμε ως προς την διαδικασία αυτή, οι συνάδελφοι που προσλάβαμε πέρυσι για παράδειγμα λόγω της πανδημίας έχουν χάσει αυτή τη φυσική προσωπική επαφή με το προσωπικό, οπότε δεν ήταν εξοικειωμένοι με τους χώρους εργασίας. Ήταν ένα κομμάτι αποξένωσης για τους ίδιους ενώ είχαν περιορισμένη εικόνα ως προς τον ρόλο τους και την κουλτούρα του οργανισμού».

Στη 4^η ερώτηση, «Ποιες είναι οι βασικές διαφορές όσον αφορά την διεξαγωγή της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά τη πανδημία;», όλα τα στελέχη εκτός από το Σ1, έχουν παρατηρήσει αλλαγές στην διαδικασία εκπαίδευσης των εργαζόμενων. Οι αλλαγές αυτές έχουν να κάνουν με την τηλεεκπαίδευση, η οποία έχει αντικαταστήσει σε μεγάλο βαθμό την δια ζώσης εκπαίδευση, τον αριθμό των συμμετεχόντων (δυσκολία που αντιμετωπίζουν τα άτομα τρίτης ηλικίας με τη τεχνολογία), το τρόπο διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, την αξιοποίηση πλατφόρμων, όπως είναι το ZOOM, Meet κ.λ.π.

Τέλος, μια εξίσου σημαντική διαφορά είναι ότι, με την τηλεεκπαίδευση είναι δύσκολο στις εταιρείες να επαληθεύσουν αν όντως ο υπάλληλος έχει παρακολουθήσει το εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, εάν έχουν προκύψει απορίες. Αναφορικά με τη τηλεεκπαίδευση, από τη μια πλευρά το Σ4 αναφέρει ότι, «*To e-learning είναι περισσότερο ατομικό παιχνίδι ... είναι μεγάλη η απώλεια*», ενώ από την άλλη το Σ10 θεωρεί ότι «*...έχουν προκύψει αρκετές ευκαιρίες για εκπαίδευση για στελέχη και είναι κάτι πολύ*

θετικό. Ενώ στην εταιρεία μας υπήρχε ήδη από το 2007 μια πλατφόρμα, με την εμφάνιση της πανδημίας ενισχύσαμε αυτό το κομμάτι της εκπαίδευσης, συνεργαζόμενοι με μια νέα εταιρεία για την εκπαίδευσή μας. Η δια ζώσης εκπαίδευση έχει σταματήσει, άρα προχωρήσαμε με αυτής της μορφής την εκπαίδευση. Έχουμε ανοικτές τις πόρτες από όλες τις πλευρές προκειμένου να πάρουμε τη γνώση, και αυτό είναι κάτι πολύ ενθαρρυντικό».

Στη 5^η ερώτηση, «**Ο ψηφιακός μετασχηματισμός λαμβάνει χώρα σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι υπάλληλοι της εταιρείας όπου υπηρετείτε, έχουν λάβει εκπαίδευση σχετικά με την απόκτηση και ανάπτυξη σχετικών ψηφιακών δεξιοτήτων;**», όλα τα στελέχη ανέφεραν ότι κατέφυγαν έστω στη στοιχειώδη εκπαίδευση ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες του ψηφιακού κόσμου.

Στην 6^η ερώτηση, «**Η εταιρεία σας έχει αξιοποιήσει προγράμματα e-learning για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της; Εάν ναι, ποια διαδικασία ακολουθείτε;**», 8 στις 10 εταιρείες έχουν αξιοποιήσει προγράμματα e-learning, ενώ όπως εντοπίστηκε και παραπάνω, τα Σ1 και Σ9 δεν έχουν καταφύγει στην ηλεκτρονική μάθηση. Σχετικά με την **εσωτερική εκπαίδευση**, συχνή ήταν η αναφορά στη συνεισφορά των τμημάτων Information Technology (IT) στην δημιουργία προγραμμάτων ή την εκμάθηση ορισμένων ψηφιακών δεξιοτήτων.

Όσον αφορά την **εξωτερική εκπαίδευση** προσωπικού, τα στελέχη, τα οποία αξιοποιούν e-learning προγράμματα, έκαναν αναφορά αρχικά στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, την αναζήτηση εκπαιδευτή, το κόστος και τέλος, την επιλογή εκπαιδευτικού φορέα ή εισηγητή και την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αναλυτικότερα, το Σ4 ανέφερε τα παρακάτω, «...*κάνουμε την επικοινωνία με τον εκπαιδευτικό φορέα ή τον οργανισμό, εξασφαλίζουμε τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων, προχωράμε στα διαδικαστικά που αφορούν το πρακτικό και λογιστικό κομμάτι και μετά ενημερώνουμε ότι έχει εγκριθεί η δήλωση συμμετοχής του σεμιναρίου, ενώ στη συνέχεια μας ενημερώνει για τη σχετική πιστοποίηση. Τέλος, ζητούμε την αξιολόγηση των συμμετεχόντων για το σεμινάριο*», ενώ το Σ8 τόνισε ότι «*Ουσιαστικά η διαδικασία παραμένει ίδια με εκείνη όταν τα σεμινάρια διεξάγονταν δια ζώσης. Με βάση τις εκπαιδευτικές ανάγκες της εταιρείας, γίνεται συζήτηση με τον εκπαιδευτή πριν καταλήξουμε σε συμφωνία, ώστε να διασφαλίσουμε ότι οι γνώσεις θα είναι στοχευμένες και θα καλύπτουν τις ανάγκες της εταιρείας και από εκεί και πέρα... πάντοτε έχουμε ανατροφοδότηση πάνω στα σεμινάρια που γίνονται, ώστε να ξέρουμε πόσο αποτελεσματικά ήταν... τουλάχιστον σε πρώτη φάση, πως αξιολογήθηκαν από τους συμμετέχοντες*».

Στην 7^η και τελευταία ερώτηση του παρόντος κεφαλαίου, «Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας σας έχει εκπαιδευτεί ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες και την ηλεκτρονική μάθηση, ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που έχει επιφέρει η πανδημία;», τα 8 στα 10 στελέχη απάντησαν πως έχουν λάβει εκπαίδευση σχετική με τις ψηφιακές δεξιότητες είτε εσωτερικά (βοήθεια από το τμήμα IT), είτε εξωτερικά από πλατφόρμες εκπαίδευσης κ.λ.π.

Το Σ3 ανέφερε *«Εσωτερικά έχω λάβει γνώσεις από τους συναδέλφους για τα μέσα που αξιοποιούμε ... μας εκπαιδεύουν έτσι και αλλιώς οι υπεύθυνοι των διαφόρων προγραμμάτων...οποιοσδήποτε μας εγκαθιστά τα νέα προγράμματα... παρακολουθούμε ουσιαστικά μία εκπαίδευση και σε περίπτωση που προκύψει οποιαδήποτε ερώτηση, μπορούμε να επανέλθουμε. Έχουμε πρόσβαση και σε pdf, για να μπορέσουμε να διαβάσουμε και μόνοι μας την εκπαίδευση»,* ενώ το Σ8 τόνισε ότι *«Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι πρωτοπόρο στο κομμάτι των ψηφιακών δεξιοτήτων και είναι τμήμα, το οποίο καθοδηγεί και υποστηρίζει αντίστοιχα θέματα.... Η εκπαίδευση του τμήματος πραγματοποιείται κυρίως μέσω του LinkedIn που αποτελεί μια πολύ καλή πλατφόρμα ασύγχρονης εκπαίδευσης, καθώς και μέσα από βίντεο που συμπεριλαμβάνουν εξειδικευμένες εφαρμογές που αξιοποιεί η εταιρεία».*

Αντίθετα, τα Σ2 και Σ9, ανέφεραν ότι κατείχαν τις αντίστοιχες τεχνικές δεξιότητες. Χαρακτηριστικά, το Σ2 έκανε νύξη στα παρακάτω *«Προσωπικά, έχω τις τεχνικές αυτές δεξιότητες από την ενασχόληση μου με το επάγγελμά μου όλα αυτά τα χρόνια, ενώ εάν χρειαστώ κάτι περαιτέρω, θα απευθυνθώ στο τμήμα IT»,* ενώ σύμφωνα με τα λεγόμενα του Σ9, *«Προσωπικά δεν έχω εκπαιδευτεί περαιτέρω. Είναι θέμα προσωπικής τριβής .. οι ψηφιακές μου δεξιότητες είναι αρκετά αναπτυγμένες.. επομένως δεν μου ήταν δύσκολο να ανταποκριθώ στις νέες τεχνολογικές και ψηφιακές προκλήσεις».*

5.4.Κρίσιμα Ζητήματα – Προκλήσεις και Προβλήματα

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται νύξη στα κρίσιμα ζητήματα, τις προκλήσεις και τα προβλήματα που ενδέχεται να αντιμετωπίζουν τα τμήματα ΔΑΔ στην εποχή του Covid-19. Το κεφάλαιο αυτό αποτελείται από μόλις 2 ερωτήσεις, μια κλειστού τύπου και μία ανοιχτού τύπου, η οποία διακρίνεται για το γενικό της χαρακτήρα.

Στη 1^η ερώτηση, «Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αποτελούν προβλήματα – προκλήσεις που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας σας», πιο συχνή αναφορά έγινε στην έλλειψη δια ζώσης επικοινωνίας, το πλήθος διαφορετικών εργασιών – συνθήκες πίεσης χρόνου και το κλίμα και συνθήκες εργασίας. Αντίθετα, πιο αραιή ήταν η αναφορά στην αδυναμία πρόβλεψης αναγκών, τη τηλεργασία και τέλος την υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης. Ο παρακάτω πίνακας μαρτυράει τις επιλογές των στελεχών αναφορικά με το ποια προβλήματα-προκλήσεις θεωρούν ότι έχει παρουσιάσει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, στην οποία υπηρετούν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ - ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Προβλήματα - Προκλήσεις	Στέλεχος ΔΑΔ
Αδυναμία Πρόβλεψης Αναγκών	Σ4, Σ5, Σ7
Υλοποίηση Προγραμμάτων Επιμόρφωσης	Σ1, Σ2, Σ8, Σ9
Τηλεργασία	Σ1, Σ6
Έλλειψη Δια Ζώσης Επικοινωνίας	Σ3, Σ4, Σ5, Σ7, Σ8, Σ9, Σ10
Πλήθος Διαφορετικών Εργασιών Συνθήκες Πίεσης Χρόνου	Σ2, Σ4, Σ5, Σ9, Σ10
Κλίμα – Συνθήκες Εργασίας	Σ2, Σ3, Σ4, Σ5, Σ6, Σ7, Σ8

Στην 2^η και τελευταία ερώτηση γενικού θέματος, «Ποια είναι τα κρίσιμα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα ΔΑΔ την εποχή του Covid-19», τα στελέχη έδωσαν ποικίλες απαντήσεις καλύπτοντας διάφορες θεματικές ενότητες. Αναλυτικότερα, τόνισαν το θέμα των αναστολών, τον αποζημιώσεων και της προσαρμογής που βίωσαν οι εταιρείες. Επιπρόσθετα, έγινε αναφορά στα ελεγκτικά και

γραφειοκρατικά θέματα που προέκυψαν με την εφαρμογή των test, τα απαραίτητα εργαλεία τα οποία χρειάστηκε το ανθρώπινο δυναμικό για την μέγιστη κάλυψη των αναγκών του στα πλαίσια της τηλεργασίας. Τέλος, αρκετά έντονη φάνηκε να είναι η ανησυχία των στελεχών για την ευημερία τη σωματικής και ψυχικής υγείας των υπαλλήλων τους, η ανάγκη επιβράβευσης και αναγνώρισης εξαιτίας της εξασθένησης της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζόμενων, και καταλήγοντας, η τήρηση των υγειονομικών μέτρων, η εφαρμογή μέτρων με απώτερο στόχο την εξάλειψη της διασποράς.

Κεφάλαιο 6

Συζήτηση

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κυριότερα συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν από την ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας που αξιοποιήθηκε αναφορικά με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη ΔΑΔ. Οι προκλήσεις αυτές ήταν άρρηκτα συνδεδεμένες με την προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση – ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

6.1.Συζήτηση

Όπως αναφέρθηκε σε παραπάνω κεφάλαια, βασικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι, να εντοπιστούν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη ΔΑΔ, κατά την εποχή του Covid-19, αναφορικά με τις τρεις σημαντικότερες λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες δεν είναι άλλες από την προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση – ανάπτυξη προσωπικού.

Στην αρχή εξετάστηκε το προφίλ των συμμετεχόντων, το οποίο σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν, ανέδειξε ότι όλοι οι συμμετέχοντες κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο, γεγονός το οποίο δίνει βαρύτητα στην προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη, αναδεικνύοντας το στοιχείο της αυτοβελτίωσης. Μάλιστα, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι στην παρούσα έρευνα βρέθηκε ότι η προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού αποτελούν τους τρεις βασικότερους πυλώνες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αναφορικά με την προσέλκυση προσωπικού βρέθηκε ότι τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιούν επί το πλείστο πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας, social media και εταιρείες επιλογής προσωπικού ως εργαλεία προσέλκυσης προσωπικού. Βέβαια, σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα που σχετίζεται με τις αλλαγές που έχει επιφέρει ο covid-19 σε συνάρτηση με την προσέλκυση, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν παρατηρούνται μεγάλες αλλαγές ως προς τα εργαλεία προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει αντίστοιχα ότι και πριν την πανδημία και κατά την περίοδο της πανδημίας τα τμήματα HR αξιοποιούσαν και συνεχίζουν να αξιοποιούν τα ίδια εργαλεία. Ωστόσο, στο σημείο αυτό, πρέπει να τονιστεί ότι οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται πλέον ως προαπαιτούμενες για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, καθώς θα αξιοποιηθούν τόσο κατά την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων των

υποψηφίων, όσο και κατά την εκπαίδευση αυτών σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Λαμβάνοντας υπόψη τη Berkshire (2005), προτείνεται στα στελέχη να αξιοποιούν το διαδίκτυο (εξωτερική κάλυψη), καθώς και τους ιστότοπους που προσφέρει στην αγορά εργασίας, διευκολύνοντας την δικτύωση, πρόσληψη και την δυνατότητα για μελλοντικές συστάσεις. Η συγκεκριμένη πληροφορία αναφορικά με τα social media, διασταυρώνεται και από την έρευνα των Ali et. Al (2020), όπου επιβεβαιώνεται η χρησιμότητα των πλατφόρμων κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλείου για την αποτελεσματική στρατολόγηση μεγάλων και διαφορετικών δειγμάτων υποψηφίων, ειδικότερα κατά την διάρκεια ταχέως εξελισσόμενων παγκοσμίων κρίσεων υγείας, όπως είναι ο covid-19.

Όσον αφορά τις μεθόδους επιλογής προσωπικού, φάνηκε με βάση τα πορίσματα της έρευνας αυτής, ότι αξιοποιούνται κατά κύριο λόγο οι συνεντεύξεις, δομημένες και μη καθώς και τα τεστ. Το ίδιο υποστηρίζει και η σύγχρονη βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία, «η συνέντευξη είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην απόσπαση πληροφοριών μέσω της προφορικής απόκρισης ενός ατόμου σε επίσης προφορικά ερωτήματα» (Dessler, 2017).

Οι συνεντεύξεις δύναται να ποικίλουν ως προς τη δομή τους, κάτι το οποίο εξαρτάται αποκλειστικά από τον συνεντευκτή και τα βήματα που έχει επιλέξει να ακολουθήσει (Macan, 2009). Έτσι, στη δομημένη συνέντευξη ο συνεντευκτής ακολουθεί μία συγκεκριμένη σειρά ερωτήσεων, οι οποίες είναι εκ των προτέρων μελετημένες, ενώ στην αδόμητη, η σειρά των ερωτήσεων είναι τυχαία, καθώς δεν ακολουθείται συγκεκριμένος σκελετός ερωτήσεων.

Βέβαια, από την παρούσα έρευνα αναδείχθηκε η διαδικτυακή συνέντευξη σε αντίθεση με τη δια ζώσης, αλλαγή η οποία οφείλεται στους περιορισμούς εξαιτίας της πανδημίας. Πέρα από τη σύγχρονη βιβλιογραφία, η έρευνα των Al-Zagheer και Barakat (2021), έρχεται να επιβεβαιώσει τη σημαντικότητα των συνεντεύξεων, υποστηρίζοντας ότι η online επιλογή προσωπικού καθιστά την διαδικασία πιο γρήγορη, με λιγότερο κόστος, ενώ ταυτόχρονα βοηθάει τους οργανισμούς να εξαλείψουν τους μη καταρτισμένους υποψήφιους με αυτοματοποιημένο τρόπο (τεστ).

Σχετικά με την εκπαίδευση προσωπικού, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, οι 6 στις 10 επιχειρήσεις ανέφεραν ότι δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Λαμβάνοντας υπόψη τη σύγχρονη βιβλιογραφία, η πλειοψηφία των στελεχών εκπαίδευσης ορίζει την εκπαίδευση ως τη διαδικασία, κατά την οποία οι εργοδότες αξιοποιούν μεθόδους για να τροφοδοτήσουν το υφιστάμενο και νέο προσωπικό με δεξιότητες, έχοντας ως απώτερο σκοπό την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων

τους. Σε αυτό το σημείο είναι εύλογο να σημειωθεί ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ανέδειξαν την αξιολόγηση ως το κυρίαρχο τρόπο εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών, ενώ αντίστοιχα όλα τα στελέχη υποστήριξαν ότι ως προς την ιεραρχία των εκπαιδευτικών αναγκών, σωστό είναι οι υπάλληλοι να απευθύνονται στους εκάστοτε managers των τμημάτων και αυτοί με τη σειρά τους αντίστοιχα στο τμήμα ΔΑΔ.

Ένα επιπρόσθετο σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων τόνισε την στροφή της εκπαίδευσης σε ηλεκτρονική μορφή, κοινώς τηλεεκπαίδευση – e-learning παρά τις προκλήσεις που αντιμετώπισε. Ο Conrad (2000), αντικαθιστά την ηλεκτρονική μάθηση με τον όρο διαδικτυακή εκπαίδευση, ορίζοντάς την ως την ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών πρακτικών με τη βοήθεια του διαδικτύου, έχοντας ως απώτερους σκοπούς να κατευθύνει τον εκπαιδευόμενο σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο επάρκειας, αλλά και στην απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων. Το εύρημα αυτό έρχεται σε ταύτιση με το εύρημα των Zalat et al. (2021), το οποίο υπογραμμίζει τις προκλήσεις και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή της ηλεκτρονικής μάθησης ως εργαλείο διδασκαλίας, ενώ παράλληλα, θεωρεί τη τεχνολογία ως ένα θετικό βήμα προς την εξέλιξη και την αλλαγή.

Πέρα από το e-learning, ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στο on the job training, την εσωτερική και εξωτερική εκπαίδευση (εξωτερικοί εκπαιδευτές), καθώς αυτές τις μεθόδους εκπαίδευσης φάνηκε να αξιοποιεί η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τόσο για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και για την εκπαίδευση των ίδιων των στελεχών. Είναι άξιο αναφοράς το γεγονός ότι οι 8 στους 10 συμμετέχοντες ανέφεραν ότι έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση αξιοποιώντας την εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία καθώς και την εκπαίδευση από συναδέλφους άλλων τμημάτων, όπως είναι το IT τμήμα, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις προκλήσεις που γεννήθηκαν με την εμφάνιση της πανδημίας. Την αντίστοιχη τοποθέτηση επαληθεύει η έρευνα των Bondar et al. (2020), όπου υποστηρίζεται ότι οι κύριες μορφές επαγγελματικής εξέλιξης των στελεχών είναι η τηλεεκπαίδευση, η εξωτερική εκπαίδευση καθώς και η εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία.

Δεδομένου ότι η εκπαίδευση παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην επαγγελματική πορεία του εργαζόμενου, δεν δύναται να παραληφθεί η εκπαίδευση των νέων μελών μιας εταιρείας, το κοινώς γνωστό induction training. Μέσα από την παρούσα έρευνα εντοπίστηκε ότι η εκπαίδευση νέων μελών θεωρείται ζωτικής σημασίας, ενώ αρκετά συχνή ήταν η αναφορά στο buddy system, όπου σύμφωνα με τους Cooper & Wight (2014), το σύστημα εξοικείωσης ή αλλιώς buddy system, αποτελεί μία μέθοδο, σύμφωνα με την οποία το υπάρχον μέλος ενός τμήματος, αναλαμβάνει το ρόλο του καθοδηγητή

(buddy) για ένα μικρό χρονικό διάστημα, συμβάλλοντας στην ομαλή προσαρμογή του νέου μέλους στον εργασιακό του χώρο. Οι νέοι εργαζόμενοι λαμβάνουν πληροφορίες για σχετικά με τις πολιτικές για το προσωπικό, την ιστορία της εταιρείας, τις αρμοδιότητες, τα εργαλεία που πρόκειται να αξιοποιήσει και τις παροχές που αυτή παρέχει (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας φάνηκε να έρχονται σε αντιστοιχία με τα ευρήματα της έρευνας των Nigah et al. (2012), καθώς και στις δύο τονίστηκε η σημαντικότητα του ρόλου του καθοδηγητή στην ομαλή ένταξη και προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων στη νέα τους εργασία.

Καταλήγοντας, αναφορικά με τις προκλήσεις και τα ζητήματα που έχει προκαλέσει η πανδημία στον εργασιακό χώρο, εντοπίστηκε ότι η έλλειψη δια ζώσης επικοινωνίας έχει προξενήσει προβλήματα προς πολλές κατευθύνσεις. Η μία από αυτές έχει να κάνει με την στροφή στην ψηφιοποίηση, χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας μπορεί να ακολουθήσει και να το υποστηρίξει και η άλλη, η οποία σχετίζεται άρρηκτα με την ψυχολογική κατάσταση του ανθρώπου που αναγκάζεται να εργάζεται εξ αποστάσεως εξαιτίας της πανδημίας και των μέτρων ασφαλείας υγείας. Η Gigauri (2020) στην έρευνά της κατέληξε στα συμπεράσματα ότι η πανδημία έχει προκαλέσει ποικίλες αλλαγές στις συνθήκες εργασίας. Μια εξ αυτών είναι η ψηφιοποίηση, η οποία ορίζει τις ψηφιακές δεξιότητες ως προαπαιτούμενες ώστε να μπορέσει ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τις ανάγκες της νέας του εξ αποστάσεως εργασιακής καθημερινότητας.

Αντίστοιχα, η χρησιμότητα και αναγκαιότητα του ψηφιακού κόσμου διακρίνεται και στην έρευνα των Chanana και Sangeeta (2020) , όπου πολλές εταιρείες στις μέρες μας αναπτύσσουν ποικίλες πρακτικές διαδικτυακής επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων τους με διαδικτυακές συναντήσεις, εκπαιδεύσεις, συμμετοχές σε συνεδρίες, και πολλές άλλες δραστηριότητες. Αυτό, πέρα από το θετικό πρόσημο και την τεχνολογική εξέλιξη του προφίλ του ατόμου, έχει παράλληλα και ένα σημαντικά αρνητικό πρόσημο το οποίο είναι ο φόρτος εργασίας, ο οποίος με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε άγχος και εξουθένωση. Σε αντιστοιχία με την έρευνα της Gigauri (2020), έρχονται και τα ευρήματα της παρούσας εργασίας, καθώς ως βασικά προβλήματα και ζητήματα τα οποία γεννήθηκαν με την εμφάνιση του Covid-19 ήταν το πλήθος διαφορετικών εργασιών, οι συνθήκες πίεσης χρόνου και η ψυχολογική ανισορροπία.

Εν κατακλείδι, κατανοεί κανείς ότι μέσα σε ένα πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, η πανδημία κατάφερε να αλλάξει την καθημερινότητα όλου του κόσμου και λαμβάνοντας υπόψη τη θεματική που πραγματεύεται η παρούσα εργασία τον επιχειρηματικό κόσμο. Οι προκλήσεις, τα προβλήματα και τα ζητήματα που αναδείχθηκαν, έκαναν τον ρόλο του

Στελέχους ανθρώπινου δυναμικού πιο πολύπλευρο, ανθεκτικό, δημιουργικό και αποτελεσματικό. Η έρευνα των Collings et al. (2021), τονίζει το κεντρικό ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως οδηγός της επιχειρησιακής και στρατηγικής επιτυχίας κατά την διάρκεια της πανδημίας.

Κεφάλαιο 7

Περιορισμοί της Έρευνας – Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

7.1.Χρησιμότητα της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα είναι πρωτότυπη, καθώς πραγματεύεται ένα θέμα, το οποίο δεν έχει μελετηθεί επαρκώς στην Ελλάδα, ενώ παράλληλα, κεντρίζει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών. Η έρευνα αυτή αντικατοπτρίζει μια πρωτοφανή πραγματικότητα, αναφορικά με το τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού και τις αλλαγές που έχει επιφέρει σε αυτό. Επιπρόσθετα, ο εντοπισμός των αλλαγών αυτών μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα της προσέλκυσης, επιλογής καθώς και εκπαίδευσης των υποψήφιων εργαζομένων. Μάλιστα, σε συνάρτηση με την αντιμετώπιση των προκλήσεων, η παρούσα έρευνα μπορεί να βοηθήσει σε καλύτερο μελλοντικό σχεδιασμό της εκπαίδευσης προς όλους, τόσο στελέχη, όσο και εργαζόμενους με στόχο την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση νέων προκλήσεων που ενδέχεται να προκύψουν από την εξέλιξη της πανδημίας. Με βάση τα παραπάνω, θα επωφεληθούν και οι δημόσιοι οργανισμοί από τους περιγραφόμενους τρόπους αντιμετώπισης των στελεχών που υπηρετούν σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Τέλος, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης, μπορεί να οδηγήσουν σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με τις αλλαγές που έχει φέρει στο προσκήνιο ο covid-19 και να αποτελέσουν χρήσιμο υλικό για περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

7.2.Περιορισμοί της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα και τα αποτελέσματά της συνοδεύονται από συγκεκριμένους περιορισμούς και αδυναμίες. Αναλυτικότερα, το δείγμα δεν ήταν αντιπροσωπευτικό, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να γενικευτούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα στο σύνολο των επιχειρήσεων του Νομού Θεσσαλονίκης. Επιπροσθέτως, εντοπίστηκε ότι η πλειοψηφία των οργανισμών δεν συμπεριλάμβανε οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης, που σημαίνει αντίστοιχα ότι δεν μπορεί να καταστεί δυνατό να εξεταστεί κατά πόσο είναι αποτελεσματικές οι πρακτικές, οι μέθοδοι και τα εργαλεία που αξιοποιούν οι οργανισμοί αναφορικά με την εκπαίδευση προσωπικού. Ένας

εξίσου σημαντικός περιορισμός είναι η αδυναμία μέτρησης των διαφορών στις στάσεις, αντιλήψεις και πεποιθήσεις των στελεχών που ανιχνεύτηκαν κατά την διάρκεια της ποιοτικής αυτής έρευνας. Για να επιτευχθεί η συγκεκριμένη μέτρηση, απαραίτητη κρίνεται η ποσοτική ανάλυση. Καταλήγοντας, το μέγεθος των οργανισμών καθώς και ο αριθμός των εργαζομένων δεν βοήθησε στο να αποκαλυφθεί τι ακριβώς συμβαίνει εσωτερικά στους οργανισμούς που έχουν μελετηθεί, καθώς λόγω της πανδημίας και της απομάκρυνσης πολλών από τον χώρο εργασίας και της μη καλής ψυχολογίας τους είχε μειωθεί αντίστοιχα και το ενδιαφέρον τους για συμμετοχή σε συνεντεύξεις, αφού ο παράγοντας υγεία κυριαρχούσε ως πρώτη προτεραιότητα στα ενδιαφέροντά τους.

7.3.Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Όσον αφορά τις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα, θα ήταν εύλογο να επικεντρωθεί η έρευνα σε έναν συγκεκριμένο κλάδο και να μην αξιοποιήσει συμμετέχοντες, οι οποίοι ανήκουν, στον βιομηχανικό κλάδο, τον εμπορικό και τέλος, τον κλάδο των υπηρεσιών. Μια ακόμη πρόταση θα μπορούσε να σχετίζεται με τις λύσεις που μπορούν να προκύψουν από την έρευνα αναφορικά με τα προβλήματα και τις προκλήσεις που έχει εντοπίσει η παρούσα έρευνα.

Αναμφισβήτητα, μια ποσοτική έρευνα θα βοηθούσε περισσότερο στην ανάλυση και την μέτρηση των διαφορών των πεποιθήσεων, αντιλήψεων και στάσεων που έχουν εντοπιστεί με βάση τα λεγόμενα και τις πολύτιμες πληροφορίες που συλλέχθηκαν από τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη ότι η παρούσα έρευνα διεξάγεται κατά την περίοδο της πανδημίας, θα είχε πολύ ενδιαφέρον να επαναληφθεί μελλοντικά στα ίδια πλαίσια, με τη λήξη της πανδημίας και με κύριο σκοπό την σύγκριση των εκάστοτε αποτελεσμάτων που θα έχουν προκύψει από τις δύο έρευνες.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα: Ίων.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Η εκπαιδευτική μονάδα ως Οργανισμός*. Στο Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Νιτσόπουλος, Β. και Χαλκιώτης, Δ. (Επιμ), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική*, Τόμος Α', ΕΑΠ: Πάτρα.

Παπαλεξανδρή Ν., & Μπουραντάς Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου.

Σαΐτης, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας. Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα.

Στραβάκου, Π. (2003). *Ο Διευθυντής της σχολικής μονάδας Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Θεωρητική ανάλυση και εμπειρική διερεύνηση*. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.

Τερζίδης,Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση. Μάνατζμεντ: Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Ξενόγλωσση

- Ali, S. H., Foreman, J., Capasso, A. (2020). Social media as a recruitment platform for a nationwide online survey of Covid-19 knowledge, beliefs, and practices in the United States: Methodology and Feasibility Analysis. *BMC Med Res Methodol.* 20(116). <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01011-0>
- Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(06), 1696-1708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1696>
- Andriotis, N. (2018, December 10). *What Is Microlearning: A Complete Guide For Beginners*. E-learning industry. <https://elearningindustry.com/what-is-microlearning-benefits-best-practices>
- Arinanye, R. T. (2015). Organizational factors affecting employee performance at the College of Computing and Information Sciences (COCIS), Makerere University, Kampala, Uganda (Unpublished master dissertation). Uganda Technology and Management University, Kampala, Uganda.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Cambridge: Kogan Page Limited.
- Asim, M. (2013). Impact of motivation on employee performance with effect of training: Specific to education sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(9), 1-9.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Bapna, R., Langer, N., Mehra, A., Gopal, R., & Gupta, A. (2013). Human capital investments and employee performance: An analysis of IT services industry. *Management Science*, 59(3), 641-658.
- Bapuji, H., Ertug, G., & Shaw, J. D. (2020). Organizations and societal economic inequality: A review and way forward. *The Academy of Management Annals*, 14, 60–91. <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2018.0029>
- Beaver, G. & Hutchings, K. (2005). Training and Developing an age diverse workforce in small-medium enterprises: The need for a strategic approach. *Education and Training*, 48(8/9), 592-604.
- Becker, G. S. (2002). The age of human capital. *Education in the Twenty-First Century*, 3–8.
- Berkshire, J. (2005). Social Network Recruiting. *HR Magazine*, 95-98.
- Bezzina, C. (2006). Views from the trenches: Beginning teachers' perceptions about their professional development. *Journal of In-service Education*, 32(4), 411-430.
- Bingham, S. (2020, August 04). *How HR Leaders Can Adapt to Uncertain Times?* *Harvard Business Review*. Retrieved March 20, 2021, from <https://hbr.org/2020/08/how-hr-leaders-can-adapt-to-uncertain-times>
- Boehle, S. (2000). Online recruiting gets sneaky. *Training*, 37(5), 66-74.
- Bondar, I., Gumenyuk, T., Horban, Y., Karakoz, O., & Chaikovska O. (2020). Distance E-Learning in the System of Professional Development of Corporation Managers: Challenges of COVID-19. *Journal of Education and e-Learning Research*, 7(4): 456-463.
- Brown, J. (2020, May 20). *Employee Orientation: Keeping New Employees on Board: Why orientation is key to retaining new employees.* The Balance Careers. Retrieved March 20, 2021, from <https://www.thebalancecareers.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035>

- Byars, L.L. & Rue, L. W. (2006). *Human Resource Management*. McGraw – Hill, International Edition.
- Cacioppo, J. T., Hawkey, L. C., Ernst, J. M., Burleson, M., Berntson, G. G., Nouriani, B., & Spiegel, D. (2006). Loneliness within a nomological net: An evolutionary perspective. *Journal of Research in Personality*, 40, 1054–1085. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2005.11.007>
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-46.
- CIPD. (2020, August 03). *Learning Methods: Outlines the main types of learning method, and what to consider when choosing between them*. Retrieved February 22, 2021, from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/development/learning-methods-factsheet#gref>
- Clarey, J. (2007). *E-Learning 101: An Introduction to E-Learning, Learning Tools, and Technologies*. USA: Brandon Hall Rresearch.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2003). *E-Learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning*. San Francisco, California: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Collings D. G., McMackin J., Nyberg A. J., Wright P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*. 58(5):1378–82. [doi: 10.1111/joms.12695](https://doi.org/10.1111/joms.12695).
- Conrad, K. (2000). *Instructional design for web-based training*. Amherst, Massachusetts: HRD Press.
- Cook, M. (1993). *Personnel Selection and Productivity*. Chichester: Wiley.

- Cooper, J. & Wight, J. (2014). Implementing a buddy system in the workplace. Paper presented at PMI® Global Congress 2014 - North America, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Crosina, E., & Schinoff, B. (2020). *Technology in the Pandemic: Recreate the Office or Repurpose It?* Mit Sloan, Management Review. Retrieved March 20, 2021, from <https://sloanreview.mit.edu/article/technology-in-the-pandemic-recreate-the-office-or-repurpose-it/>
- Culbert, S., (2008, October 20). *Get rid of the Performance Review!* The Wall Street Journal. Retrieved March 20, 2021, from <https://www.wsj.com/articles/SB122426318874844933>
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 209–222. <mailto:http://dx.doi.org/10.1037/a0019408>
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2008). *The Landscape of Qualitative Research*. (Rev. ed.). Sage Publications, Inc.
- Dessler, G. (1998). *Management*. Prentice Hall International. London: Limited.
- Dessler, G. (2015). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Boston: Pearson.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Fletcher, S. (2000). *Mentoring in Schools*. London: Kogan Page.

- Forni, G., Mantovani, A. (2021). COVID-19 vaccines: where we stand and challenges ahead. *Cell Death Differ*, 29, 626–639. <https://doi.org/10.1038/s41418-020-00720-9>
- Galanaki, E. (2002). The Decision to recruit Online: A Descriptive Study. *Career International Development*, 7(4), 243-251. <https://doi.org/10.1108/13620430210431325>
- Gigauri, I. (2020). Challenges HR Managers Facing due to COVID-19 and Overcoming Strategies: Perspectives from Georgia. *Archives of Business Research*, 8(11), 1-18.
- Hakim, C. (2000). *Research Design: Successful Designs for Social and Economic Research*. (2nd ed.). London, Routledge.
- Harris, C., Cortvriend, P., & Hyde, P. (2007). Human resource management and performance in healthcare organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 21(4-5), 448-459. [doi: 10.1108/14777260710778961](https://doi.org/10.1108/14777260710778961)
- Holsti, O. R. (1978). *Limitations of cognitive abilities in the face of crisis. Studies on crisis management*. Toronto: Butterworth.
- Honey, P. & Mumford, A. (1996). *The Manual of Learning Styles*. Maidenhead: Honey Publications.
- Hu, B., Guo, H., Zhou, P. et al. (2021). Characteristics of SARS-CoV-2 and COVID-19. *Nature Reviews Microbiology*, 19, 141-154. <https://doi.org/10.1038/s41579-020-00459-7>
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., et al. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, 397, 1035-1156. [DOI: 10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5)

- Huffcut, A., Weekley, J., Wiesner, W. (2006). Comparison of Situational and Behavior Description Interview Questions for Higher Level Positions. *Personnel Psychology*, 54(3), 619-621. [DOI: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00225.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00225.x)
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C. (2003). Unrapping the Organizational Entry Process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustments. *Journal of Applied Psychology*. 88(5), 779-794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.779>
- Kaplan, A.M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, Unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. [DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003)
- Klein, H., Weaver, N. (2000). The effectiveness of an organizational level orientation program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*. 53(1), 47-66. [DOI: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x)
- Kerr, A. & McDougall, M. (1998). The Small Business of Developing People. *International Small Business Journal*, (17, 2), 65-74.
- Lee, I. (2005). The Evolution of E-Recruiting. *Journal of Electronic Commerce in Organizations* 3(3), 57-68. [DOI: 10.4018/jeco.2005070104](https://doi.org/10.4018/jeco.2005070104)
- Lincoln, Y., Guba, E. and Pilotta, J. (1985). Naturalistic inquiry. *International Journal of Intercultural Relations*, 9(4), 438-439.
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19, 203-218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.006>

- Maurer, S. D., & Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business Horizons*, 50(4), 305-314. DOI: [10.1016/j.bushor.2007.01.002](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.01.002)
- Meltzer, M., Goldsmith, H. (1997). Executive Compensation for Growth Companies. *Compensation & Benefits Review*, 41-50. <https://doi.org/10.1177/088636879702900608>
- Morgenson, F., & Campion, M. (2000). Accuracy in Job Analysis: Toward an Inference Based Model. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 819-827. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7<819::AID-JOB29>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7<819::AID-JOB29>3.0.CO;2-I)
- Morrison, D. (2003). *E-learning Strategies: How to get implementation and delivery right first time*. England: John Wiley & Sons.
- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. FT: Prentice Hall.
- Mumford, A. & Gold, J. (2004). *Management Development: Strategies for action*. CIPD.
- Nassazi, N. (2013). Effects of training on employee performance: Evidence from Uganda (Unpublished doctoral dissertation). University of Applied Sciences, Vassa, Finland.
- Nigah, N., Davis, A. J. & Hurell, S. A. (2012). The Impact of Buddying on Psychological Capital and Work Engagement: An Empirical Study of Socialization in the Professional Services Sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6). [doi:10.1002/tie.21510](https://doi.org/10.1002/tie.21510)
- Ozcelik, H., & Barsade, S. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and employee performance. *Academy of Management Journal*, 61, 2343–2366. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2015.1066>

- Paraskevas, A. (2006) Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7), 892–907.
- Pollard, E. & Hillage, J. (2001). *Explaining e-Learning*. Report No 376. Institute of Employment Studies.
- Raj, A. & Jyothi, P. (2011). Internal branding: exploring the employee perspective. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 3(2), 1-27. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550136>
- Rupietta, K., & Beckmann, M. (2016). Working from Home: What is the effect on employees' effort? Faculty of Business and Economics - University of Basel. <https://doi.org/10.1007/s41464-017-0043-x>
- Sherman, A. W., Bohlander G. W. & Snell S. A. (1998). *Managing Human Resources*. South-Western Educational Publishing.
- Smith, D. (2005). Business (not) as usual: Crisis management, service recovery and the vulnerability of organizations. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 309–320.
- Smith, M., & Robertson, I. T. (1986). *The Theory and Practice of Systematic Staff Selection*. London: Macmillan.
- Wiggins, J. S. (1996). *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*. Guilford Press.
- Wong, H. K. (2004). Induction Programs That Keep New Teachers Teaching and Improving. *NASSP Bulletin*, 88 (638), 41-58.
- World Health Organization. (n.d.). Coronavirus. Retrieved March 20, 2021, from https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- Zalat M. M, Hamed M. S, Bolbol S. A. (2021). The experiences, challenges, and acceptance of e-learning as a tool for teaching during the COVID-19 pandemic among university medical staff. *PLoS ONE* 16(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248758>

Παράρτημα

Αγαπητά Στελέχη,

Σας καλούμε να συμμετάσχετε στην παρούσα έρευνα με σκοπό να εντοπισθούν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού κατά την περίοδο του Covid-19. Στην παρούσα συνέντευξη θα συζητηθούν θεματικές όπως είναι η προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού καθώς και οι αλλαγές που έχει επιφέρει η πανδημία σε συσχέτιση με αυτές. Η εκτιμώμενη διάρκεια της συνέντευξης ανέρχεται στα 40 λεπτά, ενώ απαραίτητη κρίνεται η ηχογράφηση αυτής για τη μέγιστη καταγραφή των δεδομένων.

Η έρευνα έχει σχεδιαστεί σύμφωνα με τις επιταγές του Κώδικα Ερευνητικής Δεοντολογίας. Όλες οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν είναι εμπιστευτικές και θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες της ποιοτικής έρευνας.

Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συμμετοχή σας.

Οδηγός συνέντευξης

ΠΡΟΦΙΛ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. Σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους ανήκει η εταιρεία στην οποία υπηρετείτε;

- Εμπορικός κλάδος
- Βιομηχανικός κλάδος
- Κλάδος παροχής υπηρεσιών
- Άλλο

2. Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά η εταιρεία; Πόσα άτομα απασχολεί το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;

3. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικός τίτλος
- Άλλο

4. α) Ποια από τα παρακάτω αντικείμενα απασχόλησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείτε ότι έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας του Covid-19 και σε τι βαθμό;

- Προγραμματισμός
- Προσέλκυση - Επιλογή
- Εκπαίδευση
- Αξιολόγηση
- Διαχείριση αποδοχών

- Άλλο

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ - ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. Ως προς την προσέλκυση προσωπικού ποιο/ -α από τα παρακάτω εργαλεία αξιοποιούσε επί το πλείστον το τμήμα σας, πριν και μετά την εμφάνισή της πανδημίας και γιατί;

- εσωτερικές ανακοινώσεις
- συστάσεις
- εταιρείες επιλογής προσωπικού
- εξωτερικές διαφημίσεις
- social media
- πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας
- γραφεία διασύνδεσης ΑΕΙ-ΤΕΙ
- άλλο

2. Ποια/-ες μεθόδους επιλογής προσωπικού αξιοποιείτε και γιατί;

- κέντρα αξιολόγησης
- δομημένες συνεντεύξεις
- μη δομημένες συνεντεύξεις
- τεστ δεξιοτήτων
- άλλο

3. Εξηγείστε την διαδικασία επιλογής που εφαρμόζετε ως τμήμα ΔΑΔ.

4. Στα κριτήρια επιλογής προσωπικού, θεωρείτε πως οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες στην εποχή του covid-19 και γιατί; (π.χ. Γνώσεις Η/Υ, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα e-learning)

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

α) Υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού;

β) Με ποιον τρόπο γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και από ποιον;

γ) Ποια είναι η ιεραρχία ως προς τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών; (υπάλληλοι - μάνατζερ, υπάλληλοι – HR)

1. Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η εταιρεία σας αναφορικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού;

- εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)
- συμμετοχή σε ομάδες (ανάθεση ρόλων)
- σεμινάρια, διαλέξεις από τα στελέχη της επιχείρησης
- εξωτερικοί εκπαιδευτές
- εναλλαγή θέσεων εργασίας (rotation)
- e-learning
- self-development
- άλλο

2. Ποια είναι η διαδικασία εξοικείωσης – εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων στην εταιρεία σας και ποια άτομα την αναλαμβάνουν; Ποιες διαφορές παρατηρείτε στην πριν και μετά covid εποχή;
3. Ποιες είναι οι βασικές διαφορές όσον αφορά τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά την πανδημία; (δια ζώσης, e-learning)
4. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός λαμβάνει χώρα σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι υπάλληλοι της εταιρείας σας έχουν λάβει εκπαίδευση σχετικά με την απόκτηση και ανάπτυξη σχετικών ψηφιακών δεξιοτήτων;
5. Η εταιρεία σας έχει αξιοποιήσει προγράμματα e-learning για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της. Εάν ναι, ποια διαδικασία ακολουθείτε;
6. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας σας έχει εκπαιδευτεί ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες και την ηλεκτρονική μάθηση ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που έχει επιφέρει ο covid-19;

A. ΚΡΙΣΙΜΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ, ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

1. Ποια από τα παρακάτω αποτελούν προβλήματα που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας σας;

- αδυναμία πρόβλεψης αναγκών ανθρώπινου δυναμικού
- υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης
- τηλεργασία

- έλλειψη επικοινωνίας δια ζώσης(εννοώ την επικοινωνία face to face)
- πλήθος διαφορετικών εργασιών σε συνθήκες πίεσης χρόνου - stress
- κλίμα και συνθήκες εργασίας

2. Ποια είναι τα κρίσιμα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα ΔΑΔ την εποχή του Covid-19;

Απομαγνητοφώνηση Συνεντεύξεων

Σ1

Η εταιρεία στην οποία υπηρετείτε σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους ανήκει;

Η εταιρεία πραγματεύεται υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών, αλλά και ο κλάδος παροχής υπηρεσιών, είναι σωστός. Ωστόσο, καλύτερα να ορίσουμε ως απάντηση το “άλλο”.

Πόσα άτομα απασχολεί η συγκεκριμένη εταιρεία;

Αυτή τη στιγμή η εταιρεία απασχολεί 59 άτομα και ο στόχος μέχρι τέλος του έτους είναι να ξεπεράσουμε τους 65. Μιλώ μόνο για το εσωτερικό ανθρώπινο δυναμικό, και όχι για τους εξωτερικούς συνεργάτες με τους οποίους ξεπερνάμε τα 70 άτομα.

Πόσα άτομα απασχολεί το τμήμα ΔΑΔ της εταιρείας;

Ένα.

Το επίπεδο σπουδών σας;

Μεταπτυχιακό.

Ποιο από τα παρακάτω αντικείμενα απασχόλησης θεωρείτε ότι έχει τροποποιηθεί επί το πλείστο εξαιτίας της πανδημίας και σε τι βαθμό;

Η εκπαίδευση θα έλεγα και η προσέλκυση και επιλογή. Η προσέλκυση και επιλογή στο κομμάτι του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά στο κομμάτι του IT ως προς το βαθμό δυσκολίας ήμασταν στο 50-60%,. Τώρα έχει εκτοξευτεί γύρω στο 90% για το λόγω του ότι με τη τηλεργασία, η οποία έχει τροποποιηθεί παγκοσμίως, έχουν έρθει πολλές εταιρείες από το εξωτερικό στην Ελλάδα, επομένως έχουν διαφοροποιήσει πολλά πράγματα...και κάνουν την επιλογή και προσέλκυση των ατόμων πολύ πιο δύσκολη... όπως και η εκπαίδευση είναι ακόμη πιο δύσκολη γιατί όσο να ναι με φυσική παρουσία η εκπαίδευση πραγματοποιούνταν πολύ πιο εύκολα.. Τώρα αναγκαστικά θα πρέπει να αξιοποιούνται online συστήματα, να γίνονται καταγραφές, για να μπορεί το άτομο να εκπαιδευτεί πιο σωστά και ολοκληρωμένα, γίνεται διαδικτυακά. Επομένως, ως προ το βαθμό τροποποίησης της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού εξαιτίας της πανδημίας, θα έδινα ένα 60-70%.

Ως προς την προσέλκυση, ποιο/-α από τα παρακάτω εργαλεία αξιοποιούσατε κυρίως πριν και ποιο/-α μετά από την εμφάνιση της πανδημίας και για ποιο λόγο;

Θα τα επέλεγα όλα. Δεν έχει διαφοροποιηθεί κάτι στην εταιρεία μας. Ανάλογα με το επίπεδο, ανάλογα με το ποια θέση επιθυμούμε να καλύψουμε... μας οδηγεί στο να αξιοποιούμε όλα τα μέσα. Το μόνο που αλλάζει ουσιαστικά, είναι ο τρόπος με τον οποίο γίνονται οι συνεντεύξεις περισσότερο και λιγότερο το ξεκίνημα της διαφήμισης, στο άνοιγμα μιας θέσης.

Ποια ή ποιες μεθόδους επιλογής προσωπικού αξιοποιείτε και για ποιο λόγο;

Έχουμε το τεστ δεξιοτήτων, έχουμε τις δομημένες και μη δομημένες συνεντεύξεις σε μερικές περιπτώσεις.

Σε τι βαθμό αξιοποιείτε τις δομημένες και μη δομημένες συνεντεύξεις;

Ουσιαστικά, υπάρχει μια συγκεκριμένη δομή, με την οποία ξεκινάει μία συνέντευξη. Στη συνέχεια πολλές φορές μπορεί να μην ακολουθηθεί η κανονική ροή, ανάλογα με τις απαντήσεις του υποψηφίου. Άρα, μπορούμε να πούμε ότι για την αρχή της συνέντευξης, ακολουθούμε 100% τις δομημένες συνεντεύξεις... ενώ από τη μέση και στη συνέχεια... αλλάζει... επομένως ως προς το ποσοστό είναι στο 50 – 50.

Θα μπορούσατε να μου εξηγήσετε την διαδικασία επιλογής προσωπικού που ακολουθείτε;

Βεβαίως. Πρώτα από όλα εξαρτάται από το εάν θα είναι μία νέα θέση εργασίας ή αφορά μία αντικατάσταση. Γιατί εάν μιλάμε για μια νέα θέση εργασία θα πρέπει να δούμε εάν θα πρέπει να δημιουργήσουμε και να δομήσουμε μία νέα περιγραφή της θέσης εργασίας που θα αναλάβουμε, να μπει στο σύστημα της εταιρείας, ώστε να αξιολογηθεί και εκεί και στη συνέχεια αφού γίνουν και αυτές οι αξιολογήσεις και συμφωνήσει πρακτικά ο υπεύθυνος του τμήματος, τότε στη συνέχεια ξεκινάμε όλη την διαδικασία, η οποία είναι η ενημέρωση του προσωπικού για τις θέσεις, τις οποίες έχουμε ανοιχτές.... Η δημοσίευση των κατάλληλων αγγελιών...προσωπικό Head Hunting από την εταιρεία χρησιμοποιώντας κυρίως το LinkedIn...ανάλογα με την δυσκολία της θέσης, ίσως και σε εταιρείες εξειδικευμένες πάνω στο Head Hunting... Στη συνέχεια με το που λάβουμε τα βιογραφικά, γίνεται το πρώτο Screening για την επιλογή των κατάλληλων βιογραφικών σε σχέση με την περιγραφή της θέσης εργασίας...από τα άτομα αυτά θα επιλεγεί ένας αριθμός, προκειμένου να περάσουν στη 2^η φάση των τεστ ή κάποια πιο τεχνολογικά

ερωτηματολόγια, τα οποία είτε γίνονται προφορικά είτε γραπτά... και στη τελευταία φάση περνάμε σε μια συζήτηση γνωριμίας με τους επικεφαλείς των τμημάτων. Από εκεί και ύστερα προκύπτει το offer, στο οποίο έχουμε καταλήξει μέσα από το σύστημα όπως και μέσα από την αξιολόγηση του ατόμου αναφορικά με τις ικανότητές του.

Όσον αφορά τα κριτήρια επιλογής προσωπικού, θεωρείτε ότι οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες στην εποχή της πανδημίας και για ποιό λόγο;

Επειδή είμαστε εταιρεία πληροφορικής – τεχνολογίας, οι ψηφιακές δεξιότητες ήταν απαραίτητες και πριν από την πανδημία. Δηλαδή το κομμάτι αυτό δεν διαφοροποιήθηκε στην εταιρεία μας. Το μόνο, το οποίο έχει διαφοροποιηθεί είναι η τηλεεκπαίδευση, η οποία παλαιότερα πραγματοποιούνταν με φυσική παρουσία των υπαλλήλων στα γραφεία της εταιρείας, στα οποία διεξάγονταν τα προγράμματα, ενώ τώρα γίνονται όλα διαδικτυακά.

Υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού στην εταιρεία σας;

Δεν υπάρχει. Οι εκπαιδεύσεις, οι οποίες πρακτικά γίνονται σε εμάς, πραγματοποιούνται αφού ο υπεύθυνος του κάθε τμήματος ορίζει με βάση τις αξιολογήσεις που πραγματοποιούνται την κατάλληλη εκπαίδευση που πρέπει να περάσει ο κάθε υπάλληλος ώστε να βελτιώσει κάποιες δεξιότητες... από εκεί και ύστερα γίνεται ένα αίτημα προς την διοίκηση, για να επιλεγεί η κατάλληλη online εκπαίδευση.. και μετά η διοίκηση δίνει την έγκριση για να ξεκινήσουν τα άτομα την αντίστοιχη εκπαίδευση.

Ακολουθείτε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο ως προς τον εντοπισμό και την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού σας;

Ουσιαστικά αυτό πραγματοποιείται από την ανατροφοδότηση που λαμβάνουμε μέσα από τις αξιολογήσεις, όπου φαίνονται οι αδυναμίες των υπαλλήλων, είτε είναι κάτι καινούριο, το οποίο θα θέλουμε να ενσωματώσουμε στην εταιρεία. Επομένως, εξ αρχής χρειάζεται να μπορέσουν τα άτομα να προετοιμαστούν ... άρα όλος ο κύκλος των εργασιών ξεκινάει περισσότερο από τους μάνατζερς. Δίνουμε ωστόσο, και την δυνατότητα στους υπαλλήλους να προτείνουν και οι ίδιοι κάποια εκπαίδευση, που πιστεύουν ότι θα τους βοηθήσει να βελτιωθούν, το οποίο ουσιαστικά θα περάσει πρώτα από αξιολόγηση από τον μάνατζερ και στη συνέχεια όλη την διαδικασία που περιέγραψα και παραπάνω.

Ποια είναι η ιεραρχία, ως προς τον εντοπισμό των συγκεκριμένων εκπαιδευτικών αναγκών; Δηλαδή ο υπάλληλος απευθύνεται στον άμεσα προϊστάμενό του, ή στον υπεύθυνο HR;

Οι ανάγκες όταν εμφανίζονται από τους υπαλλήλους συζητώνται με τον μάνατζερ, ο οποίος στη συνέχεια κάνει συζήτηση με το τμήμα HR για τη συγκεκριμένη εκπαίδευση και και οι 2 ακολουθούν τις κατάλληλες ενέργειες για να ολοκληρωθεί.

Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η εταιρεία σας αναφορικά με την εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού;

Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία, ναι. Συμμετοχή σε ομάδες...εξωτερικοί εκπαιδευτές και το e-learning.

Rotation δεν εφαρμόζετε στην εταιρεία σας;

Όχι σε μεγάλο βαθμό. Σε περίπτωση που ένας υπάλληλος μεταφερθεί από ένα τμήμα σε διαφορετικό, θα ξεκινήσει την εκπαίδευσή του τμήματος από το 0. Επομένως θα είναι εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία, δεν θα είναι συνδυασμός.

Ποια διαδικασία εξοικείωσης – εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων εφαρμόζετε στην εταιρεία και ποια άτομα την αναλαμβάνουν; Έχετε παρατηρήσει κάποιες διαφορές ως προς την διαδικασία αυτή πριν και μετά τον covid-19;

Για να απαντήσω στο 2^ο ερώτημα, διαφορές δεν εντοπίζουμε ως προς τη διαδικασία αυτή πριν και μετά τον covid-19. Το onboarding training ξεκινάει με φυσική παρουσία. Στη συνέχεια, η μόνη διαφοροποίηση κατά την πανδημία είναι ότι η επόμενη εκπαίδευση γίνεται με τα εξ αποστάσεως συστήματα. Δηλαδή ξεκινήσαμε να αξιοποιούμε το Microsoft Teams. Η διαδικασία που ακολουθείται με την άφιξη του νεοπροσληφθέντα ξεκινάει με την εκμάθηση της κουλτούρας της εταιρείας, το path και το view που επιθυμούμε να ακολουθήσουμε. Θα μάθει πρακτικά πληροφορίες για όλα τα τμήματα και τις ασχολίες αυτών, ποια είναι η φιλοσοφία του και στη συνέχεια αφού ολοκληρώσει όλο αυτό το boarding, θα ξεκινήσει την εκπαίδευσή του στο τμήμα του από το 0, προκειμένου να φτάσει στο επίπεδο που θέλουμε εμείς. Τα άτομα που εμπλέκονται είναι είτε οι υπεύθυνοι των τμημάτων, είτε τα μέλη των τμημάτων που έχουν οριστεί για αυτό το ρόλο. Ωστόσο, κυρίως το ρόλο αυτό τον αναλαμβάνουν οι υπεύθυνοι των τμημάτων, καθώς θεωρούμε ότι είναι υγιές να έρχονται σε επαφή με τους νέους υπαλλήλους.

Έχετε παρατηρήσει κάποια βασική διαφορά ως προς την διεξαγωγή της εκπαίδευσης προσωπικού πριν και μετά τη πανδημία;

Το e-learning έχει αξιοποιηθεί αρκετά, η συμμετοχή μέσω ZOOM μέσω Teams, ή οποιαδήποτε πλατφόρμα χρησιμοποιεί ο καθένας. Έχουν μειωθεί σχεδόν σε μηδενικό βαθμό τα διά ζώσης, με ελάχιστες εξαιρέσεις.. με ό,τι δυσκολία αυτό συνεπάγεται... όπως είναι το να μην έχεις καλό ίντερνετ ή καλό σήμα, ή κάποιος από τους συνομιλητές να μην μπορεί να ακουστεί καθαρά.

Οι υπάλληλοι της εταιρείας σας έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση σχετικά με την απόκτηση και ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων;

Οι ψηφιακές δεξιότητες ήταν εξαρχής προαπαιτούμενες για εμάς, επομένως ήδη ανήκαμε αναγκαστικά στον ψηφιακό κόσμο.

Ποια είναι η διαδικασία που ακολουθείτε ως προς την αξιοποίηση προγραμμάτων e-learning για την εκπαίδευση των υπαλλήλων σας;

Η διαδικασία εξαρτάται από τον υπεύθυνο του τμήματος. Αυτός κάνει τη τελική πρόταση και επιλογή. Το HR απλά βλέπει και προσπαθεί να εξακριβώσει ότι το training, το οποίο γίνεται αξιοποιείται για όλα τα μέλη των τμημάτων, ώστε κάποιον να μην νιώθει ότι δεν του παρέχεται εκπαίδευση σε σχέση με κάποιον άλλον. Άρα στοχεύουμε στην εκπαίδευση και την δικαιοσύνη ισότητα για όλο το ανθρώπινο δυναμικό.

Πώς καταλαβαίνει το τμήμα HR της εταιρείας σας ότι ο υπάλληλος έχει λάβει όντως τις αντίστοιχες γνώσεις μετά από ένα πρόγραμμα e-learning;

Τα περισσότερα προγράμματα e-learning που αξιοποιούνται δίνουν και τις αντίστοιχες πιστοποιήσεις. Προσπαθούμε τα προγράμματα αυτά να έχουν σχέση με τεστ ή το οτιδήποτε για να βοηθήσει πολύ περισσότερο στο να παρακολουθήσουμε ότι ο εργαζόμενος έχει λάβει πράγματι τις συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες. Εσωτερικά δίνονται πρότζεκτ στους υπαλλήλους που αφορούν το συγκεκριμένο κομμάτι για να δούμε πρακτικά ότι έχει κατανοήσει το κομμάτι της εκπαίδευσης, το οποίο έχει φέρει εις πέρας.

Εσείς έχετε εκπαιδευτεί ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες και την ηλεκτρονική μάθηση, προκειμένου να ανταποκριθείτε στις προκλήσεις που έχει επιφέρει η πανδημία;

Εσωτερικά έχω λάβει γνώσεις από τους συναδέλφους για τα μέσα που αξιοποιούμε ... μας εκπαιδεύουν έτσι και αλλιώς οι υπεύθυνοι των διαφόρων προγραμμάτων...οποιοσδήποτε μας εγκαθιστά τα νέα προγράμματα... παρακολουθούμε ουσιαστικά μία εκπαίδευση και σε περίπτωση που προκύψει οποιαδήποτε ερώτηση, μπορούμε να επανέλθουμε. Έχουμε πρόσβαση και σε pdf, για να μπορέσουμε να διαβάσουμε και μόνοι μας την εκπαίδευση.

Ποια από τα παρακάτω αποτελούν προβλήματα που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας σας;

Σίγουρα είναι η έλλειψη επικοινωνίας δια ζώσης, καθώς όταν το άτομο το έχεις μπροστά σου, μπορείς να καταλάβεις περισσότερα πράγματα... μπορείς να τον ξεκλειδώσεις πιο εύκολα γιατί όσο να ναι με την κάμερα... είναι καλύτερα από ένα τηλέφωνο, ωστόσο με τη κάμερα υπάρχει αυτή η απόσταση. Το κλίμα και τις συνθήκες εργασίας, γιατί προσπαθούμε εμείς να δώσουμε τα κατάλληλα εφόδια στους εργαζόμενους που επιλέγουν με τηλεργασία, ωστόσο στο τέλος της ημέρα ο χώρος του σπιτιού σου θα πρέπει να είναι σπίτι σου...άρα δεν μπορείς να πεις ότι όλοι έχουν τον ιδανικό χώρο για να μπορούν να δουλέψουν. Επομένως, αυτό είναι σημαντικό πρόβλημα. Αυτά κατά κύριο λόγο.

Η εταιρεία σας κατάφερε να ανταποκριθεί άμεσα σε αυτή την αλλαγή και να ενσωματωθεί στο κομμάτι της τηλεργασίας;

Είμαστε από τις λίγες εταιρείες στη Βόρεια Ελλάδα, από τις 2 πρώτες θα μπορούσα να πω, ότι από τη 1^η μέρα που βγήκε ανακοίνωση, από την επόμενη ήμασταν έτοιμοι για τηλεργασία. Δηλαδή σε 1-2 μέρες καταφέραμε να προετοιμαστούμε, να δώσουμε τον κατάλληλο εξοπλισμό και τις κατάλληλες συνθήκες εντός εισαγωγικών για να δουλέψουν από μόνοι τους.

Τέλος, ποια θεωρείτε πως είναι τα κρίσιμα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα ΔΑΔ την εποχή του covid-19;

Το σίγουρο είναι η επάνδρωση των τμημάτων με στελέχη ΙΤ. Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός πλέον, αφού η αγορά εργασίας έχει ανοίξει τόσο πολύ. Σίγουρα πέφτει το team building και το team bonding για το λόγο του ότι ο καθένας δουλεύει από το σπίτι επομένως κρυώνουν οι σχέσεις παρά θερμαίνονται. Δεν μπορείς να κάνεις προβλέψεις για το μέλλον πολλές φορές και όσο να ναι η έλλειψη επικοινωνίας, η face to face επικοινωνία είναι κάτι, το οποίο ψυχραίνει τις σχέσεις των εργαζομένων. Αυτά είναι τα

κύρια ζητήματα, τα οποία καλούμαστε να λύσουμε για να μπορέσουμε να αυξήσουμε εσωτερικά το engagement της εταιρείας.

Σ2

Σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους ανήκει η εταιρεία σας;

Στο βιομηχανικό κλάδο.

Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά η εταιρεία και πόσα το τμήμα HR;

Η εταιρεία απασχολεί συνολικά 175 άτομα, ενώ το τμήμα HR 2 άτομα.

Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών σας;

Μεταπτυχιακός τίτλος.

Ποιο από τα παρακάτω αντικείμενα απασχόλησης ΔΑΔ, θεωρείτε ότι έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας της πανδημίας και σε τι βαθμό; Η προσέλκυση- επιλογή και η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού. Η επιλογή σίγουρα σε ένα ποσοστό 70% και η εκπαίδευση στο 80%. Η εταιρεία μας ανήκει σε έναν κλάδο ,στον οποίο δεν μας επηρέασε ιδιαίτερα η πανδημία.

Ως προς την προσέλκυση προσωπικού ποια εργαλεία αξιοποιούσατε κυρίως στο δικό σας τμήμα τόσο πριν όσο και μετά την πανδημία και για ποιο λόγο;

Δεν έχει αλλάξει κάτι σε μεγάλο βαθμό. Δηλαδή οι εσωτερικές ανακοινώσεις, συστάσεις, εταιρείες επιλογής προσωπικού, τα social media, οι πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας και τα γραφεία διασύνδεσης ΑΕΙ-ΤΕΙ αξιοποιούνταν και πριν και τώρα. Η εταιρεία μας δεν αξιοποιεί τις εξωτερικές διαφημίσεις.

Ποια ή ποιες μεθόδους επιλογής προσωπικού αξιοποιείτε και γιατί;

Αξιοποιούμε τις δομημένες και μη δομημένες συνεντεύξεις. Δεν αξιοποιούμε κέντρα αξιολόγησης λόγω μεγέθους της εταιρείας, και τα τεστ δεξιοτήτων λαμβάνουν συμπληρωματικό ρόλο. Μέχρι τώρα δεν έχει προκύψει να αξιοποιήσουμε τα τεστ δεξιοτήτων.

Εξηγείστε παρακαλώ τη διαδικασία επιλογής που εφαρμόζετε ως τμήμα ΔΑΔ.

Εφόσον προκύψει η ανάγκη κάλυψης μιας θέσης, εάν δεν υπάρχει αγγελία, δημιουργούμε και αναρτούμε την αγγελία. Γίνεται εσωτερική ανακοίνωση και ανάρτηση σε αντίστοιχες πλατφόρμες, ενώ στη συνέχεια συλλέγονται τα βιογραφικά. Η εταιρεία μπορεί να λάβει τα βιογραφικά με διάφορους τρόπους, είτε χέρι-χέρι, είτε με mail. Γίνεται μια πρώτη αξιολόγηση των βιογραφικών και ακολουθεί ο πρώτος γύρος των συνεντεύξεων. Στη συνέχεια γίνεται μια δεύτερη συνέντευξη, πάλι από υπεύθυνους τμήματος και κατά περιπτώσεις παρόν είναι και κάποιος ανώτερος του τμήματος. Τέλος γίνεται η τελική επιλογή και πρόταση. Μερικές φορές έχει τύχει να αξιοποιήσουμε γραφεία ευρέσεως εργασίας και εμπλέκεται η εταιρεία μας σε τελικό στάδιο.

Στα κριτήρια επιλογής προσωπικού, θεωρείτε πως οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες στην εποχή του covid-19 και γιατί;

Θεωρούνται ως προαπαιτούμενες σε ορισμένες εργασίες και θέσεις εργασίας. Σε πιο υπεύθυνες θέσεις παραγωγής, δεν είναι προϋπόθεση, αλλά σε διοικητικές εννοείται πως είναι απαραίτητες. Σαφώς, στην παρούσα περίοδο είναι πιο έντονο, καθώς οι περισσότερες διεργασίες πραγματοποιούνται μέσω των υπολογιστών.

Υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού;

Δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, είναι στα πλαίσια της ΔΑΔ.

Με ποιον τρόπο γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων και από ποια άτομα;

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού δεν γίνεται μόνο από ένα άτομο. Συγκεκριμένα, οι προϊσταμένοι των τμημάτων και το τμήμα ποιοτικού ελέγχου πραγματεύονται το θέμα αυτό και στην αξιολόγηση των υπαλλήλων και κατά την διάρκεια του έτους δίνοντας βαρύτητα στα soft skills. Επομένως, η διαδικασία αυτή εμπλέκει αρκετούς ανθρώπους.

Ποια είναι η ιεραρχία ως προς τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών;

Οι υπάλληλοι απευθύνονται στους προϊσταμένους τους είτε στα στελέχη ποιοτικού ελέγχου. Υπάρχει δηλαδή μία ιεραρχία.

Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η εταιρεία αναφορικά με την εκπαίδευση προσωπικού;
Σίγουρα η εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία. Η συμμετοχή σε ομάδες, δεν θα το έλεγα. Σεμινάρια σαφώς και εξωτερικοί εκπαιδευτές. Το rotation, υφίσταται, μόνο όμως σε μερικές περιπτώσεις, καθώς δεν αποτελεί βασική μέθοδο εκπαίδευσης και επιμόρφωσης προσωπικού. Το e-learning σαφώς, καθώς και το self-development.

Αυτό εσείς πώς το ελέγχετε (self-development);

Δεν ελέγχεται είναι η αλήθεια, ωστόσο μετά την ολοκλήρωση του, οι υπάλληλοι μας καταθέτουν ένα πιστοποιητικό, ένα πτυχίο. Δεν είναι ένας τρόπος ωστόσο, το self-development, στον οποίον βασιζόμαστε ως εταιρεία, λαμβάνει δηλαδή ένα δευτερεύοντα ρόλο.

Όσον αφορά την διαδικασία εξοικείωσης-εκπαίδευσης νεοπροσληφθέντων στην εταιρεία σας, πώς πραγματοποιείται και ποια άτομα την αναλαμβάνουν; Ποιες διαφορές παρατηρείτε στην πριν και μετά covid εποχή;

Την αναλαμβάνει το τμήμα προσωπικού και ο προϊστάμενος του εκάστοτε τμήματος που γίνεται η πρόσληψη. Στη φάση αυτή παρέχονται στο νέο μέλος πληροφορίες σχετικά με τους κανονισμούς της εταιρείας, τους χώρους, τα δικαιώματά του. Γίνεται μία γενική ενημέρωση δηλαδή και στη συνέχεια αναλαμβάνει ο υπεύθυνος να γνωρίσει το νέο μέλος με τους συναδέλφους και τα υπόλοιπα τμήματα προκειμένου να έχει μία συνολική εικόνα. Η αλήθεια είναι ότι δεν παρατηρούμε διαφορές ως προς τη συγκεκριμένη διαδικασία πριν και μετά τη πανδημία. Ωστόσο, σίγουρα πάρθηκαν όλα τα μέτρα ασφαλείας και ίσως να άλλαξε ως προς τη συχνότητα η διαδικασία αυτή. Δεν υπήρχε εκπαίδευση νέων μελών εξ αποστάσεως στην εταιρεία μας.

Ποιες είναι οι βασικές διαφορές όσον αφορά την διεξαγωγή της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά τη πανδημία;

Οι βασικές διαφορές είναι ότι για μία περίοδο κάναμε παύση στις δια ζώσης εκπαιδεύσεις εξαιτίας της πανδημίας, μέχρι να γίνουν γνωστά τα πρωτόκολλα και στη συνέχεια λαμβάνοντας όλα τα κατάλληλα μέτρα, ορίσαμε έναν περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων. Αρκετές από τις εκπαιδεύσεις, μεταπήδησαν στο e-learning, ωστόσο δεν γνωρίζουμε εάν θα συνεχίσουμε να αξιοποιούμε τη συγκεκριμένη μέθοδο από εδώ και πέρα. Η συχνότητα της δια ζώσης εκπαίδευσης έχει αλλάξει σίγουρα μετά τη πανδημία, όπως επίσης και ο αριθμός των συμμετεχόντων και ο τρόπος διεξαγωγής. Οι δια ζώσης εκπαιδεύσεις που αξιοποιούμε έχουν να κάνουν είτε με την εκπαίδευση, είτε με το

κομμάτι της υγιεινής και της ασφάλειας. Επομένως είναι λίγο δύσκολο να πραγματοποιηθούν ηλεκτρονικά.

Οι υπάλληλοι της εταιρείας σας έχουν λάβει εκπαίδευση σχετικά με την απόκτηση και ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων;

Οι υπάλληλοι της εταιρείας μας έχουν λάβει μία εκπαίδευση σχετικά με το Microsoft Teams.

Η εταιρεία σας έχει αξιοποιήσει προγράμματα e-learning για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της. Εάν ναι, ποια διαδικασία ακολουθείτε;

Δεν είναι για εμάς πρωταρχικός στόχος το e-learning. Τα προγράμματα ωστόσο που αξιοποιούνται εξαρτώνται από το αντικείμενο που μας ενδιαφέρει, τότε θα είναι διαθέσιμο και ποιος μπορεί να μας το προσφέρει. Όταν απευθυνόμαστε σε εξωτερικούς παρόχους, χρειαζόμαστε εξειδικευμένες εκπαιδεύσεις που αφορούν είτε τα soft skills, είτε hard skills. Επομένως, εφόσον προκύψει η ανάγκη, γίνεται η αναζήτηση, προκύπτουν οι προσφορές, εξετάζουμε το κόστος την ποιότητα και την διαθεσιμότητα και καταλήγουμε στο επικρατέστερο πρόγραμμα. Σε αυτή τη διαδικασία εμπλέκεται και το τμήμα προμηθειών, ενώ εάν το πρόγραμμα έχει να κάνει με το τεχνικό κομμάτι, τότε ενδέχεται να συμμετάσχει και το τμήμα IT.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας σας, έχει εκπαιδευτεί ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες και την ηλεκτρονική μάθηση, ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που έχει επιφέρει η πανδημία;

Δεν άλλαξε κάτι ιδιαίτερα, εκτός του ότι προστέθηκε το Microsoft Teams. Προσωπικά, έχω τις τεχνικές αυτές δεξιότητες από την ενασχόληση μου με το επάγγελμά μου όλα αυτά τα χρόνια, ενώ εάν χρειαστώ κάτι περαιτέρω, θα απευθυνθώ στο τμήμα IT.

Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αποτελούν προβλήματα που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας σας;

Σίγουρα το κλίμα και οι συνθήκες εργασίας, καθώς οι υπάλληλοί μας αναγκάζονται να φοράνε μάσκα στους χώρους παραγωγής, όπου παρουσιάζονται υψηλές θερμοκρασίες, σε αντίθεση με το εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης, η υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης μας αποσυντόνισε λόγω του covid-19. Τέλος, ένα επιπρόσθετο πρόβλημα που παρατηρήσαμε είναι η ανασφάλεια που νιώθουν οι υπάλληλοι για τη θέση και το μέλλον τους, επηρεάζοντας τη ψυχολογία τους, σε διαφορετικό βαθμό ο καθένας.

Καταλήγουμε λοιπόν σε μία ερώτηση γενικής φύσεως. Ποια είναι τα κρίσιμα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ένα τμήμα ΔΑΔ στην εποχή της πανδημίας;

Στην πραγματικότητα, τα προβλήματα είναι πολλά. Έτυχε να διαχειριστούμε περιπτώσεις όπου συνάδελφοι αντιμετώπιζαν προβλήματα υγείας και λόγω της ψυχολογικής κατάστασης αντιμετώπιζαν ποικίλες δυσκολίες. Πολύ μεγάλη πρόκληση είναι η εφαρμογή των μέτρων και η πρόληψη της διασποράς. Είναι μία μικρογραφία της κοινωνίας και η εταιρεία. Δεν είχαμε αναστολές, οπότε επιβαρύνθηκε ο ρόλος μας σε θέματα ελεγκτικά και γραφειοκρατικά με την εφαρμογή των τεστ.

Σ3

Σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους ανήκει η εταιρεία, στην οποία υπηρετείτε;

Η εταιρεία ανήκει στον βιομηχανικό κλάδο.

Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά η εταιρεία και πόσα το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;

Η εταιρεία απασχολεί συνολικά 178 άτομα, ενώ το τμήμα HR 2 άτομα προς το παρόν, καθώς στην παρούσα φάση ψάχνουμε και τρίτο άτομο.

Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

Έχω μεταπτυχιακό τίτλο.

Ποια από τα παρακάτω αντικείμενα απασχόλησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείτε ότι έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας του Covid-19 και σε τι βαθμό;

Όλα θεωρώ ότι έχουν τροποποιηθεί και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό τα περισσότερα. Δηλαδή η προσέλκυση και η επιλογή έχουν διαφοροποιηθεί σε μεγάλο βαθμό. Έχει αλλάξει η αγορά εργασίας, που σημαίνει ότι έχουν μπει νέες τάσεις, όπως είναι η τηλεργασία. Στο πακέτο αποδοχών η κάθε εταιρεία θα πρέπει να προσφέρει το κομμάτι της τηλεργασίας για να είναι και πιο ανταγωνιστικό το προφίλ της στην αγορά εργασίας. Νομίζω πως πλέον βγαίνουμε από την κρίση όπου οι εταιρείες επέλεγαν τους εργαζόμενους. Αυτό αλλάζει και οι υποψήφιοι πλέον επιλέγουν την εταιρεία και όχι το αντίθετο. Περισσότερο από όλα θεωρώ ότι έχει τροποποιηθεί το recruiting, καθώς το πραγματευόνται όλες οι εταιρείες σε αντίθεση με την αξιολόγηση, την οποία δεν έχουν όλες οι εταιρείες. Βέβαια έχει αλλάξει και η εκπαίδευση, έχει γίνει πιο ευέλικτη, όπως

έχει αλλάξει και η αξιολόγηση. Απαιτούνται νέες δεξιότητες και άλλα skills θα πρέπει να αξιολογούνται. Ίσως το recruiting θεωρούμε πως έχει αλλάξει περισσότερο, καθώς είναι το πρώτο που μας έρχεται στο μυαλό, είναι η καθημερινότητά μας. Επίσης θωρώ πως έχουν αλλάξει η ικανοποίηση των εργαζομένων, το engagement. Παρατηρούμε διαφορετικό engagement, όταν ο εργαζόμενος έρχεται μία φορά το μήνα στον εργασιακό χώρο ή δεν έρχεται ποτέ.

Ως προς την προσέλκυση προσωπικού ποιο από τα παρακάτω εργαλεία αξιοποιούσε η εταιρεία σας επί το πλείστο, πριν και μετά την εμφάνιση της πανδημίας και γιατί;
Εσωτερικές ανακοινώσεις όχι. Συστάσεις, ναι και πριν και μετά, όπως και εταιρείες επιλογής προσωπικού, εξωτερικές ανακοινώσεις, social media και πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας. Με τα πανεπιστήμια συνεργαζόμαστε περισσότερο τώρα και όχι τόσο πριν.

Ποιες μεθόδους επιλογής προσωπικού αξιοποιείτε και γιατί;

Συνεντεύξεις δομημένες και μη δομημένες. Τεστ δεξιοτήτων ναι, αλλά όχι τόσο συχνά, ενώ κέντρα αξιολόγησης σε πολύ συγκεκριμένες θέσεις σαν τελευταία συνέντευξη δίνουμε ένα πολύ συγκεκριμένο θέμα, το οποίο θέλουμε να προτείνουμε ένα θέμα στον υποψήφιο, να το επεξεργαστεί και να μας το παρουσιάσει μετά από μία εβδομάδα. Δεν είναι ακριβώς κέντρο αξιολόγησης, αλλά θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι αποτελεί μια μορφή του. Γενικά, κυρίως αξιοποιούμε τις συνεντεύξεις και τις συστάσεις σαν μεθόδους επιλογής. Όσον αφορά τις συνεντεύξεις, θεωρώ ότι δεν μπορούν να λείπουν ποτέ από κάποια διαδικασία επιλογής προσωπικού. Από εκεί και πέρα αν ενισχύσεις τη συνέντευξη με κάποιο κέντρο αξιολόγησης ή με κάποια τεστ συμπεριφοράς, νομίζω θα το κρίνεις ανάλογα με το επίπεδο της θέσης, με την δυσκολία της θέσης. Ανάλογα με το πόσο καταρτισμένο είναι το στέλεχος HR για να αξιολογήσει τους υποψηφίους, καθώς υπάρχουν θέσεις οι οποίες είναι καινούριες για τον οργανισμό και ο Hiring Manager να μην είναι έτοιμος να αξιολογήσει ένα άτομο μόνο από μια συνέντευξη. Τα τεστ συμπεριφοράς δεν νομίζω ότι μπορούν να προσθέσουν πολλά σε μία διαδικασία επιλογής.

Εξηγείστε την διαδικασία επιλογής εφαρμόζετε ως τμήμα ΔΑΔ.

Ουσιαστικά μιλάμε για δύο συνεντεύξεις, μάλλον κάνουμε μία πρώτη συζήτηση, κάποιες εισαγωγικές πληροφορίες με τον υποψήφιο μέσω τηλεφώνου που κρατάει 10 – 15 λεπτά. Μετά ακολουθεί μία συνέντευξη αρκετά αναλυτική, δηλαδή σπάνια θα υπάρξει

συνέντευξη κάτω από μία ώρα, η οποία είναι δομημένη και μη δομημένη. Στη συνέχεια, προχωράμε στη δεύτερη συνέντευξη η οποία συνήθως είναι με τον Hiring Manager. Υπάρχουν αρκετές φορές, όπου μου ζητάνε να είμαι και εγώ παρόν, ωστόσο, το αποφεύγω, καθώς θέλω να λειτουργήσουν μόνοι τους, χωρίς να επηρεαστούν από τις δικές μου ερωτήσεις, ούτε από κάποιο μορφασμό ή σχόλιο. Εγώ έτσι και αλλιώς έχω ένα report από κάθε συνέντευξη, όπου μετά τα συγκρίνουμε πολλές φορές. Τέλος, υπάρχουν φυσικά θέσεις, όπου προστίθεται μία τρίτη συνέντευξη. Μετά τις συνεντεύξεις καταλήγουμε στον επικρατέστερο υποψήφιο, επικοινωνούμε μαζί του και του κάνουμε τη προσφορά. Αφού το δεχτεί, καταλήγουμε στην πρόσληψη.

Στα κριτήρια επιλογής προσωπικού, θεωρείτε ότι οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες στην εποχή του covid-19 και γιατί;

Αναμφισβήτητα. Δεν γίνεται να είμαστε στο 2021 και να υπάρχουν τμήματα με χαρτιά, υπογραφές, χωρίς να υπάρχει ψηφιοποίηση. Αυτοί που μπαίνουν σε έναν οργανισμό, είναι υγιές να κατέχουν αυτές τις δεξιότητες και να οδηγήσουν τον οργανισμό προς την αντίστοιχη κατεύθυνση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η τηλεργασία, όπου ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να εργάζεται από το σπίτι, να μπορεί να δουλεύει ψηφιακά αρχεία κλπ. Βέβαια, υπάρχουν υπάλληλοι παλαιότερης γενιάς, οι οποίοι δεν είναι τόσο εξοικειωμένοι με την ψηφιακή πραγματικότητα, άρα δεν μπορείς να το ορίσεις ως προαπαιτούμενο. Φυσικά, μπορείς να τους εκπαιδεύσεις ως ένα σημείο, αλλά από εκεί και πέρα ένα ποσοστό του οργανισμού δύναται να βαδίζει με χαμηλότερο ρυθμό σε αντίθεση με τους νέους υπαλλήλους (ηλικιακά).

Υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού;

Δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού. Ωστόσο, ανάλογα με τα τμήματα, υπάρχουν άτομα, τα οποία είναι πιο έμπειρα και έχουν επικοινωνιακές δεξιότητες, τα οποία αναλαμβάνουν το delivery των εκπαιδεύσεων.

Με ποιο τρόπο γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και από ποιον;

Ακριβώς επειδή μέχρι τον Φεβρουάριο η εταιρεία δεν είχε τμήμα HR, υπάρχουν αρκετές διαδικασίες οι οποίες στήνονται από το μηδέν. Από εκεί και πέρα, οι εκπαιδευτικές ανάγκες εμφανίζονται μέσω των ατομικών πλάνων ανάπτυξης που θα γίνονται κατά την διάρκεια των αιτήσεων των αξιολογήσεων. Ωστόσο, με την έναρξή μου στην εταιρεία, ζήτησα από όλους του managers να καταγράψουν όλες τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, τις ομαδοποίησα και προσπαθούμε στην παρούσα φάση να τις καλύψουμε.

Αυτό συμβαίνει προς το παρόν, μέχρι να έρθει ο Ιανουάριος του 2022, να λάβουμε τις αντίστοιχες αξιολογήσεις, τα ετήσια πλάνα.

Ποια είναι η ιεραρχία ως προς τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών;

Θα γίνεται μέσω συζήτησης μεταξύ του υφισταμένου και του προϊστάμενου κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Δεν θεωρώ σωστό το να επικοινωνήσει ένας υπάλληλος με τον HR manager και να παρακάμψει τον προϊστάμενό του, ακριβώς επειδή υπάρχει μια ιεραρχία στο τμήμα. Με την έννοια ότι ο προϊστάμενος έχει επίγνωση των αναγκών του τμήματός του και έχει την εικόνα της επόμενης μέρας στο τμήμα του (αλλαγή θέσης υπαλλήλου). Υπάρχει απευθείας επικοινωνία του υπαλλήλου με το τμήμα HR σε συμβουλευτικό επίπεδο.

Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η εταιρεία, αναφορικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού;

On the job training προφανώς κάνουμε...συμμετοχή σε ομάδες... το εφαρμόζουμε σε μικρό βαθμό και κυρίως σε τεχνικά κομμάτια. Έχουμε εξωτερικούς εκπαιδευτές...rotation το βάζω κοντά στην ανάθεση ρόλων έτσι όπως το καταλαβαίνω...e-learning όχι και self-development με την έννοια του ότι ο κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη του, να υπάρχει και αυτό το κομμάτι, ωστόσο δεν ελέγχεται. Υπάρχουν εργαζόμενοι, οι οποίοι μας ενημερώνουν από μόνοι τους, και μας υποδεικνύουν τα αντίστοιχα πτυχία και πιστοποιητικά.

Ποια είναι η διαδικασία εξοικείωσης - εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων στην εταιρεία και ποια άτομα την αναλαμβάνουν; Ποιες διαφορές παρατηρείτε στην πριν και μετά covid εποχή;

Σίγουρα το τμήμα του εργαζομένου σε συνεργασία με το τμήμα HR. Το τμήμα HR αναλαμβάνει το κομμάτι της ενημέρωσης για την εταιρεία, την κουλτούρα της και πως θα ενταχθεί καλύτερα στον οργανισμό. Μετά από την διαδικασία ένταξης, το τμήμα ΔΑΔ έρχεται σε επαφή με το νέο μέλος και πραγματοποιεί συνέντευξη ένταξης ως μία πρώτη εκτίμηση, ενώ αντίστοιχα αφού παρέλθει το τρίμηνο ακολουθεί επίσης συνέντευξη ένταξης, ώστε να δούμε που κινείται ο εργαζόμενος. Επίσης, σχεδιάζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης του εργαζομένου, 1-2 εβδομάδων, σε συνεργασία με τον Hiring Manager και από εκεί και πέρα ο άμεσα προϊστάμενος αναλαμβάνει τη τεχνική εκπαίδευση. Διαφορές πριν και μετά την πανδημία δεν διακρίνω ιδιαίτερα μεγάλες, με την έννοια του

ότι δεν αξιοποιούμε ιδιαίτερα την τηλεεκπαίδευση. Δεν είμαστε εξοικειωμένοι ως εταιρεία.

Ποιες είναι οι βασικές διαφορές όσον αφορά την διεξαγωγή της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά τη πανδημία;

Δεν διακρίνω ιδιαίτερες διαφορές ως προς την διεξαγωγή της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά τη πανδημία, καθώς κυρίως ως προς το τεχνικό κομμάτι δεν μπορείς να εκπαιδεύσεις κάποιον εργαζόμενο εξ αποστάσεως.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός λαμβάνει χώρα σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι υπάλληλοι της εταιρείας όπου υπηρετείτε, έχουν λάβει εκπαίδευση σχετικά με την απόκτηση και ανάπτυξη σχετικών ψηφιακών δεξιοτήτων;

Όχι στο βαθμό που θα θέλαμε. Έχουν πραγματοποιηθεί κάποιες εκπαιδεύσεις αναφορικά με τις πλατφόρμες για meetings που αξιοποιούμε (teams), τον διαμοιρασμό αρχείων και το πως μπορούμε να δουλεύουμε εξ αποστάσεως χωρίς να διαταράσσεται η καθημερινότητά μας.

Η εταιρεία σας έχει αξιοποιήσει προγράμματα e-learning για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της; Εάν ναι, ποια διαδικασία ακολουθείτε;

Μέχρι στιγμής δεν έχουμε αξιοποιήσει προγράμματα e-learning, καθώς δεν είμαστε ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με την εκπαίδευση. Το e-learning για εμάς, δεν βοηθάει σε τέτοιου είδους εκπαιδεύσεις. Τώρα όμως που ξεκινάμε με αυτή την διαδικασία, θα αξιοποιήσουμε αντίστοιχα προγράμματα εξ αποστάσεως.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας σας έχει εκπαιδευτεί ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες και την ηλεκτρονική μάθηση, ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που έχει επιφέρει η πανδημία;

Έχω λάβει την αντίστοιχη εκπαίδευση, με σεμινάρια εσωτερικά από το τμήμα IT, καθώς και εξωτερικά όπως είναι το Coursera, LinkedIN ... Η αλήθεια είναι ότι έχω σκοπό να συνεχίσω την αντίστοιχη εκπαίδευσή μου και μάλιστα να περάσω τη νοοτροπία στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας ότι η αντίστοιχη εκπαίδευση του καθενός θα συνδέεται με την αξιολόγησή του.

Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αποτελούν προβλήματα – προκλήσεις που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας σας;

Η τηλεργασία είναι ένα πρόβλημα, αλλά δεν καταφέραμε να την αγκαλιάσουμε. Βέβαια, στόχος μας είναι να την κρατήσουμε με το πέρας της πανδημίας, τουλάχιστον στα τμήματα που θα κινηθούν είναι το HR. Η υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης αποτελεί εξίσου πρόβλημα, καθώς δεν έχουμε περάσει την κουλτούρα της εκπαίδευσης στην εταιρεία.

Ποια είναι τα κρίσιμα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα ΔΑΔ την εποχή του Covid-19;

Πολλά ζητήματα. Ένα μεγάλο κομμάτι έχει να κάνει με τη τεράστια γραφειοκρατία που αντιμετωπίσαμε το τελευταίο χρόνο, είτε μιλάμε για τηλεργασία, self-tests, είτε για τα πιστοποιητικά εμβολιασμού. Ένα δεύτερο κομμάτι είναι τα μέτρα προστασίας, όπου το τμήμα ΔΑΔ έπρεπε να είναι παρόν από τη πρώτη στιγμή, ώστε να νιώθει προστατευμένος ο κόσμος και με φυσικό τρόπο αλλά και ψυχολογικά. Υπήρχαν άνθρωποι που δούλευαν για μήνες από το σπίτι που επηρεάστηκαν ψυχολογικά και διακατέχονταν από το φόβο ότι υπάρχει η πανδημία και ενδέχεται να χάσουν τις ζωές τους, την οικογένειά τους, την εργασία τους. Ένα άλλο κρίσιμο ζήτημα είναι ότι το τμήμα HR, θα πρέπει αντίστοιχα να ακούει τους φόβους της διοίκησης, όπως είναι ο τζίρος, η κερδοφορία.. Στην ουσία το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι στη μέση βοηθώντας και τις δύο πλευρές χωρίς ωστόσο να είναι αντιμετώπιες η μια με την άλλη. Πολλά ζητήματα έμειναν πίσω, καθώς δώσαμε μεγαλύτερη βαρύτητα στη πανδημία και τις διαδικασίες που οφείλαμε να ακολουθήσουμε ως εταιρεία. Μάλιστα, η πανδημία έχει επιφέρει μερικά πλεονεκτήματα όπως είναι η τηλεργασία, η ψηφιοποίηση δίνοντας επιλογές σε εργαζόμενους διαφορετικών πόλεων να εργαστούν στην εταιρεία. Ένα παράδειγμα είναι τα άτομα ΑΜΕΑ. Άρα μιλάμε για διαφορετική εποχή. Παλαιότερα ιδιαίτερης σημασίας ήταν η εμπειρία και η προϋπηρεσία του εργαζομένου, κάτι το οποίο πλέον δεν έχει μεγάλη βαρύτητα. Περισσότερο θεωρώ ότι μετράει η ικανότητα του εργαζομένου να ανταποκρίνεται στις συνεχείς αλλαγές της αγοράς εργασίας.

Σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους ανήκει η εταιρεία, στην οποία υπηρετείτε;
Η εταιρεία ανήκει στον εμπορικό κλάδο.

Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά η εταιρεία και πόσα το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;

Συνολικά η εταιρεία απασχολεί 145 άτομα, ενώ το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού 2 άτομα.

Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

Έχω μεταπτυχιακό τίτλο.

Ποια από τα παρακάτω αντικείμενα απασχόλησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείτε ότι έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας του Covid-19 και σε τι βαθμό;

Ο προγραμματισμός έχει τροποποιηθεί κατά 30%... η προσέλκυση-επιλογή θα έλεγα 20% καθώς μέχρι τώρα δεν αντιμετωπίσαμε κάποιο θέμα ως προς αυτό...δηλαδή δεν άλλαξε η διαδικασία για εμάς... η εκπαίδευση 80%... και η αξιολόγηση 10%.

Ως προς την προσέλκυση προσωπικού ποιο από τα παρακάτω εργαλεία αξιοποιούσε η εταιρεία σας επί το πλείστο, πριν και μετά την εμφάνιση της πανδημίας και γιατί;

Οι εσωτερικές ανακοινώσεις, συστάσεις, εταιρείες επιλογής προσωπικού, εξωτερικές διαφημίσεις, social media, πλατφόρμες αναζήτησης εργασία και η συνεργασία με πανεπιστήμια ΤΕΙ-ΑΕΙ αξιοποιούνταν και συνεχίζουν να αξιοποιούνται από την εταιρεία μας.

Ποιες μεθόδους επιλογής προσωπικού αξιοποιείτε και γιατί;

Θα έλεγα μη δομημένες συνεντεύξεις, τεστ δεξιοτήτων κατά περίπτωση και θα προσέθετα τις ομαδικές συνεντεύξεις με το Hiring Committee, το οποίο αποτελείται από άτομα που προέρχονται από τα τμήματα της εταιρείας και είναι παρόντα στις συνεντεύξεις, συνεισφέροντας τις απόψεις τους στην διαδικασία επιλογής προσωπικού.

Εξηγείστε την διαδικασία επιλογής εφαρμόζετε ως τμήμα ΔΑΔ.

Κατάρτιση του εργασιακού προφίλ, δηλαδή να έχουμε επίγνωση του τι ψάχνουμε...ανάρτηση σε social media, job sites και κατά περίπτωση σε ανάθεση σε

εταιρείες συμβούλων...αποστολή αγγελιών σε λίστα υποψηφίων, η οποία είναι ήδη καταγεγραμμένη στη βάση βιογραφικών μας... Ο πρώτος κύκλος συνεντεύξεων από το ανθρώπινο δυναμικό ή από την εταιρεία συμβούλων... ο δεύτερος κύκλος από τον Hiring Manager και ακολούθως από το Hiring Committee ενώ ακολουθεί γραπτό offer letter στους υποψήφιους που θα επιλεγθούν και τέλος αποστέλλεται mail – reject letter σε αυτούς που θα απορριφθούν.

Στα κριτήρια επιλογής προσωπικού, θεωρείτε ότι οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες στην εποχή του covid-19 και γιατί;

Είναι σημαντικές γιατί οι άνθρωποι καλούνται να δουλέψουν με ένα διαφορετικό τρόπο συχνά από ότι δούλευαν πριν. Δεν ξέρω εάν είναι οι ψηφιακές δεξιότητες, καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι τις κατείχαν ούτως ή άλλως. Ωστόσο, θεωρώ ότι αποτελεί κομβικό κομμάτι, διότι οι εταιρείες θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό κατέχει τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες και να μην τις θεωρεί δεδομένες. Στη δική μας εταιρεία είναι απαραίτητες αυτές οι δεξιότητες σχεδόν για όλο το προσωπικό (95%) πέρα από τους εργαζόμενους της αποθήκης.

Υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού;

Η εκπαίδευση προσωπικού καλύπτεται από το τμήμα HR.

Με ποιο τρόπο γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και από ποιον;

Σε ένα μεγάλο κομμάτι συμμετέχουν σε αυτό οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και οι άμεσα προϊστάμενοι τους μέσα από το σύστημα αξιολόγησης.... Μέσα από το σύστημα απόδοσης ουσιαστικά... από το οποίο προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες με βάση το ρόλο αυτό και σε ένα δεύτερο στάδιο από τους διευθυντές των τμημάτων σε σχέση με μελλοντικά project ή μελλοντικές ανάγκες σε δεξιότητες που προκύπτουν με βάση το που κατευθύνεται η εταιρεία.

Ποια είναι η ιεραρχία ως προς τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών;

Οι υπάλληλοι απευθύνονται στους άμεσα προϊσταμένους γιατί αυτοί θα αξιολογήσουν τις απαιτήσεις της τρέχουσας εργασίας και τις μελλοντικές απαιτήσεις.

Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η εταιρεία, αναφορικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού;

Σίγουρα το on the job training, σεμινάρια και διαλέξεις από τα στελέχη της επιχείρησης, εξωτερικοί εκπαιδευτές και τα προγράμματα e-learning.

Ποια είναι η διαδικασία εξοικείωσης - εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων στην εταιρεία και ποια άτομα την αναλαμβάνουν; Ποιες διαφορές παρατηρείτε στην πριν και μετά covid εποχή;

Τη πρώτη μέρα εργασίας του νέου μέλους ασχολείται το ανθρώπινο δυναμικό με μια παρουσίαση που περιλαμβάνει το ιστορικό της επιχείρησης, τα τμήματα, το χώρο των εγκαταστάσεων, κανόνες και πολιτικές που ακολουθεί η εταιρεία...ακολουθώντας αναλαμβάνει το κάθε τμήμα ξεχωριστά αξιοποιώντας το on the job training, με την βοήθεια του work buddy, με σκοπό να τους εισαγάγει στα διαδικαστικά του τμήματος. Όσον αφορά τις διαφορές στην πριν και μετά covid εποχή δεν παρατηρούμε κάποια διαφορά καθώς η διαδικασία γινόταν και εξακολουθεί να γίνεται δια ζώσης.

Ποιες είναι οι βασικές διαφορές όσον αφορά την διεξαγωγή της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά τη πανδημία;

Σε δια ζώσης εκπαίδευση, υπάρχει ουσιαστικά ένας περιορισμός των ατόμων, άρα εκεί τα τμήματα θα είναι μικρότερα. Παρόλα αυτά η τάση είναι να οδεύουμε σε τηλεεκπαιδεύσεις, όπου αυτές έχουν το μεν πλεονέκτημα ότι μπορούμε να εκπαιδεύσουμε πολύ περισσότερα άτομα ταυτόχρονα, είτε μιλάμε για ασύγχρονη είτε για σύγχρονη εκπαίδευση αφενός, αφετέρου, υπάρχει η δυσκολία ότι δεν μπορούμε να διασφαλίσουμε εύκολα τη συμμετοχή και την προσοχή των εκπαιδευομένων.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός λαμβάνει χώρα σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι υπάλληλοι της εταιρείας όπου υπηρετείτε, έχουν λάβει εκπαίδευση σχετικά με την απόκτηση και ανάπτυξη σχετικών ψηφιακών δεξιοτήτων;

Μεγάλο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού μας είναι έτσι και αλλιώς εξοικειωμένο ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες γιατί πρόκειται για άτομα νεαρά σε ηλικία, τα οποία έχουν υπάρχουσες γνώσεις σε αυτό το κομμάτι. Υπάρχει εκπαίδευση σε σύγχρονα εργαλεία ψηφιακού μετασχηματισμού που παρέχεται κυρίως από το τμήμα IT της εταιρείας με εγχειρίδια, εκπαιδεύσεις online, σχετικά με συγκεκριμένα εργαλεία που αξιοποιεί η εταιρεία. Επομένως ναι, υπάρχει εξειδικευμένη εκπαίδευση.

Η εταιρεία σας έχει αξιοποιήσει προγράμματα e-learning για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της; Εάν ναι, ποια διαδικασία ακολουθείτε;

Ουσιαστικά η διαδικασία παραμένει ίδια με εκείνη όταν τα σεμινάρια διεξάγονταν δια ζώσης. Με βάση τις εκπαιδευτικές ανάγκες της εταιρείας, συζήτηση με τον εκπαιδευτή πριν καταλήξουμε σε συμφωνία, ώστε να διασφαλίσουμε ότι οι γνώσεις θα είναι στοχευμένες και θα καλύπτουν τις ανάγκες της εταιρείας και από εκεί και πέρα... πάντοτε έχουμε ανατροφοδότηση πάνω στα σεμινάρια που γίνονται, ώστε να ξέρουμε πόσο αποτελεσματικά ήταν... τουλάχιστον σε πρώτη φάση, πως αξιολογήθηκαν από τους συμμετέχοντες.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας σας έχει εκπαιδευτεί ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες και την ηλεκτρονική μάθηση, ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που έχει επιφέρει η πανδημία;

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι πρωτοπόρο στο κομμάτι των ψηφιακών δεξιοτήτων και είναι τμήμα, το οποίο καθοδηγεί και υποστηρίζει αντίστοιχα θέματα. Παρόλα αυτά πάντα ψάχνουμε να βρούμε καινούρια εργαλεία για να κάνουμε τη δουλειά μας πιο παραγωγική και να είμαστε πιο αποδοτικοί. Η εκπαίδευση του τμήματος πραγματοποιείται κυρίως μέσω του LinkedIn που αποτελεί μια πολύ καλή πλατφόρμα ασύγχρονης εκπαίδευσης, καθώς και μέσα από βίντεο που συμπεριλαμβάνουν εξειδικευμένες εφαρμογές που αξιοποιεί η εταιρεία.

Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αποτελούν προβλήματα – προκλήσεις που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας σας;

Θα έλεγα η υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης θα μπορούσε να είναι ένα κομμάτι που παρουσιάζει προκλήσεις... καθώς μας απασχολεί η συμμετοχή των εκπαιδευομένων.. δηλαδή ότι θα συμμετέχουν αυτοί που πρέπει και συγκεκριμένα να εξασφαλίσουμε την ενεργή συμμετοχή αυτών που παρακολουθούν αντίστοιχα προγράμματα. Το κομμάτι της έλλειψης επικοινωνίας αποτελεί κατά κάποιο τρόπο πρόκληση το να μανατζάρει κανείς ομάδες, οι οποίες είναι απομακρυσμένες. Τέλος, αναφορικά με το κλίμα και τις συνθήκες εργασίας οφείλουμε να δούμε το συνδυασμό αυτών των πραγμάτων... δηλαδή εάν με το πέρας της πανδημίας θα επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις της εταιρείας ή με τηλεργασία.

Ποια είναι τα κρίσιμα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα ΔΑΔ την εποχή του Covid-19;

Να διασφαλίσει ότι αυτοί που θα δουλεύουν απομακρυσμένα δεν θα αισθάνονται απομακρυσμένα από την εταιρεία...ότι δηλαδή θα έχουν ίσες ευκαιρίες για προαγωγή... ότι θα αξιολογούνται αντικειμενικά, ότι θα εκπαιδεύονται κατάλληλα και να δει πως πρέπει να εκπαιδεύονται. Παράλληλα, το τμήμα ΔΑΔ θα πρέπει να προσπαθεί να πείσει την διοίκηση για τη χρήση εργαλείων, τη μεθοδολογία για την εργασία για να μπορέσει να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Σ5

Σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους ανήκει η εταιρεία, στην οποία υπηρετείτε;

Η εταιρεία ανήκει στο βιομηχανικό κλάδο.

Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά η εταιρεία και πόσα το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;

Η εταιρεία απασχολεί συνολικά 150 άτομα, ενώ το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού 1 άτομο. Ωστόσο, σύντομα θα προστεθεί νέο μέλος.

Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

Κατέχω 2 μεταπτυχιακούς τίτλους, και σύντομα τον τρίτο.

Ποια από τα παρακάτω αντικείμενα απασχόλησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείτε ότι έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας του Covid-19 και σε τι βαθμό;

Η προσέλκυση – επιλογή σίγουρα μας έχει επηρεάσει σε ένα βαθμό 50% θα έλεγα...από τη στιγμή που κάναμε συνεντεύξεις δια ζώσης, πλέον γίνονται μέσω τηλεφώνου ή μέσω skype. Άρα, η πρώτη επιλογή γίνεται από εκεί...και μάλιστα έχει τύχει να προχωρήσουμε σε προσλήψεις μέσω skype.

Ως προς την προσέλκυση προσωπικού ποιο από τα παρακάτω εργαλεία αξιοποιούσε η εταιρεία σας επί το πλείστο, πριν και μετά την εμφάνιση της πανδημίας και γιατί;
Εσωτερικές ανακοινώσεις και πριν και μετά. Οι συστάσεις το ίδιο, καθώς αποτελούν την καλύτερη διαφήμιση. Εταιρείες επιλογής προσωπικού, πριν τις αξιοποιούσαμε, πλέον δεν τις αξιοποιούμε. Εξωτερικές διαφημίσεις τις αξιοποιούμε. Social media... γενικότερα η εταιρεία μας δεν διαφημίζεται τόσο πολύ, έχουμε φανατικό καταναλωτικό κοινό και η

φήμη της επιχείρησής μας διαδίδεται από στόμα σε στόμα. Παρόλα αυτά υπήρχε πάντοτε διακριτική παρουσία στο social media... οπότε παραμένει και τώρα. Οι πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας σίγουρα χρησιμοποιούνται...έχει εκσυγχρονιστεί τελείως το τελευταίο καιρό ο δημόσιος τομέας, άρα και οι φορείς τους. Πλέον οι αγγελίες δημοσιεύονται ηλεκτρονικά, επομένως έχω άμεση πρόσβαση στα βιογραφικά των υποψηφίων. Όσον αφορά τα γραφεία διασύνδεσης ΑΕΙ-ΤΕΙ αξιοποιούνταν και πριν και μετά... συνεργαζόμασταν και συνεχίζουμε να συνεργαζόμαστε με τμήματα τεχνολογίας τροφίμων, ποιοτικού ελέγχου... δεχόμαστε άτομα ως πρακτική και αν ανταποκριθούν στις ανάγκες και απαιτήσεις μας τότε προκύπτει πρόσληψη.

Ποιες μεθόδους επιλογής προσωπικού αξιοποιείτε και γιατί;

Αξιοποιούμε δομημένες συνεντεύξεις και τεστ δεξιοτήτων, καθώς και ψυχομετρικά τεστ.

Εξηγείστε την διαδικασία επιλογής που εφαρμόζετε ως τμήμα ΔΑΔ.

Όταν προκύπτει μία νέα θέση εργασίας κοιτάμε εάν μπορούμε να την καλύψουμε εσωτερικά, να γίνει δηλαδή μία εσωτερική μετακίνηση... ακολουθεί εσωτερική δημοσίευση στους πίνακες ανακοινώσεων της επιχείρησης ή διαδικτυακή ανακοίνωση. Σε πιο upgraded καταστάσεις προχωρούμε σε δημοσιεύσεις αγγελιών, αξιολογούμε από το pool που έχουμε τα βιογραφικά και αφού προκύψει το shortlist, προχωράμε στις συνεντεύξεις μαζί με τους managers των τμημάτων. Στη συνέχεια, αφού επιλεγθούν οι επικρατέστεροι υποψήφιοι, ακολουθεί ο δεύτερος κύκλος συνεντεύξεων και τα ψυχομετρικά τεστ. Το άτομο που θα επιλεγθεί, ο finalist, δέχεται ένα offer letter και έτσι καλύπτεται η θέση.

Στα κριτήρια επιλογής προσωπικού, θεωρείτε ότι οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες στην εποχή του covid-19 και γιατί;

Σίγουρα η επιχείρησή μας είναι καινούρια, η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι κάτω των 40 ετών... είναι καταρτισμένοι. Όλες οι θέσεις που πραγματευόμαστε ενσωματώνουν τη τεχνολογία (μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας), επομένως μοιραία σίγουρα πέρα από την υπάρχουσα γνώση, θα χρειαστεί το προσωπικό να λάβει μία εκπαίδευση από την εταιρεία μας. Σίγουρα υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι δεν έχουν επαφή με τη τεχνολογία, δεν γνωρίζουν πως να χρησιμοποιήσουν ένα tablet. Την ομάδα αυτή την εκπαιδεύουμε ξανά και ξανά, προκειμένου να μπορέσουν να αποδώσουν στον εργασιακό τους χώρο.

Υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού;

Δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, ανήκει στις δικές μου αρμοδιότητες και αυτό το κομμάτι. Ευελπιστώ ωστόσο, με την προσθήκη του νέου μέλους, να αναπτυχθεί και αυτό το κομμάτι.

Με ποιο τρόπο γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και από ποιον;

Αυτή τη στιγμή γίνεται ομαδικά ενώ η αξιολόγηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο από το οποίο διαφαίνονται σίγουρα οι εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, η διαδικασία της αξιολόγησης θα ξεκινήσει τον Αύγουστο του 2021.

Ποια είναι η ιεραρχία ως προς τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών;

Οι managers έρχονται σε επικοινωνία μαζί μου, συζητάμε τις ανάγκες που έχουν προκύψει και κάνουμε έρευνα των σεμιναρίων του budget καταλήγοντας στην επιλογή του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η εταιρεία, αναφορικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού;

Σίγουρα το on the job training είναι από τα πλέον πιο σημαντικά. Επίσης, αξιοποιούμε διαλέξεις από τους διευθυντές, όπως είναι οι διευθυντές ποιοτικού ελέγχου καθώς και εξωτερικούς εκπαιδευτές. Η συμμετοχή σε ομάδες, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, τα προγράμματα e-learning καθώς και το self-development δεν αξιοποιούνται ως μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού στην εταιρεία μας.

Ποια είναι η διαδικασία εξοικείωσης - εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων στην εταιρεία και ποια άτομα την αναλαμβάνουν; Ποιες διαφορές παρατηρείτε στην πριν και μετά covid εποχή;

Σίγουρα, όλα τα νέα μέλη έρχονται σε επαφή μαζί μου, δίνονται αρκετές σημαντικές πληροφορίες, όπως είναι οι ώρες προσέλευσης και αποχώρησης, οι κανόνες εργασίας, οι χώροι της εταιρείας. Στη συνέχεια, αναλαμβάνει ο προϊστάμενος του τμήματος ο οποίος και είναι υπεύθυνος για το induction training... τη πρώτη μέρα δεν δουλεύει ο εργαζόμενος, αλλά εκπαιδύεται στις διαδικασίες της επιχείρησης, εξοικειώνεται με το χώρο, γνωρίζει τους συναδέλφους, λαμβάνει πληροφορίες για το πρόγραμμα εκπαίδευσης από το οποίο θα περάσει.... Τον κρατάμε ένα 2-3ωρο και του δίνουμε έντυπο υλικό, για μελέτη στο σπίτι του. Κάποιο μέλος που να αναλαμβάνει το ρόλο του καθοδηγητή – buddy δεν έχουμε. Σε μερικές περιπτώσεις αναλαμβάνουν οι πιο έμπειροι

να βοηθήσουν στην διαδικασία ένταξης του νεοπροσληφθέντος. Όλες οι εκπαιδεύσεις μας γίνονταν δια ζώσης, υπήρχε μεταδοτικότητα και αλληλεπίδραση ενώ τα κενά των μελών καλύπτονταν πιο εύκολα. Οι δια ζώσης εκπαιδεύσεις έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα σίγουρα.

Ποιες είναι οι βασικές διαφορές όσον αφορά την διεξαγωγή της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά τη πανδημία;

Κάποιοι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας δεν είναι τόσο εξοικειωμένοι με τη τεχνολογία, που σημαίνει ότι η εκπαίδευση αυτών διαδικτυακά καθίσταται δύσκολη. Από την πλευρά μας εξερευνούμε ποιοι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετάσχουν στις εκπαιδεύσεις και ποιοι χρήζουν βοήθειας.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός λαμβάνει χώρα σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι υπάλληλοι της εταιρείας όπου υπηρετείτε, έχουν λάβει εκπαίδευση σχετικά με την απόκτηση και ανάπτυξη σχετικών ψηφιακών δεξιοτήτων;

Γενικότερα δεν έχουμε πολλές απαιτήσεις από τους εργαζόμενους, ωστόσο στοχεύουμε σε συχνές εκπαιδεύσεις των υπαλλήλων μας. Η πλειοψηφία των εργαζομένων μας ακριβώς επειδή είναι κάτω των 40-45 ετών είναι ήδη εξοικειωμένοι με τη τεχνολογία.

Η εταιρεία σας έχει αξιοποιήσει προγράμματα e-learning για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της; Εάν ναι, ποια διαδικασία ακολουθείτε;

Η εταιρεία μας δεν αξιοποιεί προγράμματα e-learning.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας σας έχει εκπαιδευτεί ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες και την ηλεκτρονική μάθηση, ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που έχει επιφέρει η πανδημία;

Προσωπικά δεν έχω εκπαιδευτεί περαιτέρω. Είναι θέμα προσωπικής τριβής .. οι ψηφιακές μου δεξιότητες είναι αρκετά αναπτυγμένες.. επομένως δεν μου ήταν δύσκολο να ανταποκριθώ στις νέες τεχνολογικές και ψηφιακές προκλήσεις.

Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αποτελούν προβλήματα – προκλήσεις που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας σας;

Σίγουρα θα θέλαμε να ασχοληθούμε περισσότερο με την υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης λόγω της δομής της επιχείρησης και της έντασης λειτουργίας της εταιρείας μας δυσκολευόμαστε ως προς το να αποδεσμεύσουμε τους εργαζομένους μας, ώστε να

παρακολουθήσουν αντίστοιχα προγράμματα. Θα πρέπει τα προγράμματα αυτά να διεξάγονται είτε εκτός ωραρίου, είτε να σταματήσει η παραγωγή, κάτι το οποίο δεν είναι επιλογή για εμάς. Όσον αφορά την έλλειψη επικοινωνίας θα έλεγα ότι σίγουρα υστερούμε ως προς αυτό το κομμάτι δια ζώσης, είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, καθώς η επικοινωνία αποτελεί το κλειδί για όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Το πλήθος διαφορετικών εργασιών σε συνθήκες πίεσης χρόνου – stress, σίγουρα δεν μπορούμε να το αποχωριστούμε, και πρέπει να μάθουμε να ζούμε με αυτό.

Ποια είναι τα κρίσιμα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα ΔΑΔ την εποχή του Covid-19;

Με άλλους συναδέλφους του κλάδου μου που έρχομαι σε επικοινωνία, η θεματική της πανδημίας έχει επιφέρει πολλές προκλήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς διαταράσσεται το well-being του ανθρώπου... προκύπτουν αλλαγές στον προγραμματισμό, σχετικά με το ποιοι εργαζόμενοι θα διακόψουν την εργασία τους και ποιοι θα συνεχίσουν... ή υπάρχουν εταιρείες, οι οποίες οδηγήθηκαν σε καθίζηση τζίρου και από εκεί που σχεδίαζαν επεκτάσεις αναγκάστηκαν να οδηγηθούν σε απολύσεις 10-20%. Αυτό που περάσαμε το τελευταίο 1,5 χρόνο νομίζω ότι ήταν η μεγαλύτερη άσκηση που θα μπορούσαμε να περάσουμε ως κλάδος ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, υπάρχουν εταιρείες, οι οποίες έχουν εφαρμόσει εδώ και 1,5 χρόνο τη τηλεργασία, γεγονός το οποίο έχει επιφέρει κέρδη ως προς τη μετακίνηση εργαζομένων (εταιρικά mini bus), ενώ παράλληλα, φαίνεται ότι η τηλεργασία συνεπάγεται μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Ίσως θα είναι λίγο δύσκολο στις εταιρείες να πείσουν τους υπαλλήλους τους να επιστρέψουν στο χώρο εργασίας τους, ειδικά όταν φαίνεται ότι αυτό το μοντέλο (της τηλεργασίας) ήρθε για να μείνει γιατί αποδίδει.

Σ6

Σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους ανήκει η εταιρεία, στην οποία υπηρετείτε;

Η εταιρεία ανήκει στο βιομηχανικό κλάδο.

Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά η εταιρεία και πόσα το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;

Η εταιρεία απασχολεί περίπου 500 άτομα ενώ το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού 5 σε σύνολο.

Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

Μεταπτυχιακός τίτλος.

Ποια από τα παρακάτω αντικείμενα απασχόλησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείτε ότι έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας του Covid-19 και σε τι βαθμό;
Η εκπαίδευση έχει τροποποιηθεί 100%, η προσέλκυση και επιλογή στο 60%, η αξιολόγηση επίσης στο 60%, ο προγραμματισμός στο 50% ενώ η διαχείριση αποδοχών δεν έχει τροποποιηθεί στην εταιρεία μας.

Ως προς την προσέλκυση προσωπικού ποιο από τα παρακάτω εργαλεία αξιοποιούσε η εταιρεία σας επί το πλείστο, πριν και μετά την εμφάνιση της πανδημίας και γιατί;

Τα social media αξιοποιούνταν και συνεχίζουν να αξιοποιούνται, καθώς πολύ συχνά ανατρέχουμε στο LinkedIn κάνοντας head hunting. Πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας σίγουρα και πριν και μετά, όπως είναι τα career sites. Γραφεία διασύνδεσης ΑΕΙ-ΤΕΙ δεν συνεργαζόμαστε με αυτά όπως επίσης δεν καταφεύγουμε σε εξωτερικές διαφημίσεις, ενώ οι συστάσεις πάντα ακολουθούν του recruitment και ποτέ δεν προηγούνται στη δική μας περίπτωση. Τέλος, σπάνια απευθυνόμαστε σε εταιρείες επιλογής προσωπικού, μόνο εάν χρειαστεί και αυτό βέβαια εξαρτάται από την βαρύτητα της θέσης, ενώ ανά τρεις μήνες δημοσιεύουμε ένα εταιρικό περιοδικό όπου το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να ενημερωθεί για τις θέσεις που προκύπτουν, επομένως ναι, χρησιμοποιούμε και εσωτερικές ανακοινώσεις. Τα επιδοτούμενα προγράμματα είναι μία άλλη πολιτική πρακτική που εφαρμόζουμε, μέσα από τα οποία συνεργαζόμαστε με ανθρώπους και να αξιολογήσουμε εάν μπορούν να συνεχίσουν ή όχι.

Ποιες μεθόδους επιλογής προσωπικού αξιοποιείτε και γιατί;

Οι μέθοδοι επιλογής που αξιοποιούμε εξαρτώνται από την βαρύτητα της θέσης, ωστόσο σε γενικά πλαίσια είναι οι δομημένες και μη δομημένες συνεντεύξεις και τα τεστ δεξιοτήτων.

Εξηγείστε την διαδικασία επιλογής εφαρμόζετε ως τμήμα ΔΑΔ.

Στην αρχή ανεβάζουμε την αγγελία στο career site, το οποίο συνοδεύεται από μερικές στοχευμένες ερωτήσεις, τις οποίες καλούνται να απαντήσουν οι ενδιαφερόμενοι, προκειμένου να δούμε ότι είναι στοχευμένο το ενδιαφέρον που εκδηλώνουν. Έτσι ξεκινάμε με ένα screening των βιογραφικών, αξιολογώντας παράλληλα τις απαντήσεις των υποψηφίων με στόχο να τους καλέσουμε σε μια πρώτη γνωριμία, μέσω διαφόρων πλατφόρμων όπως είναι το Teams, Zoom λόγω πανδημίας. Στη πρώτη κουβέντα

συμμετέχει ο εκπρόσωπος του HR με τον υποψήφιο – την υποψήφια, ανιχνεύουν τα θέματα προσωπικότητας και εφόσον δούμε ότι κουμπώνει η προσωπικότητα του υποψηφίου με την εταιρεία και ότι ο ενδιαφερόμενος δεν έχει θέμα με τις ιδιαιτερότητες της δουλειάς (βάρδιες, βραδινή εργασία, δήμερη εργασία), τότε ακολουθεί συμπλήρωση τεστ γνώσεων το οποίο έχει σχεδιαστεί από τον εκάστοτε προϊστάμενο. Στη συνέχεια αφού συμπληρωθεί το τεστ ξανακαλούμε τον υποψήφιο για να κάνουμε το job offer, το οποίο γίνεται τηλεφωνικά, τον ενημερώνουμε σχετικά με το πλαίσιο συνεργασίας, τις συνθήκες, τις παροχές, τα φιλτράρει και αντίστοιχα μας δίνει μία απάντηση. Σε περίπτωση που δεχτεί το offer γίνεται γραπτώς, με την γραπτή του επιβεβαίωση.

Στα κριτήρια επιλογής προσωπικού, θεωρείτε ότι οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες στην εποχή του covid-19 και γιατί;

Η απάντηση είναι ξεκάθαρη, πρέπει να είμαστε εξοικειωμένοι με τις ψηφιακές δεξιότητες, τη τεχνολογία γιατί η πανδημία μπήκε στη ζωή μας και δύσκολα να υποχωρήσει σύντομα.

Υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού;

Υπάρχει τμήμα εκπαίδευσης, ο επικεφαλής βρίσκεται στην Αθήνα, έμπειρο στέλεχος. Εφόσον γίνει η επιλογή προσωπικού και προκύψουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, τις συγκεντρώνουμε, τις κοστολογούμε, τις παρουσιάζουμε στο συμβούλιο κάθε Φεβρουάριο και αφού εγκριθεί προχωράμε την διαδικασία. Αξιοποιούμε ένα Learning Management System για να το κατορθώσουμε.

Με ποιο τρόπο γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και από ποιον;

Το στέλεχος εκπαίδευσης επικοινωνεί με τους διευθυντές των τμημάτων, εξετάζει τις αξιολογήσεις των υπαλλήλων, από τις οποίες προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Τις κοστολογούμε μαζί και καταλήγουμε στα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα αφού προηγηθεί η έγκριση αυτών.

Ποια είναι η ιεραρχία ως προς τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών;

Το τυπικό είναι ο υπάλληλος να απευθύνεται στον προϊστάμενο του, να του μεταφέρει την ανησυχία του, την επιθυμία του ενώ στη συνέχεια ο προϊστάμενος μεταφέρει οποιαδήποτε πληροφορία έχει συλλέξει στα στελέχη HR. Έχει τύχει βέβαια ο υπάλληλος να απευθυνθεί στο τμήμα HR, προκειμένου να τον ενημερώσει για κάποια επιμόρφωση

την οποία θα επιθυμούσε να λάβει, να συμμετάσχει σε κάποιο μεταπτυχιακό για παράδειγμα. Η εκπαίδευση είναι και ανάγκη και παροχή.

Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η εταιρεία, αναφορικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού;

Η εταιρεία εφαρμόζει την εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία (on the job training), σεμινάρια και διαλέξεις από στελέχη της εταιρείας και εξωτερικούς εκπαιδευτές, ενώ αρκετά συχνή είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας, αξιοποιούνται προγράμματα e-learning, καθώς και συχνό φαινόμενο είναι το self-development.

Ποια είναι η διαδικασία εξοικείωσης - εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων στην εταιρεία και ποια άτομα την αναλαμβάνουν; Ποιες διαφορές παρατηρείτε στην πριν και μετά covid εποχή; Ποιες είναι οι βασικές διαφορές όσον αφορά την διεξαγωγή της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά τη πανδημία;

Συντονιστής είναι το HR, επικοινωνεί με τους αρμόδιους της εκπαίδευσης κλείνει τα αντίστοιχα ραντεβού, τη θεματολογία και ακολουθεί ένα follow up σχετικά με το τι έχει μάθει το νέο μέλος, σε τι σημείο βρίσκεται. Η πανδημία πλέον έχει αλλάξει τις περισσότερες διαδικασίες, καθώς γίνονται εξ αποστάσεως.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός λαμβάνει χώρα σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι υπάλληλοι της εταιρείας όπου υπηρετείτε, έχουν λάβει εκπαίδευση σχετικά με την απόκτηση και ανάπτυξη σχετικών ψηφιακών δεξιοτήτων;

Το Microsoft Office ήταν ήδη γνωστό στη πλειοψηφία των εργαζομένων μας. Καινούριες πλατφόρμες όπως είναι το ZOOM, όχι δεν τα γνωρίζαμε. Ωστόσο, πραγματοποιήθηκαν εσωτερικά σεμινάρια προκειμένου να καλύψουν αυτά τα κενά.

Η εταιρεία σας έχει αξιοποιήσει προγράμματα e-learning για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της; Εάν ναι, ποια διαδικασία ακολουθείτε;

Για εμένα το e-learning πρόγραμμα αντικαθιστά το δια ζώσης πρόγραμμα. Στην αρχή εξετάζουμε το φορέα εκπαίδευσης, τον εισηγητή, τη θεματολογία και το κόστος. Σίγουρα το e-learning πρόγραμμα δεν μπορεί να προσφέρει τα ίδια οφέλη σε σύγκριση με τα δια ζώσης προγράμματα, οπότε ανυπομονούμε να επανέλθουμε σε αυτά σύντομα.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας σας έχει εκπαιδευτεί ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες και την ηλεκτρονική μάθηση, ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που έχει επιφέρει η πανδημία;

Έχω εκπαιδευτεί στο Teams, Zoom...πλέον οι συνεντεύξεις και η επικοινωνία πραγματοποιείται διαδικτυακά και προσωπικά είμαι ένας άνθρωπος που επιδιώκει τη προσωπική επαφή. Θεωρώ ως στέλεχος HR, είναι υποχρέωσή μας να βρισκόμαστε δίπλα και σε επαφή με τον άνθρωπο. Η εκπαίδευση που έχω λάβει μπορεί να χαρακτηριστεί εσωτερική και κυρίως από το τμήμα IT της εταιρείας.

Ποια από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αποτελούν προβλήματα – προκλήσεις που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας σας;

Το κλίμα και οι συνθήκες εργασίας, καθώς βιώνουμε μία υγειονομική κρίση. Αν έχουμε 1-2 κρούσματα, θα κλείσει η παραγωγή, γεγονός το οποίο θα επιφέρει πολλές συνέπειες. Η τηλεργασία αποτελεί επίσης πρόκληση .

Ποια είναι τα κρίσιμα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα ΔΑΔ την εποχή του Covid-19;

Το σημαντικότερο είναι η επαναφορά σε μία νέα κανονικότητα, όπως είναι η επιστροφή στο γραφείο. Θα χρειαστεί ο υπάλληλος να προσαρμοστεί σε ένα χ χρονικό διάστημα μετά από τη τηλεργασία. Για εταιρείες που παρουσίασαν προβλήματα, είχαν αναστολές, επίσης είναι ένα αγκάθι δεδομένου ότι εάν προκύψει ένα επιπλέον lockdown, θα υπάρξει μεγάλο πρόβλημα. Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι αυτό των νομοθεσιών, όπως είναι οι αποζημιώσεις των υπαλλήλων... ενώ ένα επιπρόσθετο σημαντικό ζήτημα είναι η εξάμηνη προστασία και του πατέρα (εκτός από την αντίστοιχη της μητέρας - διάρκειας 18 μηνών). Τέλος, συμπεριλαμβάνεται και η ψηφιοποίηση, όπου δεν ξέρω εάν οι εταιρείες είναι εξοικειωμένοι με τη τεχνολογία.

Σ7

Σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους ανήκει η εταιρεία στην οποία υπηρετείτε;

Η εταιρεία ανήκει στο βιομηχανικό κλάδο.

Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά η εταιρεία; Πόσα άτομα απασχολεί το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;

Η εταιρεία απασχολεί συνολικά 1400 άτομα, ενώ το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού 14 άτομα.

Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

Μεταπτυχιακός τίτλος.

Ποια από τα παρακάτω αντικείμενα απασχόλησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείτε ότι έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας του Covid-19 και σε τι βαθμό;

Ο προγραμματισμός έχει τροποποιηθεί, ωστόσο δεν θα μπορούσα να δώσω ένα ποσοστό αυτή τη στιγμή. Η προσέλκυση και επιλογή έχει επηρεαστεί σίγουρα από την πανδημία, καθώς έχουν αλλάξει αρκετά οι διαδικασίες της και έχει αλλάξει κατά 30%. Σχετικά με την εκπαίδευση, ναι έχει τροποποιηθεί και αυτή... για παράδειγμα οι εκπαιδεύσεις ανθρώπινου δυναμικού για την παραγωγή δεν μπορούν να υλοποιηθούν. Άρα η εκπαίδευση έχει επηρεαστεί σίγουρα κατά ένα 40-50%.

Ως προς την προσέλκυση προσωπικού ποιο/ -α από τα παρακάτω εργαλεία αξιοποιούσε επί το πλείστο το τμήμα σας, πριν και μετά την εμφάνισή της πανδημίας και γιατί;

Η εταιρεία μας αξιοποιούσε και συνεχίζει να αξιοποιεί τις εσωτερικές ανακοινώσεις, συστάσεις, εταιρείες επιλογής προσωπικού, social media, πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας, γραφεία διασύνδεσης ΑΕΙ-ΤΕΙ, καθώς και το site της εταιρείας όπου αναρτούμε τις αγγελίες μας.

Ποια/-ες μεθόδους επιλογής προσωπικού αξιοποιείτε και γιατί;

Δομημένες συνεντεύξεις σίγουρα, τεστ δεξιοτήτων, φόρμα αξιολόγησης υποψηφίων, συστάσεις.

Εξηγείστε την διαδικασία επιλογής που εφαρμόζετε ως τμήμα ΔΑΔ.

Αρχικά, ξεκινάει η διαδικασία με την αίτηση κάλυψης της κενής θέσης. Υπάρχει ειδική φόρμα, την οποία δημιουργεί ο μάνατζερ σε συνεργασία με τον HR manager καταγράφει το job profile, το ρόλο και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τις σπουδές, ξένες γλώσσες και τις δεξιότητες που χρειάζεται. Εάν είναι αντικατάσταση... υπάρχουν ήδη τα προαναφερθέντα στοιχεία. Στη συνέχεια, περνάει από τις κατάλληλες εγκρίσεις από την διοίκηση και αφού τις λάβει συνεχίζουμε την διαδικασία οδηγούμαστε σε εσωτερική ανακοίνωση της θέσης, παροτρύνουμε αρκετά το προσωπικό μας να τις προωθήσει σε γνωστούς, φίλους και παράλληλα αναρτούμε την αγγελία στο site της εταιρείας μας και εάν χρειαστεί γίνεται μια περαιτέρω αναδημοσίευση της αγγελίας σε συνεργασία με εξωτερικά sites. Μελετούμε τα βιογραφικά που δεχόμαστε και προωθούμε τα κατάλληλα υλικά στους managers, προκειμένου να επιλέξει με ποια θα επιθυμούσε να προχωρήσει

σε συνέντευξη. Κάνουμε λοιπόν τη συνέντευξη με τον manager, επιλέγονται 2-3 τελικοί υποψήφιοι, όπου και τους ζητάμε να υλοποιήσουν τεστ δεξιοτήτων, ανάλογα με τη θέση αυτά διαφοροποιούνται. Συνήθως, οι δεξιότητες είναι τεχνικές...γίνονται βέβαια και αριθμητικά τεστ... μπορεί να έχουμε επίσης έλεγχο γνώσης όσον αφορά τις τεχνικές δεξιότητες σε Microsoft Office, έλεγχος οποιασδήποτε άλλης γλώσσας καθώς και τεστ προσωπικότητας. Αφού λάβουμε συστάσεις και αφού συμπληρωθεί η φόρμα αξιολόγησης, απευθυνόμαστε στη διοίκηση, συμπληρώνεται αντίστοιχη φόρμα σε σχέση με το συγκεκριμένο υποψήφιο αναφορικά με τις αμοιβές και παροχές που θα έχει, παίρνουμε έγκριση και κάνουμε το job offer στον υποψήφιο.

Στα κριτήρια επιλογής προσωπικού, θεωρείτε πως οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες στην εποχή του covid-19 και γιατί; (π.χ. Γνώσεις Η/Υ, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα e-learning)

100%, γιατί μιλάμε για μια 4^η βιομηχανική επανάσταση και θα είναι ακόμη πιο έντονα τα επόμενα χρόνια. Στις επιχειρήσεις συζητάμε για αυτοματοποίηση, ψηφιοποίηση προκειμένου η δουλειά μας να γίνεται αποτελεσματικότερη και ταχύτερη και πιο ποιοτική.

Υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού;

Υπάρχει και εντάσσεται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Απασχολεί 2 άτομα.

Με ποιον τρόπο γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και από ποιον; Ποια είναι η ιεραρχία ως προς τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών; (υπάλληλοι - μάνατζερ, υπάλληλοι – HR)

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες συνδέονται με το κομμάτι της αξιολόγησης η οποία πραγματοποιείται μία φορά το χρόνο αλλά και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Πραγματοποιείται μάλιστα, ένας διάλογος μεταξύ υπαλλήλου και manager, όπου εντοπίζονται ποιες είναι οι εγκάρσιες και τεχνικές δεξιότητες, που απαιτούνται, προκειμένου ο επαγγελματίας να φέρει εις πέρας το έργο του. Μέσα από το διάλογο προκύπτει ένα πλάνο ανάπτυξης του υπαλλήλου, έχει ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα συμπεριλαμβανομένων των στόχων που πρέπει να υλοποιήσει ο εργαζόμενος. Στη συνέχεια το αρχείο αυτό λαμβάνεται από τον Performance & Training Specialist, συγκεντρώνεται σε μια βάση και στη συνέχεια κατά την διάρκεια της χρονιάς ανατρέχει σε αυτό.

Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η εταιρεία σας αναφορικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού;

Η εταιρεία εφαρμόζει την εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία, συμμετοχή σε ομάδες, σεμινάρια και διαλέξεις από τα στελέχη της επιχείρησης και τους εξωτερικούς εκπαιδευτές, εναλλαγή θέσεων εργασίας, προγράμματα e-learning και self-development. Επίσης, υπάρχει σίγουρα το κομμάτι του mentoring, coaching, γίνεται πολύ καλή εκπαίδευση γύρω από την ανάπτυξη των στελεχών, καθώς δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις εγκάρσιες δεξιότητες. Υπάρχει μεγάλη ομάδα coaches, η οποία εκπαιδεύει στελέχη της επιχείρησης.

Ποια είναι η διαδικασία εξοικείωσης – εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων στην εταιρεία σας και ποια άτομα την αναλαμβάνουν; Ποιες διαφορές παρατηρείτε στην πριν και μετά covid εποχή;

Υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης, το οποίο καταρτίζεται από τον μάνατζερ του εκάστοτε τμήματος πριν τον ερχομό του νέου μέλους. Στο πρόγραμμα έχουν συμφωνηθεί από την αρχή ποιος θα αναλάβει το ρόλο του καθοδηγητή – buddy, ποιος θα είναι ο πιο στενός του άνθρωπος, στον οποίο θα μπορεί να απευθύνει όλες του τις απορίες. Άρα, υπάρχει ο καθοδηγητής, όπου σε συνεργασία με τον μάνατζερ, ο οποίος έχει την ευθύνη για την ομαλή ένταξη του νέου εργαζόμενου στην εταιρεία. Το HR τμήμα οργανώνει μια νέα παρουσίαση ένταξης στους νέους συναδέλφους, όπου τους εκπαιδεύει σε σχέση με τη κουλτούρα, τις αξίες, τις δομές, τις διαδικασίες της εταιρείας. Μάλιστα, γίνονται συνεντεύξεις μέσα στα επόμενα χρονικά διαστήματα, όπου επιβεβαιώνουμε ότι όλη η διαδικασία της ένταξης έχει βοηθήσει τον εργαζόμενο να έχει όλα τα απαραίτητα εργαλεία, τα συστήματα, τους ανθρώπους που χρειάζεται και τις γνώσεις για να πετύχει στη νέα του θέση. Σίγουρα στη δική μας εταιρεία χρειάστηκε να αναδομήσουμε την παραπάνω διαδικασία γιατί δουλεύουμε κατά κύριο λόγο διαδικτυακά, οπότε οι νέοι συνάδελφοι έχουν επισκεφτεί ελάχιστα τις εγκαταστάσεις μας. Αυτό, έχει σαν αποτέλεσμα τα νέα μέλη να έχουν την ανάγκη να βρίσκονται κοντά στα άτομα αυτά έστω και διαδικτυακά, προκειμένου να μην νιώθουν απομονωμένοι κοινωνικά. Το remote management είναι διαφορετικό από το δια ζώσης management επιφέροντας πολλές προκλήσεις. Στην παραγωγή η διαδικασία αυτή δεν έχει αλλάξει, ωστόσο σε διοικητικές θέσεις, παρουσιάζει αναμφισβήτητα διαφορές και προκλήσεις.

Ποιες είναι οι βασικές διαφορές όσον αφορά τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά την πανδημία; (δια ζώσης, e-learning)

Υπάρχουν εκπαιδεύσεις, τις οποίες δεν μπορούσαμε να παρακολουθήσουμε πριν για ποικίλους λόγους, ενώ πλέον η πανδημία μας έχει λύσει το πρόβλημα, καθώς όλοι οι φορείς έχουν στραφεί στη τηλεκπαίδευση. Άρα πιστεύω ότι έχουν προκύψει αρκετές ευκαιρίες για εκπαίδευση για στελέχη και είναι κάτι πολύ θετικό. Ενώ στην εταιρεία μας υπήρχε ήδη από το 2007 μια πλατφόρμα, με την εμφάνιση της πανδημίας ενισχύσαμε αυτό το κομμάτι της εκπαίδευσης, συνεργαζόμενοι με μια νέα εταιρεία για την εκπαίδευσή μας. Η δια ζώσης εκπαίδευση έχει σταματήσει, άρα προχωρήσαμε με αυτής της μορφής την εκπαίδευση. Έχουμε ανοικτές τις πόρτες από όλες τις πλευρές προκειμένου να πάρουμε τη γνώση, και είναι κάτι πολύ ενθαρρυντικό.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός λαμβάνει χώρα σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι υπάλληλοι της εταιρείας σας έχουν λάβει εκπαίδευση σχετικά με την απόκτηση και ανάπτυξη σχετικών ψηφιακών δεξιοτήτων;

Με την έναρξη της πανδημίας και ερχόμενοι σε τριβή με τη τηλεργασία, αναγκαστήκαμε να δουλέψουμε άμεσα και το Teams, και όλα τα εργαλεία αντίστοιχης μορφής. Άρα, μπορώ να πω ότι μας μετέφερε σε μια άλλη πραγματικότητα. Επομένως, σίγουρα ενισχύθηκαν δεξιότητες... σίγουρα πιστεύω πως έχουμε περιθώρια για περαιτέρω ενίσχυση, αλλά θεωρώ ότι και μέσα από το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων μας, είμαστε σε ένα πολύ καλό επίπεδο.

Η εταιρεία σας έχει αξιοποιήσει προγράμματα e-learning για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της. Εάν ναι, ποια διαδικασία ακολουθείτε;

Η πλατφόρμα που αξιοποιούμε συμπεριλαμβάνει μαθήματα, τα οποία είχαμε τη τεχνογνωσία να τα χτίσουμε, άρα σε ότι αφορά τη τηλεκπαίδευση αναφερόμαστε σε προϊόντα της εταιρείας. Σε σχέση με εξωτερικούς φορείς, σίγουρα λαμβάνουμε συστάσεις, αν μιλάμε για κάποιο μεγάλο πρόγραμμα, το οποίο θέλουμε να εφαρμόσουμε.. και συγκρίνουμε τα προγράμματα. Μελετούμε τους σκοπούς της εκπαίδευσης, ποια επιθυμητά αποτελέσματα θα θέλαμε να έχουμε.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας σας έχει εκπαιδευτεί ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες και την ηλεκτρονική μάθηση ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που έχει επιφέρει ο covid-19;

Όλοι εκπαιδευτήκαμε με νέες δεξιότητες. Μας βοήθησε σίγουρα το τμήμα DI – Digital Innovation. Από εκεί και πέρα, ισχύει το on the job training. Εξαρτάται από τις ανάγκες του ρόλου εργασίας.

Ποια από τα παρακάτω αποτελούν προβλήματα που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας σας;

Η έλλειψη επικοινωνίας δια ζώσης και το πλήθος διαφορετικών εργασιών σε συνθήκες πίεσης χρόνου αποτελούν θέματα, τα οποία αντιμετωπίζουμε. Ο φόβος για το άγνωστο έχει άμεση σχέση με τη πανδημία σε γενικό πλαίσιο.

Ποια είναι τα κρίσιμα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα ΔΑΔ την εποχή του Covid-19;

Είναι ποικίλα τα ζητήματα που κληθήκαμε να αντιμετωπίσουμε ως τμήμα ΔΑΔ. Σίγουρα να δημιουργήσουμε ένα κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης, να διασφαλίσουμε ότι με τις διαδικασίες τις οποίες στήσαμε ότι οι άνθρωποι μας θα είναι υγιείς, τόσο αυτού που εργάζονται δια ζώσης αλλά και με τηλεργασία (ψυχολογικά υγιείς). Να διασφαλίσουμε ότι και οι μεν και οι δε έχουν όλα τα απαραίτητα εργαλεία. Προσφέραμε σε κάθε περίπτωση δωρεάν τεστ για να αισθάνονται ασφαλείς και καταφύγαμε σε πολλές διαδικασίες, οι οποίες δεν έχουν σταματήσει καθώς δεν έχει σταματήσει η πανδημία.

Σ8

Σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους ανήκει η εταιρεία στην οποία υπηρετείτε;

Η εταιρεία ανήκει στο βιομηχανικό κλάδο.

Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά η εταιρεία; Πόσα άτομα απασχολεί το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;

Η εταιρεία απασχολεί συνολικά 425 άτομα, ενώ το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού 5.

Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

Μεταπτυχιακός τίτλος.

Ποια από τα παρακάτω αντικείμενα απασχόλησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείτε ότι έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας του Covid-19 και σε τι βαθμό;

Η εκπαίδευση έχει αλλάξει κατά 100%, η προσέλκυση και επιλογή κατά 70% και τέλος, ο προγραμματισμός και αξιολόγηση κατά 30-40%.

Ως προς την προσέλκυση προσωπικού ποιο/ -α από τα παρακάτω εργαλεία αξιοποιούσε επί το πλείστο το τμήμα σας, πριν και μετά την εμφάνισή της πανδημίας και γιατί;

Ως προς την προσέλκυση προσωπικού αξιοποιούμε τις εσωτερικές ανακοινώσεις, συστάσεις, απευθυνόμαστε σε εταιρείες επιλογής προσωπικού, πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας, συνεργαζόμαστε με γραφεία διασύνδεσης ΑΕΙ-ΤΕΙ και τέλος, όσον αφορά τα social media αξιοποιούμε μόνο το LinkedIn.

Ποια/-ες μεθόδους επιλογής προσωπικού αξιοποιείτε και γιατί;

Δομημένες συνεντεύξεις δεν έχουμε. Έχουμε μη δομημένες συνεντεύξεις. Υπάρχει ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, από τις οποίες μπορούμε να κατανοήσουμε που κατευθύνεται ο υποψήφιος. Τεστ δεξιοτήτων σίγουρα και κέντρα αξιολόγησης τρέχουμε κατά περίπτωση, ανάλογα με τη θέση που επιθυμούμε να καλύψουμε.

Εξηγείστε την διαδικασία επιλογής που εφαρμόζετε ως τμήμα ΔΑΔ.

Λαμβάνουμε το αίτημα από την εκάστοτε διεύθυνση για τη νέα θέση που προκύπτει ή για την αντικατάσταση υπάρχουσας θέσης, ή και για την εσωτερική μετακίνηση συναδέλφου... δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην εσωτερική μετακίνηση. Σε περίπτωση που δεν προκύψει αυτή, προχωράμε σε αναζήτηση στη βάση δεδομένων μας, η οποία εάν δεν καλύπτει τις προδιαγραφές που αναζητούμε, δημοσιεύουμε αγγελίες εσωτερικά και εξωτερικά...γίνεται προώθηση σε σελίδες όπου κοινοποιούνται αγγελίες και στα social media. Σε περίπτωση που δυσκολευόμαστε να βρούμε το προφίλ που ψάχνουμε απευθυνόμαστε σε εταιρείες επιλογής προσωπικού και στοχεύουμε στο head hunting. Όταν τελικά βρούμε τα βιογραφικά που ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές της θέσης, προγραμματίζουμε συνεντεύξεις, τρέχουμε κάποια τεστ δεξιοτήτων ή ακόμη και ψυχομετρικά. Σε κάθε περίπτωση και ανάλογα με τη θέση ακολουθούμε διαφορετική μεθοδολογία. Στη συνέχεια πραγματοποιείται ο δεύτερος κύκλος συνεντεύξεων με τους μάνατζερ παρόντες για την εκάστοτε θέση. Καταλήγουμε στον επικρατέστερο και κάνουμε το offer.

Στα κριτήρια επιλογής προσωπικού, θεωρείτε πως οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες στην εποχή του covid-19 και γιατί; (π.χ. Γνώσεις Η/Υ, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα e-learning)

Όσο και αν θεωρούνται προαπαιτούμενες δεν είναι δυστυχώς. Στην κατηγορία εργατών που απευθυνόμαστε η χρήση ψηφιακών εργαλείων είναι αρκετά δύσκολη, οπότε ίσως χρειαστεί να αξιολογήσουμε το Viber, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη. Είμαστε γενικότερα ευέλικτοι.

Υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού;

Δεν υπάρχει τμήμα, υπάρχει 1 άνθρωπος, ο οποίος είναι υπεύθυνος της εκπαίδευσης. Βρισκόμαστε στη διαδικασία μεταφοράς όλων μας των εκπαιδύσεων σε μία πλατφόρμα. Μιλάμε για ένα πολύ μεγάλο όγκο πληροφοριών, όπου θα πρέπει να οργανώσουμε και να μεταφέρουμε στους υπαλλήλους, έστω διαδικτυακά. Θα πρέπει από την πλευρά μας να διασφαλίσουμε ότι η εκάστοτε εκπαίδευση παρακολουθήθηκε, αξιολογήθηκε και ανταποκρίνεται στις ανάγκες τόσο των υπαλλήλων, αλλά και της εταιρείας.

Με ποιον τρόπο γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και από ποιον;

Αυτό είναι συνδεδεμένο με την αξιολόγηση κάθε έτος. Προχωρούμε στη καταγραφή των αναγκών σε ατομικό αλλά και ομαδικό επίπεδο. Ιεραρχούμε τις ανάγκες αυτές διότι υπάρχει συγκεκριμένο budget που διαθέτουμε.

Ποια είναι η ιεραρχία ως προς τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών; (υπάλληλοι - μάνατζερ, υπάλληλοι – HR)

Οι υπάλληλοι μπορούν να απευθυνθούν και στον προϊστάμενο και στον HR Manager, αλλά πιο υγιές είναι να απευθυνθεί στον προϊστάμενο, καθώς αυτός γνωρίζει καλύτερα ποιες ενδέχεται να είναι οι ανάγκες του υπαλλήλου του (αίτηση για συμμετοχή σε μεταπτυχιακό, το οποίο δεν έχει συνάφεια με την εργασία του).

Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η εταιρεία σας αναφορικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού;

Η εταιρεία εφαρμόζει την εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία, συμμετοχή σε ομάδες, πραγματοποιεί σεμινάρια και διαλέξεις από τα στελέχη της επιχείρησης και από εξωτερικούς εκπαιδευτές, αξιοποιεί μία πληθώρα προγραμμάτων e-learning και εντοπίζει αρκετές περιπτώσεις όπου οι υπάλληλοι μέσω εσωτερικής υποκίνησης – self-development, συμμετέχουν σε διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης, είτε έχουν να κάνουν με την ενίσχυση υπάρχουσας γνώσης, ξένες γλώσσες, ψηφιακές δεξιότητες και αφού παρακολουθήσουν τα αντίστοιχα προγράμματα μας το κοινοποιούν παρουσιάζοντας τα

πιστοποιητικά που έχουν λάβει. Η εταιρεία από την πλευρά της υποστηρίζει με επιδοτήσεις τα θέλω των υπαλλήλων προκειμένου να επιτύχουν τα μωρώ.

Ποια είναι η διαδικασία εξοικείωσης – εκπαίδευσης των νεοπροσληθόντων στην εταιρεία σας και ποια άτομα την αναλαμβάνουν; Ποιες διαφορές παρατηρείτε στην πριν και μετά covid εποχή;

Συνήθως κάποιος συνάδελφος από αντίστοιχη θέση αναλαμβάνει το ρόλο του καθοδηγητή – buddy για το νέο εισερχόμενο. Ακολουθείτε συγκεκριμένο πλάνο εκπαίδευσης για τα νέα μέλη και είναι κάτι το οποίο στην παρούσα φάση προσπαθούμε να αναδομήσουμε στην πλατφόρμα LMS. Οι θεματικές των εκπαιδεύσεων αυτών σχετίζονται με κανονισμούς συμπεριφοράς, υγιεινής και ασφάλειας... ενώ τα υπόλοιπα πραγματοποιούνται δια ζώσης. Επίσης, σύντομα και ανάλογα με την πανδημία, επιθυμούμε να τρέξουμε ένα νέο πρόγραμμα, πιο δομημένο για να ενισχύσουμε το buddy system στην εταιρεία μας. Ο καθοδηγητής βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με το νέο μέλος... βέβαια, και ο προϊστάμενος, συμμετέχει στην διαδικασία εξοικείωσης, ωστόσο δεν μπορεί να βρίσκεται κάθε μέρα στο πλευρό του νέου μέλους, σε αντίθεση με τον καθοδηγητή, όπου η επικοινωνία καθίσταται πιο άμεση. Η διαφορά είναι αρκετά μεγάλη όσον αφορά τη διαδικασία αυτή πριν και μετά τη πανδημία, καθώς είναι πολύ δύσκολο για το νέο μέλος να ενσωματωθεί στην ομάδα να κατανοήσει το πλαίσιο της θέσης του και την κουλτούρα της εταιρείας.

Ποιες είναι οι βασικές διαφορές όσον αφορά τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά την πανδημία; (δια ζώσης, e-learning)

Ήταν δια ζώσης, έγινε e-learning, διατηρούμε κάποιες εκπαιδεύσεις σε ολιγομελή τμήματα δια ζώσης για ζητήματα πυρασφάλειας, πρώτων βοηθειών που είναι αναγκαίες και αναπόσπαστες. Ο κόσμος προσπαθεί να προσαρμοστεί στη ψηφιακή πραγματικότητα ενώ δύσκολο καθίσταται το κομμάτι της διάδρασης στην εκπαίδευση, των ερωτήσεων και απαντήσεων που ενδεχομένως προκύψουν. Αυτό αποτελεί σίγουρα πρόκληση για εμάς.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός λαμβάνει χώρα σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι υπάλληλοι της εταιρείας σας έχουν λάβει εκπαίδευση σχετικά με την απόκτηση και ανάπτυξη σχετικών ψηφιακών δεξιοτήτων;

Είμαστε στην διαδικασία και είναι κάτι το οποίο δεν θα σταματήσει ποτέ γιατί εξελίσσονται αντίστοιχα αυτές οι ψηφιακές δεξιότητες. Αντιμετωπίζουμε κάποια θέματα ως προς αυτό, καθώς η εταιρεία μας ανήκει στο βιομηχανικό κλάδο και υπάρχουν εργαζόμενοι – εργάτες μεγάλης ηλικίας, οι οποίοι δεν έρχονται σε καθημερινή τριβή με

τη τεχνολογία και τα εργαλεία που την υπηρετούν. Αν σας έλεγα ότι είμαστε εταιρεία παροχής υπηρεσιών, ενδεχομένως η πλειοψηφία των υπαλλήλων μας να ήταν εξοικειωμένη με τη τεχνολογία. Για τα άτομα τα οποία βρίσκονται πίσω ως προς αυτό, υπάρχει ξεχωριστή επικοινωνία, ενημέρωση.

Η εταιρεία σας έχει αξιοποιήσει προγράμματα e-learning για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της. Εάν ναι, ποια διαδικασία ακολουθείτε;

Τα μαθήματα αποτελούν προϊόν της εταιρείας μας, όταν αφορά την εσωτερική εκπαίδευση. Αναφορικά με την εξωτερική, απευθυνόμαστε σε εκπαιδευτές στοχεύοντας στο να καλύψουμε τις ανάγκες τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και της εταιρείας.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας σας έχει εκπαιδευτεί ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες και την ηλεκτρονική μάθηση ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που έχει επιφέρει ο covid-19;

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει εκπαιδευτεί και συνεχίζει να εκπαιδεύεται. Κάθε μέρα μαθαίνουμε και κάτι καινούριο, καθώς είναι ταχύτατη η εξέλιξη. Έχουμε λάβει την αντίστοιχη εκπαίδευση με τη βοήθεια του τμήματος IT, εξωτερικών συνεργατών.

Ποια από τα παρακάτω αποτελούν προβλήματα που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας σας;

Η αδυναμία πρόβλεψης αναγκών ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα η προσέλευση έχει τροποποιηθεί και αναγκαστικά πραγματοποιείται εξ αποστάσεως, η έλλειψη επικοινωνίας δια ζώσης καθώς και το κλίμα και οι συνθήκες εργασίας, έχουν αποτελέσει προκλήσεις για την εταιρεία μας, η οποία ως βιομηχανία έχει ως πρωταρχικό μέλημα την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων μας.

Ποια είναι τα κρίσιμα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα ΔΑΔ την εποχή του Covid-19;

Πρώτο και κυριότερο είναι να συνεχιστεί η λειτουργία της εταιρείας και οι εργαζόμενοι της να είναι υγιείς και ασφαλείς. Το κομμάτι της διαδικασίας των προσλήψεων καθώς και η επικοινωνία μεταξύ των μελών της εταιρείας. Αυτές αποτελούν και τις κυριότερες προκλήσεις που καλούμε να αντιμετωπίσουμε ως επιχείρηση βιομηχανικού κλάδου.

Σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους ανήκει η εταιρεία στην οποία υπηρετείτε;

Η εταιρεία μας αποτελεί εκπαιδευτικό οργανισμό, οπότε *άλλο*.

Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά η εταιρεία; Πόσα άτομα απασχολεί το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;

Συνολικά η εταιρεία απασχολεί 450 άτομα, ενώ το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού 5 άτομα.

Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

Μεταπτυχιακός τίτλος.

Ποια από τα παρακάτω αντικείμενα απασχόλησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείτε ότι έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας του Covid-19 και σε τι βαθμό;

Θεωρώ ότι όλα τα αντικείμενα απασχόλησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας του Covid-19, απλά ο βαθμός διαφέρει. Συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός, η προσέλκυση-επιλογή και η εκπαίδευση θεωρώ ότι έχουν τροποποιηθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό, η αξιολόγηση όχι τόσο πολύ ενώ η διαχείριση αποδοχών ήταν και αυτό αντικείμενο το οποίο τροποποιήθηκε. Θα προσέθετα επίσης το θέμα υγιεινής και ασφάλειας το οποίο σίγουρα επηρεάστηκε.

Ως προς την προσέλκυση προσωπικού ποιο/ -α από τα παρακάτω εργαλεία αξιοποιούσε επί το πλείστο το τμήμα σας, πριν και μετά την εμφάνισή της πανδημίας και γιατί;

Είχαμε πάντα εσωτερικές ανακοινώσεις απλά έγιναν πιο συχνές. Οι συστάσεις, εξωτερικές διαφημίσεις, πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας και η συνεργασία με τα γραφεία διασύνδεσης AEI-TEI αξιοποιούνταν και πριν και συνεχίζουν να αξιοποιούνται μέχρι και σήμερα. Επίσης, αξιοποιούμε και τα social media, ανεβάζουμε αγγελίες και στο LinkedIn, ενώ αυτό ανήκει κυρίως στις αρμοδιότητες του τμήματος Marketing.

Ποια/-ες μεθόδους επιλογής προσωπικού αξιοποιείτε και γιατί;

Χρησιμοποιούμε δομημένες και μη δομημένες συνεντεύξεις, τεστ δεξιοτήτων για συγκεκριμένες θέσεις καθώς και ψυχομετρικά τεστ. Για τους εκπαιδευτικούς αξιοποιείται το κομμάτι της διδασκαλίας, όπου ο καθηγητής μπαίνει μέσα στη τάξη και διδάσκει και

είναι μέρος της διαδικασίας επιλογής. Οι συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες αξιοποιούνται επίσης.

Εξηγείστε την διαδικασία επιλογής που εφαρμόζετε ως τμήμα ΔΑΔ.

Οι δύο μεγάλες κατηγορίες θέσεων είναι οι εκπαιδευτικές και οι διοικητικές-εργατοτεχνικές. Και στις δύο περιπτώσεις δέχομαι το αίτημα από τον υπεύθυνο της θέσης μέσω mail, κοινοποιώ μέσω cloud στο Interview Committee το φάκελο με τα βιογραφικά, τα οποία έχουμε ήδη στη βάση μας και στη συνέχεια δημιουργώ το job announcement. Αυτό ανεβαίνει σε πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας, στο site μας, στο LinkedIn και οδηγούμαστε στη συλλογή βιογραφικών. Το Committee αξιολογεί τα βιογραφικά και καταλήγει στους επικρατέστερους (μέγιστο 7-8 υποψήφιους). Στη πρώτη φάση των συνεντεύξεων παρόντες είναι το Committee ενώ σημαντικό ρόλο παίζει και ο Διευθυντής όσον αφορά τις εκπαιδευτικές θέσεις. Στη δεύτερη φάση παρόντες είναι το HR, ο προϊστάμενος του αντίστοιχου τμήματος και ένα επιπλέον άτομο, στην οποία φάση σημαντικότερο ρόλο παίζει το HR. Όσοι περάσουν στην επόμενη φάση μπαίνουν στη τάξη και διδάσκουν ένα ωριαίο μάθημα στα παιδιά, το οποίο παρακολουθούν όσοι συμμετέχουν στο Interview Committee. Μετά από αυτό το στάδιο καταλήγουμε στους 2-3 επικρατέστερους υποψήφιους, οι οποίοι περνάνε από μια συνέντευξη του τμήματος HR με τη σχολική ψυχολόγο, αφού έχει συμπληρώσει ο υποψήφιος το ψυχομετρικό τεστ. Οπότε είναι τέσσερα στάδια για τους εκπαιδευτικούς, το πρώτο είναι με το Interview Committee, το δεύτερο είναι το τεστ πιλοτικής διδασκαλίας, το τρίτο είναι το ψυχομετρικό τεστ και το τέταρτο είναι η τελευταία συνάντηση με τη ψυχολόγο και το HR. Για την περίπτωση των διοικητικών - εργατοτεχνικών, η διαδικασία είναι πιο απλή. Υπάρχει μόνο το στάδιο του Interview Committee με εμάς, ένα ψυχομετρικό τεστ σε αυτούς που περνάνε στην επόμενη φάση και ανάλογα με τη θέση ενδεχομένως να συμμετέχει και το υψηλόβαθμο στέλεχος του τμήματος. Στο τέλος παίρνουμε συστάσεις για τους επικρατέστερους της θέσης, γίνεται η τελική πρόταση. Αν γίνει δεκτή, προχωράμε κανονικά, εάν δεν γίνει δεκτή τότε προχωρούμε στον δεύτερο επικρατέστερο.

Στα κριτήρια επιλογής προσωπικού, θεωρείτε πως οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες στην εποχή του covid-19 και γιατί; (π.χ. Γνώσεις Η/Υ, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα e-learning)

Ισχύει αυτό. Ήταν και πιο πριν επιτακτική, αλλά πλέον είναι σε μεγαλύτερο βαθμό. Ένας εργαζόμενος, νέος ή παλιός θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να ανταποκριθεί στη τηλεργασία, η οποία βασίζεται στις ψηφιακές δεξιότητες. Ακόμα και αν περάσει η

πανδημία, οι περισσότερες επιχειρήσεις θα επιλέξουν τα υβριδικά μοντέλα. Το πιο σημαντικό είναι ότι το υπάρχον προσωπικό έχει εξοικειωθεί ήδη με τις ψηφιακές δεξιότητες.

Υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού;

Όχι, κάτι εξειδικευμένο στο κομμάτι της εκπαίδευσης δεν υπάρχει. Το τμήμα HR ασχολείται και με την εκπαίδευση προσωπικού.

Με ποιον τρόπο γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και από ποιον;

Συνήθως αυτό γίνεται σε συνεργασία του τμήματος HR με τους προϊσταμένους. Αναφορικά με τους εκπαιδευτικούς, έχει γίνει άλλη προσέγγιση, ανάλογα με τον τρόπο διδασκαλίας που επιθυμούμε να οργανώσουμε, αξιοποιούμε διαφορετικές εκπαιδεύσεις από ελληνικά και ξένα ινστιτούτα, όπου οι ίδιοι εκπαιδευτικοί επιλέγουν ποιο πρόγραμμα θα παρακολουθήσουν. Για το διοικητικό προσωπικό γίνεται σε συνεργασία με τους προϊσταμένους η διαδικασία εκπαίδευσης, εκτός από τις περιπτώσεις όπου ένας εργαζόμενος έχει εντοπίσει κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα, το οποίο θα ήθελε να παρακολουθήσει.

Ποια είναι η ιεραρχία ως προς τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών; (υπάλληλοι - μάνατζερ, υπάλληλοι – HR)

Για τους εκπαιδευτικούς, οι ίδιοι επιλέγουν ανοιχτά ποιο πρόγραμμα εκπαιδευτικό θα παρακολουθήσουν. Όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους, οι εκπαιδεύσεις προτείνονται είτε από τους managers είτε από το τμήμα HR.

Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η εταιρεία σας αναφορικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού;

Ο εκπαιδευτικός οργανισμός τον οποίο υπηρετούμε εφαρμόζει την εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία, τη συμμετοχή σε ομάδες, την εκπαίδευση από εξωτερικούς εκπαιδευτές, την εναλλαγή θέσεων εργασίας, από την άποψη ότι όταν προκύψει η επιθυμία και η ανάγκη να μεταπηδήσει από τη μία θέση εργασίας στην άλλη λόγω νέας κενής θέσης, τότε ναι αξιοποιείται και το rotation. Τέλος, αξιοποιούμε και τα προγράμματα e-learning ενώ αρκετά συχνή είναι και η επιθυμία για self-development. Όσον αφορά το τελευταίο, οι υπάλληλοι με το πέρας της εκάστοτε εκπαίδευσης, μας ενημερώνουν και μας επιδεικνύουν τα αντίστοιχα πιστοποιητικά.

Ποια είναι η διαδικασία εξοικείωσης – εκπαίδευσης των νεοπροσληθέντων στην εταιρεία σας και ποια άτομα την αναλαμβάνουν; Ποιες διαφορές παρατηρείτε στην πριν και μετά covid εποχή;

Την διαδικασία εξοικείωσης – εκπαίδευσης την αναλαμβάνουν είτε προϊστάμενοι, είτε συνάδελφοι οι οποίοι έχουν την εμπειρία και τις γνώσεις της θέσης εργασίας στην οποία έχει ενταχθεί το νέο μέλλον. Βέβαια, και το τμήμα HR συμμετέχει στη διαδικασία εξοικείωσης-εκπαίδευσης και συγκεκριμένα εντός του μήνα Σεπτέμβρη, γίνεται παρουσίαση power point με εικόνες και κείμενα μικρά σχετικά με την εργασιακή εμπειρία του κάθε νέου μέλους (short bio), το οποίο αποστέλλεται σε όλο το προσωπικό. Στη συνέχεια, δίνουμε εμείς ένα πακέτο εκ μέρους του εκπαιδευτικού οργανισμού (υφασμάτινη τσάντα, χρήσιμες οδηγίες, σημειωματάριο) ενώ τον Οκτώβριο που έχουν δρομολογηθεί όλες οι προσλήψεις, γίνεται μία συνάντηση όπου συμμετέχουν όλοι οι νέοι εργαζόμενοι, ο πρόεδρος και οι αντιπρόεδροι. Τέλος, έχουμε τις συνεντεύξεις ένταξης που πραγματοποιούνται στον 1^ο και 4^ο μήνα αντίστοιχα. Όσον αφορά τις διαφορές που παρατηρούμε ως προς την διαδικασία αυτή, οι συνάδελφοι που προσλάβαμε πέρυσι για παράδειγμα λόγω της πανδημίας έχουν χάσει αυτή τη φυσική προσωπική επαφή με το προσωπικό, οπότε δεν ήταν εξοικειωμένοι με τους χώρους εργασίας. Ήταν ένα κομμάτι αποξένωσης για τους ίδιους ενώ είχαν περιορισμένη εικόνα ως προς τον ρόλο τους και την κουλτούρα του οργανισμού.

Ποιες είναι οι βασικές διαφορές όσον αφορά τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά την πανδημία; (δια ζώσης, e-learning)

Μια πρώτη βασική διαφορά είναι ότι οι εκπαιδεύσεις γίνονται διαδικτυακά και ο εργοδότης δεν μπορεί να επαληθεύσει το γεγονός ότι ο υπάλληλος έχει όντως παρακολουθήσει το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Μια άλλη βασική διαφορά είναι ότι στην δια ζώσης εκπαίδευση οι εκπαιδευόμενοι πήραν τις ίδιες γνώσεις και ήταν παρόντες στις ίδιες ερωτήσεις και απαντήσεις. Το e-learning είναι περισσότερο ατομικό παιχνίδι ... είναι μεγάλη η απώλεια.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός λαμβάνει χώρα σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι υπάλληλοι της εταιρείας σας έχουν λάβει εκπαίδευση σχετικά με την απόκτηση και ανάπτυξη σχετικών ψηφιακών δεξιοτήτων;

Θα έλεγα ότι έπεσαν στα βαθιά όσοι δεν είχαν ψηφιακές δεξιότητες. Στην ουσία ανά ομάδες εργαζομένων υπήρχαν συνάδελφοι οι οποίοι βοηθούσαν και εκπαιδεύαν άλλους συναδέλφους.

Η εταιρεία σας έχει αξιοποιήσει προγράμματα e-learning για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της. Εάν ναι, ποια διαδικασία ακολουθείτε;

Θα έλεγα πως είναι συνολικά 2 οι κατευθύνσεις, η μία είναι να υπάρξει πρωτοβουλία από το ίδιο το κολλέγιο και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, οπότε στην ουσία κάνουμε μια ανοιχτή πρόσκληση και η άλλη είναι οι εργαζόμενοι να έρθουν σε εμάς και να μας ενημερώσουν ότι υπάρχει ανάγκη. Στη συνέχεια κάνουμε την επικοινωνία με τον εκπαιδευτικό φορέα ή τον οργανισμό, εξασφαλίζουμε τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων, προχωράμε στα διαδικαστικά που αφορούν το πρακτικό και λογιστικό κομμάτι και μετά ενημερώνουμε ότι έχει εγκριθεί η δήλωση συμμετοχής του σεμιναρίου, μας ενημερώνει για τη σχετική πιστοποίηση. Τέλος, ζητούμε την αξιολόγηση των συμμετεχόντων για το σεμινάριο.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας σας έχει εκπαιδευτεί ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες και την ηλεκτρονική μάθηση ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που έχει επιφέρει ο covid-19;

Αναγκαστικά για να μπορέσουμε να λειτουργήσουμε ομαλά αλλά και να βοηθήσουμε και ενθαρρύνουμε το ανθρώπινο δυναμικό, έπρεπε πρώτα να το κάνουμε οι ίδιοι. Έγινε πολύ γρήγορα και άμεσα η όλη διαδικασία και καλύφθηκαν οι ανάγκες μας. Για να επιτύχει αυτό, απευθυνόμασταν είτε εσωτερικά σε συναδέλφους, είτε αναζητούσαμε εξωτερικούς συνεργάτες και πλατφόρμες.

Ποια από τα παρακάτω αποτελούν προβλήματα που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας σας;

Η αδυναμία πρόβλεψης αναγκών ανθρώπινου δυναμικού, η έλλειψη επικοινωνίας διαζώσης, το πλήθος διαφορετικών εργασιών σε συνθήκες πίεσης χρόνου, η τηλεργασία καθώς και το κλίμα και οι συνθήκες εργασίας, θεωρώ ότι αποτελούν πρόβλημα-πρόκληση που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού μας.

Ποια είναι τα κρίσιμα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα ΔΑΔ την εποχή του Covid-19;

Το κομμάτι της παρακίνησης των εργαζομένων, σε συνδυασμό με τις αποστάσεις μεταξύ μας έχει εξασθενήσει το bonding μεταξύ μας. Ένα κομμάτι πολύ σημαντικό είναι αυτό της ευημερίας, της σωματικής και ψυχικής υγείας καθώς και η ανάγκη επιβράβευσης, αναγνώρισης που εμφανίζεται τώρα περισσότερο από πριν. Τελευταίο θα έλεγα την

αίσθηση του ότι όλοι ανήκουμε στον ίδιο οργανισμό, έχουμε κοινούς στόχους και αρχές, εξαιτίας της πανδημίας νομίζω ότι χάνεται, καθώς είναι εύκολο να απομονωθεί κάποιος και να ξεχάσει ότι λειτουργεί ως μέρος συνόλου και όχι ως μία οντότητα.

Σ10

Σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους ανήκει η εταιρεία στην οποία υπηρετείτε;
Θα επέλεγα το άλλο..

Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά η εταιρεία; Πόσα άτομα απασχολεί το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;

Αυτή τη στιγμή η εταιρεία απασχολεί 3.600 ενώ το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού απασχολεί 37 άτομα.

Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

Μεταπτυχιακός τίτλος.

Ποια από τα παρακάτω αντικείμενα απασχόλησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείτε ότι έχουν τροποποιηθεί εξαιτίας του Covid-19 και σε τι βαθμό;
Η εκπαίδευση έχει τροποποιηθεί 80-90%, ο προγραμματισμός 80-85%, η προσέλκυση-επιλογή θα έλεγα 70%, η διαχείριση αποδοχών 30%. Η αξιολόγηση θεωρώ πως δεν έχει τροποποιηθεί καθόλου.

Ως προς την προσέλκυση προσωπικού ποιο/ -α από τα παρακάτω εργαλεία αξιοποιούσε επί το πλείστον το τμήμα σας, πριν και μετά την εμφάνισή της πανδημίας και γιατί;

Η εταιρεία μας αξιοποιούσε και συνεχίζει να αξιοποιεί ως εργαλεία προσέλκυσης προσωπικού τις συστάσεις, εξωτερικές διαφημίσεις, εταιρείες επιλογής προσωπικού, social media, πλατφόρμες αναζήτησης εργασίας καθώς και τα γραφεία διασύνδεσης ΑΕΙ-ΤΕΙ.

Ποια/-ες μεθόδους επιλογής προσωπικού αξιοποιείτε και γιατί;

Δομημένες συνεντεύξεις κυρίως, μη δομημένες συνεντεύξεις καθώς και ψυχομετρικά τεστ, ωστόσο, μόνο στις διοικητικές θέσεις και μάλιστα ανάλογα με το επίπεδο των θέσεων (ανώτερα επίπεδα).

Εξηγείστε την διαδικασία επιλογής που εφαρμόζετε ως τμήμα ΔΑΔ.

Αφού προκύψει η ανάγκη για κάλυψη μιας θέσης, ανατρέχουμε στη βάση βιογραφικών ανάλογα με τη θέση που πραγματευόμαστε. Σε περίπτωση που δεν βρούμε στη βάση αυτό που ψάχνουμε, δημιουργούμε τις αγγελίες και τις δημοσιεύουμε στο site μας, στα social media, ενώ όπου κριθεί απαραίτητο απευθυνόμαστε σε συμβούλους είτε εντός είτε εκτός Ελλάδας. Ακολουθεί ένα sorting των βιογραφικών από το τμήμα HR, σε συνεργασία με το εκάστοτε τμήμα, όπου καταλήγουμε σε ένα εύλογο αριθμό υποψηφίων που επιθυμεί ο προϊστάμενος του τμήματος να συναντήσει, καταλήγοντας σε συνέντευξη. Εάν η έκβαση είναι θετική, τότε υπάρχει συνάντηση δια ζώσης μεταξύ του προϊσταμένου, του επικρατέστερου υποψηφίου και ανάλογα τις περιπτώσεις και του διευθυντή. Στη συνέχεια, σειρά έχει το ψυχομετρικό τεστ και αντίστοιχα καταλήγουμε στο offer.

Στα κριτήρια επιλογής προσωπικού, θεωρείτε πως οι ψηφιακές δεξιότητες ορίζονται ως προαπαιτούμενες στην εποχή του covid-19 και γιατί; (π.χ. Γνώσεις Η/Υ, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα e-learning)

Είναι αναμφισβήτητο το γεγονός ότι οι υποψήφιοι θα πρέπει να έχουν κατακτήσει ψηφιακές δεξιότητες την εποχή που ζούμε, οι οποίες βέβαια ποικίλουν ανάλογα με τη θέση, όπως είναι το IT, HR σε αντίθεση με ένα κηπουρό ή μια καμαριέρα. Πέρα από το κομμάτι της εργασίας, οι ψηφιακές δεξιότητες καθίστανται απαραίτητες και για τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε προγράμματα e-learning.

Υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού;

Υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού, το οποίο απασχολεί 3 άτομα. Είναι group Learning & Development.

Με ποιον τρόπο γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και από ποιον;

Μέσα από διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει το τμήμα L&D, οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες... Επίσης η αξιολόγηση μας βοηθάει ως προς τον εντοπισμό αυτών. Παράλληλα, μέσα από ατομικές συνεντεύξεις κατά κύριο λόγο με προϊσταμένους και διευθυντές τμημάτων, διαφαίνονται ποιες είναι οι ευρύτερες εκπαιδευτικές ανάγκες...χαρτογραφούνται για όλο τον όμιλο, ώστε να μπορέσουμε να ορίσουμε πως θα στήσουμε την πλατφόρμα e-learning και πως θα κινηθούμε από εδώ και πέρα.

Ποια είναι η ιεραρχία ως προς τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών; (υπάλληλοι - μάνατζερ, υπάλληλοι – HR)

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες συγκεντρώνονται στο τμήμα L&D, το οποίο υπάγεται στο τμήμα HR. Επομένως ο υπάλληλος απευθύνεται και στους προϊσταμένους του και στο τμήμα HR.

Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η εταιρεία σας αναφορικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού;

Αναφορικά με την εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού, η εταιρεία μας εφαρμόζει το on the job training, σεμινάρια και διαλέξεις από στελέχη της εταιρείας αλλά και εξωτερικούς εκπαιδευτές, προγράμματα e-learning και self-development, το οποίο δεν μπορούμε από την πλευρά μας να ελέγξουμε εκτός και αν μας ενημερώσει ο υπάλληλος και μας επιδείξει το πιστοποιητικό που έλαβε.

Ποια είναι η διαδικασία εξοικείωσης – εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων στην εταιρεία σας και ποια άτομα την αναλαμβάνουν;

Όλοι ανεξαιρέτου θέσης παρακολουθούν τα general induction προγράμματα, τα οποία πλέον γίνονται μέσα από την πλατφόρμα. Από εκεί και πέρα, τα νέα μέλη που ανήκουν στο operations, ανάλογα με το τμήμα, στο οποίο έχουν ενταχθεί, πριν ξεκινήσουν την εργασία τους, περνάνε από κάποια πολύ στοχευμένα σεμινάρια, τα οποία πραγματοποιούνται διάφορες θεματικές. Τα σεμινάρια αυτά θα τα βρουν είτε σε πλατφόρμες e-learning είτε θα γίνουν δια ζώσης, αφού φυσικά έχουν ληφθεί τα απαραίτητα μέτρα προστασίας. Στη συνέχεια, εφόσον ξεκινήσουν την εργασία τους, οι νέοι υπάλληλοι σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τους δίνουν βαρύτητα στο on the job training.

Ποιες είναι οι βασικές διαφορές όσον αφορά τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού πριν και μετά την πανδημία; (δια ζώσης, e-learning)

Οι βασικές διαφορές που παρατηρούμε είναι ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού γίνονται διαδικτυακά.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός λαμβάνει χώρα σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι υπάλληλοι της εταιρείας σας έχουν λάβει εκπαίδευση σχετικά με την απόκτηση και ανάπτυξη σχετικών ψηφιακών δεξιοτήτων;

Οι υπάλληλοι της εταιρείας μας έχουν παρακολουθήσει διάφορα σεμινάρια διαφόρων θεματικών, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες της εταιρείας. Αναφορικά με το πως να χειριστούν ψηφιακές δεξιότητες δεν έχουν εκπαιδευτεί πέρα από το cyber security και το e-mail.

Η εταιρεία σας έχει αξιοποιήσει προγράμματα e-learning για την εκπαίδευση των υπαλλήλων της. Εάν ναι, ποια διαδικασία ακολουθείτε;

Στην αρχή βγήκε ένα training calendar για το 2021, το οποίο ήταν πιλοτικό και χωρίστηκε σε 3 κατηγορίες...1) executive workshops, τα οποία έτρεξαν με εξωτερικούς εισηγητές. Αυτή η κατηγορία απευθυνόταν σε managerial categories....2) executive workshops με εσωτερικούς εκπαιδευτές, που έχει να κάνει με τους τρόπους εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών από την πλευρά των προϊσταμένων... 3) master classes, τα οποία είναι σεμινάρια μικρότερης διάρκειας (1-2 ώρες), τα οποία απευθύνονται σε όλο το προσωπικό που έχουν σύμβαση αορίστου χρόνου καθώς και εποχιακούς που είναι repeaters. Οι εγγραφές στα προγράμματα αυτά πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά, ενώ η οργάνωση και ο έλεγχος όλης της διαδικασίας πραγματοποιείται από το τμήμα L&D. Τέλος, αποστέλλουν στον υπάλληλο μια φόρμα προκειμένου να αξιολογήσει το εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση, αποστέλλεται το αντίστοιχο πιστοποιητικό παρακολούθησης.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας σας έχει εκπαιδευτεί ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες και την ηλεκτρονική μάθηση ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που έχει επιφέρει ο covid-19;

Η αλήθεια είναι ότι πραγματοποιήθηκε ένα upgrade στο σύστημα συλλογής βιογραφικών σημειωμάτων, επομένως και το τμήμα μας χρειάστηκε να εξελιχθεί και να λάβει περισσότερες γνώσει όσον αφορά τις ψηφιακές δεξιότητες. Σε γενικές γραμμές όμως δεν θα έλεγα ότι λάβαμε κάποια ιδιαίτερη εκπαίδευση. Στην αρχή μας βοήθησε το τμήμα IT με το ZOOM και μια ακόμη πλατφόρμα, χωρίς να μάθουμε κάτι εξειδικευμένο.

Ποια από τα παρακάτω αποτελούν προβλήματα που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας σας;

Θεωρώ ότι η αδυναμία πρόβλεψης αναγκών ανθρώπινου δυναμικού, η έλλειψη επικοινωνίας δια ζώσης, το πλήθος διαφορετικών εργασιών σε συνθήκες πίεσης χρόνου καθώς και το κλίμα και οι συνθήκες εργασίας, αποτελούν προβλήματα που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό.

Ποια είναι τα κρίσιμα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει το τμήμα ΔΑΔ την εποχή του Covid-19;

Ο τεράστιος όγκος εργασίας λόγω των μέτρων (self-test, rapid test), είναι ένα ζήτημα το οποίο προσπαθούμε να αντιμετωπίσουμε μέχρι να εξαλειφθεί, καθώς και τα κρούσματα, οι εμβολιασμοί, προκαλούσαν αγωνία και φόβο σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό και ήταν κάτι το οποίο επέβαλε λεπτή διαχείριση από την πλευρά μας. Μια επιπρόσθετη μεγάλη πρόκληση σχετίζεται με το «*Τι θα γίνει από εδώ και πέρα;*» Ενδέχεται αρκετός κόσμος να έχει κάνει στροφή στην καριέρα του εξαιτίας της πανδημίας. Θα έλεγα και για το κομμάτι της εκπαίδευσης, όπου η πανδημία μας ώθησε προς το ψηφιακό κόσμο, κάτι το οποίο βέβαια, δεν είναι απαραίτητα κακό.

ΔΗΛΩΣΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις της παραγράφου 7 του Άρθρου 5.2 (Υποχρεώσεις Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας του Π.Μ.Σ. Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία και δηλώνω υπεύθυνα ότι στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, η οποία είναι προϊόν αποκλειστικά προσωπικής μου εργασίας, δεν εμπεριέχονται στοιχεία λογοκλοπής και γενικότερα δεν παραβιάζονται οι διατάξεις περί διανοητικής ιδιοκτησίας. Δεν χρησιμοποιήθηκαν πηγές πέραν αυτών που περιλαμβάνονται στις βιβλιογραφικές αναφορές. Παρέχω τη συναίνεσή μου, ώστε ένα ηλεκτρονικό αντίγραφο της διπλωματικής εργασίας μου να υποβληθεί σε ηλεκτρονικό έλεγχο για τον εντοπισμό τυχόν στοιχείων προσβολής πνευματικής ιδιοκτησίας.

Ημερομηνία: 20.09.2022

Η Δηλούσα

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΟΥ