



Πανεπιστήμιο Πατρών
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η προσέλκυση υποψηφίων ως λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων
για διερεύνηση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις**

Σπουδαστής: Γαλανός Απόστολος

Πάτρα, Ιούλιος 2020

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	3
Κεφάλαιο 1	6
1.1 Ορισμός της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων	6
1.2 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	9
1.3 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα	12
1.4 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη	13
1.5 Ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων	15
Κεφάλαιο 2	18
2.1 Προσέλκυση υποψηφίων	18
2.2 Επιλογή υποψηφίων	23
2.3 Μέθοδοι επιλογής	25
2.3 Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην προσέλκυση υποψηφίων	28
Κεφάλαιο 3	34
3.1 Δομή ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης	34
3.2 Διαδικασίες απαραίτητες για την αξιολόγηση	37
3.3 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης	37
3.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού	43
3.5 Περιορισμοί της Διαδικασίας Αξιολόγησης Προσωπικού	46
Κεφάλαιο 4 Μελέτη Περίπτωσης Μικρομεσαίας Επιχείρησης	49
Συμπεράσματα	57
Βιβλιογραφία	59

Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί τον πλέον καθοριστικό παράγοντα. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το κύριο συστατικό μιας επιχείρησης τόσο για την λειτουργία της όσο και για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι υπεύθυνο για την επιτυχή ή ανεπιτυχή λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι το τμήμα της επιχείρησης, το οποίο πραγματεύεται διάφορες ενέργειες, όπως είναι η παρακίνηση των εργαζομένων και η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μέσα στο πλαίσιο της επίτευξης των κοινών στόχων. Επίσης, πραγματοποιεί διάφορες ενέργειες και στρατηγικές, όπως είναι ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων και η επιλογή των υποψηφίων με στόχο η κάθε επιχείρηση να αποκτήσει, να αξιοποιεί και να διατηρεί ικανούς εργαζομένους. Οι ενέργειες της αυτές είναι αλληλένδετες έτσι ώστε αποτυχία σε ένα στάδιο να μεταδίδει τις συνέπειες της σε όλα τα υπόλοιπα επίπεδα. Από αυτά λοιπόν φαίνεται ότι ο ρόλος της διοίκησης των εργαζομένων στα πλαίσια του κοινωνικού περιβάλλοντος της κάθε επιχείρησης είναι δύσκολο και πολύπλοκο έργο το οποίο απαιτεί γνώση και τέχνη από τους υπευθύνους για την αξιοποίησή τους. Απαιτεί γνώση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, της εταιρικής κουλτούρας αλλά και σωστή ενημέρωση όσον αφορά τις θέσεις των εργαζομένων και τη λειτουργικότητα καθενός. Για να αποδίδουν τα μέγιστα οι εργαζόμενοι θα πρέπει προηγουμένως να έχει γίνει ανάλυση των θέσεων εργασίας ούτως ώστε η εταιρεία να γνωρίζει τι ακριβώς περιέχει η κάθε θέση οπότε και τι άτομο ζητείται καθώς και τα προσόντα που πρέπει να έχει.

Η τεχνολογική καινοτομία που ενισχύεται από τη χρήση του Διαδικτύου και των κοινωνικών δικτύων στο επιχειρηματικό πλαίσιο απαιτεί την τροποποίηση της διαδικασίας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HR) για χρήση των ευκαιριών για την απόκτηση ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προσαρμόζοντας την παραδοσιακή διαδικασία επιλογής, οι εταιρείες μπορούν να ενσωματώσουν νέες τεχνικές επιλογής 2.0 που δημιουργούν μια εξαιρετική ευκαιρία βελτίωσης στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Σ' ένα παγκοσμιοποιημένο κοινωνικό, οικονομικό αλλά και τεχνολογικό περιβάλλον τα ζητούμενα για την κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η αποδοτικότητα (Χυτήρης, 2001). Για να αντεπεξέλθουν σε αυτά οι

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

Σήμερα, οι οργανισμοί πρέπει να τοποθετούνται και να ανταγωνίζονται σε γρήγορες και συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, τα οποία έχουν χαρακτηριστεί υπερ-ανταγωνιστικά και ακόμη και χαοτικά σε ορισμένες περιπτώσεις. Η παγκοσμιοποίηση απαιτεί αλλαγές στις επιχειρηματικές στρατηγικές και την οργάνωση της εργασίας που πραγματοποιείται σε εταιρείες, γεγονός που δημιουργεί αβεβαιότητες στον τρόπο με τον οποίο οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζονται. Οι νέες τεχνολογίες ξεκίνησαν ως εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην κοινωνική και προσωπική ζωή, αλλά τώρα αποτελούν μέρος του εργασιακού μας βίου. Η χρήση τεχνολογιών με επίκεντρο την επιχείρηση γέννησε αυτό που ονομάστηκε Web 2.0. και συνοψίζει τις βασικές ικανότητες που δείχνουν οι εταιρείες Web 2.0: Χρήση μη συσκευασμένου λογισμικού, με οικονομικά αποδοτική κλιμάκωση.

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες εταιρείες δίνουν έμφαση στην αξιολόγηση των εργαζομένων, καθώς πιστεύουν ότι μέσω αυτής της διαδικασίας, η ανάπτυξη των εργαζομένων τους αυξάνεται και, συνεπώς, συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας. Σήμερα, στην κοινωνία της πληροφορίας μας, απαιτείται περαιτέρω βελτίωση της εκπαίδευσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης. Η εταιρεία στοχεύει μέσω των διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων τους. Μία από αυτές τις διαδικασίες είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι ουσιαστικά μια

διαδικασία που αξιολογεί εάν οι εκτιμημένοι ικανοποιούν τις ανάγκες της εργασίας. Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να αποτελεί είτε μια άτυπη διαδικασία που δημιουργείται από την πρόχειρη κρίση του αξιολογητή ή μια τυπική διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε τακτικά και καθορισμένα διαστήματα χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες μεθόδους αξιολόγησης. Η αξιολόγηση βοηθά στον προσδιορισμό των προσωπικών δυνατοτήτων και των αδυναμιών των εργαζομένων, με σκοπό να δοθεί στους εργαζομένους η ευκαιρία να κατανοήσουν το επίπεδο της απόδοσής τους και να τους παρακινήσουν να το βελτιώσουν. Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελείται από συγκεκριμένα στάδια. Το πρώτο είναι ο καθορισμός των κριτηρίων απόδοσης, στα οποία βασίζεται η αξιολόγηση. Έπειτα θα ακολουθήσει η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της συμπεριφοράς του αξιολογημένου υπαλλήλου. Μετά από αυτό, είναι η καταγραφή των συμπερασμάτων αξιολόγησης και στο τέλος ο εργαζόμενος πρέπει να ενημερώνεται για την απόδοσή του. Αυτή η διαδικασία είναι μια δύσκολη απαίτηση για τους αξιολογητές, επειδή η κρίση τους πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και επίσης, πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, διότι τα ευρήματά τους μπορεί να καθορίσουν και να επηρεάσουν τη μελλοντική σταδιοδρομία του εργαζομένου. Ωστόσο, αυτά τα αποτελέσματα πρέπει να γίνουν γνωστά σε αξιολογήσεις, οι οποίες στην περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν την αξιολόγηση των εργαζομένων προκειμένου να τους επιτρέψουν να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων με τη βοήθεια κινήτρων όπως προαγωγές, υψηλότερες αμοιβές, αλλαγή εργασίας, εκπαίδευση κ.λπ. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι καλύπτονται οι ανάγκες τους, τότε η απόδοσή τους είναι πιο ικανοποιητικό

Κεφάλαιο 1

1.1 Ορισμός της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) είναι ένας επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Ο κλάδος αυτός μελετά και διερευνά τα θέματα που είναι σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού). Ο σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η εξασφάλιση των κατάλληλων ατόμων αναφορικά με την ποιότητα και την ποσότητα που έχει ανάγκη η επιχείρηση ή ο οργανισμός κάθε χρονική στιγμή. Επιπλέον εξασφαλίζει να γίνεται σωστά η αποτελεσματική χρήση και αξιοποίησή τους. Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες.

Οι σπουδαιότερες λειτουργίες που αποτελούν το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι οι ακόλουθες:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προσλήψεις
- Εκπαίδευση – Ανάπτυξη
- Αξιολόγηση
- Μεταθέσεις – Προαγωγές
- Πολιτική Αμοιβών
- Ωφελήματα Εργαζομένων
- Πειθαρχικά μέτρα – Απολύσεις
- Υγεία - Πρόληψη ατυχημάτων
- Εργασιακές σχέσεις
- Έρευνα "γνώμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος». Στην περίπτωση αυτή δίνεται έμφαση στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και πολιτικών που αφορούν όλο το προσωπικό (εργάτες και στελέχη) σε σχέση με τις μακροχρόνιες ανάγκες της

οργάνωσης (Ξηροτύρη, 2001).

Κάθε μεγάλη επιχείρηση ή οργανισμός έχει ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που ασχολείται και έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων. Ο ρόλος της είναι ο σχεδιασμός των πολιτικών και των συστημάτων που ακολουθεί η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Στην διαχείριση των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης ή του οργανισμού, όπως είναι η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, οι προσλήψεις και οι προαγωγές συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι και όχι μόνο τα άτομα στο τμήμα ή στην Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Για παράδειγμα, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναλαμβάνει τον σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού και την υποστήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης, όμως η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γίνεται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται (Κανελλόπουλος, 2002).

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2002) ο όρος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναφέρεται στις έννοιες της προσέλκυσης, της επιλογής, της ανάπτυξης, της αξιοποίησης αλλά και της προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων στον χώρο εργασίας έχοντας ως απώτερο στόχο όχι μόνο να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Κατά την διάρκεια της μελέτης του κλάδου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί από πολλούς μελετητές. Ο συγκεκριμένος όμως ορισμός εστιάζει στο περιεχόμενο ή τις επιμέρους δραστηριότητες που εμπεριέχονται στην ΔΑΠ. Ο ορισμός αυτός συνδέει τους δύο επιμέρους σκοπούς των επιχειρήσεων. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως οι σκοποί αυτοί είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων και η αποτελεσματικότητα της επίτευξης των στόχων της.

Δεν μπορούμε να προσδιορίσουμε επακριβώς τον ορισμό της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς οι απόψεις που έχουν διατυπωθεί κατά την μελέτη του κλάδου παρουσιάζουν αρκετές διαφοροποιήσεις. Σύμφωνα με τους Mondyetal. (1999) η ΔΑΠ ορίζεται ως η χρήση των ανθρώπινων πόρων στοχεύοντας στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Αντίστοιχα οι Mathiskai Jackson (2000) ορίζουν τη ΔΑΠ να είναι ο σχεδιασμός ενός συστήματος, το οποίο στοχεύει στην διασφάλιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής χρήσης του ανθρώπινου ταλέντου έτσι να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση.

Από την άλλη οι Bratton και Gold (2003) προσδιορίζουν τη ΔΑΠ ως τη στρατηγική

προσέγγιση της διοίκησης εργασιακών σχέσεων σύμφωνα με την οποία οι ικανότητες των ανθρώπων μπορούν να εξασφαλίσουν την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πλεονέκτημα αυτό επιτυγχάνεται μέσω πολιτικών απασχόλησης και πρακτικών. Οι Schuler et al. (2000) αναφέρουν ότι η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται με το διοικητικό προσωπικό, αντιμετωπίζοντας τον κάθε εργαζόμενο με σεβασμό και εκτίμηση, αναζητώντας παράλληλα τρόπους για να καλύψει τις ανάγκες τους και ταυτόχρονα να διατηρήσει το κοινωνικό της γόητρο. Ο όρος Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει τη διοίκηση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, πρακτικές τις οποίες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόσουν για να γίνουν αποτελεσματικές καθώς επίσης και αλλαγές τις οποίες θα πρέπει να κατανοήσουν με στόχο την εξασφάλιση της θέσης τους και τη δυνατότητα συναγωνισμού για μεγάλο χρονικό διάστημα (Schuler et al., 2000).

Τρία βασικά στοιχεία αποτελούν τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων:

1. η παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού
2. μία συγκεκριμένη διοικητική φιλοσοφία
3. η ολοκλήρωση της διοίκησης προσωπικού σε στρατηγική διοίκησης (Pieper, 1990).

Σύμφωνα με τον Drucker (1997) «δεν είναι τεχνολογία, αλλά η τέχνη της ανθρώπινης διαχείρισης» που τα στελέχη του 21ου αιώνα βλέπουν ως μια αυξανόμενη πρόκληση. Ομοίως, οι Smith και Kelly (1997) ανέφεραν ότι «το μελλοντικό οικονομικό και στρατηγικό πλεονέκτημα θα είναι με τους οργανισμούς που μπορούν να προσελκύσουν πιο αποτελεσματικά, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν μια διαφορετική ομάδα από τους καλύτερους και ταλαντούχους ανθρώπους στην αγορά». Γενικά, προκειμένου να επιτευχθούν τα στοχευμένα αποτελέσματα κερδοφορίας και επιβίωσης, και να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες να διαχειρίζονται τους πόρους ανάλογα. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες πόρων διαθέσιμες στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των φυσικών, οργανωτικών και ανθρώπινων πόρων. Στη συζήτησή του σχετικά με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο παγκόσμιο προσκήνιο, ο Porter (1990) ανέφερε ότι το πιο κρίσιμο από όλες τις δραστηριότητες είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αλλά πολλοί συγγραφείς έχουν επικρίνει πολύ την πεποίθηση ότι παίρνουν τους ανθρώπινους πόρους ως τρόπο για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εγχώριες και διεθνείς αγορές. Είναι έντονα αντιληπτό ότι το υψηλά αναπτυγμένο σύνολο δεξιοτήτων

των υπαλλήλων, η μοναδική οργανωτική κουλτούρα, οι διαδικασίες και τα συστήματα διαχείρισης μπορούν να οδηγήσουν σε ξεχωριστές ικανότητες για τον οργανισμό, σε αντίθεση με την παραδοσιακή σημασία που δίνεται στους κινητούς πόρους, π.χ. εξοπλισμός. Έτσι, όλα αυτά καταγράφουν ότι εάν ένας οργανισμός θέλει πραγματικά να έχει εξαιρετική απόδοση και επιθυμεί να διατηρήσει ισχυρή θέση στην αγορά, πρέπει πραγματικά να διαχειρίζεται το εργατικό δυναμικό του αποτελεσματικά με την έννοια ότι πρέπει να τα αναπτύξει έχοντας κατά νου τις βέλτιστες πρακτικές της ΔΑΠ. Αυτό θα καταστεί δυνατό εάν αυτό αναγνωρίζεται επίσης από όλους σε έναν οργανισμό ανεξάρτητα από το ποια στελέχη εμπλέκονται.

Σήμερα, με τον όρο ΔΑΠ εννοούμε τη χρήση διαφόρων πρακτικών, οι οποίες στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο, έτσι ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία. Στον ορισμό αυτό περιέχονται οι έννοιες α) της ωφέλειας του ατόμου, της επιχείρησης και της κοινωνίας, β) της χρήσης συγκεκριμένων ενεργειών και γ) της σύνδεσης με τους στόχους. (Ξηροτύρη 2001). Επιτυχείς Δ.Α.Π είναι οι ομάδες των πολιτικών και πρακτικών που έχουν παρθεί να είναι στρατηγικά σημαντικές στην επιχείρηση.

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

1.2 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Με τις μεταβαλλόμενες τάσεις της βιομηχανίας στο περιβάλλον των ανοιχτών αγορών που είναι προσανατολισμένες στον ανταγωνισμό, η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων καθίσταται σημαντική μεταβλητή για την αποτελεσματική ανάπτυξη οποιουδήποτε οργανισμού ή επιχείρησης. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού ήταν η πρώτη ιδέα που χρησιμοποιήθηκε στις αρχαίες εποχές και με την πάροδο του χρόνου οι τάσεις άλλαξαν δραματικά και η έννοια του προγραμματισμού εργατικού δυναμικού άλλαξε και μετατράπηκε σε προσωπική διαχείριση. Σήμερα η προσωπική διαχείριση είναι γνωστή ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Μερικοί από τους παράγοντες ή τις σημαντικές μεταβλητές που αναφέρονται από τους Αμερικανούς συγγραφείς,

Terrey και Franklin (1996), ονομάστηκαν έξι «Μ» της διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των ανδρών, του υλικού, των γυναικών, του χρήματος, της μεθόδου και της αγοράς. Από όλα αυτά, η παραγωγική διαχείριση και ανάπτυξη αυτών των ανθρώπινων και μη ανθρώπινων πόρων γίνεται από τα ζωντανά όντα, τους άνδρες και τις γυναίκες. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια σχολαστική διαδικασία και πολύπλοκη. Σύμφωνα με τους Harzing και Ruysseveldt (2004) «Ένας καλύτερος τρόπος κατανόησης της φιλοσοφίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί μια διεξοδική κατανόηση για την εξέλιξη της ίδιας της έννοιας από την προγονική έννοια της διαχείρισης προσωπικού».

Ο ιστορικός PageSmith αναφέρεται στον πόλεμο μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, με ένοπλους ανθρώπους να πολεμούν και από τις δύο πλευρές. Η κατάσταση που δημιουργήθηκε ήταν σχεδόν πόλεμος, λόγω της ακραίας ανθρώπινης βίας και της καταστροφής περιουσίας, επειδή οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν εμπειρογνώμονες στον εμφύλιο πόλεμο. Ανακοίνωσαν ότι είναι έτοιμοι να πυροβολήσουν οποιαδήποτε πρόσκληση με τον ίδιο τρόπο που ήταν πρόθυμοι να σκοτώσουν τους αντάρτες. Οι καπετάνιοι της αμερικανικής βιομηχανίας συνήθιζαν να βλέπουν τους υπαλλήλους ως εμπορεύματα πρώτων υλών και όχι ως ανθρώπους, παρόλο που οι ίδιοι είχαν αντιμετωπίσει δύσκολες συνθήκες στο παρελθόν τους. Μίσθωσαν το στρατιωτικό προσωπικό για να ασχοληθεί με την εργατική τους δύναμη σε όλα αυτά χωρίς καν να φροντίσουν για τα αποτελέσματα της ψυχρής και αδίστακτης συμπεριφοράς τους.

Μετά τον Β Παγκόσμιο Πόλεμο (1945-1960)

Στις μέρες του πολέμου, το εργατικό κίνημα άσκησε μεγάλη επιρροή στην ενίσχυση των λειτουργιών των εργαζομένων. Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την παραγωγικότητα και την έμπνευση των εργαζομένων. Μετά το τέλος του πολέμου, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και οι ενώσεις για τις σχέσεις με τον άνθρωπο τόνισαν ότι τα κίνητρα των εργαζομένων πρέπει να αυξηθούν χρησιμοποιώντας επιπλέον χρήματα, μερικούς κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, για παράδειγμα, αναγνωρίζοντας την εργασία τους και εκτιμώντας τα πρότυπα εργασίας τους. Κατά τη διάρκεια του πολέμου τα άτομα κατηγοριοποιήθηκαν σε στρατιωτικές υπηρεσίες, επομένως έγιναν συστηματικές προσπάθειες για να κάνουν οι εργαζόμενοι ομάδες εργασίας, οι οποίες να παρέχουν καλύτερα μέτρα πρόσληψης και επιλογής.

Εποχή κοινωνικών θεμάτων (1963-1980)

Αυτό το χρονικό διάστημα παρατηρήθηκε μια εξαιρετική αύξηση της εκτέλεσης και της επίτευξης εργατικής νομοθεσίας στις Ηνωμένες Πολιτείες, νομοθεσία που ελέγχει διάφορα μέρη του σωματίου εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των εξαιρούμενων προκατειλημμένων πρακτικών, την παροχή συνταξιοδοτικής διευθέτησης, την ενθάρρυνση ζητημάτων που σχετίζονται με την εργασία, όπως η υγεία και η ασφάλεια, φορολογική ρύθμιση, κ.λπ. Ως τελικό αποτέλεσμα, το τμήμα ανθρώπινων πόρων ήταν γεμάτο με την επιπλέον λογοδοσία της νομοθετικής εκπλήρωσης που περιελάμβανε τη συλλογή, ανάλυση και αναφορά τεράστιων δεδομένων σε νομοθετικές μονάδες. Για παράδειγμα, όσον αφορά τη διαφάνεια των πραγμάτων, δεν υπήρχε ευνοιοκρατία στις πρακτικές απασχόλησης, το τμήμα ανθρώπινων πόρων χρειάστηκε να συλλέξει προσεκτικά, να αξιολογήσει και να διατηρήσει δεδομένα σχετικά με όλες τις λειτουργίες απασχόλησης, όπως πρόσληψη, αποζημίωση, εκπαίδευση και παροχές. Ήταν εκείνη την εποχή που το τμήμα προσωπικού άρχισε να ονομάζεται τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, έτσι δημιουργήθηκε το τμήμα ΔΑΠ. Ένας άλλος παράγοντας ήταν η οικονομική ευημερία που έλαβε χώρα σε όλες σχεδόν τις βιομηχανικές χώρες. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων διεξήγαγαν εποικοδομητικές διαπραγματεύσεις για καλύτερες συνθήκες εργασίας, όπως η υγειονομική περίθαλψη και η διευθέτηση της αναχώρησης. Ως αποτέλεσμα, το κόστος εργασίας αυξήθηκε περισσότερο από ποτέ, γεγονός που ανάγκασε τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού να επικυρώσουν την αύξηση του κόστους έναντι της παραγωγικότητας. Η ΔΑΠ άλλαξε το επίκεντρο από τη διατήρηση των εργαζομένων στη βελτίωση των εργαζομένων.

Εποχή κόστους-αποτελεσματικότητας (1980 έως αρχές 1990)

Μεγάλες διεθνείς επιχειρήσεις στις ΗΠΑ έδωσαν μεγαλύτερη προσοχή στη μείωση του κόστους με την ανάπτυξη αυτοματισμών και άλλων διαδικασιών βελτίωσης της απόδοσης, καθώς ο ανταγωνισμός έγινε έντονος από την πλευρά των ευρωπαϊκών και ασιατικών οικονομιών. Επιπλέον, υπήρξε μια αυξανόμενη διορατικότητα στη διοίκηση, διότι το σχετικό κόστος θεωρούνταν κρίσιμο στοιχείο του συνολικού προϋπολογισμού μιας επιχείρησης.

Εποχή Τεχνολογικής Προόδου και Έλευση του Στρατηγικού Ανθρώπινου Δυναμικού (1990 έως σήμερα)

Σε όλη τη δεκαετία του 1990, το οικονομικό υπόβαθρο έχει υποστεί διάφορες δραστικές αλλαγές, όπως η αύξηση του ρυθμού της παγκοσμιοποίησης, η εξέλιξη υψηλής τεχνολογίας, ιδίως το Διαδίκτυο, οι υπηρεσίες Ιστού και ο έντονος ανταγωνισμός. Οι εταιρείες σήμερα έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι πρωτοπόροι και επινοητικοί υπάλληλοι προσφέρουν ένα βιώσιμο όφελος επειδή, σε αντίθεση με άλλα περιουσιακά στοιχεία, το πνευματικό κεφάλαιο είναι περίπλοκο για την αναπαραγωγή των ανταγωνιστών. Για το λόγο αυτό, η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων έχει αποκτήσει σημασία σε στρατηγικό επίπεδο και έμφαση στην άποψη για την προσέλκυση, τη διατήρηση και την κατοχή ταλαντούχων υπαλλήλων (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001; Huselid, Becker, & Beatty, 2005).

1.3 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα

Η δεκαετία του 1960, έπαιξε σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και την ανάπτυξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού υπό το πρίσμα της εισαγωγής πολυεθνικών επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά. Η εισχώρηση πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα έκανε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να νιώθουν πίεση για την καλύτερη οργάνωση τους με στόχο να γίνουν πιο ανταγωνιστικές σε σύγκριση με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η ανάγκη αυτή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είχε ως αποτέλεσμα της στελέχωσης μιας θέσης με το όνομα “προσωπάρχης” ο οποίος είχε υπό την ευθύνη του και την διαχείριση των εργαζομένων με σκοπό την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του ιδιοκτήτη της εταιρίας. Συνήθως, τον ρόλο αυτό τον είχαν άτομα τα οποία τότε διαχειρίζονταν το εργατικό δυναμικό ως μέσο αύξησης παραγωγής και προσπαθούσαν να το επιτύχουν με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος.. Φυσικά, το φαινόμενο αυτό άρχισε να έχει μία φθίνουσα πορεία καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον άρχισε να επηρεάζεται από την παγκοσμιοποίηση. Οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας ήταν η ποιότητα, τα δίκτυα διανομής αλλά και το κόστος παραγωγής θεωρούταν ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Ιορδανόγλου,2008). Έτσι λοιπόν , η ανεύρεση ταλέντων και η διάθεση αυτών για συνεισφορά έπαιξαν σημαντικό ρόλο για να θεωρηθεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ένα υψηλής σημασίας τμήμα για την επιχείρηση το οποίο θα εξυπηρετεί τόσο τα συμφέροντα αυτής όσο και τις στρατηγικές της. Τα τελευταία χρόνια οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως οι πολύτιμοι πόροι του συστήματος ενώ η συνεισφορά τους είναι επίσης σημαντική για την χάραξη μιας επιχειρησιακής

στρατηγικής.Εξίσου σημαντική θεωρείται η συνεχής ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων και ανάδειξη των ηγετικών τάσεων σε όσους το επιδεικνύουν. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να εξελιχθούν και συνεχώς αναζητούν νέες προκλήσεις στον εργασιακό τους βίο. Έτσι λοιπόν, το τμήμα ανθρώπινων πόρων προσαρμόστηκε και λειτουργεί ώστε να εξυπηρετήσει αυτές τις νέες ανάγκες των υπαλλήλων.

1.4 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Ευρώπη

Το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης (Goodehametal., 2006), και ο αυξημένος ρόλος των κοινωνικών εταίρων στις εργασιακές σχέσεις (συνδικάτα και εκπρόσωποι των εργαζομένων) (Sparrow, Hiltrop, 1997) μπορεί να οδηγήσει σε μια προσέγγιση ενδιαφερομένων στην Ευρώπη. Επομένως, κράτη και κυβερνήσεις παρεμβαίνουν και ρυθμίζουν την αγορά και τη διαχείριση των εργαζομένων στην Ευρώπη για τη διατήρηση της κοινωνικής ασφάλισης. Στις ΗΠΑ οι άνθρωποι είναι υπολογιστικοί, έτσι υπάρχει η οικονομία μετόχων. Λόγω της προσέγγισης της αγοράς εργασίας (Morley, 2004) οι κυβερνήσεις στην Ευρώπη εκδίδουν εργατικό δίκαιο για την προστασία των εργαζομένων (Mayrhoferetal., 2004: 475). Ως εκ τούτου, η Ευρώπη είναι μια ρυθμιζόμενη οικονομία, ενώ οι ΗΠΑ είναι μια οικονομία ελεύθερης αγοράς όπου οι οργανισμοί έχουν διαχειριστική αυτονομία στις πρακτικές απασχόλησης (Morley, 2004: 355). Η διαφορά προκύπτει από το είδος των εργασιακών σχέσεων και των κοινωνικών ανησυχιών σε επιχειρηματικές δραστηριότητες στις ΗΠΑ. Ως εκ τούτου, πολλές χώρες όπως η Γερμανία, η Γαλλία και η Ισπανία έχουν κάνει κινήσεις προς μια πιο ευέλικτη σύμβαση εργασίας χαλαρώνοντας τους κανόνες πρόσληψης και απόλυσης και έχουν διευκολύνει την πρόσληψη προσωπικού με μερική ή προσωρινή βάση για εργοδότες (Sparrow, Hiltrop, 1997: 204). Επιπλέον, η ευρωπαϊκή διαχείριση του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει θεσμικές δυνάμεις εκτός της αγοράς, όπως κρατική παρέμβαση, νομοθεσία, συμμετοχή των συνδικαλιστικών οργανώσεων και διαβούλευση, διάλογος και επικοινωνία μεταξύ των κοινωνικών εταίρων (Morley, 2004: 355). Επομένως, η Ευρωπαϊκή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων προσπαθεί να επιτύχει αρμονία συμφερόντων μεταξύ κυβερνήσεων, εργοδοτών και συνδικάτων (Brewster, 2004: 369). Στις ΗΠΑ δεν φαίνεται να υπάρχει ένα σύνολο ισχυρών κομμάτων που καθορίζουν πολιτικές και πρακτικές ΔΑΠ (Richey, Wally, 1998: 83).

Στις ΗΠΑ η νομοθεσία παρέχει καθοδήγηση για την πολιτική και τις πρακτικές του ΔΑΠ. Επιπλέον, υπάρχει μια συζήτηση σύγκλισης ή απόκλισης προς την Ευρωπαϊκή ΔΑΠ. Η απόκλιση παρατηρείται στις πρακτικές ΔΑΠ σε όλη την Ευρώπη λόγω διαφορών στο πολιτιστικό και κοινωνικό πλαίσιο και στα νομικά συστήματα (Mayrhofer, Brewster, 2005: 5; Mayrhofer et al., 2004: 127). Από την άλλη πλευρά, τα κοινά συστήματα διαχείρισης και οι θεσμικές δυνάμεις μπορούν να αναπτύξουν ομοιομορφία στις οργανωτικές διαδικασίες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε σύγκλιση λόγω, για παράδειγμα, υπερεθνικής και θεσμικής δύναμης της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις πρακτικές. Ως εκ τούτου, η σύγκλιση προς την Ευρωπαϊκή ΔΑΠ μπορεί να επιτευχθεί στις πολιτικές ΔΑΠ, αλλά η απόκλιση μπορεί να παρατηρηθεί στις πρακτικές ΔΑΠ. Για παράδειγμα, η Ευρωπαϊκή ΔΑΠ μπορεί να έχει πολιτική στην οργανωτική διαχείριση της σταδιοδρομίας σχετικά με ευέλικτες πρακτικές εργασίας (π.χ. ετήσιες συμβάσεις ωρών, συμβάσεις ορισμένου χρόνου, εργασία από το σπίτι), προγραμματισμό σταδιοδρομίας και διαδοχή.

Το ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο έχει αναδειχθεί ως βασικός προβληματισμός για ηγετικές ομάδες σε όλη την Ευρώπη. Στην έρευνα του 2018, μια κοινότητα ανθρώπινου δυναμικού σχεδόν 700 ερωτηθέντων σε 13 χώρες παρείχε τις γνώσεις τους. Η ευρωπαϊκή κοινότητα ανθρώπινου δυναμικού θεωρεί την καινοτομία ως το κύριο στρατηγικό επιχειρηματικό θέμα για τους οργανισμούς τους, ακολουθούμενη από ανάπτυξη και ψηφιακό μετασχηματισμό. Η εφαρμογή μιας στρατηγικής που έχει ως βασικούς πυλώνες την καινοτομία, την ανάπτυξη και την ψηφιοποίηση απαιτεί μια ισχυρή στρατηγική και λειτουργική υποστήριξη από το HR. Από την πλευρά του, το HR πρέπει να συνεργαστεί με την επιχείρηση, οδηγώντας τον εσωτερικό μετασχηματισμό, εξασφαλίζοντας το κατάλληλο ταλέντο και αναβαθμίζοντας το υπάρχον εργατικό δυναμικό σε μια πολύ ανταγωνιστική αγορά εργασίας.

Καθώς οι επιχειρηματικές προτεραιότητες ευθυγραμμίζονται φυσικά με την ατζέντα των ανθρώπων, οι κύριοι στρατηγικοί θεματικοί τομείς ανθρώπινου δυναμικού, όπως αντιλαμβάνονται οι ερωτηθέντες, είναι μερικά παραδοσιακά θέματα όπως η προσέλκυση και η ανάπτυξη του σωστού ταλέντου, ακολουθούμενη από την ανάπτυξη ηγεσίας και την αριστεία διαχείρισης. Μέσα σε αυτά τα παραδοσιακά θέματα υπάρχει μια νέα εστίαση καθώς αυτά τα στοιχεία ξαναγράφονται στο πλαίσιο της σύγχρονης προσέγγισης της καινοτομίας και της ψηφιοποίησης. Στην πραγματικότητα, η

ψηφιοποίηση του οργανισμού είναι το τέταρτο πιο υποψήφιο θέμα, ενώ η διαχείριση αλλαγών, η διατήρηση, η επωνυμία του εργοδότη, το εργασιακό περιβάλλον και η ευημερία βρίσκονται μπροστά από ορισμένα παραδοσιακά θέματα όπως η διαχείριση των επιδόσεων.

1.5 Ο ρόλος της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων

Ο ρόλος στη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να έχει θεμελιώδη σημασία για την πορεία και τις οικονομικές επιδόσεις μιας επιχειρηματικής μονάδας. Σήμερα, που το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και μεταβάλλεται σε έντονο ρυθμό, η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων έχει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών λειτουργιών, την ευελιξία της εκάστοτε στρατηγικής ανάπτυξης, καθώς και στη συνέπεια με την οποία επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης.

Ο ρόλος της ΔΑΠ είναι να σχεδιάζει, να αναπτύσσει και να διαχειρίζεται πολιτικές και προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για τη βέλτιστη χρήση ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού. Είναι το μέρος του μάνατζμεντ που ασχολείται με τα άτομα που εργάζονται και τη σχέση τους με τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους R.L Mathis και J. H. Jackson (2010) διάφοροι ρόλοι μπορούν να εκπληρωθούν από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η φύση και η έκταση αυτών των ρόλων εξαρτώνται τόσο από το τι η ανώτερη διοίκηση θέλει να κάνει η ΔΑΠ και από ποιες ικανότητες έχει επιδειξεί το προσωπικό Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο διοικητικός ρόλος της διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει προσανατολιστεί σε μεγάλο βαθμό στη διοίκηση και την τήρηση αρχείων, συμπεριλαμβανομένων βασικών νομικών εγγράφων και εφαρμογής πολιτικής. Σημαντικές αλλαγές έχουν συμβεί στον διοικητικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού κατά τα τελευταία χρόνια. Δύο σημαντικές αλλαγές που οδηγούν στη μετατροπή του διοικητικού ρόλου είναι: Μεγαλύτερη χρήση της τεχνολογίας και της εξωτερικής ανάθεσης. Η τεχνολογία έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως για τη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και της ανταπόκρισης του ανθρώπινου δυναμικού στους υπαλλήλους και τους διευθυντές. Εξάλλου οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων γίνονται διαθέσιμες ηλεκτρονικά χρησιμοποιώντας τεχνολογία που βασίζεται στη χρήση του

διαδικτύου. Η τεχνολογία χρησιμοποιείται στις περισσότερες δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού, από αιτήσεις απασχόλησης και εγγραφές παροχών σε εργαζόμενους έως e-learning χρησιμοποιώντας πόρους που βασίζονται στο Διαδίκτυο.

Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζονται τις περισσότερες δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις στρατηγικές και τις λειτουργίες που έχουν προσδιοριστεί από τη διοίκηση. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται συχνά ως «συνήγορος εργαζομένων» σε οργανισμούς. Λειτουργούν ως η φωνή για τις ανησυχίες των εργαζομένων και περνούν πολύ χρόνο στην «διαχείριση κρίσεων» του ανθρώπινου δυναμικού, αντιμετωπίζοντας προβλήματα εργαζομένων που σχετίζονται τόσο με την εργασία όσο και μη. Η υπεράσπιση των εργαζομένων συμβάλλει στη διασφάλιση δίκαιης και δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων ανεξάρτητα από το προσωπικό υπόβαθρο ή τις περιστάσεις. Ο επιχειρησιακός ρόλος απαιτεί από τους επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού να συνεργάζονται με διάφορους διευθυντές και επιβλέποντες τμημάτων και λειτουργίας, προκειμένου να εντοπίζουν και να εφαρμόζουν τα απαραίτητα προγράμματα και πολιτικές στον οργανισμό. Οι επιχειρησιακές δραστηριότητες έχουν τακτικό χαρακτήρα. Εξασφαλίζεται η συμμόρφωση με ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και άλλοι νόμοι, οι αιτήσεις απασχόλησης διεκπεραιώνονται, τα τρέχοντα ανοίγματα συμπληρώνονται μέσω συνεντεύξεων, οι επόπτες εκπαιδεύονται, τα προβλήματα ασφάλειας επιλύονται και οι ερωτήσεις σχετικά με τους μισθούς και τα οφέλη απαντώνται.

Ο στρατηγικός ρόλος Ανθρώπινου Δυναμικού σημαίνει ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι προληπτικοί στην αντιμετώπιση των επιχειρηματικών πραγματικοτήτων και επικεντρώνονται στις ανάγκες των επιχειρηματικών αναγκών, όπως στρατηγικός σχεδιασμός, στρατηγικές αποζημίωσης, η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και μέτρηση των αποτελεσμάτων του. Ωστόσο, σε ορισμένους οργανισμούς, το HR συχνά δεν παίζει βασικό ρόλο στη διαμόρφωση των στρατηγικών για τον οργανισμό στο σύνολό του. Πολλά στελέχη, διευθυντικά στελέχη και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού βλέπουν ολοένα και περισσότερο την ανάγκη για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να γίνει μεγαλύτερος στρατηγικός συντελεστής στην επιχειρηματική επιτυχία των οργανισμών.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχει στη χάραξη στρατηγικής επιπλέον της στρατηγικής εφαρμογής. Μέρος της συμβολής του Διοίκησης Ανθρώπινου

Δυναμικού είναι να διαθέτει οικονομική εμπειρογνωμοσύνη και να παράγει οικονομικά αποτελέσματα, όχι μόνο για την ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων ή της διοικητικής αποτελεσματικότητας. Ως εκ τούτου, μια σημαντική ανησυχία για τους υπαλλήλους χρηματοοικονομικής διαχείρισης είναι εάν τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εξοπλισμένα για να τους βοηθήσουν να σχεδιάσουν και να ικανοποιήσουν τις οικονομικές απαιτήσεις.

Σε στιγμές κρίσης ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι πολύ σημαντικός για την επικοινωνία, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά, των αλλαγών που θα συμβούν. Η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική και ο ρόλος του διαχειριστή ανθρώπινου δυναμικού έχει μέγιστη σημασία. Στους Susaeta, Suarez&Pin (2013), μια μελέτη που διεξήχθη από τους Erburu, Ruz, &Arboledas (2013), έδειξε ότι οι περισσότεροι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στην Ισπανία όπου διεξήχθη η μελέτη, σε περιόδους κρίσης, εστιάζουν στη μείωση του προσωπικού, την αλλαγή των όρων των συμβάσεων και την αύξηση του ωραρίου εργασίας. Παρόλο που αυτές οι αλλαγές μπορεί να είναι δύσκολες και να επιβαρύνουν τους εργαζομένους, η ανάγκη της προσαρμογής σε νέους επιχειρηματικούς στόχους και σε συνθήκες μάρκετινγκ σε περιόδους κρίσης αφήνει τους οργανισμούς πολλές φορές χωρίς εναλλακτικές λύσεις.

Κεφάλαιο 2

2.1 Προσέλκυση υποψηφίων

Η προσέλκυση υποψηφίων για μία θέση εργασίας αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο της πρόσληψης, παίζοντας κρίσιμο ρόλο στη συνολική αποτελεσματικότητα του προσωπικού (Rynes&Barber, 1990). Σύμφωνα με τον Sangeetha (2010), «η προσέλκυση, η πρόσληψη και η διατήρηση ειδικευμένου εργατικού δυναμικού είναι αποφασιστικής σημασίας για την ανάπτυξη ενός οργανισμού», καθώς οι αποτελεσματικές διαδικασίες πρόσληψης αντιπροσωπεύουν μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, ως εκ τούτου, οικονομικής επιτυχίας ενός οργανισμού. Οι Allenetal. (2004) πρόσθεσαν ότι «η λειτουργία πρόσληψης έχει την ευθύνη να προσελκύσει νέους υπαλλήλους με τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και ικανότητες» για την κάλυψη της κενής θέσης εργασίας. Η πρόσληψη θεωρείται περαιτέρω ως μέσο προσέλκυσης υποψηφίων. Έτσι, μια βελτιωμένη διαδικασία πρόσληψης θεωρείται μια πιθανή στρατηγική για την ενίσχυση της προσέλκυσης (Rynes&Barber, 1990). Ως προσέλκυση υποψηφίων μπορούμε να ορίσουμε «την διαδικασία εντοπισμού κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση. Ο βασικός στόχος της διαδικασίας είναι η προσέλκυση ικανοποιητικού αριθμού υποψηφίων όσο το δυνατόν πιο άμεσα και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για την επίτευξη όμως αυτού απαιτείται η επίτευξη δύο υποστόχων λειτουργικού χαρακτήρα: η έγκαιρη γνωστοποίηση της κενής θέσης και η παροχή απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με τη θέση εργασίας.» (Χυτήρης, 2001)

Τα αρχικά βήματα κατά την διαδικασία προσέλκυσης των υποψηφίων είναι ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας και η ανάλυση των θέσεων εργασίας (Μπουραντάς&Παπαλεξανδρή, 2003). Μετά την ολοκλήρωση των βημάτων αυτών, η επιχείρηση γνωρίζει το πλήθος των εργαζομένων που χρειάζεται, σε ποιες θέσεις, πότε και τι προσόντα θα πρέπει να έχει ο κάθε εργαζόμενος. Η προσέλκυση των υποψηφίων από την επιχείρηση θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε οι υποψήφιοι να πειστούν για τα θετικά στοιχεία που προσφέρει η συγκεκριμένη θέση. Η επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους εσωτερικά, δηλαδή από τους ίδιους τους υπαλλήλους της που επιθυμούν είτε προαγωγή είτε μετάθεση, ή εξωτερικά από την αγορά εργασίας.

Στους ειδικούς στόχους της προσέλκυσης αναφέρεται ο υψηλός δείκτης επιτυχίας της

διαδικασίας επιλογής, μειώνοντας τους υποψηφίους που δεν είναι κατάλληλοι για τη θέση, η μείωση της πιθανότητας σύντομης εθελούσιας αποχώρησης των επιλεγμένων στελεχών, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των τεχνικών που χρησιμοποιούνται στην προσέλκυση των υποψηφίων αλλά και η ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης έτσι ώστε ακόμα και οι απορριφθέντες υποψήφιοι να σχηματίσουν θετική εικόνα απέναντι στην επιχείρηση (Schuleretal., 1993).

Η προσέλκυση των υποψηφίων έχει ως στόχο να υποδείξει το δρόμο για την επιλογή του μικρότερου αριθμού υποψηφίων, οι οποίοι είναι ικανοί να φέρουν εις πέρας τις απαιτούμενες εργασίες ή να εξελίξουν την ικανότητα να το πραγματοποιούν σε ένα χρονικά αποδεκτό διάστημα από την επιχείρηση (Shaun&York, 1996). Η προσέλκυση προσωπικού μπορεί να γίνει δύσκολη και χρονοβόρα (Μπουράντας&Παπαλεξανδρή, 2003). Οι παράγοντες που το προκαλούν αυτό είναι η ανάγκη να γίνει εχέμυθη έρευνα χωρίς τη χρήση των αγγελιών, ο ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας, μία τεχνική και απαιτητική περιγραφή θέσης, μία επιχείρηση με κακή φήμη, η ανεπαρκής περιγραφή της προσφερόμενης θέσης εργασίας και οι χαμηλές αποδοχές σε σύγκριση με άλλες εταιρείες. Οι παράγοντες αυτοί δυσκολεύουν ή αποθαρρύνουν την ανεύρεση υποψηφίων. Πρακτικά, ο αριθμός των υποψηφίων που προσελκύεται για μια θέση εργασίας πρέπει να είναι πολλαπλάσιος αριθμός των ατόμων που αναζητά η επιχείρηση, καθώς σε κάθε στάδιο της διαδικασίας επιλογής ο αριθμός των κατάλληλων υποψηφίων μειώνεται σε σημαντικό βαθμό.

Σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, η διαδικασία προσέλευσης του προσωπικού είναι αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού, ενώ σε μικρές επιχειρήσεις, η διαδικασία προσέλκυσης πραγματοποιείται από διάφορους διευθυντές. Σε κάθε περίπτωση οι υπεύθυνοι προσέλκυσης έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν την απόφαση του υποψηφίου είτε να αποδεχτεί είτε να απορρίψει τη θέση εργασίας (Shermanetal., 1998). Η θετική εντύπωση του υποψηφίου απέναντι στον υπεύθυνο προσέλκυσης μια επιχείρησης μπορεί να προκαλέσει την επιλογή της συγκεκριμένης επιχείρησης έναντι κάποιας άλλης. Η εκπαίδευση των υπεύθυνων προσέλκυσης αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι και θα πρέπει να είναι συνεχής, όπως θα πρέπει να είναι και η αξιολόγηση της αποδοτικότητας τους.

Η σπουδαιότητα της διαδικασίας προσέλκυσης του προσωπικού για την επιχείρηση έγκειται στην παροχή ενός μεγάλου πλήθους καταρτισμένων υποψηφίων, στην επιτυχή

επιλογή του προσωπικού, η οποία εξαρτάται άμεσα από τον αριθμό των καταρτισμένων υποψηφίων μέχρι κατά τη διάρκεια της διαδικασίας προσέλκυσης και στην αύξηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και διασφάλιση του κύρους της επιχείρησης.

Στην διαδικασία της προσέλκυσης περιλαμβάνονται σημαντικές δραστηριότητες όπως είναι:

- Ο καθορισμός των αναγκών ανά θέση σε μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο επίπεδο.
- Η ενημέρωση βάσει των συνθηκών αγοράς εργασίας.
- Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού υλικού προσέλκυσης.
- Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος προσέλκυσης, το οποίο συνάδει με τις υπόλοιπες λειτουργίες των ανθρώπινων πόρων και είναι σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
- Η συγκέντρωση ικανών υποψηφίων με τα απαραίτητα προσόντα.
- Η επανεξέταση των υποψηφίων με στόχο την αξιολόγηση της διαδικασίας προσέλκυσης.

Οι δραστηριότητες αυτές έχουν ως αποτέλεσμα την αναγνώριση ενός σημαντικού αριθμού ικανών υποψηφίων, μέσω των οποίων θα γίνει επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για την τοποθέτηση στην προσφερόμενη θέση εργασίας (Schuleretal., 1993).

Οι επιχειρήσεις έχοντας ως στόχο την επιλογή προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους προσέλκυσης ανάλογα με τις τους εξυπηρετεί καλύτερα και τι κόσμο θέλουν να προσελκύσουν. Συνεπώς υπάρχουν οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης αλλά και οι εσωτερικές.

Στις εξωτερικές πηγές η προσέλκυση των υποψηφίων γίνεται εξωτερικά από την αγορά εργασίας. Οι εξωτερικές πηγές θεωρούνται απαραίτητες στις περιπτώσεις όπου υπάρχει η ανάγκη για πλήρωση κενών θέσεων εργασίας εισαγωγικού επιπέδου, η ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων, τις οποίες δεν διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης αλλά και η ανάγκη πρόσληψης εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες. Οι πιο συνήθεις εξωτερικές πηγές που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για την προσέλκυση των υποψηφίων είναι:

- η αγγελία (καταχώρηση σε κάποια εφημερίδα)

- τα γραφεία εύρεσης εργασίας και τα σωματεία, τα οποία παρέχουν υπηρεσίες για εύρεση εργασίας στα μέλη τους
- η προσέλκυση των υποψηφίων μέσω του internet, όπου η επιχείρηση αναρτά στον διαδικτυακό της τόπο τις κενές θέσεις εργασίας
- οι τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές διαφημίσεις
- τα ειδικά Πανεπιστημιακά γραφεία, τα οποία απευθύνονται σε μεσαίες ή μεγάλες επιχειρήσεις
- προσέλκυση από ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας με χρέωση των υπηρεσιών τους (ένα ποσό που αντιστοιχεί στο 10% έως 30% της αμοιβής τους εργαζομένου κατά τον πρώτο χρόνο).

Ο εσωτερικές πηγές προσέλκυσης χρησιμοποιούνται στην περίπτωση που η επιχείρηση επιθυμεί να καλύψει θέσεις εργασίας με τους υπαλλήλους που ήδη έχει. Μία τέτοια περίπτωση είναι η κάλυψη θέσεων που προορίζονται για υψηλόβαθμα στελέχη και θέλουν να δοθεί προτεραιότητα στους στο ήδη υπάρχον προσωπικό. Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης εξοικονομούν χρόνο και χρήμα στην επιχείρηση ενώ ταυτόχρονα προσφέρουν κίνητρο στους εργαζόμενους, δίνοντας τους την αίσθηση ότι οι ικανότητές τους και η προσφοράς τους στην επιχείρηση δεν θα αγνοηθούν. Οι επιχειρήσεις που προτιμούν την εσωτερική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους είναι αρκετές. Αυτό συμβαίνει καθώς οι ικανότητες, οι γνώσεις και η προσωπικότητα των εργαζομένων είναι γνωστά και αποδεδειγμένα στοιχεία. Η συνέντευξη με ενδοεταιρικούς υποψηφίους είναι πιθανόν πιο εύκολη καθώς οι υποψήφιοι είναι γνώστες της εργασιακής πολιτικής που ακολουθεί η επιχείρηση. Πρόκειται για εσωτερική αξιοποίηση και ανάπτυξη, βάσει της αξιολόγησης που διενεργείται ετησίως, και βασίζεται στις ιδιαιτερότητες και στα προσόντα που απαιτούνται για την ορθή στελέχωση του κάθε τμήματος.

Η γνωστοποίηση των κενών θέσεων εργασίας μπορεί να γίνει μέσω της κοινοποίησης στον πίνακα ανακοινώσεων ή σε κάποιο έντυπο της επιχείρησης. Επιπλέον, η γνωστοποίηση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος στις προσωπικές ή υπηρεσιακές ηλεκτρονικές διευθύνσεις του προσωπικού. Η ανακοίνωση των κενών θέσεων εργασίας θα πρέπει να είναι το πρώτο στάδιο και να προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση προσωπικού από εξωτερικές πηγές. Κρίνεται απαραίτητο πως οι «εσωτερικοί» υποψήφιοι που θα απορριφθούν θα πρέπει να πληροφορηθούν πλήρως σχετικά με τους λόγους που συντέλεσαν στην απόρριψη τους.

Άλλη αξιόπιστη πηγή εσωτερικής πληροφόρησης είναι οι συστάσεις από τους εργαζομένους. Ουσιαστικά αποτελεί πηγή εξωτερικής προσέλκυσης, η οποία όμως προκύπτει από εξωτερική πληροφόρηση. Ο εργαζόμενος που προτείνει τον υποψήφιο για την κάλυψη της θέσης είναι δεσμευμένος απέναντι στην επιχείρηση, οπότε θεωρείται αξιόπιστη πηγή καθώς δεν θα έπαιρνε το ρίσκο να προτείνει κάποιον, ο οποίος δεν πληροί τις απαιτούμενες προϋποθέσεις.

Άλλη εσωτερική πηγή αποτελεί μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση, όπου για κάθε εργαζόμενο της καταγράφονται τα προσόντα, δεξιότητες, χαρακτηριστικά, αδυναμίες, προτιμήσεις και περιορισμοί του. Έτσι όταν ζητείται να καλυφθεί κενή θέση η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, με βάση τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, «ζητά» από τον υπολογιστή να δώσει όλα τα ονόματα των υποψηφίων που ικανοποιούν αυτές τις απαιτήσεις αλλά και τους περιορισμούς και τις προτιμήσεις τους.

Οι προαγωγές και οι μεταθέσεις αποτελούν έναν τρόπο κάλυψης θέσεων με άτομα από το ήδη υπάρχον προσωπικό. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν αρκετές κενές θέσεις εργασίας, οι οποίες φέρουν υψηλές ευθύνες, με δικούς υπαλλήλους. Παρόλα αυτά ένας επιτυχημένος εργάτης, μπορεί να μην είναι το ίδιο επιτυχημένος σε μια θέση επόπτη. Γι' αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στο σύστημα και τη διαδικασία προαγωγών και μεταθέσεων ώστε να μην αποκλείονται η αδικούνται ομάδες εργαζομένων. Τέλος, οι υποψήφιοι «πόρτας» είναι μία άλλη μορφή εσωτερικής προσέλκυσης. Οι υποψήφιοι «πόρτας» είναι άτομα τα οποία έχουν αποστείλει είτε ηλεκτρονικά είτε ταχυδρομικά το βιογραφικό τους στην επιχείρηση για την περίπτωση που «ανοίξει» μία θέση εργασίας στην επιχείρηση (Χυτήρης, 2001).

2.2 Επιλογή υποψηφίων

Για έναν αιώνα, επικρατούσε η άποψη ότι στόχος της επιλογής προσωπικού ήταν να προβλέψει τη συνολική απόδοση της εργασίας. Επίσης υπήρχε η άποψη η συνολική απόδοση της εργασίας ήταν μια ενιαία οντότητα, είτε αξιολογείται χρησιμοποιώντας μια ενιαία παγκόσμια διάσταση είτε ως σύνθετη πολλαπλών διαστάσεων (Salgado, 2015; Schmidt, Hunter, & Ones, 1992). Ωστόσο, σήμερα είναι γνωστό ότι ορισμένες

διαδικασίες αξιολόγησης μπορούν να προβλέψουν κάποιες συμπεριφορές και αποτελέσματα που σχετίζονται με την απόδοση (π.χ., εκτέλεση εργασιών) πολύ αποτελεσματικά, αλλά αποτελούν κακή πρόβλεψη άλλων συμπεριφορών που σχετίζονται με την απόδοση (π.χ. αντιπαραγωγικές συμπεριφορές εργασίας, ηγετικό δυναμικό, και ούτω καθεξής). Έτσι, το πρώτο βήμα στην επιλογή προσωπικού είναι να καθοριστούν τα κριτήρια απόδοσης για τους μελλοντικούς υπαλλήλους.

Η επιλογή προσωπικού είναι μια από τις πιο κρίσιμες διαδικασίες στη μελέτη της ανθρώπινης εργασιακής συμπεριφοράς, διότι καθορίζει την αποτελεσματικότητα πολλών άλλων θεμάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Salgado, Viswesvaran, & Ones, 2001). Ως επιστημονική αρχή, εμφανίστηκε γύρω στο 1900, όταν οι αρχές και οι μέθοδοι της ψυχολογίας εφαρμόστηκαν στις αποφάσεις προσωπικού στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες (Salgado, Anderson, & Hülshager, 2010). Ως προς αυτό, όπως σημείωσαν οι Vinchur και KoppesBryan (2012), οι εξελίξεις σε αυτόν τον τομέα συνδέονται στενά με τις εξελίξεις στις διαδικασίες αξιολόγησης και μέτρησης αλλά και στις στατιστικές εξελίξεις.

Η διαδικασία επιλογής υποψηφίων για το προσωπικό μιας επιχείρησης είναι μία ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Νικολάου, 2004). Ο Κανελλόπουλος (2002) αναφέρει ότι η έννοια της επιλογής υποψηφίων έχει σχέση με τη διαδικασία επιλογής του ατόμου που είναι πιο κατάλληλο για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Πρόκειται δηλαδή για μία διαδικασία η οποία στοχεύει στην συλλογή δεδομένων και στοιχείων γύρω από τον εργαζόμενο αλλά και στην αξιολόγησή τους. Μέσω της αξιολόγησης των στοιχείων γίνεται και η αξιολόγηση του υποψήφιου αναφορικά με τις προδιαγραφές που έχουν θεσπιστεί για να διαμορφώσουν το προφίλ του ιδανικού υποψήφιου που θα καλύψει τις ανάγκες της θέσης εργασίας.

Η αποτελεσματικότητα της επιλογής του προσωπικού έχει άμεσο αντίκτυπο στη μακροχρόνια λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μεγάλο μέρος οργανισμών και επιχειρήσεων κατανοώντας την σημασία της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού, κάνει προσπάθεια να εστιάσει στην «επιστημονική» επιλογή του προσωπικού. Η εξασφάλιση οφελών τόσο για τον οργανισμό ή την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο επιτυγχάνεται εφόσον η επιλογή του προσωπικού πραγματοποιηθεί ορθά και με επιστημονικό τρόπο. Αυτό προάγει την τοποθέτηση των κατάλληλων

ατόμων, από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, στην κατάλληλη θέση εργασίας.

Η εξασφάλιση της εγκυρότητας της διαδικασίας επιλογής είναι εφικτή από τη στιγμή που αυτή έχει άμεση σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας για την οποία πραγματοποιείται. Συνεπώς, μόλις γίνει η συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών που αφορούν τους υποψηφίους και γίνει η σωστή και κατάλληλη ανάλυση αυτών σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν προσδιοριστεί για την κάθε θέση εργασίας ακολουθεί η επιλογή των υποψηφίων. Η επιλογή των υποψηφίων είναι καθοριστική για την επιχείρηση ή τον οργανισμό και η ολοκλήρωσή της θα έχει την εποπτεία των εξειδικευμένων στελεχών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οποιαδήποτε λανθασμένη επιλογή μπορεί να είναι επιζήμια για την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι εκδηλώνοντας ενδιαφέρον για την θέση εργασίας που έχει ανοίξει, τιμούν την επιχείρηση. Εκτός όμως από αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να τους αντιμετωπίσει ως δυνητικούς πελάτες και φορείς σχολίων αναφορικά με την εικόνα και την σοβαρότητα της (Χυτήρης, 2001). Η επιλογή και πρόσληψη του πιο κατάλληλου εργαζόμενου για τη θέση εργασίας αποτελεί ένα σημαντικό κόστος. Όμως, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα η εξοικονόμηση κόστους από την καταλληλότερη πρόσληψη είναι αρκετά σημαντική, ενώ υπάρχει το ενδεχόμενο η εξοικονόμηση αυτή να υπερέχει του αρχικού κόστους που συνδέεται με την εύρεση του κατάλληλου υπαλλήλου.

Αυτή η εφαρμοσμένη διαδικασία επιλογής προσωπικού απαιτεί την εκτέλεση πολλών βημάτων. Πρώτον, πρέπει να γίνει ανάλυση της εργασίας για να εξακριβωθούν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της θέσης (π.χ. καθήκοντα και ευθύνες). Το δεύτερο βήμα περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των συγκεκριμένων απαιτήσεων (π.χ. γνωστικών ικανοτήτων, δεξιοτήτων, προσωπικότητας, εμπειρίας και άλλων χαρακτηριστικών) που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση καθορισμένων εργασιών και καθηκόντων. Αυτές οι πληροφορίες λαμβάνονται συνήθως μέσω ανάλυσης της θέσης εργασίας (García-Izquierdo, Díaz-Vilela, & Moscoso, 2015). Μερικές φορές, αυτά τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά ονομάζονται ικανότητες. Το τρίτο βήμα καθορίζει το βαθμό στον οποίο οι υποψήφιοι πληρούν τις ατομικές απαιτήσεις που προσδιορίζονται στο βήμα 2. Με άλλα λόγια, οι υποψήφιοι αξιολογούνται χρησιμοποιώντας μια ποικιλία διαδικασιών αξιολόγησης (π.χ., γνωστικό τεστ, συνέντευξη, κέντρο αξιολόγησης, μεταξύ άλλων) για την εκτίμηση της

επάρκειάς τους στις απαιτήσεις. Τέλος, τα δεδομένα που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη μελλοντικής οργανωτικής συμπεριφοράς (π.χ. απόδοση εργασίας, ικανότητα κατάρτισης, κύκλος εργασιών, προαγωγές, επιτυχία σταδιοδρομίας, δυναμικό ηγεσίας και πολλά άλλα). Αυτές οι οργανωτικές συμπεριφορές ονομάζονται συνήθως κριτήρια. Επομένως, η επιλογή προσωπικού είναι μια προγνωστική διαδικασία που αποτελείται από δύο είδη μεταβλητών: (α) προβλέψεις, δηλαδή τις διαδικασίες αξιολόγησης και (β) κριτήρια, δηλαδή τη συμπεριφορά του εργαζομένου και τα αποτελέσματα που επιδιώκει να λάβει ο οργανισμός.

2.3 Μέθοδοι επιλογής

Ο στόχος της διαδικασίας επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιολόγηση και η εύρεση του καταλληλότερου ατόμου, μέσα από ένα σύνολο υποψηφίων, αναφορικά με τις γνώσεις και τις δεξιότητες για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας στον οργανισμό ή την επιχείρηση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων πριν την πρόσληψη είναι η διαδικασία κατά την οποία ο οργανισμός ή η επιχείρηση εξετάζει την αποδοτικότητα, το χαρακτήρα και τέλος την ικανότητα των υποψηφίων για ένταξη τούς στην επιχείρηση φέροντας θετικές αλλαγές σε αυτήν.

Ο υπεύθυνος πρόσληψης προσωπικού σε οποιονδήποτε οργανισμό αντιμετωπίζει μεγάλη πίεση κατά την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για την εργασία, καθώς ο υπεύθυνος πρόσληψης είναι αυτός που λαμβάνει μια απόφαση και αυτή η απόφαση πρέπει να είναι κατάλληλη για την ευημερία της εταιρείας. Κατά την διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν διαφορετικά κριτήρια, όπως είναι:

- Τα τεστ δεξιοτήτων. Αυτές οι μέθοδοι αξιολόγησης έχουν σχεδιαστεί για να δοκιμάσουν τις ικανότητες ενός υποψηφίου και να προβλέψουν τις δυνατότητές του να αναπτύξει τις απαιτούμενες δεξιότητες για μια συγκεκριμένη θέση. Υπάρχουν δύο τύποι δοκιμών: ο πρώτος μετρά τις γενικές ικανότητες (λεκτική και μαθηματική ικανότητα, ικανότητα συλλογιστικής, κατανόηση ανάγνωσης κ.λπ.), ο δεύτερος έχει σχεδιαστεί για τη μέτρηση συγκεκριμένων ικανοτήτων

(δεξιότητες πώλησης, μηχανικές δεξιότητες κ.λπ.). Οι δοκιμές ικανότητας είναι απίστευτα χρήσιμοι προγνωστικοί παράγοντες για την απόδοση της εργασίας και έτσι πολύ συχνά βοηθούν στην επιλογή. Συνήθως, αυτές οι δοκιμές περιλαμβάνουν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και γίνονται με χαρτί και μολύβι ή μέσω υπολογιστή. (Pulakos, 2005; Rashmi, 2010)

- Οι δοκιμές ακεραιότητας βοηθούν στη μέτρηση στάσεων και εμπειριών που σχετίζονται με έναν υποψήφιο εργαζόμενο με την τάση του να είναι ειλικρινής, και αξιόπιστος. Αυτά τα τεστ σχετίζονται έντονα με την ηθική και, ως εκ τούτου, αποτελούν ένα τέλειο συμπλήρωμα στις δοκιμές προσωπικότητας. (Pulakos, 2005)
- Τα τεστ προσωπικότητας είναι τα πιο σημαντικά για κάθε μικρή ή μεγάλη επιχείρηση, καθώς είναι πάντα δυνατό να βελτιωθούν οι δεξιότητες και τα προσόντα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, αλλά είναι σχεδόν αδύνατο να αλλάξει η προσωπικότητα ενός ανθρώπου. Αυτά τα τεστ βοηθούν έναν εργοδότη να προβλέψει τη συμπεριφορά ενός δυνητικού υπαλλήλου βάσει της προσωπικότητάς του. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση, ειδικά σε επαγγέλματα όπου ένας εργαζόμενος πρέπει να ασχολείται με ανθρώπους (διαχείριση, πώληση, διάφορες θέσεις εργασίας που σχετίζονται με τους πελάτες κ.λπ.). Τα τεστ προσωπικότητας αξιολογούν παράγοντες όπως η συνείδηση, η υπερβολή, η συναισθηματική σταθερότητα, η συμφωνία και η διαφάνεια στην εμπειρία. Συνήθως αποτελούνται από πολλαπλές επιλογές και από αληθείς / ψευδείς ερωτήσεις που μετρούν κάθε παράγοντα προσωπικότητας. (Pulakos 2005, 8; Rashmi 2010, 90)
- Έντυπη αίτηση. Αποτελεί μία παραδοσιακή μέθοδο επιλογής προσωπικού, η οποία είναι γνωστή και ως φιλτράρισμα, καθώς χρησιμοποιείται στα αρχικά στάδια της διαδικασίας επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.
- Βιογραφικό σημείωμα. Στις περιπτώσεις όπου ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος, το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί μια ευρέως γνωστή μέθοδο, ειδικά στα πρώτα στάδια της διαδικασίας. Αναφέρεται σε προσωπικά και επαγγελματικά στοιχεία των υποψηφίων υπαλλήλων, όπως είναι τα δημογραφικά στοιχεία, οι σπουδές, η επαγγελματική εμπειρία, οι δεξιότητες και τα ατομικά ενδιαφέροντα.

- Συστατικές επιστολές. Η μέθοδος αυτή περιέχει τις συστατικές επιστολές οι οποίες απλά επαληθεύουν τα προσωπικά και δημογραφικά στοιχεία των υποψηφίων αλλά και τις συστατικές επιστολές όπου περιέχονται συστάσεις από τους πρώην εργοδότες αναφορικά με την καταλληλότητα των υποψηφίων για τη θέση που πρόκειται να καλυφθεί.
- Οι δοκιμές προσομοίωσης εργασίας δημιουργούν μια ατμόσφαιρα πραγματικής εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των καθηκόντων που ένας υποψήφιος εργαζόμενος πρόκειται να έχει όταν καλύψει τη θέση. Αυτή η μέθοδος επιλογής βοηθά έναν εργοδότη να κατανοήσει εάν ένας υποψήφιος είναι ικανός να ολοκληρώσει τις εργασίες και εάν τα προσόντα και οι δεξιότητές του είναι κατάλληλα για τη θέση (DeCenzo&Robbins 2009, 160.)
- Η προσωπική συνέντευξη είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος επιλογής. Η συνέντευξη μπορεί να είναι αδόμητη και δομημένη. Ορισμένες έρευνες δείχνουν ότι οι μη δομημένες συνεντεύξεις δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την επιλογή ενός καταλληλότερου υποψηφίου. Από την άλλη πλευρά, οι δομημένες συνεντεύξεις είναι πολύ χρήσιμες για την πρόβλεψη της απόδοσης της εργασίας, καθώς αποτελούνται από ένα συγκεκριμένο σύνολο ερωτήσεων που έχουν σχεδιαστεί για την αξιολόγηση σχεδόν κάθε ομάδας δεξιοτήτων. Επιπλέον, ένα τυποποιημένο κριτήριο αξιολόγησης βοηθά τα στελέχη HR να κρίνουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των απαντήσεων. (Pulakos 2005, 11.)
- Τα κέντρα αξιολόγησης έχουν την υψηλότερη προβλεπόμενη εγκυρότητα, καθώς χρησιμοποιούν διάφορους συνδυασμούς δοκιμών που διοργανώνονται σε όλη τη διάρκεια της ημέρας (μερικές φορές ακόμη και αρκετές ημέρες) και περιλαμβάνουν αξιολόγηση από μια σειρά ειδικών (διευθυντές γραμμής, προπονητές, ψυχολόγοι κ.λπ.). Αυτή η μέθοδος επιλογής δεν είναι πολύ δημοφιλής καθώς δεν είναι οικονομικά αποδοτική, ειδικά όταν υπάρχει μόνο μία θέση που πρέπει να εκπληρωθεί. Οι περισσότεροι οργανισμοί προτιμούν λιγότερο δαπανηρές μεθόδους, όπως δομημένες συνεντεύξεις και ψυχομετρικές εξετάσεις. (De Cenzo & Robbins 2009, 160; Rashmi 2010, 91-92.)

Μία από τις βασικές δυσκολίες για έναν εργοδότη είναι να προσδιορίσει ποια μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων πρέπει να χρησιμοποιήσει. Προκειμένου να επιλέξει τις καταλληλότερες δοκιμές επιλογής, ο εργοδότης πρέπει να έχει γνώση στατιστικών και

ζητημάτων μέτρησης που σχετίζονται με τις δοκιμές. Για να είναι αποτελεσματική, μια μέθοδος επιλογής πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις αξιοπιστίας και εγκυρότητας. (Pulakos 2005, 16; Rashmi 2010, 87.) Μια μέθοδος επιλογής θα πρέπει να διασφαλίζει ότι οι βαθμολογίες των υποψηφίων είναι συνεπείς και δεν αλλάζουν με το χρόνο ή τις περιστάσεις (De Cenzo & Robbins 2009, 171). Μια έγκυρη μέθοδος είναι αυτή που μετρά τι είναι σημαντικό να μετρηθεί (π.χ. απόδοση εργασίας).

2.3 Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην προσέλκυση υποψηφίων

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να χαρακτηριστούν ως υποσύνολο των μέσων που χρησιμοποιούν τη σύνδεση στο Διαδίκτυο. Ο ακριβής ορισμός των μέσων κοινωνικής δικτύωσης εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και μπορεί να χαρακτηριστεί με διάφορους τρόπους. Αρκετοί συγγραφείς τα χαρακτηρίζουν ως εξής: "Τα κοινωνικά μέσα επιτρέπουν την επικοινωνία που δεν είναι στοχευμένη, όπως στην περίπτωση των παραδοσιακών μέσων. Επίσης, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης βασίζονται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων (Ungerman & Myslivcova, 2014). Η επικοινωνία πραγματοποιείται κυρίως με άτομα που είναι ήδη μέρος του εκτεταμένου κοινωνικού δικτύου. Τα χαρακτηριστικά της χρήσης των κοινωνικών μέσων σε μια ομάδα ΜΜΕ καθώς και οι δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι αρκετά συγκεκριμένες.

Οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης, έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με τους υποψήφιους εργαζόμενους. Έχουν αναδιαμορφώσει την οργανωσιακή συμπεριφορά και μια σειρά από επιχειρησιακές λειτουργίες, μεταξύ των οποίων και η προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Σε πρακτικό επίπεδο, τα στελέχη επιλογής προσωπικού, προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των παραπάνω διαδικασιών, ειδικότερα στα πλαίσια της εύρεσης και της απόκτησης ταλέντων (Ruggs et. al, 2016).

Η διαφορά πλαισίου, μέσω του οποίου οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης λειτουργούν σε σχέση αφενός με τις παραδοσιακές μεθόδους επιλογής προσωπικού που βασίζονται κυρίως στη φυσική αλληλεπίδραση και επικοινωνία (π.χ. συνέντευξη) και αφετέρου τις παλαιότερες ψηφιακές τεχνολογίες, μπορούν να εξηγήσουν τις διαφορές στη ερμηνεία, σημασία και επιρροή της πληροφόρησης που λαμβάνεται για τον υποψήφιο, κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού (McFarland & Ployhart,

2015). Ειδικότερα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πλαισίου υπό το οποίο λειτουργούν τα διάφορα εργαλεία επιλογής προσωπικού, μπορούν να επηρεάσουν την ερμηνεία των διαφόρων πληροφοριών και φαινομένων, να αλλάξουν τη φύση των διαδικασιών και να καθορίσουν τη δυναμική και την κατεύθυνση των δυνητικών σχέσεων.

Η κοινωνική δικτύωση μπορεί να χρησιμεύσει εντός ενός οργανισμού για εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης, καθώς και μεταξύ του οργανισμού και των πελατών. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για προσλήψεις.

Ο τομέας της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM) έχει αναδιαρθρωθεί από την τεχνολογία τα τελευταία χρόνια. Μέσω της χρήσης ιστότοπων κοινωνικών μέσων, διαδικτυακών ιστότοπων, αποθήκευσης στο cloud και ποικίλων άλλων εξελίξεων, το εργατικό δυναμικό αλλάζει συνεχώς για να προσαρμοστεί στις τεχνολογικές ανάγκες του οργανισμού.

Επί του παρόντος, τα κοινωνικά μέσα είναι μια δημοφιλής τεχνολογία HR που χρησιμοποιείται από οργανισμούς. Τα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας είναι εμφανή μέσω της επιτυχίας ιστοσελίδων όπως: LinkedIn, Twitter, Facebook, College Recruiter, Simply Hired, Career Builders κ.α. Οι managers στο ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιούν ιστότοπους και ιστότοπους κοινωνικών μέσων για πρόσληψη, στελέχωση, επιλογή, πειθαρχία και απόλυση. Επίσης, επιτρέπει στους υπεύθυνους του Ανθρώπινου Δυναμικού να φιλτράρουν μέσα από τη μεγάλη ομάδα αιτούντων, γεγονός που απλοποιεί τη διαδικασία επιλογής. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν επίσης τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για πειθαρχία και απόλυση υπαλλήλων που έχουν παραβιάσει τυχόν κανονισμούς της εταιρείας. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι το κλειδί για την επιτυχία σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, στο Harvard Review για την οργανωτική κουλτούρα, η Unisys Tech Company παρουσίασε αύξηση της παραγωγικότητας χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Meister, 2011).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν σημαντικές εφαρμογές στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και ειδικά στον τομέα της πρόσληψης, της επιλογής και της προσαρμογής των εργαζομένων. Προφανώς, οι οργανισμοί που μπορούν να το κάνουν αυτό έχουν ένα τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Διαφορετικά, χάνουν την

ευκαιρία να βρουν καλούς υποψηφίους στην παγκοσμιοποιημένη αγορά εργασίας. Από την άλλη πλευρά, εάν οι εργοδότες προσφέρουν θέσεις εργασίας μόνο μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα, αποκλείουν σχεδόν όσα άτομα δεν χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης από το σύνολο των ατόμων που θα κάνουν αίτηση για τη θέση εργασίας.

Τα τελευταία χρόνια, οι οργανισμοί έχουν αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη χρήση ιστότοπων κοινωνικών μέσων. Σύμφωνα με τους Collins και Smith (2006), οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε οργανισμούς υψηλής τεχνολογίας είχαν «θετική επίδραση στο κοινωνικό κλίμα εμπιστοσύνης, συνεργασίας, κοινών κωδικών και γλώσσας». Ως αποτέλεσμα αυτού του θετικού κοινωνικού κλίματος, ο οργανισμός θα μπορούσε να συνεργαστεί πιο αποτελεσματικά και να είναι πιο καινοτόμος οδηγώντας σε εξαιρετικές οργανωτικές επιδόσεις. Μια εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των κοινωνικών δικτύων που οδηγεί στην αύξηση των πωλήσεων της και στην αύξηση των αποθεμάτων (Collins & Clark, 2003). Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού θα τους επιτρέψει να συμβαδίζουν με τις τεχνολογικές εξελίξεις στην παγκόσμια αγορά (Miller, 2012).

Τα κοινωνικά μέσα βοηθούν τη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων να ενισχύσει τις εσωτερικές λειτουργίες ενός οργανισμού όπως η αποτελεσματικότητα, η συνεργασία, η διατήρηση και η γνώση. Οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να επικοινωνούν πιο γρήγορα μεταξύ τους, κάτι που βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας. Επίσης, μέσω διαφορετικών κοινωνικών δικτύων και ιστοτόπων, οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεργάζονται μεταξύ τους με περισσότερη ευκολία (Collins & Smith, 2006).

Παρά τον τεράστιο αριθμό πλεονεκτημάτων που έχουν τα κοινωνικά δίκτυα στο HRM, υπάρχουν επίσης αρκετά μειονεκτήματα που έχουν προκύψει από τη χρήση των κοινωνικών δικτύων. Τα κοινωνικά δίκτυα λέγεται ότι θολώνουν τη γραμμή μεταξύ εργασίας και σπιτιού που έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Επιπλέον, έχουν υπάρξει νομικές υποθέσεις σχετικά με την πεποίθηση των εργαζομένων ότι ο εργοδότης έχει εισβάλλει στην ιδιωτική τους ζωή, γεγονός που οδήγησε στον τερματισμό των εργαζομένων από τη δουλειά τους βάσει στοιχείων από τη χρήση των κοινωνικών δικτύων (Davison et al.,

2011). Μια άλλη ανησυχία που έχει προκύψει, είναι τα πρότυπα και οι κανονισμοί που διέπουν τη χρήση των κοινωνικών δικτύων από τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού (Gramberg, Teicher, & O'Rourke, 2014). Σύμφωνα με τον Miller (2012), πολλοί υπάλληλοι χρησιμοποιούν προσωπικές φορητές συσκευές, κάτι που τους επιτρέπει να μεταφέρουν εύκολα τη δουλειά στο σπίτι. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι οργανισμοί είναι ένας ψηφιακός χώρος εργασίας και οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την τεχνολογία ως εργαλείο πληροφορικής για να εργάζονται από το σπίτι (Benson et al., 2002). Η χρήση φορητών συσκευών από υπαλλήλους είναι επίσης ένα ζήτημα σχετικά με το απόρρητο ενός οργανισμού.

Το HR πρέπει να αναπτύξει το σωστό συνδυασμό εργαλείων για την παρουσία του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Δεν αρκεί μια σελίδα σε βασικές πύλες κοινωνικών μέσων. Με έναν σωστό συνδυασμό, θα μπορούν να αλληλεπιδρούν με το σωστό κοινό την κατάλληλη στιγμή. Ορισμένα κανάλια στοχεύουν εξωτερικό κοινό ενώ άλλα στοχεύουν σε εσωτερικούς υπαλλήλους. Ο σκοπός ορισμένων αλληλεπιδράσεων μπορεί να είναι η δημιουργία εταιρικών σημάτων και η απόκτηση ταλέντων, ενώ για άλλα κανάλια, ο σκοπός θα μπορούσε να είναι η διάδοση πολύτιμων πληροφοριών σχετικά με τις παροχές των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, οι γνώσεις και οι δεξιότητες είναι σημαντικές πτυχές κατά την ανάπτυξη της στρατηγικής για άτομα στα κοινωνικά μέσα. Η σωστή στρατηγική λαμβάνει επίσης υπόψη διαφορετικές πτυχές της εκτέλεσης εκστρατειών κοινωνικών μέσων, όπως η απόφαση του συνδυασμού μέσων, του τύπου περιεχομένου, των καναλιών, του κοινού-στόχου και των εργαλείων.

Τα κοινωνικά μέσα επιτρέπουν επίσης έναν ανεπίσημο τρόπο αλληλεπίδρασης σε σύγκριση με τις επίσημες συναντήσεις και τα ηλεκτρονικά ταχυδρομεία. Τα ηλεκτρονικά ταχυδρομεία ανθρώπινου δυναμικού συχνά χάνονται στον καταγισμό των μηνυμάτων που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι κάθε μέρα. Το HR μπορεί να κάνει τους υπαλλήλους να ακολουθούν σχετικά θέματα και σελίδες που σχετίζονται με τον οργανισμό στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να διασφαλίσουν ότι κανείς δεν θα χάσει.

Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διασφαλίσει τη διαχείριση των φόρουμ κοινωνικών μέσων. Καθώς οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν έξω από τα γραφεία τους σχετικά με τον οργανισμό, πρέπει να θεσπιστεί μια πολιτική κοινωνικών μέσων και οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται σε αυτήν.

Καθώς τα κοινωνικά μέσα είναι μια ζωντανή και πολύ διαδραστική πλατφόρμα, το βάρος της δέσμευσης εναπόκειται στους υπαλλήλους να ενεργούν ως influencers.

Κάθε χρόνο, η Εταιρεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) Ινδίας αναγνωρίζει τους κορυφαίους 30 influencers HR που έχουν δημιουργήσει ένα ψηφιακό αντίκτυπο μέσω της παρουσίας τους στα κοινωνικά μέσα. Η SHRM India κυκλοφόρησε μία λίστα με τους ηγέτες σκέψης από όλη τη χώρα. Ο στόχος της έκθεσης ήταν να εκτιμήσει και να αναγνωρίσει τη συμβολή που προσφέρουν οι καλύτεροι και πιο αποτελεσματικοί Ινδοί επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού στους συγκεκριμένους κλάδους τους.

Αυτοί οι influencers έχουν δημιουργήσει ένα ξεχωριστό όνομα για τον εαυτό τους μέσω των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης και απολαμβάνουν την υποστήριξη ενός σταθερού κοινωνικού μέσου που ακολουθεί σε διάφορα δίκτυα όπως το Twitter, το LinkedIn, τα Blogs και το Klout. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν σημαντικό και όχι απλά υποστηρικτικό ρόλο στο ανθρώπινο δυναμικό. Επαναπροσδιορίζει την εμπλοκή των εργαζομένων, την επικοινωνία και την πρόσληψη στους οργανισμούς.

Ένα παράδειγμα οργανισμού με ενεργή παρουσία στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι η Vodafone. Έχει αποφασιστεί η δυναμική της παρουσία σε όλα τα κοινωνικά δίκτυα, με στόχο την προώθηση του brand της εταιρείας, καθώς επίσης και την στοχευμένη αναζήτηση υποψήφιων εργαζόμενων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Συγκεκριμένα, έχει μία σημαντική παρουσία στη σελίδα LinkedIn, και μάλιστα κατέχει μια θέση στις κορυφαίες 5 εταιρείες στην Ελλάδα. Η προσέγγιση που υπάρχει στο LinkedIn είναι περισσότερο επαγγελματική, όπως επίσης και ο ανταγωνισμός στην αναζήτηση υποψηφίων, καθώς οι αγγελίες που ανακοινώνονται είναι παρόμοιες με αγγελίες άλλων εταιρειών, με αποτέλεσμα ο υποψήφιος να μπορεί να έχει περισσότερες εναλλακτικές. Επίσης, στη σελίδα του Facebook διαθέτει εκτός από την εταιρική σελίδα και μία σελίδα όπου η εταιρεία ανακοινώνει θέσεις εργασίας. Η μέθοδος αυτή, στοχεύει στην προσέγγιση της κοινωνικής ομάδας των millennials που ασχολούνται συστηματικά με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, με αγγελίες οι οποίες να μην ακολουθούν τον «ξύλινο» και πιο επίσημο λόγο του LinkedIn. Επιπλέον, η έλλειψη αντίστοιχων σελίδων, όπου ανακοινώνονται θέσεις εργασίας, από άλλες εταιρείες, δίνει το πλεονέκτημα στην Vodafone να προσελκύσει περισσότερους υποψήφιους.

Κεφάλαιο 3

3.1 Δομή ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών στο HR, στην οργανωτική συμπεριφορά και στη βιομηχανική / οργανωτική ψυχολογία. Πολλοί ερευνητές έχουν δώσει περισσότερη έμφαση στο στυλ διαχείρισης και έχουν κάνει σχετικές προτάσεις αναφορικά με τον τρόπο που αξιολογείται το προσωπικό (Gail Sreence, 2007). Η αξιολόγηση απόδοσης είναι η διαδικασία απόκτησης, ανάλυσης και καταγραφής πληροφοριών σχετικά με τη σχετική αξία ενός εργαζομένου. Το επίκεντρο της αξιολόγησης απόδοσης είναι η μέτρηση και η βελτίωση της πραγματικής απόδοσης του εργαζομένου και επίσης το μελλοντικό δυναμικό του εργαζομένου. Η αξιολόγηση της απόδοσης αναγνωρίζεται ως η ταυτοποίηση, Μέτρηση και διαχείριση της ανθρώπινης απόδοσης σε οργανισμούς και παρέχει στα άτομα χρήσιμη ανατροφοδότηση και τα καθοδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Gomez-Mejia, 2007). Οι μελέτες χρησιμοποιούν εναλλακτικά τους όρους «αξιολόγηση απόδοσης» και «αξιολόγηση απόδοσης», δηλώνοντας ότι οι αξιολογήσεις απόδοσης είναι ένας συστηματικός τρόπος αξιολόγησης του επιπέδου της απόδοσης ενός εργαζομένου (Grote, 2002). Σύμφωνα με τον Dickinson (1993) οι εκτιμήσεις απόδοσης είναι ένα σημαντικό μέρος της οργανωτικής ζωής επειδή μπορούν να εξυπηρετήσουν έναν αριθμό λειτουργιών / σκοπών, όπως επίλυση προβλημάτων απόδοσης, καθορισμό στόχων, διαχείριση ανταμοιβών και πειθαρχίας και απόλυση (Dickinson and Ilgen, 1993). Είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη βαθμονόμηση, τη βελτίωση και την επιβράβευση της απόδοσης του υπαλλήλου. Βοηθά στην ανάλυση των επιτευγμάτων του και στην αξιολόγηση της συμβολής του στα επιτεύγματα των συνολικών οργανωτικών στόχων. Εστιάζοντας την προσοχή στην απόδοση, η αξιολόγηση της απόδοσης φτάνει στο επίκεντρο της διοίκησης του προσωπικού και αντικατοπτρίζει το ενδιαφέρον της διοίκησης για την πρόοδο των εργαζομένων. Το πρόγραμμα αξιολόγησης απόδοσης βασίζεται στην αξιολόγηση δύο συνιστωσών στο τέλος κάθε έτους: των ικανοτήτων και των επιπέδων που προσδιορίζονται για τη θέση και των βασικών στόχων που καθορίζονται μεταξύ κάθε διευθυντή και των μελών του προσωπικού τους για την περίοδο που καλύπτεται από έναν κύκλο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση απόδοσης έχει διαφορετικούς στόχους για τη διαχείριση και για τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται να έχουν μια αξιολόγηση της εργασίας

τους από την άποψη της προσωπικής ανάπτυξης, της ικανοποίησης από την εργασία και της συμμετοχής στον οργανισμό. Η Διοίκηση αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων για τη διατήρηση του οργανωτικού ελέγχου και την καταβολή ανταμοιβών και τιμωριών για περαιτέρω οργανωτικούς στόχους.

Ένα σύστημα αξιολόγησης έχει συγκεκριμένη φιλοσοφία και επιχειρεί εξ αρχής να συγκεκριμενοποιήσει τους στόχους και τις βασικές αρχές που πρέπει να επιτευχθούν. Κάθε μοναδική επιχείρηση προχωρά στην παραπάνω συγκεκριμενοποίηση των στόχων και των αρχών βάσει του οράματος, των στρατηγικών επιδιώξεων, των βασικών αξιών, της ηγεσίας, όπως και του περιβάλλοντός της. Βέβαια, υπάρχουν ορισμένοι γενικοί και κοινοί στόχοι που εντοπίζονται στο σύνολο των συστημάτων αξιολόγησης, αν και οι επιχειρήσεις προχωρούν στην εφαρμογή περισσότερο εξειδικευμένων και συγκεκριμένων ειδικών στόχων. Σύμφωνα με τον Borman (1978), τα βήματα που ακολουθούνται σε μία αξιολόγηση είναι τα ακόλουθα:

- Παρατήρηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων στο επίπεδο εκτέλεσης της εργασίας τους.
- Αξιολόγηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενο
- Σταθμισμένη βαθμολόγηση των εργαζομένων για να εξαχθεί ένας γενικός βαθμός (ή μέσος όρος) της απόδοσης τους.

Ωστόσο, συνήθως, οι επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν αυτή την ακολουθία βημάτων στα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζουν. Για να χαρακτηριστεί ένα σύστημα αξιολόγησης ως αποτελεσματικό χρειάζεται να βασίζεται σε συγκεκριμένα επίπεδα ιδεατής απόδοσης των εργασιακών καθηκόντων που απαιτούνται για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και της στρατηγικής των επιχειρήσεων και εκφράζονται από τη διοίκηση κάθε επιχείρησης. Στη συνέχεια, καθορίζονται ορισμένα κριτήρια για τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης των εργαζομένων, προκειμένου να προκύπτει η μεταξύ τους διαφορά. Τα συμπεράσματα κοινοποιούνται στους αξιολογούμενους εργαζομένους και στο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων. Τα τιθέμενα κριτήρια πρέπει να συνδέονται άμεσα με τα καθήκοντα της θέσης εργασίας. Σε αντίθετη περίπτωση, η αξιολόγηση οδηγεί σε εσφαλμένα συμπεράσματα και δημιουργούνται εντάσεις και προβλήματα στις σχέσεις των εργαζομένων της επιχείρησης τόσο μεταξύ τους όσο και με τον προϊστάμενο ή manager (Werther & Davis, 1996). Η ανατροφοδότηση και η ενημέρωση (feedback) των εργαζομένων και του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα στην επίτευξη της διαδικασίας αξιολόγησης του

προσωπικού μίας επιχείρησης. Έτσι, οι αξιολογούμενοι, γνωρίζοντας τα αποτελέσματα, εντοπίζουν τα θετικά και αρνητικά στοιχεία, συζητούν με τον προϊστάμενο (evaluation review) και, όπου κρίνεται απαραίτητο, επιχειρούν να βελτιώσουν την εργασιακή τους συμπεριφορά. Αντίστοιχα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις δυνατότητες εκπαίδευσης και εξέλιξης των εργαζομένων. Τελικά, η ενημέρωση των εργαζομένων μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση και την μελλοντική τους απόδοση.

Η αξιολόγηση πολλές φορές λαμβάνεται από τους εργαζομένους ως μέσο καθορισμού της μελλοντικής τους μισθοδοσίας, όπως και της επαγγελματικής τους εξέλιξης και κατ' επέκταση, δέχονται περισσότερο την επιβολή στόχων και ικανοποιούνται στην αναγνώριση των προσπαθειών τους. Επιπλέον, εκτός του λεγόμενου feedback, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναπροσαρμόσουν την εργασιακή τους απόδοση, προχωρώντας οι ίδιοι στην εκφορά απόψεων και στην πρόταση λύσεων ή ιδεών για τα σχετικά ζητήματα της εργασίας τους. Ακόμα, διαμορφώνεται συγκεκριμένος διαπροσωπικός χαρακτήρας μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένων, γεγονός που επηρεάζει την αντιμετώπιση των εργασιακών καθηκόντων, αλλά και της επιχείρησης σαν σύνολο, από τους αξιολογούμενους εργαζόμενους.

Το τμήμα που ασχολείται με την αξιολόγηση προσωπικού, δηλαδή με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης, είναι το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων (HR). Η συγκέντρωση αυτή σε ένα μόνο τμήμα εξασφαλίζει την ομοιομορφία του συστήματος. Βέβαια, οι προσεγγίσεις της αξιολόγησης διαφοροποιούνται αναφορικά με το ποια στελέχη (διευθυντές, προϊστάμενοι, υπάλληλοι) της εκάστοτε επιχείρησης την δέχονται. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ίδια βαθμίδα δέχονται ομοιόμορφη αξιολόγηση για να επιτευχθεί ασφαλέστερη συγκρισιμότητα μεταξύ των συμπερασμάτων και να πραγματοποιηθούν διαδικασίες, όπως η ανακατάταξη και η σωστή τοποθέτηση του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις εργασίας.

Στόχος, επομένως, της αξιολόγησης προσωπικού δεν είναι μόνο ο προσδιορισμός χαμηλών αποδόσεων, αλλά και η αναζήτηση των επιθυμητών και αποδεκτών αποδόσεων για να υπάρξει ορθή ανταπόδοση, όπως προαγωγή ή αύξηση ανταμοιβής. Έτσι, τα συστήματα αξιολόγησης χρειάζεται να βασίζονται στα χαρακτηριστικά και τις υποχρεώσεις των επιμέρους θέσεων εργασιών.

3.2 Διαδικασίες απαραίτητες για την αξιολόγηση

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται προκειμένου να εξαχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα για την απόδοση των εργαζομένων κατά την αξιολόγηση από τους προϊσταμένους των επιμέρους τμημάτων μίας επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- Ανάλυση του έργου των θέσεων εργασίας (job analysis). Καθορίζονται με σαφήνεια οι ενέργειες που σχετίζονται με τα απαιτούμενα προσόντα, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, που χρειάζονται κατά την άσκηση των εργασιακών υποχρεώσεων.
- Καθορισμός της έννοιας «επιτυχής εκτέλεση ενός έργου». Η ενδεικνυόμενη συμπεριφορά συνδέεται με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα που καθορίζονται σαφώς και απαιτείται να είναι μετρήσιμα ανάλογα με το αντικείμενο του έργου και με τα πρότυπα απόδοσης (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).
- Ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των πεπραγμένων. Καθορίζονται οι μέθοδοι βάσει των οποίων διαβαθμίζονται οι αποδόσεις και υιοθετείται ένα είδος κλίμακας ώστε να διευκολύνεται το έργο της αξιολόγησης.

3.3 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης

Βάσει των προαναφερομένων, συμπεραίνεται ότι η αποτελεσματικότητα και η λειτουργικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης απαιτεί προσπάθεια και προσοχή κατά την εφαρμογή του. Θα πρέπει να αναλογιστεί κανείς ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί θετικά ή αρνητικά από μια πληθώρα αντικειμενικών και υποκειμενικών στοιχείων. Χρειάζεται να εφαρμοστούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις, οι οποίες θα πρέπει να υιοθετηθούν και να τηρηθούν στον μέγιστο βαθμό για την ορθότητα και την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης. Οι προϋποθέσεις αυτές αφορούν τον εκ των προτέρων καθορισμό των προτύπων απόδοσης, δηλαδή των επιπέδων απόδοσης που χρησιμοποιούνται ως βάση για την ικανοποιητική αξιολογική κρίση της απόδοσης των εργαζομένων. Όπως αναφέρουν οι Σκουλάς και Οικονομάκη (1998), τα πρότυπα απόδοσης των εργαζομένων έχουν σχέση με:

- την ποιότητα: ο βαθμός στον οποίο η διαδικασία ή το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του εργαζόμενου πλησιάζει την τελειότητα, δηλαδή

προσαρμόζεται σε κάποιον ιδανικό τρόπο εκτέλεσης ή εκπληρώνεται ο προτιθέμενος στόχος της δραστηριότητας

- την ποσότητα: το μέγεθος που παράγεται εκφράζεται σε χρηματική αξία, αριθμό μονάδων ή αριθμό εκτελεσμένων εργασιακών κύκλων
- την επικαιρότητα: ο βαθμός στον οποίο εκπληρώνεται μια δραστηριότητα ή εξάγεται ένα αποτέλεσμα στον πιο σύντομο επιθυμητό χρόνο, ή και νωρίτερα από αυτόν, μεγιστοποιώντας έτσι, το διαθέσιμο χρόνο για άλλες ενέργειες
- την αποτελεσματικότητα κόστους: ο βαθμός στον οποίο η χρήση των παραγωγικών πόρων της εταιρείας (ανθρώπινων, οικονομικών, υλικών, τεχνολογικών) μεγιστοποιείται, ώστε να λαμβάνεται το υψηλότερο δυνατό κέρδος ή ποσοστό απόσβεσης για κάθε μονάδα
- την ανάγκη για επίβλεψη: ο βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος μπορεί να επιτελέσει μία εργασία χωρίς να πρέπει να ζητήσει τη βοήθεια του προϊσταμένου του ή άλλου ανώτερου
- τις διαπροσωπικές σχέσεις και επιρροές: ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος προάγει το πνεύμα του αυτοσεβασμού, της καλής θέλησης και συνεργασίας ανάμεσα στους άλλους υπαλλήλους ή και τους υφιστάμενούς του.

Επίσης, προϋπόθεση αποτελούν τα κριτήρια της απόδοσης των εργαζομένων, δηλαδή όσα χρειάζονται για να πραγματοποιηθεί η εκτέλεση του έργου με επιτυχία. Η βελτίωση της επίδοσης εργασίας προϋποθέτει τον καλό σχεδιασμό και την χρήση κριτηρίων αξιολόγησης ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί η απόδοση των εργαζομένων. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν με:

- τον χαρακτήρα του εργαζόμενου (π.χ. πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, προσαρμοστικότητα κ.α.)
- την απαιτούμενη συμπεριφορά κατά την εκτέλεση του έργου (π.χ. συναδελφικότητα, συνεργασία, ευγένεια, πειθώ κ.ά.)
- τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος.

Στη συνέχεια, χρειάζεται να καθοριστεί και η προϋπόθεση σχετικά με τον σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης. Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντά Δ. (2003), να είναι εστιασμένος στην υλοποίηση των τεσσάρων ακόλουθων κατευθύνσεων:

- Συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας της αξιολόγησης, δηλαδή των στόχων επίτευξης και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Θα

πρέπει λοιπόν να διαφαίνεται ξεκάθαρα ο σκοπός της αξιολόγησης

- Προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων με τα οποία αυτές θα εκφράζονται. Θα πρέπει να προσδιορίζεται λοιπόν, το τι αξιολογείται (Ξένος, 2003),
- Προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης - αξιολόγησης των επιδόσεων, δηλαδή όλες εκείνες οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων και εκφράζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση και η μέτρηση των επιδόσεων.
- Σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης. Θα πρέπει να προσδιοριστούν όλες εκείνες οι διαδοχικές ενέργειες και αρμοδιότητες της αξιολόγησης, δηλαδή ποιος κάνει τι και πότε, ώστε να ολοκληρωθεί η εργασία.

Προχωρώντας, μία επιπλέον προϋπόθεση που χρειάζεται να τηρηθεί είναι η άμεση σύνδεση της αξιολόγησης με τη θέση εργασίας. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να έχει άμεση σχέση με την θέση εργασίας και δεν επιτρέπεται να εισέρχονται παράγοντες, όπως πολιτικά ή κοινωνικά κριτήρια, οι οποίοι δεν σχετίζονται με την εκτέλεση του έργου.

Ακόμα, απαιτεί η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους. Μπορούν να διακριθούν τα εξωγενή και τα εγγενή κίνητρα. Τα εξωγενή κίνητρα αφορούν τις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος αποκτά τη δυνατότητα να ικανοποιήσει εμμέσως τις ανάγκες του, κυρίως μέσω των οικονομικών απολαβών. Τα εγγενή κίνητρα αφορούν τις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν περισσότερο τις ψυχολογικές, παρά τις υλικές τους ανάγκες. Πρόκειται, δηλαδή, για παροχή κινήτρων, τα οποία προϋποθέτουν την δέσμευση των υπαλλήλων στην εργασία τους ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους και να εκπληρωθούν οι απαιτήσεις τους. Ακόμα, χρειάζεται να επιτυγχάνεται η προϋπόθεση της αποδοχής από όλους. Ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι αποδεκτό από τους αξιολογούμενους εργαζόμενους και τους αξιολογητές τους. Η εφαρμογή του προϋποθέτει να εξεταστεί η αποδοχή του και από τις δύο πλευρές. Επιπλέον, το κλίμα και η κουλτούρα της αξιολόγησης είναι απαιτούμενη προϋπόθεση στα συστήματα αξιολόγησης. Το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις αξίες της επιχείρησης, προκειμένου να μπορέσει να ενταχθεί σωστά στις λειτουργίες της και να είναι ανταποδοτικό και αποτελεσματικό. Τα στοιχεία της κουλτούρας που κρίνονται απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης είναι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- Η πίστη και η πεποίθηση των αξιολογούμενων και των αξιολογητών ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και βασική διοικητική λειτουργία για την άσκηση του αποτελεσματικού management.
- Η υποστήριξη των αξιών που συνδέονται με τα κριτήρια αξιολόγησης από όλους τους εμπλεκόμενους (π.χ. εστίαση στον πελάτη, επίτευξη στόχων κ.ά.).
- Η αξία που αποδίδει η επιχείρηση στην αρχή της δικαιοσύνης ως προς την ανταμοιβή των επιδόσεων των εργαζομένων.
- Η νοοτροπία της αντικειμενικής αξιολόγησης των επιδόσεων ανεξάρτητα από σχέσεις και συναισθήματα.

Τέλος, σημαντική προϋπόθεση είναι ο σχεδιασμός ενός προγράμματος για την προσωπική ανάπτυξη των αξιολογούμενων. Χρειάζεται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός προγράμματος κατά το οποίο θα καθορίζονται οι ενέργειες που για τη διεύρυνση των γνώσεων, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, όπως και της μεγιστοποίησης των επιδόσεών τους. Επιπλέον, θα πρέπει να πληρούνται και κάποιες προϋποθέσεις που αφορούν τους προϊστάμενους. Ο άμεσος προϊστάμενος είναι αυτός που συνήθως καλείται να κάνει την αξιολόγηση. Ο Κάντας (1998) αναφέρει ότι «Για να μπορεί κάποιος να κάνει αξιολόγηση, πρέπει να υπάρχουν δύο βασικές προϋποθέσεις: Να γνωρίζει τα σχετικά με την αξιολόγηση και τον γενικό προβληματισμό σχετικά με τις προγνωστικές μεταβλητές, τα κριτήρια, τις μεροληψίες κ.ά. Να έχει άμεση επαφή με τον αξιολογούμενο για τον παρατηρεί στην καθημερινή πράξη». Βέβαια, υπάρχουν ορισμένα προβλήματα που ανακύπτουν λόγω της φύσης του έργου σε κάποιες περιπτώσεις εργαζομένων (π.χ. εκπαιδευτικός, αστυνομικός, πωλητής). Στις εργασίες αυτές ο προϊστάμενος σπάνια παρατηρεί άμεσα την επίδοση του υφισταμένου του. Σύμφωνα με τον Cascio, (1991), τις πιο πολλές φορές ο προϊστάμενος μπορεί να κρίνει μέρος της επίδοσης των υφισταμένων υπαλλήλων του. Οι προαναφερόμενες προϋποθέσεις ακολουθούνται από την καταγραφή όλων των αποτελεσμάτων κατά την διάρκεια του χρόνου αξιολόγησης και πραγματοποιείται επίσημη ανασκόπηση της επίδοσης των για τον χρόνο που διανύθηκε. Η αξιολόγηση απόδοσης έχει περιγραφεί ως «η διαδικασία αναγνώρισης, παρατήρησης, μέτρησης και ανάπτυξης της ανθρώπινης απόδοσης στην οργάνωση» (Carrol & Scheider, 1982). Αυτός ο ορισμός είναι πολύ σημαντικός, διότι περιλαμβάνει όλα τα σημαντικά στοιχεία που απαιτούνται για τη σωστή διαδικασία αξιολόγησης. Τα κριτήρια αναγνώρισης προσανατολίζουν τον προσδιορισμό των στοιχείων που θα πρέπει να εξεταστούν. Η συνιστώσα της παρατήρησης αφορά στην παρατήρηση που πραγματοποιούν οι επόπτες

της αξιολόγησης για την αναγνώριση των απαιτούμενων χαρακτηριστικών. Η συνιστώσα της μέτρησης υποδεικνύει ότι ο ανώτερος πρέπει να μεταφράσει τις παρατηρήσεις σε βαθμολογία αξιολόγησης. Η συνιστώσα της ανάπτυξης υποδεικνύει ότι δεν θα πρέπει να αξιολογείται μόνο το παρελθοντικό έργο. Ο επόπτης, ο οποίος κάνει την αξιολόγηση, πρέπει να επικεντρωθεί στο μέλλον και στη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί και θα πρέπει να συνδέεται με τη διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και να χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των αναγκών και των δυνατοτήτων κατάρτισης, για τη σύναψη μελλοντικών στόχων, για την υποστήριξη μιας εξέλιξης σταδιοδρομίας και για την επίλυση υφιστάμενων προβλημάτων.

Ο όρος «διαχείριση επιδόσεων» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1970, αλλά δεν έγινε αναγνωρισμένη διαδικασία μέχρι το δεύτερο μισό του 1980. Ο πιο κατάλληλος ορισμός για τον όρο έχει ως εξής: «στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την επίτευξη της οργανωτικής επιτυχίας, ώστε να βελτιωθούν οι δυνατότητες απόδοσης των ατόμων και των ομάδων» (Armstrong and Baron, 1998). Κάθε επιχείρηση μέσα από τον προσδιορισμό των στόχων της βρίσκεται στη θέση να προχωρήσει στον προσδιορισμό της φιλοσοφίας και των αρχών του συστήματος αξιολόγησης που θα εφαρμόσει. Επομένως, κάθε σύστημα αξιολόγησης που υιοθετείται από κάθε επιχείρηση εμφανίζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας της αξιολόγησης, δηλαδή των στόχων και των βασικών αρχών (γιατί γίνεται η αξιολόγηση;)
- Προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται βάσει κριτηρίων (τι αξιολογείται;)
- Προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (με ποιον τρόπο γίνεται η αξιολόγηση;)
- Αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία της αξιολόγησης (ποια πρόσωπα κάνουν την αξιολόγηση;)

Όπως προτείνουν οι Murphy και Cleveland (1991), είναι σημαντικό να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα όλων των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, συμπεριλαμβανομένων των εκτιμήσεων απόδοσης. Η αξιολόγηση του κατά πόσον τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης είναι αποτελεσματικά θεωρείται σημαντική πτυχή της εφαρμογής και της διαχείρισης. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία, η περιεκτική και συστηματική έρευνα σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης αξιολόγησης της

απόδοσης σε ένα οργανωτικό πλαίσιο είναι σπάνια. Το σύστημα αξιολόγησης είναι πάντα πολύ περίπλοκο, διότι περιλαμβάνει πολλούς υπαλλήλους. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων είναι επίσης δύσκολο να επιλεγούν. Αυτά τα προβλήματα δυσκολεύουν τους επαγγελματίες να αξιολογήσουν το σύστημα αξιολόγησής τους. Επομένως, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης θεωρείται επίσης ένα δύσκολο ζήτημα τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη.

Σε αυτήν την ενότητα, θα εξετάσουμε εν συντομία την ανάπτυξη των κριτηρίων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της αξιολόγησης της απόδοσης στη βιβλιογραφία. Η παραδοσιακή έρευνα επικεντρώθηκε στις γνωστικές διαδικασίες του ρυθμού, της ακρίβειας της βαθμολογίας και των ψυχομετρικών μετρήσεων της αξιολόγησης απόδοσης (Walsh, 2003). Ωστόσο, αυτό έκανε λίγες βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα των αξιολογήσεων απόδοσης (Banks & Murphy, 1985; Napier & Latham, 1986). Ως εκ τούτου, οι ερευνητές άρχισαν να επικεντρώνονται στις αντιδράσεις των εργαζομένων στα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης και στους οργανισμούς (Cleveland & Murphy, 1992; Tziner, Murphy & Cleveland, 2001). Αναφέρεται ότι ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης θα μπορούσε να είναι ψυχολογικά καλά στο σχεδιασμό, αλλά θα μπορούσε να είναι πρακτικά αναποτελεσματικό, εάν οι χρήστες (ρυθμοί) δεν το αποδεχτούν.

3.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού

Οι μέθοδοι που ακολουθούνται στη διαδικασία της αξιολόγησης διαφέρουν ποικιλοτρόπως λόγω των μειονεκτημάτων που μπορεί να εμφανίζουν και εξαιτίας της εσφαλμένης χρήσης τους από ορισμένους προϊσταμένους που δρουν διστακτικά. Οι μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων μπορούν να διακριθούν σε: υποκειμενικές και αντικειμενικές. Οι αντικειμενικές ή ποσοτικές μέθοδοι αναφέρονται σε αριθμητικά – ποσοτικά δεδομένα, ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση και στον χαρακτήρα των εργαζομένων.

Κατά την εφαρμογή αντικειμενικών μεθόδων οι εργαζόμενοι εκτιμώνται βάσει αριθμητικών δεδομένων (π.χ. εβδομαδιαίος αριθμός πωλήσεων, ημέρες απουσίας από την εργασία κ.ά.). Παρά τον αντικειμενικό χαρακτήρα των μεθόδων μπορεί να

πραγματοποιηθούν ορισμένα λάθη και έτσι, οι αξιολογητές οφείλουν να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί. Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι οι ακόλουθες:

- Μέτρηση της παραγωγής βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων και στοιχείων (π.χ. ποσοστό πωλήσεων, ρυθμός παραγωγής, αριθμός λαθών κ.ά.). Χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι παράγουν μετρήσιμα προϊόντα φυσικής υπόστασης, η παραγωγή πραγματοποιείται επαναλαμβανόμενα, το μέγεθος του προϊόντος είναι μετρήσιμο και ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την παραγόμενη ποσότητα του προϊόντος.
- Μέτρηση των πωλήσεων βάσει χρηματικών μονάδων. Χρησιμοποιείται η μέτρηση του όγκου των πωλήσεων που πραγματοποιείται από τον αρμόδιο υπάλληλο εντός ορισμένου χρονικού διαστήματος. Η επιχείρηση προχωρά στον ορισμό ενός συγκεκριμένου επιπέδου απόδοσης. Στην περίπτωση υπέρβασης του οριζόμενου επιπέδου, οι εργαζόμενοι αμείβονται με bonus.
- Αξιολόγηση βάσει των προσωπικών στοιχείων του εργαζομένου (εργασιακή συμπεριφορά). Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρξει καταγραφή των απουσιών, των καθυστερήσεων στην εκτέλεση της εργασίας του, των επιπλήξεων που δέχεται, των πειθαρχικών πράξεων και των ποινών που υποβάλλονται. Η μέθοδος αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται συνδυαστικά με την μέτρηση της απόδοσης και των πραγματικών αποτελεσμάτων των εργαζομένων.
- Μέτρηση της αποτελεσματικότητας με βάση τα δείγματα εργασίας που προκύπτουν κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες στην εργασιακή πραγματικότητα.
- Μέτρηση της απόδοσης των στελεχών βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, όπως η απόδοση της ομάδας που ηγείται το στέλεχος, η μείωση του δείκτη αποχωρήσεων κ.ά.

Οι αντικειμενικές μέθοδοι παρουσιάζουν ορισμένα μειονεκτήματα που αφορούν στην αδυναμία εφαρμογής τους σε επαγγέλματα και επιχειρήσεις, όπου το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα. Ταυτόχρονα, αστάθμητοι παράγοντες που βρίσκονται εκτός του ελέγχου από το άτομο, μπορεί να επηρεάσουν το παραγόμενο έργο. Οι πληροφορίες μπορεί να είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς, δεδομένου ότι ελάχιστες εργασίες μπορούν να αναπαραχθούν και να ελεγχθούν. Παράλληλα, εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν θα πιεστούν για να αυξήσουν την απόδοσή τους. Έτσι, οι μετρήσεις που προκύπτουν δεν αφορούν στη μέση αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, αλλά στη μέγιστη δυνατή.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται κυρίως στην ανθρώπινη κρίση και έχουν ποιοτικό χαρακτήρα. Αφορούν συνήθως στη χρήση κρίσεων από την πλευρά των προϊσταμένων για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, οι υποκειμενικές μέθοδοι δε μπορούν να διασφαλίσουν την απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης, καθώς μπορούν να επηρεαστούν από τις προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών. Επίσης, συχνά οι προϊστάμενοι θέλοντας να δείξουν επιείκεια ή να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων τους, κάνουν λιγότερο αρνητικές αξιολογήσεις ή τείνουν να βαθμολογούν όλους τους υφισταμένους προς το μέσο όρο. Οι υποκειμενικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται κυρίως για τη μέτρηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και των αποτελεσμάτων της εργασίας του. Οι υποκειμενικές μέθοδοι κατηγοριοποιούνται ως εξής: α) συγκριτικές μέθοδοι και β) αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Στις συγκριτικές μεθόδους βασίζεται η ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στον χειρότερο. Υπάρχουν τρία είδη μεθόδων αξιολόγησης με σύγκριση:

- Κατάταξη (Ranking): απλή και κατανοητή μέθοδος χωρίς να είναι χρονοβόρα και απαιτητική ως προς τους οικονομικούς πόρους. Είναι η πιο απλή μέθοδος αφού δεν είναι χρονοβόρα, δεν απαιτεί χρηματικούς πόρους και είναι κατανοητή.
- Κατάταξη σε ζευγάρια: δημιουργία πιθανών ζευγαριών υπαλλήλων και αξιολόγηση του καλύτερου υπαλλήλου ανάμεσα στους δύο. Για την σωστή χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου χρειάζονται πολλοί συνδυασμοί εργαζομένων, ακόμα και αν είναι λίγοι. Υπάρχει ένας αριθμητικός τύπος ο οποίος προσδιορίζει τον αριθμό των πιθανών ζευγαριών και είναι: $N*(N-1)/2$, (όπου N ο αριθμός εργαζομένων). Η συγκεκριμένη μέθοδος εμφανίζει μεγαλύτερη εγκυρότητα σε σχέση με την απλή κατάταξη.
- Γραφικές κλίμακες κατάταξης: διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης, κατά την οποία ο αξιολογητής βαθμολογεί την απόδοση του αξιολογούμενου, χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες. Για τις γραφικές κλίμακες κατάταξης αρχικά προσδιορίζονται ορισμένοι τομείς που κρίνονται αναγκαίο να αξιολογηθούν (π.χ. ικανότητα ηγεσίας, γνώση του αντικειμένου, ποιότητα εργασίας, ικανότητα εργασίας κ.ά.) βάσει συγκεκριμένης κλίμακας διαβάθμισης. Η κλίμακα αυτή είναι συνήθως πενταβάθμια, επταβάθμια ή εννιαβάθμια. Ο αξιολογητής καλείται να χαρακτηρίσει την απόδοση του

εργαζομένου, σημειώνοντας μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογείται.

- Σταθμισμένος κατάλογος: μέθοδος αξιολόγησης βάσει μιας λίστας με διάφορα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των εργαζομένων, τα οποία έχουν σχέση με την εργασία τους. Η μορφή του καταλόγου μπορεί να είναι απλή και τα σημεία που εξετάζονται να έχουν την ίδια βαρύτητα ή να έχουν τη μορφή σταθμισμένου καταλόγου. Η μέθοδος αυτή απαιτεί πολύ χρόνο για την κατασκευή της λίστας και είναι απαραίτητη η εφαρμογή διαφορετικής λίστας για διαφορετικές θέσεις εργασίας
- Κρίσιμα περιστατικά: μέθοδος κατά την οποία χρησιμοποιείται ένα ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Έτσι, ο προϊστάμενος σημειώνει κάθε κίνηση του εργαζόμενου που αφορά την απόδοσή του. Στο τέλος κάνει μια τελική αξιολόγηση βάσει όλων των σημειώσεών του.
- Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία: μέθοδος εντοπισμού και προσδιορισμού συμπεριφορών των εργαζομένων που σχετίζονται με το αντικείμενο του έργου και βάσει αυτών γίνεται η αξιολόγηση. Συγκεκριμένα, για κάθε κριτήριο δημιουργείται μία κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το ανεπαρκές. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζόμενου σε μία θέση. Παράλληλα παραθέτουν και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης. Μία δεύτερη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μία θέση. Μία τρίτη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό σε κάθε κατηγορία απόδοσης. Η τελευταία αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά που δεν συμπεριλαμβάνονται σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μία διαφορετική κλίμακα.
- Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων: μέθοδος αξιολόγησης με τη συμμετοχή ψυχολόγου στη διαδικασία. Εδώ, ο ψυχολόγος αναλύει τις μελλοντικές δυνατότητες των εργαζομένων και όχι την παρελθούσα απόδοσή τους. Οι επιχειρήσεις κυρίως την χρησιμοποιούν για την αξιολόγηση ανώτερων και νέων στελεχών πάνω στα οποία σχεδιάζει να επενδύσει.
- Κέντρα αξιολόγησης: μέθοδος επιλογής προσωπικού, αλλά και αξιολόγησης στελεχών που περιλαμβάνει ασκήσεις προσομοίωσης, ψυχομετρικά τεστ και συνεντεύξεις. Μέσω αυτών, μετράται η απόδοση υποψηφίων σχετικά με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που απαιτούνται σε μία

συγκεκριμένη εργασία. Οι δοκιμασίες ποικίλουν από οργανισμό σε οργανισμό, καθώς κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί τις ασκήσεις εκείνες που θα αξιολογήσουν τις ικανότητες που ταιριάζουν στις ανάγκες που επιδιώκουν να καλύψουν. Ωστόσο, αν και η δομή και το χρονοδιάγραμμα των διαδικασιών αξιολόγησης μπορεί να διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία, συνήθως ακολουθείται μία κοινή πορεία και όλες οι διαδικασίες έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που αξιολογούν συγκεκριμένες δεξιότητες.

3.5 Περιορισμοί της Διαδικασίας Αξιολόγησης Προσωπικού

Πέρα από τα σφάλματα που προαναφέραμε, οι ειδικοί του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού συναντούν και κάποια εμπόδια κατά την διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού. Τέτοια εμπόδια μπορεί να είναι οι νομικοί περιορισμοί που μπορεί να υπάρχουν. Η μέθοδος της αξιολόγησης που θα επιλεγεί από κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι έγκυρη, αξιόπιστη αλλά και έννομη. Γι' αυτό τον λόγο κατά τον σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να υπερπηδήσει τους περιορισμούς και τα εμπόδια που προαναφέρθηκαν. Σε αντίθετη περίπτωση τα συμπεράσματα και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν θα αποτελούν σωστή βάση για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν τους εργαζομένους. Επιπλέον μπορεί να προκύψουν ζητήματα αδικίας, σε περιπτώσεις που κάποιος εργαζόμενος υποβιβάζεται, απολύεται ή δεν πραγματοποιείται η προαγωγή του. Οι περιορισμοί αυτοί αναφέρονται ως προκαταλήψεις εκτιμητών. Το βασικό πρόβλημα στις υποκειμενικές μεθόδους είναι ότι το αποτέλεσμα μπορεί να επηρεαστεί από τους εκτιμητές και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, τις ιδέες και απόψεις που έχουν ή ακόμα και από το είδος των σχέσεων που έχουν αναπτύξει με το κάθε άτομο που θα κληθούν να αξιολογήσουν. Η εκπαίδευση των εκτιμητών συμβάλλει στο να περιοριστεί σε σημαντικό βαθμό η μεροληπτικότητα. Παρόλα αυτά η δυσκολία έγκειται στο ότι δεν είναι πάντα εφικτό να μην επηρεάζονται συναισθηματικά αναφορικά με τους υφιστάμενούς τους. Οι περιορισμοί που αφορούν τις προκαταλήψεις των εκτιμητών μπορεί να αφορούν:

- Εξιδανίκευση εργαζομένου: Η προκατάληψη αυτή υφίσταται στην περίπτωση που ο αξιολογητής επηρεάζεται στη διάρκεια της μέτρησης της απόδοσης του υπαλλήλου από την θετική προσωπική άποψη που έχει σχηματίσει γι' αυτόν.

Το πρόβλημα αυτό εμφανίζεται πιο έντονα όταν κατά την αξιολόγηση «βαθμολογούνται» χαρακτηριστικά προσωπικότητας ατόμων, τα οποία ο αξιολογητής συμπαθεί ή αντιπαθεί. Αυτό έχει ως συνέπεια να διαμορφώνει ανάλογη θετική ή αρνητική αξιολόγηση.

- Το σφάλμα της κεντρικής τάσης: Κάποιοι αξιολογητές συνηθίζουν να βαθμολογούν τους εργαζόμενους έτσι ώστε όλοι να εμφανίζουν «βαθμολογία» κοντά στον αποδεκτό μέσο όρο. Για το λόγο αυτό, δεν βαθμολογούν τους εργαζόμενους ούτε ως απόλυτα αποτελεσματικούς ούτε ως απόλυτα αναποτελεσματικούς.
- Επιείκεια και αυστηρότητα: Στην περίπτωση που ο εκτιμητής δείχνει επιείκεια, αξιολογεί με σχετική εύνοια. Ενώ στην αντίθετη περίπτωση που ο εκτιμητής δείχνει αυστηρότητα, αξιολογεί αρνητικά και επιδιώκει να φαίνεται «σκληρός» κατά την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Διαπολιτισμικές επιδράσεις: Κάθε άνθρωπος περιμένει από τους άλλους να αντιδράσουν και να συμπεριφερθούν με βάση τη δική του κουλτούρα. Τα προβλήματα αυτά πιθανόν να εμφανιστούν κατά τη διάρκεια συνεργασίας ατόμων, τα οποία προέρχονται από διαφορετικές εθνότητες. Βέβαια με την εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης τέτοιες καταστάσεις προκύπτουν πιο σπάνια και πλέον είναι ευκολότερο να ξεπεραστούν (Werther & Davis, 1996).
- Προσωπικές προκαταλήψεις: Οι αρνητικές αντιλήψεις που έχει ένας εκτιμητής για μία ομάδα ανθρώπων είναι πιθανόν να διαστρεβλώσουν τη βαθμολογία που θα τους δώσει.

Κεφάλαιο 4 Μελέτη Περίπτωσης Μικρομεσαίας Επιχείρησης

Η πρόσληψη και η επιλογή όπως ήδη έχουμε αναφέρει θεωρείται αναπόσπαστο στοιχείο της λειτουργίας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν πολλές κριτικές που επισημαίνουν την πρόσληψη, ανεξάρτητα από την επιλογή, ως σημαντική πτυχή του HRM (Breaugh&Starke, 2000). Ωστόσο, είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι ο Breaugh (2013) αναφέρει ότι οι διάφορες έρευνες σχετικά με τις προσλήψεις διαχωρίζονται και χωρίς σαφή σύνδεση μεταξύ μεταβλητών που συνδέουν τη διαδικασία πρόσληψης. Στο παρελθόν η λειτουργία πρόσληψης και επιλογής έχει κατηγοριοποιηθεί και θεωρηθεί ως μια παραδοσιακή συνάρτηση HR χωρίς πολύ σημαντικό ρόλο ή λειτουργία. Η στρατηγική στρατολόγηση προσλήψεων και επιλογής βασίζεται στην ανάπτυξη στρατηγικής διαχείρισης και σκέψης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Δεν υπάρχει ενιαίος, ομοιόμορφα αποδεκτός ορισμός μιας μικρής εταιρείας (Storey, 1994). Οι Kayanula και Quartey (2000) δηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις διαφέρουν στα επίπεδα κεφαλαιοποίησης, πωλήσεων και απασχόλησης. Η Επιτροπή του Μπόλτον (1971), διατύπωσε έναν «οικονομικό και στατιστικό» ορισμό σύμφωνα με τον οποίο οι επιχειρήσεις στον τομέα της μεταποίησης, των κατασκευών και της εξόρυξης ορίστηκαν ως προς τον αριθμό των υπαλλήλων (στην περίπτωση αυτή 200 ή λιγότεροι χαρακτήρισαν την εταιρεία να είναι μια μικρή εταιρεία), το λιανικό εμπόριο, οι υπηρεσίες, το χονδρικό εμπόριο κ.λπ. ορίστηκαν από την άποψη του νομισματικού κύκλου εργασιών (στην περίπτωση αυτή το εύρος είναι 50.000 - 200.000 βρετανικές λίρες). Οι επιχειρήσεις στον κλάδο των αυτοκινητοβιομηχανιών χαρακτηρίζονται μικρές εάν έχουν κύκλο εργασιών 100.000 βρετανικές λίρες ή λιγότερο. Σύμφωνα με τον Storey (1994: 13) η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (EC) επινόησε τον όρο «Μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις» (MME): αποτελούμενη από τρία συστατικά: εταιρείες με 0-9 υπαλλήλους - πολύ μικρές επιχειρήσεις. 10-99 εργαζόμενοι - μικρές επιχειρήσεις. 100-499 εργαζόμενοι - μεσαίες επιχειρήσεις. Στην ουσία, οι ορισμοί της EC βασίζονται αποκλειστικά στην απασχόληση και όχι στην πολλαπλότητα των κριτηρίων.

Οι Forstateretal (2002) υποστήριξαν ότι οι MME προσφέρουν μια μοναδική ευκαιρία για ανάπτυξη των αναπτυσσόμενων χωρών. Οι MME έχουν περισσότερη ένταση εργασίας από τις μεγαλύτερες εταιρείες και, ως εκ τούτου, έχουν χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου που σχετίζεται με τη δημιουργία θέσεων εργασίας. Βελτιώνουν επίσης την

αποτελεσματικότητα των εγχώριων αγορών και κάνουν παραγωγική χρήση των σπάνιων πόρων, διευκολύνοντας έτσι τη μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη (Quartey, 2000). Ωστόσο, οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν μια ποικιλία περιορισμών όπως η δυσκολία απορρόφησης μεγάλου πάγιου κόστους, η απουσία οικονομικών κλίμακας και πεδίου εφαρμογής σε βασικούς παράγοντες παραγωγής και το υψηλότερο μοναδιαίο κόστος παραγωγής τους. Άλλοι περιορισμοί περιλαμβάνουν περιορισμούς εισροών, οικονομικά και ταμειακές ροές (Aryeeteyetal., 1994), εγχώρια ζήτηση (Daniels and Ngwira, 1993), πρόσβαση σε διεθνείς αγορές και ρυθμιστικούς περιορισμούς (Aryeeteyetal, 1994). Σύμφωνα με τον Ruplampu (2005), η έλλειψη διοικητικής τεχνογνωσίας θέτει επίσης σημαντικούς περιορισμούς στην ανάπτυξη των ΜΜΕ.

Για τους Bratton και Gold (2007), οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής περιλαμβάνουν δύο αλληλένδετες διαδικασίες. Η πρόσληψη είναι η διαδικασία δημιουργίας μιας ομάδας ικανών ατόμων για να υποβάλουν αίτηση για απασχόληση σε έναν οργανισμό, ενώ η επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία χρησιμοποιούνται συγκεκριμένα μέσα για να επιλέξουν από μια ομάδα καταλληλότερων για την εργασία λαμβάνοντας υπόψη, διαχειριστικούς στόχους και νομικά απαιτήσεις. Η πρόσληψη παρέχει επομένως στον οργανισμό μια ομάδα δυνητικά προσόντων υποψηφίων από τους οποίους μπορεί να γίνει επιλογή για την κάλυψη των θέσεων εργασίας. Η πρόσληψη και η επιλογή είναι επομένως κρίσιμο μέρος της οργανωτικής επιτυχίας. Ο Spencer (2004) ανέφερε ότι η αποτελεσματική πρόσληψη και επιλογή είναι στρατηγικά σημαντικές για κάθε εταιρεία. Η πρόσληψη και η επιλογή λανθασμένων υποψηφίων μπορεί να έχει εκτεταμένες αρνητικές επιπτώσεις στο κόστος, ενώ οι αποτελεσματικές διαδικασίες μπορούν να συμβάλουν στη μείωση του κύκλου εργασιών και συνεπώς στην αύξηση της παραγωγικότητας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θα ήθελαν να επωφεληθούν από την εισροή ταλέντων, ενθουσιασμού και νέων ιδεών. Ωστόσο, έρχεται με ένα αποδεκτό κόστος. Ο Armstrong (2009) προτείνει ότι ο γενικός στόχος της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής πρέπει να είναι η απόκτηση με ελάχιστο κόστος τον αριθμό και την ποιότητα των υπαλλήλων που απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινους πόρους. Υποστηρίζει ότι τα τρία στάδια πρόσληψης και επιλογής είναι: καθορισμός απαιτήσεων (προετοιμασία περιγραφών και προδιαγραφών εργασίας, καθορισμός όρων και προϋποθέσεων απασχόλησης), προσέλκυση υποψηφίων (εξέταση και αξιολόγηση εναλλακτικών πηγών αιτούντων, εντός και εκτός του οργανισμού) και επιλογή υποψηφίων

(κοσκίνισμα αιτήσεων, συνέντευξη, δοκιμή, αξιολόγηση υποψηφίων, κέντρα αξιολόγησης, προσφορά εργασίας, απόκτηση παραπομπών, προετοιμασία συμβάσεων εργασίας). Οι πηγές πρόσληψης είναι εσωτερικές ή εξωτερικές, αλλά η επιλογή ενός οργανισμού εξαρτάται από τις ανάγκες και τους στόχους του ανθρώπινου δυναμικού με καθένα από αυτά να έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του. Ο Cascio (2010) αναγνωρίζει ότι όταν αποφασίζεται πού, πότε και πώς να εφαρμόζονται οι δραστηριότητες πρόσληψης, πρέπει να δοθεί αρχική προσοχή στους σημερινούς υπαλλήλους μιας εταιρείας, ειδικά για την πλήρωση θέσεων εργασίας πάνω από το επίπεδο εισόδου. Σύμφωνα με τον Cascio (2010), εάν πραγματοποιηθούν εξωτερικές προσπάθειες πρόσληψης χωρίς να ληφθούν υπόψη οι επιθυμίες, οι δυνατότητες και το δυναμικό των σημερινών υπαλλήλων, ενδέχεται να προκύψουν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα έξοδα. Οι εσωτερικές πηγές θα μπορούσαν να είναι από δημοσίευση θέσεων εργασίας, παραπομπές κ.λπ. (Dessler, 2008; Shilling, 2010). Σύμφωνα με τον Armstrong (2009) και τον Dessler (2008), η διαδικασία επιλογής υπαλλήλων πραγματοποιείται συνήθως με την ακόλουθη σειρά: Υπάρχει μια προκαταρκτική συνέντευξη που χρησιμοποιείται για την εξάλειψη των υποψηφίων που δεν πληρούν τα ελάχιστα κριτήρια επιλεξιμότητας που προσδιορίζονται από τον οργανισμό. Οι υποψήφιοι που είναι επιτυχημένοι στο πρώτο στάδιο πρέπει να συμπληρώσουν κενά αιτήσεων που αναφέρουν λεπτομερώς την ηλικία, τα προσόντα, την εμπειρία του υποψηφίου. Γραπτές εξετάσεις που θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν ικανότητα, ευφυΐα, προσωπικότητα κ.λπ. Διεξάγονται επίσης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής. Αυτές οι δοκιμές θεωρούνται συνήθως αντικειμενικές και αμερόληπτες. Οι επιτυχημένοι υποψήφιοι στη συνέχεια περνούν από συνεντεύξεις εργασίας όπου υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ του ερωτώμενου και του ερωτώμενου που έχει ως στόχο να πάρει υποψηφίους που είναι κατάλληλοι για τη δουλειά. Προκειμένου να μειωθούν οι πιθανότητες απουσίας και να εξασφαλιστεί η κατάλληλη προσαρμογή με την εργασία, διεξάγονται ιατρικές εξετάσεις για να διασφαλιστεί η φυσική κατάσταση του δυνητικού υπαλλήλου. Μετά από κατάλληλους ελέγχους αναφοράς, ο υποψήφιος διορίζεται τελικά με την παροχή επίσημης επιστολής διορισμού.

Οι μικροί εργοδότες τείνουν να προσλαμβάνουν όπως απαιτείται. Δεν έχουν επίσημα προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών και δεν συνδέονται με κανένα σύνολο προσλήψεων ή με ένα σταθερό πρόγραμμα πρόσληψης, επομένως μπορεί να προκύψουν κενές θέσεις ανά πάσα στιγμή του έτους. Οι μικρές εταιρείες ενδέχεται

επίσης να μην έχουν επίσημο έντυπο πρόσληψης για αποφοίτους ή έντυπο αίτησης. Οι συνεντεύξεις είναι πιθανό να είναι άτυπες και το προσωπικό μπορεί να μην έχει εκπαιδευτεί σε δεξιότητες συνέντευξης, οπότε οι υποψήφιοι θα πρέπει να βεβαιωθούν ότι θα αναδείξουν τα ισχυρότερα σημεία πώλησης και θα κάνουν πολλές ερωτήσεις. Έχει διαπιστωθεί ότι οι δραστηριότητες προσλήψεων που ανέλαβαν οι ΜΜΕ βασίζονταν γενικά σε διαφημίσεις εφημερίδων για τη δημιουργία αιτούντων. Καμία από τις τρεις ΜΜΕ που πήραν συνέντευξη, ωστόσο χρησιμοποίησε έντυπα αιτήσεων στη διαδικασία πρόσληψης. Όσον αφορά τη διαδικασία επιλογής, όλες οι ΜΜΕ βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη συνέντευξη καθώς οι εργοδότες που εξακολουθούν να θεωρούν τη συνέντευξη ως ουσιαστικό μέρος της διαδικασίας επιλογής. Οι Harveyetal. (1997) αναφέρουν ότι υιοθετούνται διάφοροι τρόποι επιλογής των μεταπτυχιακών υπαλλήλων με Μεταπτυχιακό τίτλο, η συνήθης πρακτική είναι η χρήση εντύπων αίτησης και συνεντεύξεων με μεγαλύτερους υπαλλήλους που συχνά συνδυάζουν αυτές τις μεθόδους με κέντρα αξιολόγησης και διάφορες μορφές δοκιμών. Ωστόσο, σχολιάζουν ότι για τις μικρότερες εταιρείες, η χρήση εξελιγμένων κέντρων αξιολόγησης δεν αποτελεί βιώσιμη προσέγγιση για την πρόσληψη πτυχιούχων.

Οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής που χρησιμοποιούνται από μικρές εταιρείες είναι διαφορετικές από αυτές που εφαρμόζονται από μεγάλες εταιρείες. Σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι μικρές επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν πιο ανεπίσημους και μη δομημένους μηχανισμούς. Οι εργοδότες των μικρών επιχειρήσεων θεωρούν επίσης τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των αιτούντων όπως η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα και το ενδιαφέρον για τη δουλειά πιο σημαντικά από την ικανότητα, ή την επίτευξη. Σε έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί έχει βρεθεί ότι το 77% του δείγματος πίστευε ότι η «στάση και ο χαρακτήρας» ήταν σημαντικοί παράγοντες για την πρόσληψη ακολουθούμενη από την εμπειρία (64 %) και μια πορεία που σχετίζεται με τη βιομηχανία (41%). Ωστόσο, μόνο το 9 τοις εκατό του δείγματος πίστευε ότι τα προσόντα πανεπιστημίου ήταν μια σημαντική προϋπόθεση για την επιλογή υπαλλήλων. Οι ΜΜΕ τείνουν επίσης να ισχυρίζονται ότι είναι δαπανηρό να απασχολούνται και να εκπαιδεύονται οι απόφοιτοι, δεδομένου του κινδύνου να φύγουν μετά την εκπαίδευση για να πάνε σε μια μεγαλύτερη εταιρεία (Beer and Salt, 2004). Οι Pittaway και Thedam (2004) διαπίστωσαν ότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν πίστευαν ότι η επιχείρησή τους ήταν κατάλληλη για αποφοίτους, καθώς δεν μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τις μεταπτυχιακές δεξιότητες. Παρόλο που ορισμένα στοιχεία

δείχνουν ότι οι MME τείνουν να έχουν αρνητική αντίληψη για την απόφοιτη απασχόληση, υπάρχουν άφθονα παραδείγματα πολύτιμων και ωφέλιμων συνεισφορών των αποφοίτων στις επιχειρήσεις τους (Stewart και Knowles 2002).

Οι MME έχουν την τάση να ισχυρίζονται ότι είναι δαπανηρό να απασχολούνται και να εκπαιδεύονται οι απόφοιτοι, δεδομένου του κινδύνου να εγκαταλείψουν μετά την εκπαίδευση σε μια μεγαλύτερη εταιρεία (Beer and Salt, 2004). Αρκετές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν έδειξαν ότι, υπάρχει ένα αυξανόμενο σύνολο στοιχείων που υποδηλώνουν ότι οι μεγάλες εταιρείες πληρώνουν συχνά σημαντικά υψηλότερους μισθούς σε σύγκριση με τις MME για το ίδιο επίπεδο αποφοίτων (Kullberg και Burren, 1996; Miller and Mulvey, 1996). Αυτό το εύρημα υποστηρίχθηκε από τον Bedfield (1999) ο οποίος παρατήρησε ότι ο μέσος μισθός για αποφοίτους σε εταιρείες με περισσότερους από πεντακόσιους υπαλλήλους ήταν τριάντα έξι τοις εκατό υψηλότερος από αυτούς σε οργανισμούς με λιγότερους από είκοσι πέντε υπαλλήλους. Ένα άλλο εμπόδιο περιλαμβάνει τις διαπραγματεύσεις εργασίας και τα οφέλη στις MME σε σύγκριση με τις μεγάλες εταιρείες. Η έρευνα από τον Bedfield (1999) διαπίστωσε ότι οι περιθωριακές παροχές (που κυμαίνονται από τις αμοιβές που σχετίζονται με την αξία έως τα συνταξιοδοτικά συστήματα) είναι πολύ πιο συχνές σε μεγάλες επιχειρήσεις. Ο Nabi (2003) υποστηρίζει ότι οι διευθυντές MME ενδέχεται να μην θεωρούν τις επιχειρήσεις τους ότι έχουν ευκαιρίες εργασίας σε μεταπτυχιακό επίπεδο. Αυτή η αντίληψη μεταξύ των διευθυντικών στελεχών των MME είναι πιθανό να αποτρέψει τέτοιες επιχειρήσεις από την πρόσληψη αποφοίτων, επειδή δεν βλέπουν καμία αξία, ή όφελος για την επιχείρησή τους μέσω της απασχόλησής τους. Στο πλαίσιο αυτό, οι απόφοιτοι μπορούν να προσληφθούν σε θέσεις εργασίας χαμηλών δεξιοτήτων εντός των MME, μερικές φορές με ελάχιστη ή καθόλου αναφορά στα προσόντα τους, καθώς ο απόφοιτος μπορεί να επιλέξει υποαπασχόληση παρά ανεργία λόγω έλλειψης παραδοσιακών ευκαιριών «μεταπτυχιακού επιπέδου» (SmallBusinessService, 2002). Τα παραπάνω θα μπορούσαν να εξηγήσουν γιατί οι απόφοιτοι είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν εργασία σε μεγάλες εταιρείες και όχι σε MME.

Η κοινωνική δικτύωση μπορεί να χρησιμεύσει σε έναν οργανισμό για εσωτερική επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων, μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης, καθώς και μεταξύ του οργανισμού και του πελάτη του. Τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για προσλήψεις. Σημαντικές εφαρμογές διαχείρισης ανθρώπινων

πόρων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να βρεθούν ειδικά στον τομέα της πρόσληψης, της επιλογής και της προσαρμογής των εργαζομένων. Προφανώς, οι οργανισμοί που μπορούν να το κάνουν αυτό έχουν ένα τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Διαφορετικά, χάνουν την ευκαιρία να βρουν καλούς υποψηφίους στην παγκοσμιοποιημένη αγορά εργασίας. Από την άλλη πλευρά, εάν οι εργοδότες διαφημίζουν θέσεις μόνο σε κοινωνικά δίκτυα, αποκλείουν σχεδόν εκείνους που δεν χρησιμοποιούν το δίκτυο από το σύνολο των ατόμων που δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν, τα οποία μπορούν να θεωρηθούν άδικα. Υπάρχουν στοιχεία σε προηγούμενες έρευνες πώς οι ΜΜΕ χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για HRM. Το 2013, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε 600 ΜΜΕ σε διάφορους οικονομικούς τομείς σε 6 κράτη μέλη της ΕΕ (Ηνωμένο Βασίλειο, Κάτω Χώρες, Εσθονία, Ιταλία, Βέλγιο και Λετονία). Το δείγμα διανεμήθηκε ομοιόμορφα σε χώρες (n = 100 σε καθεμία) και αντιπροσωπευτικό των ΜΜΕ ανά μέγεθος και παρουσία στο Διαδίκτυο. Πραγματοποιήθηκε πιλοτική μελέτη στη Βουλγαρία, την Ισπανία και το Ηνωμένο Βασίλειο για τον έλεγχο και την επικύρωση του τελικού ερωτηματολογίου. Στην έρευνα, το 61% των ΜΜΕ ισχυρίστηκαν ότι χρησιμοποιούν επίσημα τα κοινωνικά μέσα. Οι κυριότερες χώρες ήταν το Ηνωμένο Βασίλειο (90%), οι Κάτω Χώρες (79%) και η Λετονία (75%). Στην Ισπανία, σχεδόν οι μισές ΜΜΕ (54%) ήταν χρήστες κοινωνικών μέσων και στη Βουλγαρία και την Ιταλία μόνο μια μειονότητα ΜΜΕ χρησιμοποίησε κοινωνικά μέσα (37% και 28% αντίστοιχα). Ωστόσο, από αυτό το συνολικό 61% της χρήσης κοινωνικών μέσων, μόνο το 33% ενσωματώνεται στις εργασιακές πρακτικές. Η εσωτερική χρήση αυτών των τεχνολογιών (π.χ. ανακάλυψη αναδυόμενων ευκαιριών) είναι λιγότερο συχνή στις ΜΜΕ. Σχεδόν το 72% των χρηστών συμφώνησαν για τη σημασία των κοινωνικών μέσων για εξωτερικές δραστηριότητες, ενώ μόνο το 33% συμφώνησε για τη σημασία των κοινωνικών μέσων για εσωτερικές δραστηριότητες

Για τις ΜΜΕ με περιορισμένους πόρους, τα κοινωνικά μέσα ήταν ένα σημαντικό εργαλείο για την πρόσληψη. Οι ΜΜΕ είναι μικρότερες σε μέγεθος και πεδίο εφαρμογής και επομένως ενδέχεται να έχουν λιγότερο χρόνο και λιγότερους πόρους για να δαπανήσουν στη διαδικασία πρόσληψης. Εκτός από αυτό, η εστίασή τους μπορεί να είναι οι καθημερινές επιχειρήσεις, οπότε μπορεί να είναι λιγότερο οργανωμένες με επιτόπια έργα όπως η πρόσληψη ρόλων και μπορεί να έχουν λίγες ή καθόλου υπάρχουσες διαδικασίες

Μια άλλη πρόκληση είναι ότι οι MME ενδέχεται να μην είναι τόσο γνωστές στους πιθανούς υποψηφίους που έχουν συνηθίσει να αλληλεπιδρούν με τις μεγάλες μάρκες στις ροές κοινωνικών μέσων. Επομένως, μπορεί να θεωρηθούν «λιγότερο ελκυστικοί» για τον χιλιαστή αναζητητή εργασίας. Εκτός αυτού, η πρόσληψη είναι ακριβή. Σύμφωνα με μια μελέτη προσλήψεων MME που ανατέθηκε, «το 56% των MME θα χρησιμοποιούσαν εξωτερικό πρακτορείο πρόσληψης εάν η σχέση ποιότητας / τιμής επιδείχθηκε "αλλά" το 43% θεωρεί το κόστος της πρόσληψης υπερβολικό. " Χωρίς να καταλαβαίνουμε πώς και γιατί η εταιρεία πρέπει να χρησιμοποιεί τα κοινωνικά μέσα κατά την πρόσληψη, θα μπορούσε απλώς να σπαταλά πολύτιμους πόρους. Και από πού πρέπει να ξεκινήσουν οι εταιρείες; Παρόλο που το τοπίο των κοινωνικών μέσων εκτείνεται σε πολλές πλατφόρμες όπως το Instagram, το Pinterest, το Tumblr, το YouTube, το Google+ και πολλά άλλα, ως μικρή επιχείρηση, είναι πιθανό η εταιρεία να έχει τεράστια αξία από τη χρήση μόνο τριών από τις κύριες πλατφόρμες: Twitter, LinkedIn και Facebook. Το 2016, το 59% των ατόμων που αναζητούν εργασία χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να ερευνήσουν την εταιρική κουλτούρα των οργανισμών που τους ενδιαφέρουν. Η συντριπτική πλειοψηφία (87%) των προσλήψεων βρίσκουν το LinkedIn πιο αποτελεσματικό κατά τον έλεγχο των υποψηφίων κατά τη διαδικασία πρόσληψης - ειδικά εκείνων κάτω των 45 (90%). Το LinkedIn είναι ένα κυρίαρχο μέσο κοινωνικής δικτύωσης στην πρόσληψη και ως ένα εξειδικευμένο κοινωνικό δίκτυο χρησιμοποιείται κυρίως σε δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ειδικοί πρόσληψης συμφωνούν ότι είναι πλέον ευκολότερο για τους εργοδότες να συλλέγουν δεδομένα σχετικά με πιθανούς υποψηφίους μέσω ιστότοπων κοινωνικών μέσων. Ο έλεγχος των διαπιστευτηρίων ενός υποψηφίου μέσω του προφίλ του σε ιστότοπους κοινωνικών μέσων είναι μια παγκόσμια τάση, και αυτή είναι κοινή από MME και πολυεθνικές εταιρείες και σε όλα τα επίπεδα εργαζομένων. Αυτό, όπως προτείνουν ορισμένοι εμπειρογνώμονες, δημιουργεί μια πιο διαφορετική ομάδα υποψηφίων με πολύ οικονομικό τρόπο. Τα κοινωνικά δίκτυα προορίζονται για τους επαγγελματίες του ανθρώπου πρωτίστως πηγή πληροφοριών. Μπορούμε να τις χρησιμοποιήσουμε και οι δύο για να αναζητήσουμε ενδιαφέρουσες επαφές και για να ελέγξουμε υπάρχουσες επαφές, δηλαδή για αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με άτομα με τα οποία επικοινωνούμε ήδη. Επιπλέον, τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ενεργά για επικοινωνία HR. Εδώ, πολλές εταιρείες αναπτύσσουν

παρουσιάσεις που στοχεύουν στη δημιουργία και τη διατήρηση επαφής με πιθανούς υπαλλήλους. Σε ένα συγκεκριμένο (πλαίσιο αν και περιορισμένο), το Facebook μπορεί να χρησιμεύσει ως εργαλείο για την άτυπη επικοινωνία με τους υπαλλήλους, για την επικοινωνία ορισμένων τύπων δημόσιων πληροφοριών. Το μεγάλο πλεονέκτημά του είναι ότι μας επιτρέπει να χρησιμοποιούμε μια πλατφόρμα επικοινωνίας εύκολα και δωρεάν - παρόλο που μια τέτοια πλατφόρμα θα ήταν διαφορετικά δαπανηρή - και ότι δεν χρειάζεται να κάνουμε κανέναν να τη χρησιμοποιήσει, καθώς όλοι οι υπάλληλοί της επιχείρησης πιθανώς έχουν ήδη το δικό τους λογαριασμό.. Ένα άλλο ενδιαφέρον κομμάτι πληροφοριών είναι ότι οι υπεύθυνοι προσλήψεων ΜΜΕ δεν είναι πεπεισμένοι ότι μετρούν αποτελεσματικά την ποιότητα της πρόσληψης. Μόνο το 33% των ερωτηθέντων ΜΜΕ πιστεύουν ότι οι μεθοδολογίες τους είναι ισχυρές.

Συμπεράσματα

Το τρέχον επιχειρηματικό σενάριο χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές. Οι εταιρείες πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτό, και το HR, ως στρατηγικός παράγοντας στους οργανισμούς, πρέπει να είναι ο πρώτος που θα αποδεχθεί αυτήν την αλλαγή. Δεδομένου της ύπαρξης έντονου ανταγωνισμού στον επιχειρηματικό κόσμο, οι εταιρείες αγωνίζονται να επιτύχουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τους ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές τους. Η εισαγωγή του Διαδικτύου και των κοινωνικών δικτύων στη διαδικασία πρόσληψης επιτρέπει ευρεία διάδοση και επιτρέπει στις εταιρείες να έρχονται σε επαφή με πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό από οπουδήποτε στον κόσμο, και ως εκ τούτου να είναι σε θέση να διατηρήσει και να προσελκύσει το καλύτερο ταλέντο.

Οι εταιρείες απαιτούν νέα ταλέντα. Τόσο η κοινωνία όσο και οι εταιρείες έχουν νέες ανάγκες, και αυτό αντικατοπτρίζεται στη διαδικασία πρόσληψης ενός οργανισμού. Οι ψηφιακές πλατφόρμες υπάρχουν σε όλες τις πτυχές της ζωής, η γνώση και η εφαρμογή αποτελούν θεμελιώδη απαίτηση. Η αλλαγή που επέφερε το Διαδίκτυο στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού έχει οδηγήσει σε αλλαγές στις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτούν οι εταιρείες αιτούντων. Η γνώση και η ενσωμάτωση των τεχνολογιών από τον εργαζόμενο είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη της εργασίας του, και είναι απαραίτητο να προσελκύσουν νέους εργαζόμενους με αυτές τις νέες δεξιότητες και γνώση.

Η ηλεκτρονική πρόσληψη και επιλογή είναι η διαδικασία επιλογής προσωπικού μέσω των νέων ψηφιακών πλατφορμών και του Διαδικτύου. Αυτή η νέα μορφή επιλογής που εισήγαγε το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καθιστά δυνατή την ενοποίηση για τα πλεονεκτήματα της παραδοσιακής μεθόδου με τις ισχυρές συνεισφορές που παρέχει αυτή η ηλεκτρονική πρόσληψη και η διαδικασία επιλογής. Προκειμένου να προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες στη διαχείριση της ηλεκτρονικής πρόσληψης και επιλογής, θα πρέπει να υπάρξει ένα μοντέλο ηλεκτρονικής πρόσληψης και επιλογής ικανό να προσελκύσει πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό από οπουδήποτε στον κόσμο.

Αυτό το μοντέλο διαχείρισης αποτελείται από πέντε βασικούς παράγοντες:

- Δημιουργία κοινότητας κοινωνικών δικτύων

- Ανάπτυξη στρατηγικής για το branding του εργοδότη
- Αυτοματοποίηση εργασιών με διαδικτυακά εργαλεία
- Χρήση ταλέντων
- Διαχείριση και χρήση δικτύωσης.

Η δημιουργία κοινοτήτων σε κοινωνικά δίκτυα είναι απαραίτητη για μια εταιρεία να έχει υψηλή προβολή. Μια σταθερή παρουσία στις διάφορες ψηφιακές πλατφόρμες, κρίνεται αναγκαία δημιουργώντας προφίλ σε αυτές που φέρνουν μεγαλύτερο κύρος με στόχο την γνωστοποίηση του οργανισμού, και που σχετίζονται με τον τομέα όπου η εταιρεία λειτουργεί, θα του επιτρέψει να επιτύχει μια διάχυση ικανή να φτάσει οπουδήποτε στον κόσμο. Επιπλέον, η ανάπτυξη ενός προγράμματος παραπομπής θα ενισχύσει αυτήν τη διάδοση και θα την αυξήσει ακόμη και μια καλή στρατηγική εταιρικής επωνυμίας, που χαρακτηρίζεται από διαφοροποιημένη και ανταγωνιστική πρόταση, θα επιτρέψει στην εταιρεία να δημιουργήσει μια ελκυστική εικόνα, τόσο για τους σημερινούς υπαλλήλους όσο και για πιθανούς υποψηφίους.

Η επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων στη διαχείριση αυτής της στρατηγικής θα έχει ως αποτέλεσμα την προσέλκυση του καλύτερου ταλέντου. Επιπλέον, όταν είναι μέλη του οργανισμού, αυτοί θα ασκήσουν επιρροή στη διατήρηση ταλέντων.

Με την εισαγωγή του Διαδικτύου και των κοινωνικών δικτύων στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, το πεδίο εφαρμογής είναι πολύ μεγαλύτερο και μας αναγκάζει να διαχειριστούμε μια πιο περίπλοκη διαδικασία. Η ύπαρξη online ψηφιακών εργαλείων ικανών να αυτοματοποιήσουν αυτήν την διαδικασία καθιστούν δυνατή τη σημαντική μείωση του χρόνου και του κόστους από την αρχή της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής μέχρι και την ολοκλήρωσή τους. Η ύπαρξη αυτοματοποιημένων εργαλείων διευκολύνουν τις διαδικασίες αυτές. Η εισαγωγή της ηλεκτρονικής πρόσληψης και επιλογής στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού το καθιστά απαραίτητο έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει μία κατάλληλη διαδικασία διαχείρισης ταλέντων που βελτιώνουν την ενσωμάτωση πολύτιμων ανθρώπινων πόρων.

Βιβλιογραφία

Ackert, Lucy & Deaves, Richard. (2009). Behavioral Finance: Psychology, Decision-Making, and Markets.

Adeoye, B., & Lawanson, O. (2012). Customers Satisfaction and its Implications for Bank Performance in Nigeria. British Journal of Arts and Social Sciences ISSN: 2046-9578, Vol.5 No.1

Allen, D.G., Van Scotter, J.R., Otondo, R.F. (2004). Recruitment Communication Media: Impact On Prehire Outcomes. Personnel Psychology, Vol. 57, 143-171.

Baltussen, G., (2009). Behavioral Finance: An Introduction. SSRN Working Paper

Barberis, Nicholas, Andrei Shleifer, and Robert Vishny. (1998). "[A Model of Investor Sentiment](#)." Journal of Financial Economics 49 (3): 307-343.

Barberis, Nicholas & Thaler, Richard, (2003). "A survey of behavioral finance," Handbook of the Economics of Finance, in: G.M. Constantinides & M. Harris & R. M. Stulz (ed.), Handbook of the Economics of Finance, edition 1, volume 1, chapter 18, pages 1053-1128 Elsevier

Barber, B. M., & Odean, T. (2000). Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment. Quarterly Journal of Economics, 116(1), 261-292

Bodie Z., Kane A. & Marcus A. J. (2011). Investments and Portfolio Management, 9th red. Singapore: McGraw Hill

Balunywa, W. (1995). Uganda institute of bank marketing.

Bergeron, Jasmin & Fallu, J.-M & Roy, Jasmin. (2008). A Comparison of the Effects of the First Impression and the Last Impression in a Selling Context. Recherche et Applications en Marketing (English Edition). 23. 19-36. 10.1177/205157070802300202.

Breaugh, J., & Starke, M., Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. Journal of Management, 2000, Vol. 26. No. 3, pp. 405-434.

Betty, N. (2011). Quality services and customer satisfaction case study: stanbic bank jinja branch. 57.

Black, N. L. (2001). "The adoption of internet financial services: a. "The adoption of

internet financial services: a, Vol. 29 No. 8, pp. 390-8

Buteele, F. (1996). SERVQUAL, review, critique, research agenda. *European journal of marketing*. Vol 3 No1.

Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. and Brown, J. (2002), Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 377-392. doi:[10.1348/096317902321119637](https://doi.org/10.1348/096317902321119637)

Culiberg, B., &Rojssek, I. (2010.). Identifying service quality dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking. *Economic And Business Review | VOL. 12 | No. 3*, 151-166.

De Bondt, W.F.M and Thaler, R. (1985), Does the Stock Market Overreact?. *The Journal of Finance*, 40: 793-805. doi:10.1111/j.1540-6261.1985.tb05004.x

Γκίκας, Γ., Χυζ, Α. (2017) *Χρήμα και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα*, Εκδόσεις Broken Hill, 2η έκδοση.

Γρηγορούδης, Β. και Σίσκος Γ. (2000). Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

Devlin, J., Ennew, C. T. and Mirza, M. (1995). Organisational positioning in financial services retailing. *Journal of Marketing Management*, 11(1-3), 119-132.

DeBondt, W. M., &Thaler, R. H. (2001). Further Evidence on Investor Overreaction and Stock Market Seasonality.. *Behavioral Finance*. 1 237-261

DeCenzo, David A., Robbins, Stephen P. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management – 10th edition*. John Wiley & Sons, Inc.

Dybvig, P. and S. Ross. (1987). “Arbitrage,” In *The New Palgrave A Dictionary of Economics*, The MacMillan Press Limited.

Edvardsson, Bo. (2005). Service quality: Beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality*. 15. 127-131. 10.1108/09604520510585316.

Edvardsson, B., Gustafsson, A. and

Roos, I. (2005), “Service portraits in service research – a critical review”, *International Journal of Service Industry Management*, (forthcoming)

Edvardsson, B., Gustafsson, A. and Roos, I. (2005), “Service portraits in service research –a critical review”, *International Journal of Service Industry Management*.

Ennew, C., Waite, N., Waite, R. (2013). *Financial Services Marketing*. London: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780203521649>

Ehab M. AbouAish, Christine T. Ennew& Sally A. Mckechnie (2003) A Cross-Cultural Perspective on the Role of Branding in Financial Services: The Small Business Market, *Journal of Marketing Management*, 19:9-10, 1021-1042, DOI: 10.1080/0267257X.2003.9728249

Eisingerich, A., Bell, S. Relationship marketing in the financial services ... *Mark* 10, 86–97 (2006). <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760022>.

Gounaris, S., Koritos, C., &Vassilikopoulou, K. (2010). Person–place congruency in the Internet Banking context. *Journal of Business Research*, 943–949.

Fama, E.F., (1965), *Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work*, Blackwell Publishing for the American Finance Association. *Journal of Finance*, .25.(2), 383-417

Friedman, M. (1953). *The Methodology of Positive Economics*, Source: *Essays in Positive Economics*publ. UniversityofChicagoPress

Φίλιππας, Ν. (2010). *Αμοιβαία Κεφάλαια, Η ελληνική πραγματικότητα και οι σύγχρονες διεθνείς εξελίξεις*.

HarjitSekhon, Christine Ennew, HusniKharouf& James Devlin (2014) Trustworthiness and trust: influences and implications, *Journal of Marketing Management*, 30:3-4, 409-430, DOI: 10.1080/0267257X.2013.842609

Barry Howcroft, Paul Hewer & Mark Durkin (2003) Banker-Customer Interactions in Financial Services, *Journal of Marketing Management*, 19:9-10, 1001-1020, DOI: 10.1080/0267257X.2003.9728248

Haron, S., Ahmad, N., & Planisek, S. L. (1994). Bank patronage factors of muslims and nonmuslims customers. *International journal of bank marketing*, 32-40.

Grönroos, Christian. (2001). The perceived service quality concept - A mistake?. *Managing Service Quality*. 11. 150-152. 10.1108/09604520110393386.

Gronroos, C. (1990), "Service Management: A Management Focus for Service Competition", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 6-14. <https://doi.org/10.1108/09564239010139125>

Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edition*.

Κιόχος, Πέτρος Α. Χρήμα, πίστη, τράπεζες / Πέτρος Α. Κιόχος, Γεώργιος Δ. Παπανικολάου. - Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα, 1997.

Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*.

Lovelock, C. H., & Yip, G. S. (1996). Developing Global Strategies for Service Businesses. *California Management Review*, 38(2), 64-86. <https://doi.org/10.2307/41165833>

Liao, Z. &. (2008). Measuring consumer. *Measuring consumer*, 51(4), 47-51.

Leeds, B. (1992). Mystery shopping offers clues to equity service. *Bank Marketing*. 24-27.

Madu, C. N. (2002). Dimensions of. *Dimensions of*, Vol. 19 No. 3, pp. 246-58.

McFarland, L. A., & Ployhart, R. E. (2015). Social Media: A Contextual Framework to Guide Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1653-1677. <http://dx.doi.org/10.1037/a0039244>.

Mohammad, A. A., & Alhamadani, S. Y. (2011). Service Quality Perspectives and Customer Satisfaction in Commercial Banks Working in Jordan. *Middle Eastern Finance and Economics* ISSN: 1450-2889 Issue 14, EuroJournals Publishing.

Munusamy, J., Chelliah, S., & Mun, H. W. (2010). *Service Quality Delivery and Its*

Impact on customer satisfaction in banking sector in Malaysia. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 1, No. 4.

Nabi, N. (2012). Customer Expectations of Service Quality: A Study on Private Banks of Bangladesh. *World Review of Business Research*, 2(4), 172-186

Nelson, Richard. (2013). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. By Herbert A. Simon. (New York: The Macmillan Company. 2nd ed., 1957. Pp. xlviii, 259.

Νούλας Α.Γ., *Χρήμα και Τράπεζες, Γ΄ Έκδοση*, 2015.

Parasuraman, A Parsu&Zeithaml, Valarie & Berry, Leonard. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). *The Journal of Marketing*. 49. 41-50. 10.2307/1251430.

Porto Bellini, C. G., Lunardi, G. L., & Henrique, J. L. (2005). Service Quality in Banks: Insights from the Brazilian Experience. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 10(3).

Petersen, J. &Kushwaha, Tarun& Kumar, V.. (2015). Marketing Communication Strategies and Consumer Financial Decision Making: The Role of National Culture. *Journal of Marketing*. 79. 44-63. 10.1509/jm.13.0479.

Pulakos, Elaine D. 2005. *Selection Assessment Methods*. SHRM Foundations.

Rashmi, T. K. (2010). *Recruitment Management*. Himalaya Publishing House.

Ricciardi, Victor & Simon, Helen. (2000). What Is Behavioral Finance?. *Business, Education & Technology Journal*. 2. 1-9.

Ree, & Van, H. J. (2010). *Service Quality Indicators For Business Support Services*

Richard L. Oliver, Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response, *Journal of Consumer Research*, Volume 20, Issue 3, December 1993, Pages 418–430, <https://doi.org/10.1086/209358>

Ruch, Gillian & Wilson, Kate &Lymbery, Mark & Cooper, Andrew. (2008). *Social Work: An Introduction to Contemporary Practice*.

Ruby, A. S., Stephen, A., Amponsah, O. M., Emmanue, A. M., & Lydia, A. (2012). The effect of quality service on customer satisfaction, loyalty and retention in the

ghanaian banking industry.

Ruggs, E. N., Walker, S. S., Blanchard, A., & Gur, S. (2016). Online exclusion: Biases that may arise when using social media in talent acquisition. In Richard N. Landers & G. B. Schmidt (Eds.), *Social Media in Employee Selection and Recruitment*. London: Springer.

Ross, A. (1951). Rumor in the Stock Market, *The Public Opinion Quarterly*, vol.15, pp.461-486.

Rynes, S. L. & Barber, A. E. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, 286-310.

Sapra, S.G., Zak, P.J. (2010). Eight lessons from neuroeconomics for money managers. *CFA Institute Research Publications, Behavioral Finance and Investment Management*: 2010(2): 63- 76.

Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework. *The IUP Journal of Business Strategy*, Vol. 7, No. 1+2, 93-107.

Saghier, N. E., & Nathan, D. (2013). Service Quality Dimensions and Customers' Satisfactions of Banks in Egypt. *20th International Business Research Conference*

Shefrin, Hersh, (2007), *Beyond Greed and Fear: Understanding Behavioral Finance and the Psychology of Investing*, Oxford University Press, <https://EconPapers.repec.org/RePEc:oxp:obooks:9780195304213>.

Shiller, Robert, J. (2003). "From Efficient Markets Theory to Behavioral Finance ." *Journal of Economic Perspectives*, 17 (1): 83-104.

Tyson, S. (Shaun) & York, Alfred (1996). *Human resource management* (3rd ed). Made Simple Books, Oxford.

Oppenheim, R.W. and Hall, W.G. (1986), Acknowledgment. *Dev. Psychobiol.*, 19: 79-81. doi:10.1002/dev.420190109

Vargo, Stephen & Lusch, Robert. (2004). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*. 68. 1-17. 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

Σπύρου, Σ. (2009), «Συμπεριφορική Χρηματοοικονομική», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Tversky A., Kahneman D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and

probability, *Cognitive Psychology*, Volume 5, Issue 2, 207-232.

Sureshchandar, G.S. & Rajendran, Chandrasekharan & R.N, Anantharaman. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction—a factor specific approach. *Journal of Services Marketing*. 16. 363-379. 10.1108/08876040210433248.

Wang, Y. W. (2003). “Determinants of user acceptance of internet banking: an. “Determinants of user acceptance of internet banking: an, Vol. 14 No. 5, pp. 501-19.

Χυτήρης, Λ. & Αννινος, Λ. (2005). Ηγεσία και ποιότητα σε ιδιωτικά σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. 1ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, 6-7 Οκτωβρίου 2005 (σ. 437-454). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα : Εκδόσεις Σάκκουλα.

Χυτήρης, Λ. (2004). Ποιότητα υπηρεσιών στα τουριστικά γραφεία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2000) *Services Marketing Integrating Customer Focus across the Firm*. 2nd Edition, McGraw-Hill, Boston.

Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2003) *Services Marketing Integrating Customer Focus across the Firm*. 3rd Edition, Irwin McGraw-Hill, New York.