

Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ
ΣΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ HR ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΙΡΗΝΗ ΣΑΜΑΝΤΑ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΧΡΥΣΟΥΛΑ ΚΟΥΡΤΕΣΗ

ΑΘΗΝΑ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2017

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	15
1.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	15
1.2 Οι στόχοι της λειτουργίας της ΔΑΔ	16
1.3 Αρμοδιότητες της υπηρεσίας προσωπικού.....	17
1.4 Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.....	21
1.5 Διαδικασία προγραμματισμού.....	23
1.6 Στρατολόγηση προσωπικού.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	28
2.1 Η έννοια της Εταιρικής Κουλτούρας	28
2.2 Εμφάνιση και σκοπός της κουλτούρας.....	29
2.3 Ιδιότητες της κουλτούρας.....	30
2.4 Ερμηνεία κουλτούρας.....	32
2.5 Η κοινή εταιρική κουλτούρα.....	32
2.6 Οργανωσιακός σχεδιασμός και κουλτούρα.....	33
2.7 Τύποι εταιρικής κουλτούρας	35
2.8 Πως διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα	36
2.9 Σχεδιασμένη διαμόρφωση – αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας.....	37
2.9.1 Διάδοση της κουλτούρας.....	38
2.9.2 Υποστήριξη της κουλτούρας	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	41
3.1 Εντοπισμός αναγκών προσωπικού	41
3.2 Προγραμματισμός προετοιμασιών	41
3.3 Προσέλκυση προσωπικού	42
3.4 Τρόποι προσέλκυσης.....	43
3.4.1 Πρακτικές εσωτερικής προσέλκυσης	43
3.4.2 Πρακτικές εξωτερικής προσέλκυσης	44
3.5 Πηγές προσέλκυσης προσωπικού.....	46

3.6	Επιλογή προσωπικού.....	47
3.7	Σκοπός και προϋποθέσεις επιλογής προσωπικού.....	48
3.8	Διαδικασία επιλογής προσωπικού.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		54
4.1	Ο ρόλος του HR για την μετάδοση της κουλτούρας.....	54
4.2	Διαδικασία μετάδοσης της οργανωτικής κουλτούρας στους εργαζομένους.....	55
4.3	Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην οργανωτική κουλτούρα.....	56
4.3	Προσπάθεια προσέγγισης και συστηματικής κατανόησης της οργανωσιακής κουλτούρας.....	57
4.4	Συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στο χώρο των επιχειρήσεων.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ		60
5.1	Εισαγωγή.....	60
5.2	Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	60
5.3	Έννοια της Μεθοδολογίας Έρευνας.....	60
5.4	Φιλοσοφία της έρευνας.....	62
5.4.1	Θετικισμός.....	62
5.4.2	Φαινομενολογία.....	63
5.5	Ερευνητική Προσέγγιση.....	64
5.5.1	Παραγωγική προσέγγιση (Deductive Approach).....	64
5.5.2	Επαγωγική προσέγγιση (Inductive Approach).....	66
5.6	Ερευνητική στρατηγική.....	68
5.7	Είδη Έρευνας.....	70
5.8	Ερευνητική μέθοδος.....	71
5.9	Τεχνικές Έρευνας.....	76
5.10	Επιλογή εργαλείου – Συνέντευξη.....	77
5.10.1	Κατηγορίες της συνέντευξης.....	77
5.10.2	Σχεδιασμός και Φάσεις της συνέντευξης.....	78
5.10.3	Δυνατότητες και όρια της συνέντευξης ως ερευνητικού εργαλείου.....	81
5.11	Δειγματοληψία.....	82
5.12	Ανάλυση των δεδομένων.....	86
5.13	Προβλήματα κατά τις συνεντεύξεις.....	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ		89
6.1	Ερευνητικό Δείγμα & Περιγραφή.....	89
6.2	Ανάλυση Συνεντεύξεων.....	90

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	108
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	111
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	114

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ως κουλτούρα της επιχείρησης ορίζεται ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, εννοιών, παραδοχών, συμβόλων, εθίμων, προτύπων και κανόνων που ισχύουν σε μια επιχείρηση και διέπουν την ύπαρξη και τη λειτουργία αυτής. Η κουλτούρα αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά στοιχεία μιας κοινωνικής οργάνωσης αφού προσδιορίζει και σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της. Το μέγεθος, η φιλοσοφία, οι γνώσεις, η οργάνωση και οι άνθρωποι αναδεικνύονται ως πρωταρχικά στοιχεία τα οποία επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να επιτυγχάνει τους στόχους της και συμβάλλουν αποφασιστικά στην ικανοποίηση των πελατών της. Για παράδειγμα, αν σε μια επιχείρηση υπάρχει ως κοινή αξία η εμπιστοσύνη, τότε τα άτομα τα οποία εργάζονται σε αυτή στηρίζονται στην αξία αυτή και συμπεριφέρονται με αυτή ως βάση. Συσχετίζοντας την κουλτούρα της επιχείρησης με τις στρατηγικές επιλογής προσωπικού αποδεικνύεται πως υπάρχει άμεση συσχέτιση. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει την επίδραση που έχει η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης στις στρατηγικές του HR για την επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού, ενώ στόχοι της είναι να διερευνηθούν τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων με βάση την κουλτούρα της επιχείρησης, το βαθμό που η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει την στάση των στελεχών του HR όσον αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων και οι διαδικασίες μέσω των οποίων τα στελέχη του HR μεταδίδουν και εντάσσουν τους εργαζομένους στην κουλτούρα της επιχείρησης. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με χρήση φαινομενολογίας και με τη βοήθεια συνέντευξης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι τακτικές των υπό μελέτη εταιριών για πρόσληψη προσωπικού περιλαμβάνουν μετρήσεις για ανθρωποδύναμη που απαιτείται και προγραμματισμό αναγκών σύμφωνα με το πλάνο εργασιών το οποίο συνήθως είναι ετήσιο, ενώ πάντα επιθυμούν να προσλάβουν άτομα που ταιριάζουν με την

κουλτούρα της επιχείρησης και αν δουν ότι κάτι τέτοιο τελικά δεν ισχύει, προσπαθούν με οποιονδήποτε τρόπο να κρατήσουν τον εργαζόμενο στην επιχείρηση και όχι να τον διώξουν αμέσως.

ABSTRACT

The culture of the enterprise is defined as a system of common values, beliefs, concepts, assumptions, symbols, customs, standards and rules that apply to an enterprise and govern its existence and operation. Culture is one of the main components of a social organization, since it largely determines its function. Size, philosophy, knowledge, organization and people are emerging as the primary elements that enable a business to achieve its goals and contribute decisively to the satisfaction of its customers. For example, if a business has trust as a common value, then the people who work on it rely on that value and behave with it as a basis. By associating the enterprise culture with the staff selection strategies, there is a direct correlation. The purpose of this paper is to investigate the impact of the company's organizational culture on HR strategies for staff selection and evaluation, while its objectives are to investigate the criteria for selecting candidates based on the enterprise culture, the extent to which Corporate culture affects the attitude of HR executives in the process of evaluating candidates and the processes through which HR executives transmit and integrate employees into the enterprise culture. The present research was carried out using phenomenology and was conducted with the help of an interview. The results show that the staffing tactics of the companies under study include manpower measurements and needs planning according to the work plan, which is usually annual, and they always want to hire people who fit the culture of the business and if they realize that it is not fulfilled, they try in any way to keep the employee in the business, and not to fire him immediately.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου, κα Ειρήνη Σαμαντά, για την πολύτιμη βοήθεια και την καθοδήγηση που μου προσέφερε για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, τους ανθρώπους που πρόθυμα δέχτηκαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις της συνέντευξης και που χωρίς αυτούς δεν θα είχε ολοκληρωθεί το ερευνητικό μέρος της και τέλος την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράστασή της όλα αυτά τα χρόνια.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί, ίσως, την πιο δύσκολη, ως προς τον εννοιολογικό της προσδιορισμό, έννοια της οργάνωσης. Η κουλτούρα αποτελεί ένα συλλογικό φαινόμενο, λόγω του ότι είναι κατ' ελάχιστο κοινή μεταξύ ατόμων που ζουν ή που έζησαν στο ίδιο κοινωνικό περιβάλλον, το οποίο και τους τη δίδαξε. Όπως είναι γενικότερα αποδεκτό η κουλτούρα μαθαίνεται και δεν κληρονομείται. Προέρχεται από το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου και όχι από τα γονίδιά του. Η κουλτούρα θα πρέπει να διακριθεί τόσο από την ανθρώπινη φύση όσο και από την ατομική προσωπικότητα. Η ανθρώπινη φύση είναι αυτό που όλοι οι άνθρωποι έχουν κοινό. Αντιπροσωπεύει την ανθρώπινη ικανότητα της αίσθησης φόβου, θυμού, αγάπης, χαράς, λύπης, την ανάγκη συναναστροφής με τους άλλους, τη δυνατότητα παρατήρησης του περιβάλλοντος και της συνομιλίας με άλλους ανθρώπους. Η προσωπικότητα ενός ατόμου, από την άλλη μεριά, είναι το μοναδικό σύνολο πνευματικών χαρακτηριστικών το οποίο δεν μπορεί να μοιράζεται με κανένα άλλο άτομο. Βασίζεται σε χαρακτηριστικά τα οποία κληρονομούνται και μαθαίνονται μερικώς (Hatch, J. M. & Schultz, M., 1997).

Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι αντίθετα με κάθε άλλη έννοια του χώρου της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η οργανωσιακή κουλτούρα δεν έχει έναν κοινά αποδεκτό ορισμό. Έτσι, είναι συχνά εμφανής η υποχρέωση που αισθάνονται οι συγγραφείς να δώσουν ένα δικό τους ορισμό. Πιο συγκεκριμένους ορισμούς έχουν δώσει ο Schein και οι Peters και Waterman.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένοι από τους σημαντικότερους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί σχετικά με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ο Elliott Jaques (1952) αναφέρει ότι: «Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι ο συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και πράξης, ο οποίος σε μεγαλύτερο ή

μικρότερο βαθμό είναι κοινός μεταξύ όλων των μελών της, και τον οποίο πρέπει να μάθουν τα νέα μέλη της, προκειμένου να γίνουν αποδεκτά από αυτή». (Hatch, J. M., 1997).

Ο Andrew Pettigrew (1979) ορίζει την κουλτούρα ως «ένα σύστημα, δημόσια και συλλογικά αποδεκτών, εννοιών που λειτουργούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο για μια ορισμένη ομάδα. Αυτό το σύστημα όρων, φορμών, κατηγοριών και εικόνων αντικατοπτρίζει στα άτομα την ίδια τους την εικόνα». (Hatch, J. M., 1997).

Για τον W. G .Ouchi (1981) η κουλτούρα είναι «ένα σύνολο συμβόλων, τελετουργιών και μύθων που επικοινωνούν τις υφιστάμενες αξίες και πιστεύω ενός οργανισμού στους εργαζομένους του» (Moorehead, G. And Griffin, W. R., (1995), ενώ για τον J. C. Spender (1983) είναι «ένα σύστημα αξιών κοινών για τα μέλη του οργανισμού». (Moorehead, G. And Griffin, W. R., 1995)

Οι Caren Siehl and Joanne Martin (1984) υποστηρίζουν ότι «...η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί η κόλλα που συνδέει έναν οργανισμό μέσω ενός κοινού μοντέλου εννοιών. Η κουλτούρα εστιάζει στις αξίες, στα πιστεύω και στις προσδοκίες που μοιράζονται τα μέλη του οργανισμού». (Hatch, J. M., 1997).

Για τον Edgar Schein (1985) πρόκειται για «το μοντέλο των βασικών υποθέσεων που μία συγκεκριμένη ομάδα έχει εφεύρει, ανακαλύψει, αναπτύξει στην προσπάθειά της να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης, και τα οποία έχουν αποδώσει ώστε να θεωρούνται αξιόπιστα και για αυτό να διδάσκονται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέπτονται και να αισθάνονται σε σχέση με αυτά τα προβλήματα». (Hatch, J. M., 1997).

Τέλος, για τους Harrison Trice and Janice Beyer (1993) «οι κουλτούρες είναι συλλογικά φαινόμενα τα οποία ενσωματώνουν τις αντιδράσεις των ατόμων στις

αβεβαιότητες και στο χάος τα οποία είναι αναπόφευκτα στην ανθρώπινη ζωή. Αυτές οι αντιδράσεις εντάσσονται σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη είναι η ουσία της κουλτούρας-κοινή, ένα σύστημα πιστεύω που ονομάζεται ιδεολογίες. Η δεύτερη είναι μορφές κουλτούρας - παρατηρούμενες οντότητες που περιλαμβάνουν ενέργειες μέσω των οποίων τα μέλη μιας κουλτούρας εκφράζονται, επιβεβαιώνουν και επικοινωνούν την ουσία της κουλτούρας τους μεταξύ τους». (Hatch, J. M., 1997)

Η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι καθοριστικός παράγοντας για την ικανοποίηση, την αποτελεσματικότητα και τη γενικότερη στάση του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση. Επηρεάζει άμεσα την ψυχολογία του και τον τρόπο που λειτουργεί μέσα στο χώρο. Αφορά σε όλους εκείνους τους άτυπους και τυπικούς κανόνες που έχουν «συμφωνηθεί» στην επιχείρηση για την εύρυθμη λειτουργία της. Από την άλλη, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια η οποία και αναφέρεται στο κατά πόσο ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του. Ειδικότερα, σήμερα σε μια περίοδο έντονης οικονομικής κρίσης και δυσκολιών οι επιχειρηματίες και οι managers είναι σημαντικό να προσπαθούν να κρατούν τους εργαζόμενους τους όσο το δυνατόν περισσότερο ικανοποιημένους και ανεπηρέαστους από τα οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα της εποχής καθώς έχει αποδειχθεί πως ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα. Αυτό είναι που καθιστά την παρούσα έρευνα σημαντική και αναγκαία.

Ο γενικός σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να διερευνηθεί η επίδραση που έχει η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης στις στρατηγικές του HR για την επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού. Ως εκ τούτου το πεδίο εφαρμογής της έρευνας είναι οι επιχειρήσεις και η επιλογή προσωπικού γι' αυτές.

Οι θεωρητικοί στόχοι της παρούσας μελέτης είναι:

1^{ος} Θεωρητικός Στόχος: Βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας στην επιχείρηση.

2^{ος} *Θεωρητικός Στόχος*: Θεωρητική προσέγγιση του ρόλου το HR στην ενσωμάτωση και μετάδοση της εταιρικής κουλτούρας.

3^{ος} *Θεωρητικός Στόχος*: Βιβλιογραφική επισκόπηση της συμβολής της κουλτούρας στην επιλογή προσωπικού.

Οι ερευνητικοί στόχοι έχουν ως εξής:

1^{ος} *Ερευνητικός Στόχος*: Να διερευνηθούν τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων με βάση την κουλτούρα της επιχείρησης.

2^{ος} *Ερευνητικός Στόχος*: Να διερευνηθεί ο βαθμός που η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει την στάση των στελεχών του HR όσον αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων.

3^{ος} *Ερευνητικός Στόχος*: Να διερευνηθούν οι διαδικασίες μέσω των οποίων τα στελέχη του HR μεταδίδουν και εντάσσουν τους εργαζομένους στην κουλτούρα της επιχείρησης

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την παρούσα μελέτη ήταν η Φαινομενολογία, η οποία είναι ποιοτική προσέγγιση, μελετά την εμπειρία από την πλευρά του ατόμου και η «ομαδοποίηση» εκλαμβάνεται ως ένας δεδομένος τρόπος αντίληψης. Βασίζεται στην προσωπική γνώση και την υποκειμενικότητα του ερευνητή και υποστηρίζει την αξία της προσωπικής προοπτικής και της ερμηνείας του κόσμου. Συμβάλλει στην κατανόηση της εμπειρίας, αποκτώντας γνώσεις για τα ανθρώπινα κίνητρα και δράσεις.

Η ποιοτική έρευνα διερευνά την εμπειρία των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν, εστιάζοντας πάντα στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο εγγράφεται. Συγκεκριμένα, ως εργαλείο της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ημι-δομημένη συνέντευξη. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει την εξαγωγή ποιοτικών δεδομένων και την ανάλυσή τους σε διάφορες φάσεις. Βασικό μέλημα ήταν να γίνει σαφές τι θα ρωτήσουμε και γιατί. Επομένως, η συνέντευξη

σχεδιάστηκε με βάση κάποιους θεματικούς άξονες, που ήταν σχετικοί με το στόχο και τα ερευνητικά μας ερωτήματα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα ήταν τα ακόλουθα:

1. Τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ);
2. Ποια είναι η σημασία και οι στόχοι της λειτουργίας της ΔΑΔ;
3. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας προσωπικού;
4. Πως γίνεται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού;
5. Ποια είναι η διαδικασία προγραμματισμού;
6. Πως γίνεται η στρατολόγηση προσωπικού;
7. Ποιος είναι ο ορισμός εταιρικής κουλτούρας;
8. Πότε χρονολογείται η εμφάνιση της κουλτούρας και ποιος είναι ο σκοπός της;
9. Ποιες είναι οι ιδιότητες της κουλτούρας;
10. Ποια είναι η ερμηνεία της κουλτούρας;
11. Τι είναι η κοινή εταιρική κουλτούρα;
12. Ποια είναι η σχέση μεταξύ οργανωσιακού σχεδιασμού και της κουλτούρας;
13. Ποιοι είναι οι τύποι εταιρικής κουλτούρας;
14. Πως διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα;
15. Πως γίνεται η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας;
16. Πως γίνεται ο εντοπισμός αναγκών προσωπικού;
17. Πως γίνεται ο προγραμματισμός προετοιμασιών;
18. Με ποιους τρόπους γίνεται η προσέλκυση προσωπικού;
19. Ποιοι είναι οι τρόποι προσέλκυσης;
20. Ποιες είναι οι πρακτικές εσωτερικής προσέλκυσης;
21. Ποιες είναι οι πρακτικές εξωτερικής προσέλκυσης;
22. Ποιες είναι οι πηγές προσέλκυσης προσωπικού;

23. Πως γίνεται η επιλογή προσωπικού;
24. Πως γίνεται ο σκοπός και ποιες είναι οι προϋποθέσεις επιλογής προσωπικού;
25. Ποια είναι η διαδικασία επιλογής προσωπικού;
26. Ποιος είναι ο ρόλος του HRγια την μετάδοση της κουλτούρας;
27. Ποια είναι η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην οργανωτική κουλτούρα;
28. Ποια είναι η διαδικασία μετάδοσης της οργανωτικής κουλτούρας στους εργαζομένους;
29. Πως γίνεται η προσπάθεια της προσέγγισης και της συστηματικής κατανόησης της οργανωσιακής κουλτούρας;
30. Ποια είναι η συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στο χώρο των επιχειρήσεων;

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει απασχολήσει κατά καιρούς πολλούς μελετητές και επιστήμονες. Με τον όρο «*Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*» (ΔΑΔ) ή «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*» (ΔΑΠ - Human Resource), εννοείται η «*Διοίκηση Προσωπικού*» που περιλαμβάνει ένα σύνολο διαδικασιών για την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ή αλλιώς των εργαζομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. (Byars and Rue, 2004)

Κατά τον Hendry (1995:10), «*Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης*».

Εντάσσεται στον επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων, έχει ως αντικείμενο απασχόλησης τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση και απώτερος σκοπός της είναι η εξασφάλιση του κατάλληλου προσωπικού, τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα, αλλά και η πρόσφορη χρησιμοποίηση και αξιοποίησή του. Συνήθως τα στελέχη τα οποία επιφορτίζονται με αυτό το δύσκολο έργο διαθέτουν αντίστοιχες σπουδές, πείρα και δεξιότητες. (Byars and Rue, 2004)

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα και τον κύκλο ζωής του μέσα στην επιχείρηση και τα εργαλεία της είναι: η στελέχωση, η εκπαίδευση, η επιλογή των αμοιβών και παροχών για επίτευξη της μέγιστης απόδοσης των εργαζομένων αλλά και η αποχώρησή τους. Συνήθως στις μεγάλες επιχειρήσεις, ασχολείται και με τις διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη δημιουργία και διατήρηση ενός αρμονικού εργασιακού κλίματος για τους εργαζομένους αλλά και την επίλυση των εργασιακών προβλημάτων και διαφωνιών που παρουσιάζονται. (Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς, Παναγιωτοπούλου, 2001)

Οι *ανθρώπινοι πόροι* περιλαμβάνουν τα προσόντα και τις δραστηριότητες των εργαζομένων μιας επιχείρησης και συμβάλλουν στη δημιουργία και την πραγμάτωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής αλλά και των στόχων της επιχείρησης. Το *ανθρώπινο κεφάλαιο* αποτελείται από τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις επιδεξιότητες των εργαζομένων, παράγοντες με μεγάλη οικονομική αξία για μια επιχείρηση. (Jackson και Schuler, 2000)

1.2 Οι στόχοι της λειτουργίας της ΔΑΔ

Οι βασικοί στόχοι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι εξής:

- ✓ Η πρόσληψη των κατάλληλων - για την εκάστοτε επιχείρηση - εργαζομένων και η τοποθέτησή τους στις κατάλληλες θέσεις.
 - ✓ Η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.
 - ✓ Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η περαιτέρω εξέλιξή τους.
 - ✓ Η αύξηση των κερδών της επιχείρησης.
 - ✓ Η διενέργεια άρτιων συνεντεύξεων για την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού.
 - ✓ Η αποφυγή των διακρίσεων μεταξύ των εργαζομένων και των νομικών συνεπειών που επιφέρουν.
 - ✓ Ο άρτιος έλεγχος της ασφάλειας και της υγείας των εργαζομένων.
 - ✓ Η απόδοση δικαιοσύνης στο προσωπικό.
 - ✓ Η καλύτερη και αντικειμενικότερη αξιολόγηση του προσωπικού.
- (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002)

1.3 Αρμοδιότητες της υπηρεσίας προσωπικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαθέτουν κάποιες βασικές λειτουργίες που αποτελούν τις ενέργειες εκείνες που κατευθύνουν το ανθρώπινο δυναμικό των μικρών ή μεγάλων επιχειρήσεων και είναι οι ακόλουθες έξι:

1. *«Σχεδιασμός, προσέλκυση και επιλογή Ανθρωπίνων Πόρων*
2. *Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*
3. *Αμοιβές και προνόμια*
4. *Εργασιακές σχέσεις*
5. *Υγιεινή και ασφάλεια*
6. *Έρευνα Ανθρωπίνων Πόρων"* (Byars and Rue, 2004:4-6)

Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των λειτουργιών αυτών.

1. Σχεδιασμός, προσέλκυση και επιλογή Ανθρωπίνων πόρων

Η *προσέλκυση ανθρωπίνων πόρων* περιλαμβάνει την εύρεση του κατάλληλου υποψηφίου για μια θέση εργασίας, διαδικασία που μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με εσωτερικούς είτε με εξωτερικούς μηχανισμούς προσέλκυσης υποψηφίων. Η *επιλογή ανθρωπίνων πόρων* περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αιτήσεων και των ίδιων των υποψηφίων μέχρι την ανεύρεση του κατάλληλου προσώπου για την ανάληψη καθηκόντων στην αντίστοιχη θέση. Αυτές οι δύο λειτουργίες, η προσέλκυση και η επιλογή των υποψηφίων, αποτελούν τις δύο πιο σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. (<http://www.inc.com/magazine/20080501/finding-the-right-person>, ημερομηνία πρόσβασης 12 Μαΐου 2016)

Για την προσέλκυση του προσωπικού μιας επιχείρησης απαιτείται άρτιος σχεδιασμός και προγραμματισμός καθώς αποτελεί την πρώτη επαφή της επιχείρησης με το υποψήφιο προσωπικό. Συνήθως χρησιμοποιούνται επίσημες αλλά και ανεπίσημες μορφές προσέλκυσης προσωπικού, όπως είναι οι αγγελίες σε εφημερίδες, τα ερωτηματολόγια, οι συστατικές επιστολές, οι δοκιμαστικές προσλήψεις και η πιο σύγχρονη μορφή που είναι η συνεργασία με συμβούλους εξεύρεσης εργασίας οι οποίοι έχουν επαφές με επιχειρήσεις και οργανισμούς αλλά και το διαδίκτυο που προβάλλει πολλές αγγελίες εργασίας. (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007)

Εκτός από τις προαναφερθείσες μορφές προσέλκυσης υπάρχουν και κάποιες ανεπίσημες μορφές, όπως είναι οι συστάσεις - γνωριμίες που έχουν οι υποψήφιοι και μπορούν να τους εξασφαλίσουν μια θέση εργασίας αλλά και η εξωτερική και εσωτερική προσέλκυση. Η εσωτερική προσέλκυση πραγματοποιείται κυρίως με την εσωτερική εφημερίδα ή newsletter και τα ηλεκτρονικά μηνύματα ή emails, ενώ στην εξωτερική προσέλκυση συνήθως ανήκει η πρόσληψη του εργατικού δυναμικού από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή την αγορά εργασίας.

Άμεσο επακόλουθο της εισαγωγής νέων εργαζομένων στην επιχείρηση είναι η εισαγωγή εργαζομένων με εξειδικευμένη μόρφωση και προσόντα, η εισαγωγή καινοτόμων ιδεών και η μείωση των εκπαιδευτικών δαπανών αφού δεν απαιτείται επιπρόσθετη εκπαίδευση από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους. Από την άλλη πλευρά όμως, η εισαγωγή νέων εργαζομένων στην επιχείρηση μπορεί να επιφέρει και κάποιες πρόσθετες δαπάνες για την εξεύρεση εργατικού δυναμικού, δαπάνη χρήσιμου χρόνου για την εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού, ο κίνδυνος λανθασμένων επιλογών κ.α.

Για την επιτυχημένη επιλογή προσωπικού απαιτείται ξεκάθαρη περιγραφή του αντικειμένου εργασίας του υποψηφίου εργαζόμενου, άριστη κατανόηση της λειτουργίας της θέσης και ξεκάθαρη προβολή των κριτηρίων άριστης απόδοσης και επίδοσης των εργαζομένων.

Οι συνηθέστερες μέθοδοι αξιολόγησης για την επιλογή των εργαζομένων είναι:

- το βιογραφικό σημείωμα (CV),
- οι αιτήσεις για διάφορες θέσεις εργασίας,
- οι συστατικές επιστολές,
- η συνέντευξη του υποψηφίου,
- τα τεστ γνώσεων και ικανοτήτων,
- τα τεστ προσωπικότητας
- τα IQ τεστ,
- η πρακτική εξάσκηση κ.α.

Η επιλογή των υποψηφίων σε μια επιχείρηση επηρεάζεται αφενός από αντικειμενικούς και αφετέρου από υποκειμενικούς παράγοντες. Στους αντικειμενικούς ανήκουν ο μισθός, οι νόμιμες αυξήσεις, τα φιλοδωρήματα, η

ιεραρχική πυραμίδα της επιχείρησης, οι δυνατότητες εξέλιξης και ανέλιξης, το αισθήματος ασφάλειας, ο χώρος εργασίας κ.α.. Στους υποκειμενικούς μπορούμε να εντάξουμε την εναρμόνιση του προφίλ του υποψήφιου εργαζομένου με εκείνο της επιχείρησης, την κατάλληλη θέση εργασίας για κάθε ένα υποψήφιο ξεχωριστά κ.α. (Byars and Rue, 2004)

2. Η ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

Η ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

α. Οι αμοιβές & τα προνόμια

Περιλαμβάνουν την οργάνωση και την εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων αμοιβών και προνομίων για το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, επιτυγχάνοντας έτσι την εξασφάλιση δίκαιων και σταθερών αμοιβών και λοιπών παροχών προς κάθε βαθμίδα εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση.

Μια από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο υπεύθυνος Εργατικού Δυναμικού στην περίπτωση των μισθών είναι η εύρεση μιας ενιαίας μεθόδου μισθοδοσίας για το εργατικό δυναμικό, ιδίως όταν αυτό επιτελεί διαφορετική μορφή εργασίας με διαφορετικές επιδεξιότητες και γνώσεις. (Bowen and Lawler III, 1992)

Ειδικότερα, υπάρχουν δύο μορφές αμοιβής για τους εργαζομένους: η χρηματική αμοιβή, η οποία χωρίζεται στις *άμεσες αμοιβές* που είναι ο μισθός, το ημερομίσθιο και μια μορφή πρόσθετης αμοιβής που είναι το επίδομα παραγωγικότητας, και στις *έμμεσες ανταμοιβές ή ωφελήματα* που είναι η πληρωμή των ασφαλιστικών προγραμμάτων. Η μη χρηματική αμοιβή περιλαμβάνει τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανταμοιβές, όπως η κοινωνική θέση, η αναγνώριση, η εργασιακή ασφάλεια, οι δυνατότητες εξέλιξης κ.α. (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007)

β. Οι εργασιακές σχέσεις

Εντός του εργασιακού περιβάλλοντος δημιουργούνται αφενός *τυπικές ομάδες*, όπως οι ομάδες για την επιτέλεση μιας εργασίας ή ενός έργου και αφετέρου οι *άτυπες ομάδες* που σχηματίζονται για λόγους ικανοποίησης κάποιων αναγκών και επιθυμιών (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007). Οι εργασιακές σχέσεις εντός της επιχείρησης αποτελούνται από τον καθορισμό συγκεκριμένων μεθόδων πειθαρχίας και μεταχείρισης των διαμαρτυριών και την μεσολάβηση ανάμεσα στην επιχείρηση και τα εργατικά σωματεία.

Η ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της επιχείρησης στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητάς του. Στις ανάγκες, όμως, αυτές δεν συγκαταλέγεται μόνο η μισθοδοσία αλλά και η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών εργασίας, η προσωπική ανέλιξη και η παροχή κινήτρων. Επομένως, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης πρέπει να είναι ιδιαίτερα ενεργό. Συγκεκριμένα, να διενεργεί έρευνες και μελέτες για τις ώρες εργασίας, τις άδειες, την ασφάλεια των εργαζομένων στην επιχείρηση, τον φωτισμό, τη θέρμανση και πολλά ακόμη άλλα. Ακόμη, πρέπει να διαχειρίζεται σωστά τα παράπονα του προσωπικού και να συνεργάζεται άρτια με τα εργατικά σωματεία και τα συνδικαλιστικά όργανα. (Bowen and Lawler III, 1992)

γ. Η υγιεινή & η ασφάλεια

Στον τομέα της υγιεινής και της ασφάλειας στον χώρο εργασίας συμπεριλαμβάνονται:

- η οργάνωση και εφαρμογή προγραμμάτων διασφάλισης της υγιεινής και της ασφάλειας του εργατικού δυναμικού μέσα στην επιχείρηση, και
- η παροχή ψυχολογικής στήριξης στο εργατικό δυναμικό για σοβαρά προσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν και μειώνουν την αποδοτικότητά τους. (Byars and Rue, 2004)

δ. Η Έρευνα Ανθρωπίνων Πόρων

Η Έρευνα των Ανθρωπίνων Πόρων αποτελείται από μια βάση δεδομένων με το προσωπικό της επιχείρησης και τη δημιουργία και εκτέλεση εντός συστήματος επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων.

Για μια αποτελεσματική Επικοινωνία απαιτείται η καθαρή και κατανοητή γλώσσα της επιχείρησης προς τους εργαζομένους της για την μετάδοση πληροφοριών, ιδεών, σκέψεων κ.α. Προκειμένου να κατανοήσει η επιχείρηση αν ήταν σαφής οι πληροφορίες που μεταβιβάστηκαν στους εργαζόμενους, θα πρέπει να εισπράξει από αυτούς το ανάλογο feedback ή ανάδραση, χωρίς όμως αυτό να συνδέεται με την συμφωνία, διότι υπάρχει η δυνατότητα ένας εργαζόμενος να κατανοήσει το μήνυμά αλλά να μη συμφωνήσει με αυτό.

Μεγαλύτερη προσπάθεια κατανόησης απαιτείται όταν σε έναν εργασιακό χώρο λειτουργούν ταυτόχρονα πολλές εργασιακές ομάδες. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται καλή συνεργασία, άριστος συντονισμό και άριστη χρήση των μέσων επικοινωνίας της επιχείρησης. (Byars and Rue, 2004)

1.4 Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Η Διοίκηση Προσωπικού μέσα από τον Προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνει τη συστηματική εκτίμηση των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό καθώς περιλαμβάνει τις ενέργειες εκείνες που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών αυτών (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001). Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ενός από τα δυσκολότερα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη στην σύγχρονη επιχείρηση (Δήμου, 1999).

Η σημασία του προγραμματισμού των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ μεγάλη και για τον λόγο αυτό συμπεριλήφθηκε στα καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων με συστηματικό και επιστημονικό τρόπο.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται στενά με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, που περιλαμβάνει τις μακροχρόνιες ανάγκες της που της εξασφαλίζει το προσωπικό - σε αριθμό και ικανότητες - που της είναι απαραίτητο. Η οργάνωση των ενεργειών αυτών γίνεται κατόπιν συνεργασίας με τα

στελέχη της Διοίκησης και τον Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων και για την σωστή οργάνωση είναι απαραίτητη η γνώση των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης. Περιλαμβάνει:

Τα διευθυντικά στελέχη, που:

- εκτιμούν πόσους εργαζόμενους θα χρειαστεί το κάθε τμήμα της επιχείρησης,
- καθορίζουν τα προσόντα που απαιτούνται για την κάθε θέση, και
- αποφασίζουν για τη διαδοχή και συγκεκριμένα για το ποιος θα αντικαταστήσει ποιόν σε μια θέση αλλά και για τις προαγωγές.

Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, που:

- διατηρεί αρχείο με το ήδη υπάρχον προσωπικό με την ηλικία του, τα προσόντα, τις γνώσεις και τις δυνατότητες,
- συλλέγει στοιχεία από άλλα τμήματα και κάνει διάφορες προβλέψεις,
- συμμετέχει στο σχεδιασμό των προγραμμάτων διαδοχής όσων αποχωρούν, και
- οργανώνει και συντονίζει όλες τις πιο πάνω ενέργειες (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001).

Ο σωστός προγραμματισμός περιλαμβάνει τον αριθμητικό προσδιορισμό του απαραίτητου προσωπικού με βάση την κατηγορία, το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την εμπειρία του τόσο για τις σημερινές όσο και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης.

Ακόμη, απαιτείται να είναι ευέλικτος και να επιτρέπει την ομαλή εξέλιξη των εργαζομένων προκειμένου να επιτυγχάνεται η πλήρωση των κενών που κατά καιρούς δημιουργούνται και να προβλέπει τη δυνατότητα λειτουργίας της επιχείρησης και σε περιόδους κρίσεων. Θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τη δίκαιη και ανταγωνιστική αμοιβή του προσωπικού, για να αποτελεί αυτή πόλο έλξης των ικανών στελεχών και όχι αιτία μετάβασής τους στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Παράλληλα, η υπηρεσία Ανθρωπίνων Πόρων, πρέπει να είναι σε θέση να διαμορφώνει και να διατηρεί την οργανωτική πυραμίδα της υπαλληλικής ιεραρχίας, διαρθρωμένη σε βαθμίδες, που να περιλαμβάνει την άριστη κατανομή των καθηκόντων των στελεχών ανά θέσεις και τάξεις αλλά και τη δυνατότητα καλής

εποπτείας του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Θα πρέπει, από την άλλη, να αποφεύγεται η υπέρμετρη μεγέθυνση των στελεχών στις ιεραρχικές βαθμίδες, καθώς επιφέρει μείωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και απογοήτευση και αδιαφορία από πλευράς τους. (Δήμου, 1999)

Τα στελέχη γραμμής έχουν ως ρόλο τον προσδιορισμό των εργασιών που πρέπει να αναλυθούν, κατόπιν συνεργασίας με την υπηρεσία ανθρωπίνων πόρων, τον σκοπό ανάλυσης και τον καθορισμό όσων θα λάβουν μέρος και την προετοιμασία των στοιχείων που χρειάζονται. Συμμετέχουν ακόμη στις συνεντεύξεις και τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και βοηθούν τη συμμετοχή των υφισταμένων ή συναδέλφων τους. (Ξηροτύρη Κουφίδου, 2001)

1.5 Διαδικασία προγραμματισμού

Ο Προγραμματισμός είναι η λειτουργία εκείνη της επιχείρησης η οποία διερευνά και λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις προσλήψεις και την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων. Αρχικά, καθορίζονται οι οργανωσιακοί στόχοι, οι οποίοι προσδιορίζουν τι θα παράγει η επιχείρηση, ποιο θα είναι το επίπεδο και η θέση της συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της, ποια θα είναι τα επίπεδα των κερδών που επιθυμεί να επιτύχει, σε ποιες περιοχές ή σε ποια άλλα προϊόντα επιθυμεί να επεκταθεί κ.α.

Αρχικά, κάνει προβλέψεις σχετικά με τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό (ζήτηση), όπως η εκτίμηση του τύπου του προσωπικού που θα συμβάλλει στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης και ακριβείς υπολογισμούς για την ποσότητα και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Η ιδιαίτερα πολύπλοκη αυτή διαδικασία στηρίζεται σε ορθά και αναγκαία στοιχεία προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι ακριβή και ρεαλιστικά (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001)

α) Μελέτη Εργασίας

Με την Μελέτη Εργασίας, που είναι η συστηματική ανάλυση της εργασίας και του τρόπου εκτέλεσής της, ερευνάται ο πραγματικός αριθμός των εργαζομένων που απαιτούνται για την καλύτερη δυνατή διεκπεραίωσή της.

Συγκεκριμένα, εκθέτει αναλυτικά την εργασία που απαιτείται από πλευράς αριθμού των εργαζομένων, ικανοτήτων των εργαζομένων, υλικών, ανθρωποωρών ανά μονάδα προϊόντος και εμπεριέχει και τη μελέτη μεθόδων και τη μέτρηση εργασίας. Σκοπός της αναλυτικής αυτής παρουσίασης της εργασίας είναι η επίτευξη της μέγιστης παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.

Η Μελέτη Μεθόδων είναι η μεθοδική καταγραφή και εξέταση του τρόπου εκτέλεσης μιας εργασίας προκειμένου να αναπτυχτεί και να εφαρμοστεί πιο εύκολα και πιο αποτελεσματικά ο τρόπος δράσης και να τυποποιηθεί η διαδικασία εργασίας.

Η μελέτη εργασίας, αποτελεί ουσιαστικά μια χρονομέτρηση, δηλαδή είναι ο προσδιορισμός του χρόνου που απαιτείται για την πραγματοποίηση μιας συγκεκριμένης εργασίας από ένα εκπαιδευμένο και άξιο εργαζόμενο που εργάζεται με καθορισμένη μέθοδο και ρυθμό. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001)

β) Οι εκτιμήσεις των στελεχών

Αποτελεί την απλούστερη και πρακτικότερη μέθοδο, που υιοθετείται κυρίως από μικρές επιχειρήσεις, και επιτελείται τόσο από τα στελέχη γραμμής όσο και από την ανώτατη διοίκηση και τους υπευθύνους του τμήματος ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης.

Τα στελέχη εκείνα που διαθέτουν εξουσία και δύναμη επηρεασμού προς τη διοίκηση της επιχείρησης, μπορούν να εξασφαλίσουν με αυτόν τον τρόπο πολλά στελέχη για το τμήμα τους, σε αντίθεση με τα στελέχη εκείνα που δεν έχουν αυτά τα πλεονεκτήματα και δεν κατορθώνουν έτσι να εξασφαλίσουν το απαραίτητο για το τμήμα τους προσωπικό. Επομένως, για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου να μην υπάρχουν οι εγωιστικές συμπεριφορές και τάσεις και να είναι σωστές οι προβλέψεις.

γ) Στατιστικές Μέθοδοι

Η μέθοδος εκείνη που επιλέγεται, από μεγάλες κυρίως επιχειρήσεις, είναι οι στατιστικές μέθοδοι. Και αυτό συμβαίνει διότι απαιτούνται ειδικευμένα στελέχη για την επιτέλεσή τους και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σύνθετο πρόβλημα. Οι πιο γνωστές μέθοδοι είναι η Γραμμική και η Πολλαπλή Συσχέτιση και οι Χρονολογικές σειρές. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001)

Κατόπιν, ακολουθεί η ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού (προσφορά), στην οποία υπολογίζουμε αφενός τη προσφορά του εξωτερικού περιβάλλοντος, ήτοι τουλάχιστον τα γνωρίσματα της εργατικής δύναμης της περιοχής της επιχείρησης, και αφετέρου την προσφορά του εσωτερικού περιβάλλοντος, ήτοι του ανθρώπινου δυναμικού που ήδη απασχολεί η επιχείρηση.

α) Εξωτερικό περιβάλλον

Στο εξωτερικό περιβάλλον πρέπει τα στελέχη να μελετάνε την εξέλιξη των ειδικοτήτων, τις τάσεις στην εκπαίδευση, τη νομοθεσία που διέπει τις κατηγορίες των εργαζομένων, δηλαδή τις γυναίκες, τα άτομα με ειδικές ανάγκες κ.α., τους όρους συνταξιοδότησης και τα χαρακτηριστικά της μερικής απασχόλησης. Κρίνεται σημαντική η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς από εκεί θα αντληθεί το εργατικό δυναμικό της κάθε επιχείρησης, στο ενδεχόμενο απώλειας προσωπικού ή και επέκτασης των εργασιών της.

β) Εσωτερικό Περιβάλλον

Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος συγκαταλέγεται η ανάλυση των αναμενόμενων μεταβολών στο εργατικό δυναμικό της για τα επόμενα χρόνια και συγκεκριμένα τις αναμενόμενες αποχωρήσεις και προσελεύσεις του. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001)

1.6 Στρατολόγηση προσωπικού

Η στρατολόγηση του προσωπικού είναι μια σειρά ενεργειών που κάνει μια επιχείρηση για να προσελκύει υποψήφιους εργαζόμενους, που να είναι όμως ικανοί να επιτύχουν τους στόχους που η ίδια θέτει.

Η άρτια σχεδιασμένη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού θα βοηθήσει στην προσέλκυση υψηλού επιπέδου υποψηφίων εργαζομένων, καθώς θα τους πληροφορήσει για τις δυνατότητες εργασίας, θα δημιουργήσει μια θετική εικόνα για την επιχείρηση, θα προσφέρει πληροφορίες για την εργασία και θα βοηθήσει τον υποψήφιο να επιλέξει μια εργασία με βάση τα ενδιαφέροντά του (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001).

Μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει αφενός την εξωτερική στρατολόγηση, που είναι η προσφυγή στην αγορά εργασίας, και αφετέρου την εσωτερική στρατολόγηση, που είναι η προσφυγή στο ήδη υπάρχον εργατικό δυναμικό της επιχείρησης. Ωστόσο, υπάρχει και η δυνατότητα συγκερασμού των δύο αυτών μεθόδων προσέλκυσης, δηλαδή συνδυασμός εσωτερικής και εξωτερικής στρατολόγησης (Κοτσαϊβάζογλου, 2003).

Τα στάδια της διαδικασίας στρατολόγησης είναι τα ακόλουθα:

1. Ο καθορισμός των κενών θέσεων ως αποτέλεσμα του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
2. Η μελέτη και η επιλογή των πηγών προσέλκυσης.

α) στην *εξωτερική στρατολόγηση* οι πηγές είναι οι διάφοροι επαγγελματικοί σύλλογοι, οι αγγελίες στον τύπο ή το διαδίκτυο, οι συστάσεις των εργαζομένων, τα γραφεία εύρεσης εργασίας, τα πανεπιστήμια, η άμεση επαφή με τις επιχειρήσεις, οι τράπεζες δεδομένων, η πρακτική άσκηση των σπουδαστών, τα γραφεία διασύνδεσης των σχολών, τα προγράμματα των ανέργων του κράτους αλλά και της Ευρωπαϊκής Ένωσης κ.α.

β) στην *εσωτερική Στρατολόγηση* οι πηγές είναι η τυπική Ανακοίνωση των θέσεων εργασίας, η άτυπη ανακοίνωση των θέσεων, η προετοιμασία και η δημοσίευση των πληροφοριών για την θέση εργασίας, η επιλογή των υποψηφίων και η εγκατάσταση. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001)

Την ευθύνη για την υλοποίηση της διαδικασίας στρατολόγησης του εργατικού δυναμικού την έχει το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης και τα στελέχη του είναι υπεύθυνα για:

- τον προγραμματισμό και τον συντονισμό όλων των ενεργειών,
- τον υπολογισμό των νομικών περιορισμών,
- την διερεύνηση των πηγών αλλά και της αξιοπιστίας τους,
- τον σχεδιασμό και την εκτέλεση της διαδικασίας, και
- την τήρηση των απαραίτητων αρχείων.

Τα στελέχη γραμμής είναι υπεύθυνα για:

- Τον προσδιορισμό των σημερινών και μελλοντικών κενών θέσεων εργασίας.
- Την προετοιμασία των περιγραφών των καθηκόντων και των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας που πρέπει να πληρωθούν.
- Την προετοιμασία της διαδικασίας της συνέντευξης στην οποία θα υποβληθούν οι υποψήφιοι.
- Την συμμετοχή στον καθορισμό των ικανών στελεχών της επιχείρησης που μπορούν να προωθηθούν μελλοντικά. (Κοτζαϊβάζογλου, 2003)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1 Η έννοια της Εταιρικής Κουλτούρας

Ετυμολογικά η λέξη κουλτούρα προέρχεται από το λατινικό *cultus* που σημαίνει καλλιέργεια και είναι αυτή που, κατά μια έννοια, μετατρέπει τον άνθρωπο από φυσικό σε κοινωνικό ον.

Σύμφωνα με έναν παλαιό ορισμό, η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί έναν παραδοσιακό τρόπο σκέψης και δράσης που υιοθετούν τα στελέχη της και που πρέπει να αποδεχτούν και οι νέοι εργαζόμενοι της, προκειμένου να γίνουν αποδεκτά στο εσωτερικό της επιχείρησης. Ο συγκεκριμένος ορισμός εμπερικλείει δύο στοιχεία της κουλτούρας: τη συμμετοχή και την εκμάθηση, ενώ μετέπειτα στον ορισμό εντάχθηκαν και οι πεποιθήσεις και οι αξίες της επιχείρησης που λαμβάνουν τη μορφή εντολών. (Τσιβάκου, 1995)

Κατά τους Berger και Luckmann (που παρατίθεται στο Cabrera, Cabrera & Barajas, 2001) μια οργάνωση αφενός αποτελεί μια κουλτούρα και αφετέρου δημιουργεί και παράγει αυτήν την κουλτούρα, που σημαίνει ότι η κουλτούρα μιας επιχείρησης αποτελεί μια συνεχή και όχι στατική διαδικασία.

Κατά τον Hofstede (που παρατίθεται στο Cabrera, Cabrera, Barajas, 2001) υπάρχουν τρεις βασικοί παράγοντες που αξιολογούν τη συμπεριφορά ενός εργαζομένου στον εργασιακό του χώρο και είναι:

- η *εθνική κουλτούρα*, που περιλαμβάνει τις αξίες που έχουν μεταδοθεί από την οικογένεια στο άτομο ήδη από την παιδική του ηλικία και οι οποίες δύσκολα αλλάζουν αφού έχουν παγιωθεί μέσα του.
- η *επαγγελματική κουλτούρα*, που αποτελεί την κουλτούρα που μεταδίδεται στο άτομο κατά την σχολική και επαγγελματική εκπαίδευσή του, δηλαδή μεταξύ της παιδικής και της εφηβικής του ηλικίας, και τέλος,
- η *οργανωσιακή κουλτούρα*, που περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις και τις νόρμες που δημιουργούνται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον του.

Σύμφωνα με τον Schein (1985), οργανωσιακή κουλτούρα είναι μία σειρά από βασικές υποθέσεις, που επινοούνται ή αναπτύσσονται από μια συγκεκριμένη ομάδα,

κατά τη διάρκεια αντιμετώπισης προβλημάτων εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης, και θεωρείται αποτελεσματική ώστε να διδάσκεται και στα νέα μέλη της επιχείρησης ως ο ορθός τρόπος για την αντίληψη και την επίλυση των προβλημάτων αυτών.

Τέλος, σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας:

«Κουλτούρα είναι το σύνολο αξιών, καθοδηγητικών πεποιθήσεων, αντιλήψεων και τρόπων σκέψης που ασπάζονται τα μέλη ενός οργανισμού και τα οποία διδάσκονται στα μέλη ως σωστά. Η κουλτούρα αντιπροσωπεύει το άγραφο, συναισθηματικό κομμάτι του οργανισμού. Όλοι μετέχουν στην κουλτούρα, αλλά κατά κανόνα η κουλτούρα περνάει απαρατήρητη. Μόνο όταν ένας οργανισμός προσπαθεί να εφαρμόσει νέες στρατηγικές ή προγράμματα που αντιβαίνουν προς τα πρότυπα και τις αξίες της βασικής κουλτούρας, αντιλαμβάνεται το μέγεθος της δύναμης που έχει η κουλτούρα.» (Daft 2004:399)

2.2 Εμφάνιση και σκοπός της κουλτούρας

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας πρωτοεμφανίστηκε στις έρευνες της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων, στις οποίες διατείνεται ότι η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων διαφέρει ανάλογα με το εργασιακό περιβάλλον της κάθε οργάνωσης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα προσφέρει στους εργαζόμενους την αίσθηση μιας οργανωσιακής ταυτότητας, δημιουργώντας έτσι ένα είδος δέσμευσης με τις αξίες και τις πεποιθήσεις του οργανισμού. Τα κυριότερα επιτεύγματα της κουλτούρας είναι η (α) η δημιουργία και η κοινοποίηση των σχέσεων των μελών του οργανισμού (εσωτερική ενοποίηση / internal integration), και (β) η προσαρμογή του στο εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερική ενοποίηση / external integration).

Η εσωτερική ενοποίηση είναι η δημιουργία και η ανάπτυξη μιας συλλογικής ταυτότητας των ατόμων ενός συνόλου για την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τους. Η εξωτερική ενοποίηση είναι ο τρόπος υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης και η ομαλή συνεργασία της με τα πρόσωπα που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της.

Επομένως, η κουλτούρα αποτελεί τον βασικό τρόπο καθοδήγησης των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του, καθώς και ο βασικός παράγοντας

που τον βοηθά να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών του και τον έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει στην αγορά. Με άλλα λόγια, η οργανωσιακή κουλτούρα βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει μια καλύτερη απόδοση. (Daft, 2004)

Κατά τον Kilmann (που παρατίθεται στον Μπουραντά, 2002), η κουλτούρα ενός οργανισμού διαφοροποιείται σε τρία χαρακτηριστικά:

- η *διεύθυνση*, που δείχνει τον δρόμο που ακολουθεί μια επιχείρηση υπό την επίδραση της κουλτούρας και τις αποφάσεις που θα πρέπει να λάβει,
- η *έκταση*, που δείχνει πόσο είναι διαδεδομένη η κουλτούρα, πόσοι την έχουν αφομοιώσει και την ύπαρξη ή όχι της ενιαίας άποψης της κατάστασης και τις κοινές αξίες μέσα στην επιχείρηση, και
- η *ένταση*, που αποτελεί την πίεση που ασκεί η κουλτούρα στα μέλη της επιχείρησης.

Επίσης, κατά τον Kilman, η κουλτούρα διαμορφώνεται σχετικά γρήγορα, σύμφωνα με την αποστολή, τις ρυθμίσεις, τις απαιτήσεις, την υψηλή ποιότητα, την αποδοτικότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών. (Μπουραντάς, 2002)

2.3 Ιδιότητες της κουλτούρας

Μέσα στην κοινωνία στην οποία ζούμε υπάρχουν διάφορα πολιτισμικά πρότυπα και οι άνθρωποι μέσα σε αυτήν παρουσιάζουν κοινά σημεία μεταξύ τους αλλά και σημεία που τα κάνουν να διαφέρουν από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Υπάρχουν, άρα, κοινοί τρόποι αντιμετώπισης των διαφόρων γεγονότων αλλά πολλές φορές εκφράζονται με διαφορετικές συμπεριφορές από τον κάθε άνθρωπο. Με τον ίδιο τρόπο λειτουργούν και οι οργανώσεις μέσα στην κοινωνία, καθώς αποτελούν «*μικροκοινωνίες*» που διαθέτουν τη δική τους κουλτούρα και τα δικά τους πρότυπα συμπεριφοράς.

Για να υπάρξει όμως μια ενιαία κουλτούρα στο εσωτερικό της οργάνωσης ως ενοποιητικό στοιχείο των ατόμων που την απαρτίζουν, θα πρέπει να υπάρχει έλλειψη άλλων υποκουλτούρων ή άλλων άτυπων ομάδων που αμφισβητούν και αποδιώχνουν την κυρίαρχη κουλτούρα. (Παναγιωτοπούλου, 1997)

Υπάρχουν δύο κατηγορίες ερευνών αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, που είναι:

- ✓ Οι έρευνες που παρουσιάζουν την κουλτούρα ως εξωγενή μεταβλητή και ασχολούνται κυρίως με τη σύγκριση των διαφορετικών οργανώσεων και των διαφορετικών τύπων κουλτούρας. Αναπτύχθηκαν μέσα από την διεθνοποίησης και μάλιστα μπορούν να συγκρίνουν και οργανώσεις διαφορετικών κρατών μεταξύ τους.
- ✓ Οι έρευνες που παρουσιάζουν την κουλτούρα ως ενδογενή μεταβλητή, μελετούν το εσωτερικό περιβάλλον μιας οργάνωσης και πιστεύουν πως η κουλτούρα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας και της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης.

Η παραπάνω έρευνα διαχωρίζει την κουλτούρα σε τέσσερις ιδιότητες, που είναι:

1. *Οι Αξίες*, που αποτελούν ένα κοινό σύστημα πεποιθήσεων και κοινή φιλοσοφία που επιδρούν στη δράση των μελών της οργάνωσης.
2. *Οι Ηρωες*, που αναφέρεται στα μέλη της οργάνωσης που προβάλλουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις κοινές αξίες και τη φιλοσοφία του οργανισμού και λειτουργήσουν ως πρότυπα και καθοδηγητές για το σύνολο της οργάνωσης.
3. *Τα Έθιμα και οι Τελετουργίες*, που περιλαμβάνουν τελετές που διοργανώνονται για την ενδυνάμωση των πεποιθήσεων και των αξιών των μελών αλλά και των ηρώων.
4. *Τα Δίκτυα Πολιτισμικής Επικοινωνίας*, που υποστηρίζουν την ύπαρξη άτυπων διαύλων επικοινωνίας εντός του οργανισμού, οι οποίες συμμετέχουν στη μετάδοση στοιχείων για την οργανωσιακή κουλτούρα. (Παναγιωτοπούλου, 1997)

2.4 Ερμηνεία κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτέλεσε και αποτελεί αντικείμενο μελέτης για πολλοί ερευνητές, οι οποίοι μάλιστα προσπαθούν να την μετρήσουν. Συγκεκριμένα, οι Sarros et al. χρησιμοποιούν ένα μέτρο που το ονομάζουν OCP, δηλαδή Organizational Culture Profile, το οποίο δημιουργήθηκε από τους O'Reilly et al. (1991) και χρησιμοποιήθηκε στο παρελθόν από τους Ashkanasy, Broadfoot και Falkus (2000).

Οι Macintosh και Doherty (2010) έκαναν μια επιπλέον απόπειρα μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας, οι οποίοι χρησιμοποίησαν το μοντέλο CIFO, δηλαδή Culture Index for Fitness Organizations, προκειμένου να μετρήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το επάγγελμά τους. (Macintosh, Doherty, 2010)

Οι θεωρητικές αναζητήσεις και έρευνες για την οργανωσιακή κουλτούρα αντιλαμβάνονται την κουλτούρα ως παράγοντα:

- 1) *ενσωμάτωσης* στους κοινούς σκοπούς και στόχους της οργάνωσης μέσα από την δημιουργία ενός ενιαίου συνόλου κοινών κωδικών.
- 2) *διαφοροποίησης* καθώς υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις στο εσωτερικό των οργάνωσεων και η οργάνωση απαιτείται να μπορεί να τις εντοπίζει.
- 3) *κατακερματισμού* καθώς οι εκδηλώσεις της κουλτούρας τονίζουν στις πιο πολυπολιτισμικές σχέσεις μέσα στην οργάνωση. (Παναγιωτοπούλου, 1997)

2.5 Η κοινή εταιρική κουλτούρα

Η αξία της εταιρικής κουλτούρας, σε πρακτικό επίπεδο, έγκειται στο ότι όλα τα άτομα μέσα στην οργάνωση ενστερνίζονται τις ίδιες αρχές, την ίδια προθυμία για αποδοτική εργασία και αποδέχονται από κοινού την επιχειρηματική στρατηγική. Το εργατικό δυναμικό της οργάνωσης έχει αποδεχθεί και ακολουθεί την ίδια επιχειρηματική φιλοσοφία και κουλτούρα, η οποία τους ενώνει όλους ισχυρά.

Η κοινή εταιρική κουλτούρα:

α) καθορίζεται από την ηγεσία της οργάνωσης και είναι απόρροια της επιχειρηματικής φιλοσοφίας της,

β) είναι αποδεκτή από όλο το δυναμικό του οργανισμού και

γ) κατευθύνει την επιχειρησιακή στρατηγική και καθορίζει τις τάσεις και τις προοπτικές της.

Αφενός η κουλτούρα αυτή αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της επιχείρησης και όλο το εργατικό δυναμικό της ενστερνίζεται την επιχειρηματική φιλοσοφία και τις αρχές που πηγάζουν από εκείνη και αφετέρου εξασφαλίζει την σωστή συνεργασία ανάμεσα στο προσωπικό και την συνοχή και το σθένος μεταξύ των εργαζομένων. (Daft, 2004)

2.6 Οργανωσιακός σχεδιασμός και κουλτούρα

Προκειμένου μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να είναι αποτελεσματικός στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, θα πρέπει και η επιχειρησιακή κουλτούρα του να ενισχύει την στρατηγική και τον δομικό σχεδιασμό του. Η απόδοση μιας επιχείρησης αυξάνεται μόνο όταν υπάρχει καλή και άρρηκτη σχέση μεταξύ των αξιών της κουλτούρας, της στρατηγικής της, της δομής της και του περιβάλλοντός της.

Οι ειδικές διαστάσεις της εταιρικής κουλτούρας είναι: ο βαθμός ευελιξίας ή σταθερότητας που χρειάζεται να έχει μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και ο βαθμός ισχύος και εστίασης της στρατηγικής είναι εσωτερικός ή εξωτερικός. Τέσσερις είναι οι κατηγορίες των διαφορών αυτών: εκείνη της προσαρμοστικότητας, της αποστολής, της φυλής και τέλος της γραφειοκρατικής.

Κατά τον Daft (2004), το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και η στρατηγική εστίαση της στρατηγικής της επιχείρησης ορίζουν την επιτυχία των τεσσάρων κατηγοριών. Η σχέση τους παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 1. Ανάγκες του περιβάλλοντος

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗ	Κουλτούρα Προσαρμοστικότητας	Κουλτούρα Αποστολής
	Κουλτούρα Φυλής	Γραφειοκρατική Κουλτούρα
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ		

Πηγή: Daft, 2004

Κουλτούρα προσαρμοστικότητας, που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την χαρακτηρίζει ιδιαίτερα η ευελιξία και η αλλαγή στρατηγικής εστίασης στο εξωτερικό περιβάλλον. Η διαδικασία είναι η εξής: η κουλτούρα αποκωδικοποιεί τα στοιχεία που λαμβάνει από το περιβάλλον και τα συμπεράσματα αυτά τα μετασχηματίζει σε νέες συμπεριφορές. Στα χαρακτηριστικά της συγκαταλέγονται η γρήγορη αντίδραση στις περιβαλλοντικές αλλαγές, η ανάληψη υψηλών κινδύνων, η δημιουργικότητα και οι καινοτομίες.

Κουλτούρα αποστολής, που είναι η κουλτούρα της οργάνωσης που επιθυμεί να εξυπηρετήσει τους πελάτες της στο εξωτερικό περιβάλλον, χωρίς όμως να επιθυμεί γρήγορη αλλαγή. Εστιάζει σε ένα σαφές όραμα και στην επίτευξη των εταιρικών στόχων αλλά και την κερδοφορία της, μέσα σε ένα σταθερό οργανωσιακό περιβάλλον.

Κουλτούρα της φυλής, η οποία δίνει προτεραιότητα στους εργαζομένους της οργάνωσης και την κάλυψη των βασικών τους αναγκών, καθώς τους κάνει πιο παραγωγικούς και συμβάλλει στην αφοσίωσή τους στην οργάνωση.

Γραφειοκρατική κουλτούρα, που είναι η κουλτούρα που επικεντρώνεται στο εσωτερικό, σταθερό περιβάλλον της οργάνωσης και υποστηρίζει την μεθοδική προσέγγιση στις εταιρικές δραστηριότητες. Οι στόχοι της επιχείρησης, σε αυτήν την περίπτωση κουλτούρας, επιτυγχάνονται μέσα από την συνεργασία και την χρήση των καθιερωμένων επιχειρησιακών πολιτικών, με αποτέλεσμα το υψηλό επίπεδο συνεργασίας, συνέπειας και ενοποίησης. (Daft, 2004)

2.7 Τύποι εταιρικής κουλτούρας

Ο Handy (1986) υποστηρίζει πως υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, που είναι οι ακόλουθοι:

- Η *κουλτούρα εξουσίας ή Δίας*, στην οποία υπάρχει ένας αρχηγός, με πολύ ισχυρή προσωπικότητα και απόλυτη κυριαρχία, που λαμβάνει τις σοβαρές αποφάσεις και η δημιουργία της οργάνωσης του ανήκει. Τα μέλη του οργανισμού αυτού που στηρίζεται στην κουλτούρα εξουσίας είναι άτομα πίστης και υπακοής. Οι κουλτούρες αυτές ανταποκρίνονται άμεσα σε ενδεχόμενες ευκαιρίες και επιβιώνουν έπειτα από δυνατές κρίσεις αλλά επωμίζονται τον κίνδυνο της αποτυχίας εξαιτίας της στήριξής τους σε ένα μόνο άτομο.
- Η *κουλτούρα ρόλου ή Απόλλωνας*, η οποία πρωτανεύει περισσότερο στους γραφειοκρατικούς τύπους οργάνωσης, και στην οποία κάθε μέλος της κατέχει έναν σαφή ρόλο που υπόκειται σε κανόνες και αρχές. Διακατέχεται από ορθολογισμό και μοιάζει σε πολλά σημεία με τον «ιδανικό τύπο» γραφειοκρατίας του Max Weber.
- Η *κουλτούρα εργασιακού καθήκοντος ή Αθηνά*, ωθεί τον κάθε εργαζόμενο να εκτελέσει την αποστολής του με χρονικό περιορισμό κάνοντας χρήση του ατομικού αυτοσχεδιασμού και εφευρετικότητας αναφορικά με τον τρόπο επίτευξης, καθώς υποστηρίζει την εκτέλεση του καθήκοντος και την άμεση επίλυση του προβλήματος που προκύπτει. Η αδυναμία της συγκεκριμένης κουλτούρας είναι ίσως τα υπέρογκα ποσά που καλείται να δαπανήσει η επιχείρησης για την επίτευξη του στόχου της.
- Η *κουλτούρα του ατόμου ή Διόνυσος*, όπου πρωταγωνιστής είναι το ίδιο το άτομο, η πορεία και η ευημερία του. Και εξαιτίας της αστάθειας που τις κυριεύει καταρρέουν ή μετασχηματίζονται σε έναν από τους προαναφερθέντες τύπους.

Σπάνια μια οργάνωση διακατέχεται από έναν τύπο κουλτούρας, συνήθως αποτελεί έναν συνδυασμό των πιο πάνω τύπων κουλτούρας. Εντούτοις, η βασική τους κουλτούρα στηρίζεται σε πολλούς παράγοντες όπως για παράδειγμα το μέγεθος της επιχείρησης, το ιστορικό της, το προϊόν παραγωγής κ.α.

Έρευνες έχουν δείξει πως οι ιδιωτικές, οικογενειακής μορφής επιχειρήσεις, με μικρό αριθμό απασχολούμενων, διοικούνται από τους ιδιοκτήτες, ακολουθούν περισσότερο την κουλτούρα εξουσίας, μεταφέρουν την πατριαρχική δομή των οικογενειακών σχέσεων στην επιχείρηση και η κατάσταση αυτή εντείνεται και με τη περιορισμένη εκπαίδευση πάνω σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων. Αντίθετα, στον δημόσιο τομέα κυριαρχεί περισσότερο η κουλτούρα ρόλου, που είναι περισσότερο γραφειοκρατική, αλλά και η κουλτούρα εξουσίας. (Παναγιωτοπούλου, 1997)

2.8 Πως διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα

Η επιχειρησιακή κουλτούρα διαμορφώνεται με τους ακόλουθους δύο τρόπους:

Στον πρώτο, διαμορφώνεται μέσα από την αλληλεπίδραση των μελών της οργάνωσης κατά τη διάρκεια της ζωής και της ιστορικής εξέλιξής της και μπορεί να χαρακτηριστεί ως μη συνειδητός ή και τυχαίος. Βασίζεται σε σοβαρά περιστατικά που γίνονται μύθος και στην επανάληψη αποφάσεων και συμπεριφορών που γίνονται κανόνες.

Ο ιδρυτής της οργάνωσης, μέσα από τη διοίκησή της, εκφράζει τις προσωπικές του πεποιθήσεις, αρχές, και αξίες, τις οποίες μεταδίδει στους συνεργάτες τους και θεσπίζονται, όταν αποδειχθεί πως στηρίζουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων που τέθηκαν. Κατόπιν, η κουλτούρα δημιουργείται και ενισχύεται μέσα από την εμπειρία και τη οργανωσιακή μαθησιακή διαδικασία. Παράλληλα, μέσα από την συνεργασία και την αλληλεπίδραση των μελών με τις διάφορες ομάδες, διαμορφώνουν κοινές εμπειρίες σημασίες, ερμηνείες και πρότυπα για τη φύση, τη λειτουργία της επιχείρησης και των ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων.

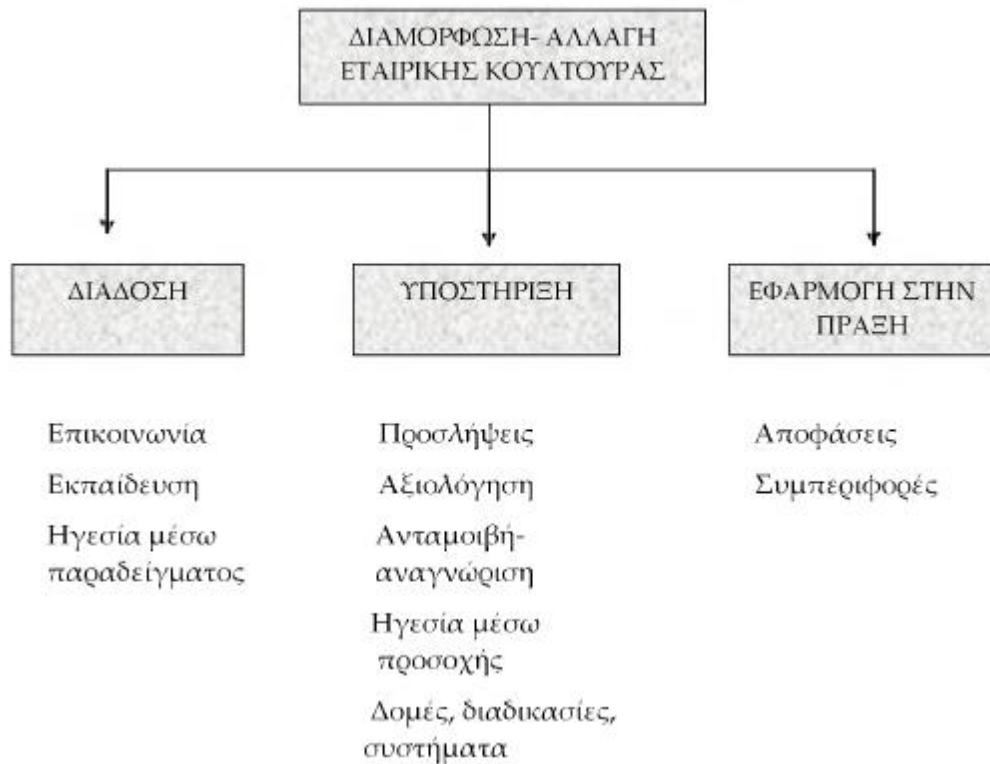
Και στον δεύτερο τρόπο, διαμορφώνεται μέσα από τη σχεδιασμένη μορφοποίηση ή την αλλαγή της και είναι απαραίτητος, διότι οι αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον απαιτούν τη σχεδιασμένη, επίκαιρη και αποτελεσματική αλλαγή και της ίδιας της εταιρικής κουλτούρας. Επομένως, η διοίκηση της εταιρικής κουλτούρας συνιστά μια αναγκαιότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων. (Handy, 1986, Μπουραντάς, 2002)

2.9 Σχεδιασμένη διαμόρφωση – αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας

Η κουλτούρα ως έννοια είναι ένα άυλο στοιχείο της επιχείρησης και μάλιστα κρίσιμης στρατηγικής σημασίας, που δεν επιδέχεται αντιγραφή και μεταφορά σε ανταγωνιστική επιχείρηση, ούτε και διαμορφώνεται από εξωτερικούς ή εσωτερικούς συμβούλους. Η διοίκηση της κουλτούρας είναι δυσκολότερη από την διοίκηση άλλων χειροπιαστών στοιχείων, όπως για παράδειγμα το κεφάλαιο, η τεχνολογία, τα αποθέματα κ.α.

Δυστυχώς, δεν είναι ακόμη σε θέση όλες οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν τη σημασία και την αναγκαιότητα της αποτελεσματικής διοίκησης της εταιρικής κουλτούρας, καθώς επηρεασμένες από τη μόδα, διαδίδουν βασικές εταιρικές αξίες με τη γραπτή ή την προφορική επικοινωνία, που όμως δεν διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Παρόλα αυτά, αρχίζει δειλά να συγκροτείται ένας ενιαίος τρόπος σκέψης, που αφορά τους επιχειρησιακούς παράγοντες και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας αλλά και τη σωστή διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί. Αυτοί οι επιχειρησιακοί παράγοντες ταξινομούνται σε κατηγορίες που αφορούν τρεις ενέργειες που διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα και διαφαίνονται στο πιο κάτω σχήμα: (Handy, 1986, Μπουραντάς, 2002)

Σχήμα 2. Επιχειρησιακοί παράγοντες που διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα



Πηγή: Μπουραντάς, Δ., (2005). Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

2.9.1 Διάδοση της κουλτούρας

Προκειμένου να διαμορφωθεί ή να αλλάξει η εταιρική κουλτούρα, η πρώτη ενέργεια που πρέπει να γίνει είναι η διάδοση των στοιχείων της επιθυμητής κουλτούρας στα μέλη της οργάνωσης. Στόχος της ενέργειας αυτής είναι να αντιληφθούν αρχικά τη σημασία των βασικών στοιχείων της επιθυμητής κουλτούρας, όπως τις αξίες, τα πιστεύω, τις αρχές κ.α., και μετά τη χρησιμότητα και τα οφέλη τους για την επιχείρηση αλλά και τους ίδιους. Απαιτείται ιδιαίτερη σαφήνεια για το κάθε στοιχείο της επιθυμητής κουλτούρας και γι' αυτό πρέπει όλα να εκφράζονται σε πρακτικούς όρους μέσα από την περιγραφή συγκεκριμένων συμπεριφορών.

Η δεύτερη κύρια ενέργεια που πρέπει να γίνει για τη διάδοση ή την αλλαγή της επιθυμητής κουλτούρας είναι η επικοινωνία της από τα στελέχη της επιχείρησης, η οποία πρέπει να είναι προπαντός προφορική και διαπροσωπική, ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζομένους. Από την πλευρά τους, τα στελέχη πρέπει να έχουν ενστερνιστεί πλήρως τα στοιχεία της κουλτούρας και να κερδίζουν την αποδοχή τους από τους εργαζομένους. Για την επίτευξή τους απαιτείται άρτια διαπροσωπική επικοινωνία, που γίνεται αποτελεσματικότερη όταν χρησιμοποιούνται:

- **Πρακτικά παραδείγματα**, που περιγράφουν τα στοιχεία της κουλτούρας και τα οφέλη για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο.
- **Ιστορίες**, κατάλληλα επεξεργασμένες, που βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα και περνούν την επιθυμητή φιλοσοφία.
- **Μύθοι – θρύλοι**, όπως αφηγήσεις πραγματικών ή και φανταστικών γεγονότων των ιδρυτών ή προσώπων της επιχείρησης που αποδεικνύουν την αίγλη της και προβάλλουν τα στοιχεία της κουλτούρας.
- **Η εταιρική διάλεκτος**, που είναι η ορολογία με χαρακτηριστικές λέξεις που εκφράζουν αξίες και αρχές.
- **Σύμβολα**, όπως για παράδειγμα εικόνες, σήματα και σημαίες που αποτελούν σημαντικότερες αξίες του οργανισμού.
- **Τελετουργίες**, ήτοι τελετές και εκδηλώσεις που παρουσιάζουν τα στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας.

Η τρίτη ενέργεια είναι η εκπαίδευση και τα ειδικά σχεδιασμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, που πρέπει να αναφέρονται στην εταιρική κουλτούρα και να συμβάλουν στη διάδοση και την υποστήριξή της.

Τέλος, πολύ σημαντική ενέργεια για τη διάδοση της κουλτούρας αποτελεί η ηγεσία και οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων, καθώς αποτελούν πρότυπα προς μίμηση από τους υφιστάμενους τους. Επομένως, η ασυνέπεια λόγων και πράξεων στη διάδοση της κουλτούρας είναι ένα λάθος. (Handy, 1986, Μπουραντάς, 2002)

2.9.2 Υποστήριξη της κουλτούρας

Για την διάδοση της εταιρικής κουλτούρας απαιτείται άμεση και έμμεση στήριξη από τους επιχειρησιακούς παράγοντες που αναλύονται παρακάτω:

Προσλήψεις: όταν οι άνθρωποι ξεκινούν να εργάζονται έχουν ήδη διαμορφώσει τον χαρακτήρα και την ατομική κουλτούρα και νοοτροπία, τις οποίες μάλιστα και μεταφέρουν στον εργασιακό χώρο. Επομένως, ο βασικός μηχανισμός ενίσχυσης και υποστήριξης της εταιρικής κουλτούρας, είναι η επιλογή προσωπικού που συγκλίνει με την επιθυμητή εταιρική κουλτούρα και το προφίλ του εργαζομένου να εκφράζει τα βασικά στοιχεία της επιθυμητής κουλτούρας.

Αξιολόγηση: Η επίσημη αξιολόγηση των εργαζομένων και των στελεχών, περιλαμβάνει τα αποτελέσματα, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές, οι οποίες πρέπει να ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα. Επομένως, πρέπει να υπάρχει ένα επίσημο σύστημα αξιολόγησης που να εμπεριέχονται κριτήρια, δηλαδή ικανότητες και συμπεριφορές που περιλαμβάνουν τις κύριες αξίες της επιχείρησης.

Αναγνώριση – ανταμοιβές: Το τι ανταμείβεται και το τι τιμωρείται σε μια επιχείρηση εκφράζει το τι θεωρεί η επιχείρηση σημαντικό και σωστό και εκφράζει συμπεριφορές που θεωρεί κατάλληλες και επιθυμητές αλλά και συμπεριφορές που θεωρεί ακατάλληλες και ανεπιθύμητες. Η εδραίωση, επομένως, της κουλτούρας πρέπει να στηρίζεται από την ανταμοιβή και την αναγνώριση των καλών συμπεριφορών αλλά και την αρνητική ανταμοιβή, όπως π.χ. την επίπληξη των μη συμβατών συμπεριφορών που αντίκεινται στην επιθυμητή κουλτούρα. Η αναγνώριση των καλών συμπεριφορών πρέπει να γίνεται καθημερινά με άτυπους επαίνους από τα ανώτερα στελέχη και με επίσημη ανταμοιβή, όπως ετήσιες αυξήσεις μισθών, προαγωγές, βραβεία, επίσημοι έπαινοι κ.α.

Ηγεσία μέσω προσοχής. Οι προϊστάμενοι κάθε ιεραρχικού επιπέδου έχουν ευθύνη και για την υποστήριξη της. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να προβάλλουν καλά τα ζητήματα που επιθυμούν, τον έλεγχο που ασκεί, τις συμπεριφορές και επιδόσεις που επικροτεί κ.α..

Δομές, διαδικασίες, συστήματα: όπως οι σχέσεις εξουσίας, η διαίρεση του έργου, ο τρόπος σχεδιασμού των θέσεων εξουσίας, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, τα συστήματα κ.α. επιδρούν σημαντικά στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. (Handy, 1986, Μπουραντάς, 2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Εντοπισμός αναγκών προσωπικού

Για τον καθορισμό των αναγκών μιας επιχείρησης σε προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχουν τρεις διαστάσεις προγραμματισμού, ο βραχύς, ο μέσος και ο μεσοπρόθεσμος. Επειδή, όμως, δεν αρκεί ο προγραμματισμός, απαιτείται και η χρήση κάποιων εργαλείων που να καθορίζουν τις συγκεκριμένες περιγραφές των θέσεων εργασίας που πρέπει να καλυφθούν. Μετά τον καθορισμό αυτό, μένει οι επιχειρήσεις να παρουσιάσουν τις ανάγκες τους και να ορίσουν τον τίτλο θέσης, προκειμένου στην συνέχεια να αναζητήσει η Διεύθυνση προσωπικού ότι ακριβώς χρειάζεται.

Ωστόσο, είναι δύσκολο για πολλές επιχειρήσεις να γνωρίζουν εκ των προτέρων τις περιγραφές των θέσεων εργασίας που θα χρειαστούν. Μπορούν όμως οι Διευθύνσεις Προσωπικού των επιχειρήσεων να σχεδιάσουν κάποια έντυπα όπου θα περιγράφουν τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που επιθυμούν να καλύψουν, τον τίτλο της θέσης εργασίας, τον αριθμό των ατόμων που απαιτούνται γι' αυτήν, το τμήμα και την μονάδα στην οποία ανήκει η θέση, τους τίτλους καθηκόντων των θέσεων, την εκπαίδευση που απαιτείται, την εξειδίκευση, την επιμόρφωση, την αναγκαία προϋπηρεσία και τα στοιχεία προσωπικότητας του κατόχου. Αφού καθοριστούν αυτές οι πληροφορίες, θα είναι σε θέση η επιχείρηση να αναζητήσει τους κατάλληλους υποψήφιους για την εκάστοτε θέση. (Μαγγιώρου, Τσατήρης και Χαραλαμπίδης, 1999)

3.2 Προγραμματισμός προετοιμασιών

Κατόπιν, η Διοίκηση προσωπικού απαιτείται να δρομολογήσει την κάλυψη των θέσεων εργασίας, διαδικασία για την οποία πρέπει να προβεί σε συγκεκριμένες ενέργειες. Ειδικότερα, πρέπει να:

- Καθορίσει χρονικά τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, όπως την ημερομηνία δημοσίευσης της αγγελίας, την ημερομηνία διεξαγωγής του διαγωνισμού, την ημερομηνία υποβολής των αιτήσεων, την ημερομηνία διαλογή κ.α.

- Οργανώσει τους χώρους διεξαγωγής των δοκιμασιών ή των συνεντεύξεων πρόσληψης.
- Αποφασίζει ποιοι υπεύθυνοι της επιχείρησης θα παραστούν και θα συμμετάσχουν στην διαδικασία επιλογής, όπως π.χ ο προϊστάμενος προσλήψεων ή ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού κτλ.
- Καθοριστεί το ακριβές περιεχόμενο της σύμβασης συνεργασίας και οι υποχρεώσεις της, εάν έχει ανατεθεί η επιλογή του προσωπικού σε εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων.
- Οργανωθεί ο φάκελος των υποψηφίων, που να περιέχει τα δικαιολογητικά του και να συμπληρωθούν ποια άλλα πρόσθετα θα χρειαστούν στο μέλλον.
- Οργανωθεί επαρκές έντυπο υλικό για την επιλογή, όπως υποδείγματα αντιπροσωπευτικών επιστολών αλληλογραφίας, έντυπα συνεντεύξεων ή εξετάσεων κ.α., ή για την ενημέρωση του υποψήφιου, π.χ. η παρουσίαση της επιχείρησης, της θέσης κ.α.
- Οργάνωση της φάσης ένταξης των υποψηφίων και καθορισμό ημερομηνιών, χώρων αλλά και ανθρώπων που θα συμμετέχουν στην υποδοχή, την ενημέρωση και την προσαρμογή του νέου προσωπικού.

Στα πλεονεκτήματα του προγραμματισμού πρόσληψης συγκαταλέγονται: η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην πρόσληψη και την είσοδο των νεοπροσληθέντων στην επιχείρηση, η ταχύτητα στην οργάνωση και στην διαδικασία κάλυψης των αναγκών, άμεσο ξεκίνημα της προσπάθειας επίτευξης των στόχων της επιχείρησης κ.α.. (Μαγγιώρου, Τσατήρης και Χαραλαμπίδης, 1999)

3.3 Προσέλκυση προσωπικού

Η έννοια της προσέλκυσης προσωπικού περιλαμβάνει την διαδικασία αναζήτησης υποψηφίους για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας από την πλευρά της επιχείρησης αλλά και τα συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να γίνουν ώστε να ληφθεί η απόφαση της πρόσληψης από τη διοίκηση προσωπικού.

Η προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα ικανά να καλύψουν τις εκάστοτε κενές θέσεις εργασίας που παρουσιάζονται στην επιχείρηση. (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999, όπως παρατίθεται στο Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

Μέσα από την προσέλκυση εργαζομένων στοχεύει η επιχείρηση στην εκδήλωση του ενδιαφέροντος των υποψηφίων, που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα, για να απασχοληθούν στην επιχείρηση. Για να είναι επιτυχημένη μια διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων πρέπει να ορίζεται ευκρινώς το προφίλ, οι ικανότητες, τα προσόντα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του υποψηφίου για την θέση εργασίας που προσφέρεται. Η επιχείρηση, ακόμη, να έχει αποφασίσει τις πηγές αναζήτησης των υποψηφίων, αν δηλαδή θα είναι εσωτερικές, εξωτερικές ή συνδυασμός και των δύο, τον συγκεκριμένο αριθμό των υποψηφίων που θα χρειαστεί και τον τρόπο επικοινωνίας των ενδιαφερόμενων με την επιχείρηση για τη θέση εργασίας. (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004)

3.4 Τρόποι προσέλκυσης

Οι πιο συνηθισμένοι τρόποι προσέλκυσης παρουσιάζονται παρακάτω:

3.4.1 Πρακτικές εσωτερικής προσέλκυσης

Με την έννοια Εσωτερική Προσέλκυση Προσωπικού νοείται η κάλυψη των θέσεων εργασίας από το ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης ή και από τις συστάσεις του υπάρχοντος προσωπικού, καθώς η επιχείρηση στηρίζει το εργατικό δυναμικό της και εμπιστεύεται την κρίση του για να προτείνουν κάποιο δικό τους άτομο για να εργαστεί στην επιχείρηση.

Στα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού συγκαταλέγονται:

- Εκτιμώνται σε μεγάλο βαθμό οι ικανότητες των εργαζομένων της επιχείρησης από την Διοίκηση.

- Αποτελεί ένα καλό μέσο υποκίνησης των εργαζομένων για αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητάς τους, προκειμένου να επιλεγούν για την κάλυψη μιας άλλης θέσης εργασίας.
- Μειώνεται σε μεγάλο βαθμό ο χρόνος και το κόστος εκπαίδευσης για την θέση εργασίας, συγκριτικά με τους νεοπροσληφθέντες στην επιχείρηση.
- Κατ' επέκταση μειώνεται και το κόστος προσέλκυσης των υποψηφίων.
- Δεν απαιτείται πολύς χρόνος για την εσωτερική κάλυψη της θέσης.
- Δημιουργεί αισθήματα ασφάλειας, ικανοποίησης και ανταμοιβής για τους εργαζομένους.

Στα μειονεκτήματα της Εσωτερικής Προσέλκυσης Προσωπικού συγκαταλέγονται:

- Έλλειψη ευελιξίας και εισαγωγής νέων ιδεών στην επιχείρηση.
- Χρονοβόρα διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού λόγω γραφειοκρατίας.
- Ύπαρξη επιπλέον κενών θέσεων εργασίας, λόγω της εσωτερικής μετακίνησης, που πρέπει, εσωτερικά ή εξωτερικά, να καλυφθεί. (Παπαστεφανάκη, 2006)

3.4.2 Πρακτικές εξωτερικής προσέλκυσης

Με την διαδικασία της Εξωτερικής Προσέλκυσης Προσωπικού, η επιχείρηση καλείται να καλύψει τις κενές θέσεις εργασίας μέσα από την αναζήτηση νέου εργατικού δυναμικού, που δεν είναι άγνωστοι στην επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό, απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός από τη διοίκηση και τους υπευθύνους του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η εξωτερική προσέλκυση επιλέγεται στις περιπτώσεις που οι θέσεις εργασίας προς κάλυψη είναι εισαγωγικού επιπέδου, που η θέση εργασίας απαιτεί γνώσεις και ικανότητες που δεν διαθέτει το υπάρχον προσωπικό, που χρειάζεται να εισέλθουν νέες ιδέες στην επιχείρηση κ.α.

Τα πλεονεκτήματα της Εξωτερικής Προσέλκυσης Προσωπικού είναι:

- Οι νέες ιδέες και οι αλλαγές που φέρουν τα νέα πρόσωπα στην επιχείρηση.
- Η εξοικονόμηση χρημάτων για εκπαίδευση, εξαιτίας της εμπειρίας του υποψηφίου από προηγούμενες εργασίες.

Τα μειονεκτήματα της Εξωτερικής Προσέλκυσης Προσωπικού είναι:

- Το μεγαλύτερο κόστος για την επιχείρηση, τόσο από την προσέλκυση όσο και από την εκπαίδευση.
- Το ενδεχόμενο λάθους επιλογής του προσωπικού, καθώς ίσως να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της επιχείρησης και στις ανάγκες της θέσης εργασίας.
- Απαιτείται περισσότερος χρόνος, συγκριτικά με την εσωτερική προσέλκυση.
- Δημιουργία αισθημάτων απογοήτευσης για το ήδη υπάρχον προσωπικό, καθώς δεν εκτιμάται η προσπάθειά του αλλά και γιατί δεν προάγεται και δεν εξελίσσεται μέσα στην επιχείρηση. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

Υπάρχουν διάφορες πηγές Εξωτερικής Προσέλκυσης Προσωπικού, όπως:

- Οι προκηρύξεις θέσεων εργασίας, που είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείτε κυρίως στον δημόσιο τομέα, από δημοσίους οργανισμούς, τράπεζες κ.α..
- Οι αγγελίες στον έντυπο τύπο, που αποτελεί την πιο συνηθισμένη μέθοδος προσέλκυσης προσωπικού. Στην αγγελία συνήθως αναφέρονται στοιχεία, όπως περιγραφή της θέσης εργασίας, απαιτούμενα προσόντα, στοιχεία επικοινωνίας, κ.α.
- Μέσω του ΟΑΕΔ και των γραφείων ευρέσεως εργασίας, που αποτελούν και πηγές εύρεσης ειδικευμένου προσωπικού.
- Τα γραφεία αποκατάστασης των πτυχιούχων των τμημάτων ΑΕΙ, ΤΕΙ κ.α που φέρνουν σε επαφή τους σπουδαστές με διάφορες επιχειρήσεις.
- Οι διαδικτυακές – ηλεκτρονικές αγγελίες, που είναι καταχωρημένες σε δικτυακούς χώρους, για την αποστολή βιογραφικών μέσω e-mail ή και on-line φορμών. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

3.5 Πηγές προσέλκυσης προσωπικού

Η προσέλκυση του προσωπικού αποτελεί την πρώτη επαφή της επιχείρησης με τους υποψηφίους για τη θέση εργασίας και προϋποθέτει σωστό σχεδιασμό και προγραμματισμό της διαδικασίας πρόσληψης, με τη χρήση επίσημων και ανεπίσημων μορφών προσέλκυσης προσωπικού. Για την επιλογή του προσωπικού χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα μέσα, όπως οι αγγελίες, τα ερωτηματολόγια, οι συστατικές επιστολές και οι δοκιμαστικές προσλήψεις. Την πιο συχνή μορφή προσέλκυσης αποτελεί η αγγελία σε εφημερίδες αλλά στη σύγχρονη κοινωνία χρησιμοποιούνται και οι σύμβουλοι εξεύρεσης εργασίας που διαθέτουν διασυνδέσεις με επιχειρήσεις αλλά και το διαδίκτυο που προσφέρει καλές ευκαιρίες στους ανέργους.

Τον αμέσως λιγότερο επίσημο τρόπο προσέλκυσης υποψηφίων αποτελούν οι συστάσεις, οι οποίες αναλύονται περισσότερο πιο κάτω, και η εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση. Στην εσωτερική προσέλκυση χρησιμοποιείται η εσωτερική εφημερίδα (newsletter) και τα ηλεκτρονικά μηνύματα (emails) ενώ η εξωτερική προσέλκυση εστιάζει στην πρόσληψη προσωπικού από την αγορά.

Η πρώτη βασική προϋπόθεση για την εύστοχη επιλογή προσωπικού είναι η περιγραφή της εργασίας που θα εκτελεί το άτομο που θα προσληφθεί για την θέση. Η δεύτερη προϋπόθεση είναι η σωστή κατανόηση της λειτουργίας της εργασιακής θέσης και η τρίτη προϋπόθεση είναι η σαφής προβολή στους υποψηφίους των κριτηρίων για την άριστη απόδοση και επίδοσή τους.

Καλό είναι οι υπεύθυνοι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού να εκπαιδεύονται τακτικά ώστε να ενισχύονται οι γνώσεις και οι δεξιότητές τους και να εξελίσσονται στην εργασία τους.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι αξιολόγησης για την επιλογή του προσωπικού, που είναι:

- το βιογραφικό σημείωμα,
- οι αιτήσεις για θέσεις εργασίας,
- οι συστατικές επιστολές,
- η συνέντευξη του υποψηφίου,
- τα IQ τεστ,

- τα τεστ ικανοτήτων και γνώσεων και
- τα τεστ προσωπικότητας.
- η πρακτική άσκηση.

Βέβαια υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των υποψηφίων σε μια επιχείρηση, όπως:

- Οι *αντικειμενικοί παράγοντες*, ήτοι ο μισθός, τα φιλοδομήματα, οι νόμιμες αυξήσεις, η θέση στην ιεραρχική πυραμίδα της επιχείρησης και η ύπαρξη ή όχι δυνατοτήτων εξέλιξης και αισθήματος εργασιακής ασφάλειας.
- Οι *υποκειμενικοί παράγοντες*, που είναι όταν οι υποψήφιοι γνωρίζουν την επιχείρηση στην οποία πρόκειται να προσληφθούν για να γνωρίζουν αν το προφίλ της τους ταιριάζει. Ανάλογα με τα προσόντα που διαθέτει ο κάθε ένας ψάχνει και την κατάλληλη επιχείρηση και επιλέγει την πιο αξιόπιστη κατά την γνώμη του, που αποτελεί ακόμη έναν υποκειμενικό παράγοντα.

Το βασικό μειονέκτημα της διαδικασίας προσέλκυσης του προσωπικού είναι η έλλειψη γνώσης από πλευράς του υποψηφίου για την προσφερόμενη θέση και για την επιχείρηση. Δεν είναι όμως απαραίτητο οι απαιτήσεις της εργασίας να ταυτίζονται απόλυτα με τα προσόντα και τις δεξιότητες του υποψηφίου, αφού πάντα υπάρχουν δυνατότητες βελτίωσης και εξέλιξης. (Byars and Rue, 2004)

3.6 Επιλογή προσωπικού

Η διαδικασία επιλογής και η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού αποτελούν τις δύο πιο σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών των λανθασμένων επιλογών προσωπικού, καθώς ενδέχεται να προκαλέσουν διαφωνίες και προβλήματα στο προσωπικό.

Με την έννοια Επιλογή Προσωπικού νοείται η διαδικασία επιλογής προσωπικού από έναν κατάλογο υποψηφίων που αποτελείται από τα άτομα εκείνα που πληρούν τα κριτήρια επιλογής για τη συγκεκριμένη θέση, σύμφωνα πάντα με τις ισχύουσες συνθήκες περιβάλλοντος. (Κανελλόπουλος, 1991)

Η επιλογή αναφέρεται αφενός στο προσωπικό που θα στελεχώσει την επιχείρηση και αφετέρου στο προσωπικό που θα ανελιχθεί στις ανώτερες διοικητικές θέσεις (Ξυροτύρη, Κουφίδου, 1997). Η πρόσληψη του σωστού ατόμου κρίνεται σημαντική διότι σε περίπτωση επιλογής ενός ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργηθούν τριβές μεταξύ του προσωπικού, καθώς καλούνται οι ίδιοι να καλύψουν το εργασιακό αυτό κενό και τον μεγάλο όγκο εργασίας εξαιτίας της αδυναμίας άσκησης των καθηκόντων τους. Μάλιστα, οι λανθασμένες επιλογές ενδέχεται να δυσαρεστήσουν τόσο κάποιους εργαζομένους ώστε να αναζητήσουν αλλού εργασία, με τον οικονομικό αντίκτυπο που θα επιφέρει η κατάσταση αυτή στην επιχείρηση. (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004)

3.7 Σκοπός και προϋποθέσεις επιλογής προσωπικού

Μετά την προσέλκυση των υποψηφίων, η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τους κατάλληλους υποψηφίους για τις κενές θέσεις εργασίας, από άποψη γνώσεων και ικανοτήτων για τη θέση αυτή.

Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του κατάλληλου υποψηφίου για κάθε κενή θέση εργασίας, η μέγιστη παραμονή του σε αυτή, η καλύτερη απόδοσή του και σύμφωνα με τους όρους που ικανοποιούν και τον ίδιο τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση.

Οι απαιτούμενες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή προσωπικού είναι:

- Οι καλά προετοιμασμένοι υπεύθυνοι προσλήψεων.
- Οι γνώσεις αναφορικά με την κενή θέση εργασία αλλά και τα προβλήματα της θέσης αυτής.
- Η ρεαλιστική περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας.
- Τα καλά καθορισμένα κριτήρια για την καλύτερη δυνατή απόδοση σε κάθε θέση εργασίας.
- Η γνώση των μεθόδων επιλογής και της χρήσης της κάθε μεθόδου.
- Η καλή κατανόηση των μεθόδων αξιοπιστίας στην επιλογή προσωπικού.

- Το καλύτερο δυνατό σύστημα ανατροφοδότησης για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού.

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού καλό είναι να διεξάγεται από εξειδικευμένα σε αυτή τη διαδικασία άτομα της επιχείρησης, εξαιτίας του μεγάλου οικονομικού κόστους για την επιχείρηση σε περίπτωση λανθασμένης επιλογής προσωπικού για πρόσληψη αλλά και του ψυχολογικού κόστους που επιφέρει στα στελέχη της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

3.8 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού αποτελείται από συγκεκριμένα βήματα, που ακολουθεί το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία ωστόσο μπορεί να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Μερικές από τις τεχνικές επιλογής προσωπικού είναι:

- *Η τεχνική του Σταδιακού Αποκλεισμού*, σύμφωνα με την οποία ο κάθε υποψήφιος κρίνεται μέσα από μια σειρά δοκιμασιών και όταν παρουσιάσει μη ικανοποιητική απόδοση σε μια από τις δοκιμασίες αυτές απορρίπτεται αμέσως από τη διαδικασία επιλογής.
- *Η τεχνική της Πολλαπλής Συσχέτισης*, σύμφωνα με την οποία ο υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά δοκιμασιών, υπολογίζεται η απόδοση του σε όλες συνολικά τις διαδικασίες και κατόπιν κρίνεται η απόφαση για την επιλογή του ή όχι. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

Τα στάδια επιλογής προσωπικού που ακολουθούνται συνήθως είναι τα εξής:

Στάδιο 1: Αίτηση και Βιογραφικό

Ο υποψήφιος συμπληρώνει την αίτηση για να προσφέρει τις βασικές πληροφορίες και για να ενημερώσει για τις γνώσεις και τις ικανότητές του για την εκάστοτε θέση εργασίας. Ο κύριος σκοπός της αίτησης είναι η παροχή πληροφοριών για τους υποψηφίους, για να κριθούν ποιοι θα περάσουν από τη συνέντευξη πρόσληψης.

Στάδιο 2: Προκαταρτική Συνέντευξη

Η προκαταρτική συνέντευξη αποσκοπεί στο να αποφασίσει ο υπεύθυνος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ποιος υποψήφιος είναι κατάλληλος για την θέση εργασίας και να λάβει επιπλέον πληροφορίες για τα στοιχεία της αίτησης ή του βιογραφικού του. Χάρη στην προκαταρτική συνέντευξη δύναται η δυνατότητα στον υπεύθυνο να κρίνει αν αξίζει ο υποψήφιος να περάσει ή όχι στο επόμενο στάδιο.

Στάδιο 3: Τεστ Επιλογής Προσωπικού

Τα τεστ επιλογής προσωπικού προσφέρουν μια αντικειμενική εικόνα για την επιλογή των υποψηφίων και λιγότερο υποκειμενική, όπως τα άλλα μέσα επιλογής. Τα πιο γνωστά είδη τεστ είναι:

- *Τεστ Ευφυΐας ή IQ τεστ*, είναι τα τεστ που είναι σχεδιασμένα να προσφέρουν μια εικόνα για την διανοητική ικανότητα του υποψηφίου και περιέχουν μια ποικιλία ερωτήσεων.
- *Τεστ Γνώσεων*, που είναι τεστ τα οποία μετρούν την ικανότητα του υποψηφίου πάνω σε συγκεκριμένους τομείς, όπως ο χειρισμός μηχανημάτων.
- *Τεστ Ικανοτήτων*, που είναι τα τεστ που μετρούν μια συγκεκριμένη ικανότητα του υποψηφίου υπό συγκεκριμένες συνθήκες, όπως η παρατηρητικότητα του, και παρέχουν την δυνατότητα σύγκρισης των υποψηφίων μεταξύ τους.
- *Τεστ Προσωπικότητας*, που είναι τα τεστ που προσφέρουν πληροφορίες σχετικές με την διάθεση του υποψηφίου, την ωριμότητα, τις συναισθηματικές διακυμάνσεις καθώς και πληροφορίες σχετικά με το σύστημα αξιών του κάθε υποψηφίου. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

Στάδιο 4: Συστάσεις

Οι συστάσεις αποτελούν ουσιαστικά την άποψη ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο και μπορεί να έχουν τη μορφή συστατικής επιστολής ή ακόμη και προφορικής επικοινωνίας. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

Από την πλευρά του υποψηφίου, πρέπει να αναφέρει στο βιογραφικό του τις συστάσεις άλλων εργοδοτών για τη δουλειά του και την συμπεριφορά του στον εργασιακό χώρο. Από την πλευρά του εργοδότη, οι συστάσεις του προσφέρουν τη δυνατότητα να συλλέξει πληροφορίες για τον υποψήφιο αλλά και να διασταυρώσει τα προσόντα και την προϋπηρεσία που αναφέρονται στο βιογραφικό του υποψηφίου.

Στάδιο 5: Συνέντευξη Εργασίας

Η συνέντευξη εργασίας είναι το βασικότερο στάδιο στην επιλογή των υποψηφίων, καθώς η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες που χρειάζεται για τον υποψήφιο. Μέσα από την συνέντευξη εργασίας ξεκαθαρίζει αν ο υποψήφιος είναι ο κατάλληλος εργαζόμενος για την συγκεκριμένη επιχείρηση, ενημερώνεται ο υποψήφιος για τη θέση εργασίας και προσφέρει την απαραίτητη προσωπική επαφή μεταξύ εκπροσώπου της επιχείρησης και υποψηφίου.

Η συνέντευξη εργασίας, ωστόσο, απαιτεί καλή εκπαίδευση και εμπειρία από την πλευρά του υπευθύνου της συνέντευξης και να έχει κάνει μια καλά δομημένη συνέντευξη, που να αναδεικνύει τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου, που με καμία άλλη μέθοδο δεν μπορούν καλύτερα να αξιολογηθούν.

Τα διαφορά είδη συνέντευξης είναι:

- *Δομημένη Συνέντευξη:* που είναι τυποποιημένη και αποσκοπεί στην συγκέντρωση συγκεκριμένων πληροφοριών, που ο εξεταστής γνωρίζει εξ αρχής και μπορεί, μέσω αυτών, να συγκρίνει τις απαντήσεις των υποψηφίων, καθώς τίθενται παρόμοιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους.

- *Ελεύθερη Συνέντευξη:* που σκοπό έχει να κάνει τον υποψήφιο να εκφραστεί ελεύθερα, καθώς τον κάνει να αναδείξει πτυχές του χαρακτήρα του, που σε μια δομημένη συνέντευξη θα ήταν πολύ δύσκολο.
- *Ατομική Συνέντευξη:* είναι η συνέντευξη κατά την οποία ο υποψήφιος εξετάζεται ατομικά από τον υπεύθυνο προσλήψεων της επιχείρησης.
- *Ομαδική Συνέντευξη:* στην οποία ένα στέλεχος της επιχείρησης εξετάζει ταυτόχρονα πολλούς υποψηφίους μαζί. Το βασικό πλεονέκτημα της συνέντευξης αυτής είναι η εξοικονόμηση χρόνου, καθώς θα αναφερθούν μια φορά οι απαιτούμενες πληροφορίες και ενδείκνυται περισσότερο σε προκαταρκτική συνέντευξη, στην οποία η επιχείρηση επιθυμεί να μειώσει τους υποψηφίους.
- *Συνέντευξη από Επιτροπή:* στην οποία ο υποψήφιος κρίνεται από την επιτροπή της επιχείρησης. Αποτελεί μια αντικειμενική μέθοδο συνέντευξης αλλά μπορεί ο υποψήφιος να μην αποδώσει καλά, καθώς μπορεί να του δημιουργηθεί άγχος και αμηχανία.
- *Συμπεριφορική Συνέντευξη:* στην οποία οι ερωτήσεις περιλαμβάνουν πραγματικά περιστατικά που καλείτε να επιλύσει ο υποψήφιος και αποσκοπεί στην διαπίστωση του αν διαθέτει χαρακτηριστικά και ικανότητες στην προσωπικότητά του που να τον κάνουν τον ιδανικό εργαζόμενο στην επιχείρηση. Η διεξαγωγή αυτής της μορφής συνεντεύξεων γίνεται συνήθως από ειδικά εκπαιδευμένους ψυχολόγους. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

Στάδιο 6: Εξέταση Φυσικής Κατάστασης

Σε πολλές περιπτώσεις μια επιχείρηση ζητά από τον υποψήφιο να συμπληρώσει ένα ιατρικό έντυπο που να αναφέρει το ιστορικό της υγείας τους ή και να κάνει κάποιες βασικές ιατρικές εξετάσεις, προκειμένου να ενημερωθεί η επιχείρηση για τυχόν προβλήματα υγείας, ανεπαρκή σωματικά προσόντα αλλά και για το ιστορικό του αρχείο υγείας σε περίπτωση ατυχήματος.

Στάδιο 7: Απόφαση Επιλογής

Στο τελευταίο στάδιο συγκρίνονται οι υποψήφιοι που επιλεχθήκαν προκειμένου να λάβει η επιχείρηση την τελική απόφαση. Σε κάποιες περιπτώσεις ο υπεύθυνος μπορεί να ζητήσει μια επιπλέον συνέντευξη με τους δυο - τρεις επικρατέστερους υποψηφίους και κατόπιν ακολουθεί η επιλογή του ατόμου που θα καλύψει τη θέση. Καλό είναι ο υπεύθυνος να ενημερώνει και τους υποψηφίους που απέρριψαν για τη συγκεκριμένη θέση. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

4.1 Ο ρόλος του HR για την μετάδοση της κουλτούρας

Οι συνήθειες, οι παραδόσεις αλλά και ο τρόπος που μια επιχείρηση ενεργεί στηρίζεται στην πηγή ίδρυσης της κουλτούρας, ήτοι στους ιδρυτές της επιχείρησης. (Schein,1996)

Οι ιδρυτές, απελευθερωμένοι από παλιές συνήθειες και ιδεολογίες, στοχεύουν την δημιουργία του οράματος της επιχείρησης και στην επιβολή του στους εργαζόμενους του οργανισμού. Παράλληλα, καθορίζουν και το μοντέλο με το οποίο κινείται η επιχείρηση και το οποίο, επίσης, προσπαθεί να ενσωματώσει στα τμήματα της επιχείρησης.

Στην Ελλάδα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού την τελευταία εικοσαετία περίπου έχει διανύσει μια σταθερή αναπτυξιακή και αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία που συμβάλει στην επιτυχία της επιχείρησης για τρεις κυρίως λόγους: πρώτον, ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, δεύτερον, αναβαθμίζεται ο ρόλος και η συμμετοχή των υπεύθυνων στην διοίκηση επιχειρήσεων και, τρίτον, διευρύνεται η χρήση τεχνικών που προσφέρουν εξειδικευμένη τεχνογνωσία και αξία στην επιχείρηση.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αντιπροσωπεύει την επιχείρηση και τον ιδρυτή της και αναλαμβάνει για όλους τους εργαζομένους της την επικοινωνία, την συνεργασία, την ενημέρωση και φυσικά την προσπάθειά του να μεταδώσει και να ενσωματώσει την κουλτούρα της επιχείρησης.

Το HR, ως το τμήμα της επιχείρησης που είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη του νέου προσωπικού, προσλαμβάνει εργατικό δυναμικό και νιώθει όπως κι εκείνο, με αποτέλεσμα η συμπεριφορά του να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να ταυτιστούν μαζί του και να αφομοιώσουν τις αξίες τις πεποιθήσεις τους και τις παραδοχές του.

Κύριος στόχος της διαδικασίας επιλογής του εργατικού δυναμικού είναι να εντοπίσει εκείνους που διαθέτουν τη γνώση, τις δεξιότητες αλλά και τις ικανότητες να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό στην επιχείρηση. Η λήψη της τελικής απόφασης στηρίζεται στο κατά πόσο θα ταιριάζουν οι υποψήφιοι στην επιχείρηση και γι' αυτό

το λόγο το HR είναι υπεύθυνο να εντοπίζει τους ανθρώπους εκείνους που, σε ικανοποιητικό βαθμό, συνάδουν οι ίδιοι και οι αξίες τους με τις αξίες του οργανισμού.

4.2 Διαδικασία μετάδοσης της οργανωτικής κουλτούρας στους εργαζομένους

Οι κυριότερες μορφές μετάδοσης της κουλτούρας στους εργαζόμενους είναι οι ακόλουθες:

Ιστορίες: περιλαμβάνουν κυρίως γεγονότα με τους ιδρυτές των οργανισμών, για παραβιάσεις κανόνων, για επιτυχημένους ανθρώπους που ξεκίνησαν από το μηδέν, για περικοπές στο ανθρώπινο δυναμικό, για μεταθέσεις εργαζομένων, για αντιδράσεις σε παλιά λάθη και για χειρισμούς της επιχείρησης. (Boje, 1991). Οι ιστορίες αυτές συνδέουν το παρόν με το παρελθόν και ερμηνεύουν και νομιμοποιούν τις ισχύουσες πρακτικές.

Τελετουργικά: είναι οι αλληλουχίες των δραστηριοτήτων που επαναλαμβάνονται και εκφράζονται, ενισχύοντας έτσι τις βασικές αξίες της επιχείρησης αλλά και καθορίζουν τους σημαντικούς στόχους, τους σημαντικούς αλλά και τους αναλώσιμους ανθρώπους.

Γλώσσα: μέσα από την χρήση της γλώσσας εντός της επιχείρησης επιδιώκεται η ταύτιση των εργαζομένων με την κουλτούρα. Έτσι, παγιώνονται κάποιοι μοναδικοί όροι που επεξηγούν τον εξοπλισμό, τα στελέχη, τους ανθρώπους σε καίριες θέσεις, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τα προϊόντα της επιχείρησης κ.α.. Αν και μπορεί αρχικά οι νέοι εργαζόμενοι να συγχυστούν από την ιδιωματική αυτή γλώσσα, εντούτοις με την πάροδο του χρόνου αφομοιώνεται και τελικά ενώνει τα μέλη της κουλτούρας. (Kamoche, 1995)

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Federal Express, στην οποία υπάρχουν πάντα ιστορίες για έναν εργαζόμενο, ο οποίος νοίκιασε ένα ελικόπτερο και πέταξε πάνω από τις χιονισμένες βουνοκορφές προκειμένου να αποκαταστήσει την βλάβη σε έναν μετασχηματιστή που είχε κόψει την τηλεφωνική επικοινωνία,

θέλοντας με την ιστορία αυτή να τονίσει την αξία που προσδίδει η επιχείρηση στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Ένας ακόμη τρόπος μετάδοσης της οργανωτικής κουλτούρας στους εργαζομένους είναι και οι παλαιότεροι εργαζόμενοι της επιχείρησης, οι οποίοι, εξαιτίας της παλαιότητάς τους, κατέχουν πολλές φορές τον ρόλο του δασκάλου και κατευθύνουν τους νεότερους εργαζόμενους για να τους εντάξουν στο εταιρικό κλίμα και να τους μεταδώσουν την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης. (Cameron and Quinn, 1999)

4.3 Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην οργανωτική κουλτούρα

Στα πλαίσια της λειτουργίας της επιχείρησης, τα βασικότερα θέματα που απασχολούν το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων είναι:

- η φιλοσοφία κι η αποστολή της επιχείρησης.
- ο κύκλος ζωής της επιχείρησης στα διάφορα στάδια ανάπτυξης, ήτοι η εισαγωγή, η ανάπτυξη, η ωρίμανση και η παρακμή.
- η οργανωσιακή - εταιρική κουλτούρα, ήτοι τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων των εργαζομένων.
- οι παράγοντες που διαμορφώνουν και οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως η αγορά εργασίας, η νομοθεσία, οι κυβερνητικές πολιτικές και τα κίνητρα, οι ανταγωνιστές, οι οικονομικές συνθήκες, κ.α.
- η καταγραφή των αδυναμιών και των προνομιών της επιχείρησης, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό, για παράδειγμα το διαθέσιμο προσωπικό, το πλεονάζον προσωπικό, οι ελλείψεις εξειδικευμένου προσωπικού, τα επίπεδα παραγωγικότητας, κ.ά.
- η πρόβλεψη για τη μελλοντική ζήτηση αναφορικά με τους ανθρώπινους πόρους.

- ο καθορισμός των επιχειρησιακών στόχων και η ανάπτυξη και εφαρμογή των σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό, συγκριτικά με τη ζήτηση και την προσφορά.
- η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν εντός της επιχείρησης, όπως η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων κ.α. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001, Χυτήρης 2001)

Στην σύγχρονη, απαιτητική, κοινωνία οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιζητούν την συστηματική ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της παραγωγικής σκέψης των εργαζομένων τους, για να μπορούν να είναι ευέλικτοι στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του εργασιακού περιβάλλοντος. Απαραίτητη προϋπόθεση της ευελιξίας αυτής είναι η ύπαρξη εργατικού δυναμικού με εκπαίδευση υψηλού επιπέδου.

Η κοινωνικοποίηση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση αποτελεί την αφομοίωση και την αφοσίωσή τους στην επιχειρησιακή κουλτούρα αλλά και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να αναλάβει κυρίως την ευθύνη για την διάδοση της φιλοσοφίας και της εταιρικής κουλτούρας που διέπουν την επιχείρηση. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001)

Η κουλτούρα βασίζεται και πρέπει να βασίζεται σε μια αμφίδρομη σχέση, διοίκησης - εργαζόμενου. Ενίοτε, όμως, μπορεί να είναι αποκλειστικά μονόπλευρη και να επηρεάζει έντονα μόνο από την μία πλευρά και να εξαρτάται περισσότερο από την άλλη, π.χ. ο εργαζόμενος από την διοίκηση, με αποτέλεσμα η μια πλευρά να ασκεί περισσότερη εξουσία μέσα από τα δεδομένα που καθορίζει η εταιρική κουλτούρα. (Orgland and Von Krugh, 1983)

4.3 Προσπάθεια προσέγγισης και συστηματικής κατανόησης της οργανωσιακής κουλτούρας

Τις αρχές της δεκαετίας του 80', οι ερευνητές ξεκίνησαν να υπολογίζουν σε μεγάλο βαθμό την οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων, ως παράγοντα που περιλαμβάνει αξίες, προσδοκίες, ιστορίες μιας επιχείρησης κ.α..

Ο Ouchi (1981), οι Pascale και Athos (1981), οι Peters και Waterman (1982), οι Deal και Kennedy (1982), ήταν οι μελετητές εκείνοι που ώθησαν τα στελέχη των επιχειρήσεων να αποδεχτούν την εταιρική κουλτούρα ως σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την οργανωσιακή λειτουργία και να σχεδιάσουν το μοντέλο του οργανωσιακού φαινομένου. Παρά όμως τη συνειδητοποίηση αυτή, η εταιρική κουλτούρα αποτελεί έναν παράγοντα που καθοδηγεί τα στελέχη και συμβάλλει στην αναβάθμιση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Η οργανωτική κουλτούρα εκφράζει την επικρατούσα ιδεολογία των στελεχών και των εργαζομένων, υποστηρίζει την ομοιότητα των υπαλλήλων, εκφράζει τους άγραφους επιχειρησιακούς κανόνες και περιλαμβάνει τα συνήθη ηγετικά στυλ, την γλώσσα και τα σύμβολα, τις διαδικασίες και τον καθορισμό της επιτυχίας που ξεχωρίζει έναν οργανισμό από τους άλλους.

Εντός της επιχείρησης δημιουργούνται υποομάδες, όπως είναι τα λειτουργικά τμήματα, οι ομάδες παραγωγής, τα επίπεδα ιεραρχίας κ.α. που επηρεάζουν την κουλτούρα, δημιουργούν συγκρούσεις και προβλήματα συντονισμού και ολοκλήρωσης των οργανωσιακών δραστηριοτήτων, είναι συχνό αποτέλεσμα μιας κουλτούρας συγκρούσεων ανάμεσα σε διαφορετικές υποομάδες.

Εντούτοις, οι κουλτούρες υποομάδων διαθέτουν και στοιχεία από την κεντρική κουλτούρα της επιχείρησης, και που κρατούν την επιχείρηση ενωμένη. Έτσι, ο συνδυασμός της κουλτούρας της συλλογικής επιχείρησης και των υποομάδων προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα ολόκληρης της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης. (Cameron and Quinn, 1999)

4.4 Συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στο χώρο των επιχειρήσεων

Για την περιγραφή μιας επιτυχημένης επιχείρησης, πάντα πρέπει να υπολογίζεται και να αναφέρεται και η οργανωτική της κουλτούρα. Συνήθως, η εταιρική κουλτούρα δημιουργείται από τον ιδρυτή της εταιρείας. Άλλες φορές αποφασίζεται και καθορίζεται από τους διευθυντές, στην προσπάθειά τους να βελτιώνουν συστηματικά την λειτουργία της επιχείρησης. Λίγες φορές

παρουσιάζονται οργανωσιακοί κίνδυνοι, οι οποίοι χάρη στην κουλτούρα ξεπερνούν εμπόδια και διαφωνίες εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.

Έτσι, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν προάγει ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο προηγείται της στρατηγικής, του μεριδίου στην αγορά, των τεχνολογικών προνομιών κ.α.. Η αναπτυγμένη εταιρική κουλτούρα αποτελεί την 5^η δύναμη της επιχείρησης, καθώς μειώνει την συλλογική αβεβαιότητα, δημιουργεί κοινωνικές οδηγίες, δημιουργεί συνοχή, δημιουργεί ομαδική ομοιότητα και δέσμευση και ξεκαθαρίζει το εταιρικό όραμα για το μέλλον. (Trice and Beyer 1993)

Επομένως, η οργανωσιακή κουλτούρα συμβάλλει ενεργά στην απόδοση και τη μακροχρόνια αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και την αναγνωρίζουν ως ένα βασικό παράγοντα που συντελεί στην οικονομική επιτυχία των επιχειρήσεων. (Cameron Quinn 1999)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Η Μεθοδολογία είναι ένα απαραίτητο κομμάτι της έρευνας, καθώς μέσω αυτής αναλύονται οι σκοποί της εκάστοτε έρευνας. Στο κεφάλαιο αυτό, λοιπόν, παρουσιάζεται η Μεθοδολογία της Έρευνας που ακολουθήθηκε, με σκοπό να περιγραφούν αναλυτικά οι σκοποί και οι στόχοι που οδήγησαν στην ανάγκη της παρούσας έρευνας. Θα γίνει αναφορά τόσο στους προβληματισμούς που έγιναν αφορμή, για την επιλογή του θέματος, όσο και στην μέθοδο η οποία επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί η ανάλυση της έρευνας, γνωστοποιώντας το δείγμα, τα μέσα συλλογής δεδομένων και τη διαδικασία που ακολουθήθηκε.

5.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

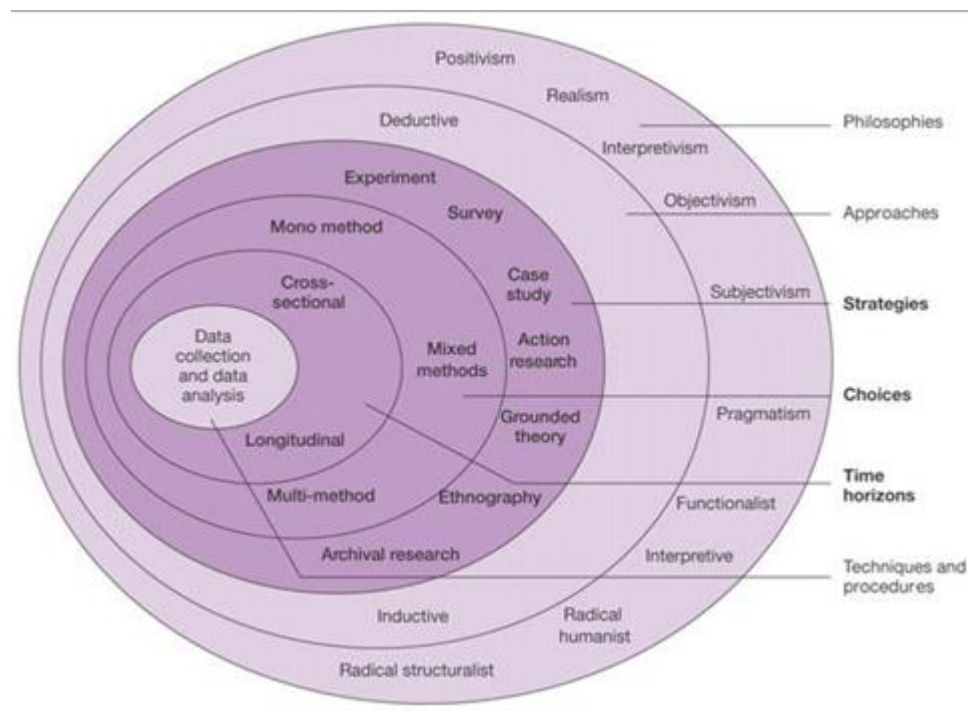
Ο γενικός σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να διερευνηθεί η επίδραση που έχει η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης στις στρατηγικές του HR για την επιλογή και αξιολόγηση του προσωπικού.

5.3 Έννοια της Μεθοδολογίας Έρευνας

Με τον όρο Μεθοδολογία Έρευνας εννοείται η επιστήμη εκείνη που μελετά και ερευνά μεθοδικά, ενεργητικά και συστηματικά κάθε είδος γνώσης, βάσει κάποιων εμπειρικών δεδομένων τα οποία την επαληθεύουν αλλά και την γενικεύουν ως μια αποδεκτή αλήθεια.

Διαφορετικά, Μεθοδολογία Έρευνας είναι η αναζήτηση και η επιλογή των θεωρητικών κατηγοριών, των αναλυτικών σχέσεων και των μεθόδων οργάνωσης της επιστημονικής έρευνας έχοντας ως στόχο την προαγωγή της επιστημονικής γνώσης.

Μέθοδος ονομάζεται η πορεία και οι τρόποι που ακολουθεί ο ερευνητής για να αντλήσει πληροφορίες για την έρευνά του αλλά και για να εξετάσει το «υποκείμενο» της έρευνάς του. (Bryan, 1966, όπως παρατίθεται στο Saunders et. al, 2007).



Πίνακας 1. Η Μεθοδολογία Έρευνας

Πηγή: Onion Research Saunder et al. 2009

5.4 Φιλοσοφία της έρευνας

Η Φιλοσοφία της Έρευνας έχει σχέση με την ανάπτυξη της γνώσης και τη φύση της γνώσης και ενέχει αξιολογικές παραδοχές αναφορικά με το πώς αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο γύρω μας.

Περιλαμβάνει κάποιες υποθέσεις του ίδιου του συγγραφέα, οι οποίες κρίνονται ως σημαντικές αφενός για την στρατηγική της έρευνας και αφετέρου για την ανάπτυξη της σχέσης μεταξύ της γνώσης και της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων στον τομέα της έρευνας. Ενέχει πλούσιες φιλοσοφικές προσεγγίσεις σχετικές με την μελέτη, που μεταξύ άλλων είναι ο θετικισμός και η φαινομενολογία. (Saunders et. al., 2009)

Ειδικότερα:

5.4.1 Θετικισμός

Ο Θετικισμός αποτελεί μια σημαντική επιστημολογική προσέγγιση, που στηρίζεται κυρίως στις επιστημολογικές και μεθοδολογικές αρχές του D.Hume (1711-1776) ή, σύμφωνα με άλλους ερευνητές, με τις αντιλήψεις της ιδεαλιστικής φιλοσοφίας.

Στις κύριες αρχές του ιδεαλισμού συγκαταλέγεται η αντίληψη της πρωταρχικότητας του πνεύματος ή της ιδέας για τον υλικό κόσμο ενώ τα θέματα με τα οποία ασχολήθηκε κυρίως ο θετικισμός είναι της οριοθέτησης, της απόρριψη της μεταφυσικής αλλά και το κριτήριο της επιστημονικότητας. Κατά τους θετικιστές προκειμένου μια πρόταση να θεωρηθεί επιστημονική θα πρέπει προηγουμένως να ελεγχθεί και να επαληθευτεί εμπειρικά, καθώς οι προτάσεις εκείνες που δεν έχουν ελεγχθεί στερούνται νοηματικού κριτηρίου και δεν ανήκουν στην επιστήμη.

Επιπρόσθετα, ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του θετικισμού αποτελεί και η ουδετερότητα απέναντι στην επιστημονική θεωρία και τον ερευνητή, αφού ο θετικισμός εδράζεται μεταξύ του ερευνητή (υποκείμενο) και του αντικειμένου. Θεωρεί την άποψη του ερευνητή ανεξάρτητη και απροκατάληπτη απέναντι σε αυτό που ερευνά και κατά τον ίδιο τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ανεξάρτητα από κάθε κοινωνικό καθορισμό. (Γληνός, 1982, όπως παρατίθεται στο Saunders et. al, 2007).

5.4.2 Φαινομενολογία

Η Φαινομενολογία, ως επιστημολογική προσέγγιση, μελετά την εμπειρία από την πλευρά του ατόμου και η «ομαδοποίηση» εκλαμβάνεται ως ένας δεδομένος τρόπος αντίληψης. Βασίζεται στην προσωπική γνώση και την υποκειμενικότητα του ερευνητή και υποστηρίζει την αξία της προσωπικής προοπτικής και της ερμηνείας του κόσμου. Συμβάλλει στην κατανόηση της εμπειρίας, αποκτώντας γνώσεις για τα ανθρώπινα κίνητρα και δράσεις.

Σχετίζεται και με άλλες ποιοτικές προσεγγίσεις, όπως η εθνογραφία και η ερμηνευτική και συμβολική διαντίδραση και αποσκοπεί ουσιαστικά στην περιγραφή και όχι στην εξήγηση, μακριά από υποθέσεις και προκαταλήψεις. Οι σύγχρονοι ανθρωπιστικοί και φεμινιστικοί ερευνητές δεν ενστερνίζονται την ερευνητική εκκίνηση χωρίς προκαταλήψεις και μεροληψία και θεωρούν τον ερευνητή ενδιαφερόμενο και υποκειμενικό παράγοντα απέναντι στις ερμηνείες και τα νοήματα και όχι ως έναν αμερόληπτο παρατηρητή σε μια έρευνα. (Husserl, 1970)

Βασικό χαρακτηριστικό της φαινομενολογίας είναι ότι προβάλλει εμπειρίες και αντιλήψεις των ανθρώπων από τη δική τους σκοπιά . Η φαινομενολογία στοχεύει

στην μελέτη των φαινομένων, δηλαδή των τρόπων που τα πράγματα εμφανίζονται στην εμπειρία μας ή στην συνείδηση μας. Ως εκ τούτου, καθώς η παρούσα έρευνα μελετά την οργανωσιακή κουλτούρα των επιχειρήσεων μέσα από την εμπειρία και τις πρακτικές των υπευθύνων επιλογής προσωπικού των εν λόγω επιχειρήσεων η φαινομενολογία θεωρείται η καταλληλότερη μέθοδος.

5.5 Ερευνητική Προσέγγιση

Κατά την διεξαγωγή μιας έρευνας, πρέπει να αποσαφηνιστεί ποια προσέγγιση θα εφαρμοστεί από τον ίδιο τον ερευνητή καθώς «η επιστημονική έρευνα στην πράξη συμπεριλαμβάνει εναλλαγές μεταξύ παραγωγής και επαγωγής. Αυτές οι μέθοδοι συμπεριλαμβάνουν αλληλεπιδράσεις της λογικής και της παρατήρησης και είναι οι δρόμοι για την κατασκευή των κοινωνικών θεωριών» (Babbie, 2010).

Υπάρχουν δύο κατηγορίες ερευνητικής προσέγγισης η Επαγωγική και η Παραγωγική προσέγγιση. Ειδικότερα:

5.5.1 Παραγωγική προσέγγιση (Deductive Approach)

Η Παραγωγική Προσέγγιση ξεκινά με την ανάπτυξη μιας υπόθεσης που στηρίζεται σε μια υπάρχουσα θεωρία, και κατόπιν, μέσα από τον σχεδιασμό μιας ερευνητικής στρατηγικής, ελέγχεται η υπόθεση αυτή. (Wilson, 2010)

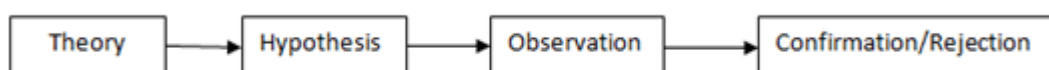
Εξηγείται μέσα από την σημασία των υποθέσεων, που συνήθως προέρχονται από προτάσεις κάποιων άλλων θεωριών, δηλαδή με άλλα λόγια η παραγωγική προσέγγιση ασχολείται με τα παραγωγικά συμπεράσματα των άλλων θεωριών. «Η παραγωγή

ξεκινάει με ένα αναμενόμενο μοτίβο το οποίο ελέγχεται από τις παρατηρήσεις ενώ η επαγωγή αντίθετα ξεκινάει από τις παρατηρήσεις προσπαθώντας να βρει και να ενσωματώσει το μοτίβο». (Babbie, 2010:62)

«Παραγωγική σημαίνει από το γενικό στο ειδικό. Αν μια αιτιώδης σχέση ή σύνδεση μοιάζει να υπονοείται από μια συγκεκριμένη θεωρία ή υπόθεση, μπορεί να ισχύει σε πολλές περιπτώσεις. Ένα παραγωγικό μοντέλο θα μπορούσε δοκιμαστικά να δει αν αυτή η σχέση ή σύνδεση απαντήθηκε σε γενικότερες συνθήκες» (Gulati, 2009:38).

Στην παραγωγική προσέγγιση μιας έρευνας ο ερευνητής, εφαρμόζοντας την μεθοδολογία, αποδεικνύει εάν οι υποθέσεις είναι σωστές ή λανθασμένες.

Διαγραμματικά:



Deductive Approach

Κατά τον Beiske (2007) η παραγωγική προσέγγιση ερευνά μια γνωστή θεωρία ή ένα φαινόμενο και προσπαθεί μέσα από την έρευνα αυτή να επαληθεύσει ή να διαμεύσει την θεωρία αυτή κάτω όμως από τις ισχύουσες συνθήκες. «Η παραγωγική προσέγγιση ακολουθεί το μονοπάτι της λογικής πολύ στενά. Ο συλλογισμός ξεκινάει με μια θεωρία και οδηγεί σε μια νέα υπόθεση. Αυτή η υπόθεση έχει τεθεί σε δοκιμασία αντιμετωπίζοντας τις παρατηρήσεις που είτε οδηγούν σε επιβεβαίωση ή σε απόρριψη της υπόθεσης». (Snieder and Larner, 2009:46)

5.5.2 Επαγωγική προσέγγιση (Inductive Approach)

Η Επαγωγική Προσέγγιση, αντίθετα από την παραγωγική (Lancaster, 2005), ξεκινάει με την διατύπωση των παρατηρήσεων και στο τέλος της έρευνας διατυπώνονται οι θεωρίες ως αποτέλεσμα των παρατηρήσεων αυτών (Goddard and Melville, 2004). Στις επαγωγικές μελέτες, ο ερευνητής ερευνά τις υποθέσεις που κάνει αρχικά μέσα από την παρατήρηση και την ανάπτυξη των θεωριών, οι οποίες δεν εφαρμόζονται κατά την έναρξη της έρευνας αλλά στο τέλος. (Bernard, 2011, όπως παρατίθεται στο Saunders et. al, 2007)

Ο Neuman (2003), ισχυρίζεται πως μια επαγωγική έρευνα αρχίζει με τις λεπτομερείς παρατηρήσεις του κόσμου και έπειτα προχωρά σε περισσότερες αφηρημένες και γενικευμένες ιδέες, ήτοι στην επαγωγική προσέγγιση, ο ερευνητής ξεκινά με εμπειρικές γενικεύσεις και, προχωρώντας την έρευνά του, επισημαίνει τις προκαταρκτικές σχέσεις. Δεν γίνεται να διατυπωθεί μια θεωρία στην αρχή της έρευνας διότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι εκείνα που θα οδηγήσουν στην διατύπωση της θεωρίας. Έτσι, μέχρι να ολοκληρωθεί η μελέτη του ερευνητή δεν μπορεί να είναι βέβαιος για το είδος αλλά και την φύση των ευρημάτων της έρευνάς του. Σχηματικά:



Inductive Approach

«Η επαγωγική προσέγγιση συχνά αναφέρεται ως προσέγγιση στη γνώση, στην οποία ο ερευνητής χρησιμοποιεί τις παρατηρήσεις για να μπορέσει να περιγράψει μια εικόνα του φαινομένου που μελετάει» (Locido et. al, 2010, όπως παρατίθεται στο Saunders et. al, 2007:56). Δηλαδή, στις επαγωγικές έρευνες πρέπει να ελέγχονται οι θεωρίες και τα μοτίβα που είναι άγνωστα.

Η επαγωγική προσέγγιση στηρίζεται στη μάθηση από την εμπειρία του ατόμου και ομοιότητες και εμπειρίες που παρατηρήθηκαν κατά την έρευνα καταλήγουν σε συμπεράσματα και δημιουργούν τη θεωρία.

Στην συγκεκριμένη έρευνα θα ακολουθήσουμε την παραγωγική ερευνητική προσέγγιση. Βασιζόμενοι στο μοντέλο της παραγωγικής προσέγγισης, θα έχουμε ως αφετηρία την οργανωσιακή κουλτούρα και έπειτα θα διερευνηθεί η επίδρασή της στις πρακτικές που ακολουθεί το HR προκειμένου να επιλέξει το ανθρώπινο δυναμικό της. Θα διατυπωθούν αρχικά οι υποθέσεις και μέσα από την εξέτασή τους θα απορρίψουμε ή θα επιβεβαιώσουμε τη θεωρία.

5.6 Ερευνητική στρατηγική

Η ερευνητική στρατηγική περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες:

Έρευνας Δράσης (Action Research)

Ορίζεται ως η προσέγγιση εκείνη στην οποία ο ερευνητής συνεργάζεται με τον πελάτη για τη διάγνωση του προβλήματος και την εύρεση λύσης που στηρίζεται στην διάγνωση (Bryman and Bell, 2011). Το βασικότερο χαρακτηριστικό αυτού του τύπου έρευνας είναι η συνεργασία των ερευνητών και των μελών μιας οργάνωσης για την επίλυση των οργανωσιακών προβλημάτων.

Κατά τους Collis και Hussey (2003), η μελέτη δράσης εκλαμβάνει τον κοινωνικό κόσμο ως συνεχώς εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο και πως η έρευνα αλλά και ο ίδιος ο ερευνητής, ως μέρη του κόσμου, αλλάζουν διαρκώς και αυτοί.

Πειράματα (Experiments)

Αν και παραδοσιακά, τα πειράματα χρησιμοποιούνταν από φυσικούς και συμπεριφορικούς ερευνητές περισσότερο από τους επιχειρηματίες ερευνητές, εντούτοις η πειραματική έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί το ίδιο αποτελεσματικά και στις επιχειρήσεις για την ανάλυση της σχέσης αιτίου και αιτιατού. Η επαγωγική προσέγγιση χρησιμοποιείται κυρίως για πειραματικές έρευνες για να ελεγχθούν οι υποθέσεις. Είναι, δηλαδή, διαδικασίες που γίνονται για την επαλήθευση, την απόρριψη ή επιβεβαίωση μιας θεωρίας ή υπόθεσης. (Collis and Hussey, 2003)

Γενικευμένη Έρευνα (Survey Research)

Η Γενικευμένη Έρευνα αποτελείται από ατομικές ερωτήσεις πάνω σε ένα ή σε διάφορα θέματα και ακολουθεί η περιγραφή και η ανάλυση των απαντήσεων αυτών.

(Jackson, 2011)

Η μέθοδος αυτή στις επιχειρηματικές μελέτες γίνεται για την συλλογή των δεδομένων και για να ελέγξει τις έννοιες, να αποδείξει την στάση των ανθρώπων και το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.

Έχει σκοπό να περιγράψει κάποιες πτυχές ή χαρακτηριστικά του πληθυσμού που μελετά και να ελέγξει κάποιες υποθέσεις για τη φύση των σχέσεων εντός του πληθυσμού. Διεξάγεται μέσω mail, με τηλεφωνική έρευνα, κατά πρόσωπο και με την μορφή συνέντευξης. Απαραιτήτως όμως πρέπει το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό. Και εάν διεξαχθεί σωστά, απολαμβάνει το πλεονεκτήματα της απόκτησης πολλών πληροφοριών από πολλές και διαφορετικές περιστάσεις και καταστάσεις. (Saunders et. al., 2009)

Μελέτη περίπτωσης (Case study)

Οι Μελέτες Περίπτωσης παρουσιάζουν μια ή πολλές περιπτώσεις ενός συγκεκριμένου φαινομένου προκειμένου να διεξάγουν μια έρευνα σε βάθος, εξετάζοντας όλα τα γεγονότα, τις σχέσεις, τις εμπειρίες και τις διεργασίες που συμβαίνουν στην συγκεκριμένη αυτή περίπτωση. (Denscombe, 2004)

Στην παρούσα εργασία θα εφαρμοστεί η γενικευμένη έρευνα (Survey Research) διότι προσφέρει την δυνατότητα συλλογής πολλών πληροφοριών και είναι το πιο κατάλληλο και έγκυρο μέσο για μια περιγραφική έρευνα.

5.7 Είδη Έρευνας

Υπάρχουν τρία είδη έρευνας, η εξερευνητική, η αιτιολογική και η περιγραφική. Πιο αναλυτικά:

Εξερευνητική έρευνα (Exploratory Research)

Η Εξερευνητική Έρευνα αποσκοπεί στην εξερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων χωρίς να προσφέρει όμως οριστικές λύσεις στα προβλήματα που υπάρχουν. Δεν παρέχει αποδεικτικά στοιχεία αλλά διεξάγεται για κατανοήσουμε καλύτερα το πρόβλημα.

Προκειμένου ο ερευνητής να αποκαλύψει νέα δεδομένα και ιδέες, θα πρέπει, κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, να είναι διατεθειμένος να αλλάξει, αν χρειαστεί, την κατεύθυνσή του και την στάση του. (Sauders et. al., 2007)

Ερευνά το υπό εξέταση το θέμα σε διαφορετικά επίπεδα βάθους και συνήθως ασχολείται με νέα προβλήματα με τα οποία δεν έχει ασχοληθεί κάποια άλλη έρευνα (Brown, 2006). Αποτελεί την αρχική έρευνα και την βάση μιας περισσότερο οριστικής και αδιαμφισβήτητης έρευνας και προσδιορίζει τη σχεδίασης της έρευνας με τη μέθοδο δειγματοληψίας αλλά και τη μέθοδο συλλογής δεδομένων. (Singh, 2007)

Αιτιολογική έρευνα (Causal Research)

Η Αιτιολογική Έρευνα προσδιορίζει την έκταση και την φύση των σχέσεων μεταξύ αιτίας και αιτιατού και ερευνά τις επιπτώσεις συγκεκριμένων αλλαγών των ισχυόντων κανόνων και των διαδικασιών σε έναν οργανισμό. Στις μελέτες συλλογής πληροφοριών με αιτιώδη σχεδιασμό έρευνας χρησιμοποιούνται περισσότερο τα πειράματα. (Ethridge, 2004)

Περιγραφική έρευνα (Descriptive Research)

Περιγραφική έρευνα είναι μια προσπάθεια περιγραφής του προβλήματος ενώ η αναλυτική έρευνα προσπαθεί να εξηγήσει γιατί υπάρχει και πως κατέληξε να αποτελεί πρόβλημα. Ουσιαστικά, περιγράφει τις διάφορες πτυχές ενός φαινομένου αλλά και τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του πληθυσμού του δείγματος. (Ethridge, 2004)

Στην έρευνα αυτή θα χρησιμοποιηθεί το περιγραφικό είδος διότι η έρευνα δεν έχει ως στόχο να αποδείξει τη σχέση αιτίας και αιτιατού που γίνεται με την αιτιολογική έρευνα, ενώ από την πλευρά της η εξερευνητική μέθοδος χρησιμοποιείται περισσότερο σε ποιοτικές έρευνες.

5.8 Ερευνητική μέθοδος

Στην ενότητα αυτή γίνεται αναφορά στον ερευνητικό σχεδιασμό της παρούσας διπλωματικής εργασίας και στους λόγους για τους οποίους επιλέχθηκε η μέθοδος που τελικά ακολουθήθηκε. Πριν όμως αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο επιλέχθηκε να

πραγματοποιηθεί αυτός ο σχεδιασμός, αναλύεται αρχικά η έννοια της έρευνας μιας και θα χρησιμοποιηθεί ευρέως στο κεφάλαιο αυτό.

Ο όρος έρευνα είναι ευρέως γνωστός στην ζωή του ανθρώπου. Εξετάζοντας όμως τον όρο αυτό σε ένα γενικότερο πλαίσιο, σύμφωνα με τον Δημητρόπουλο (1999), είναι κάθε προσπάθεια που κάνουν οι άνθρωποι όταν επιδιώκουν να βρουν, να ανακαλύψουν, να επιβεβαιώσουν ή συσχετίσουν πράγματα, ιδέες, καταστάσεις ή φαινόμενα. Όταν όμως ο όρος αυτός προσεγγίζει κοινωνικά φαινόμενα αλλάζει και διαμορφώνεται με ένα διαφορετικό και πιο συστηματικό τρόπο. Συγκεκριμένα στα πλαίσια μιας επιστημονικής έρευνας ο όρος αυτός αναζητά υποκειμενικές αντιλήψεις με κριτήριο την αντικειμενική πραγματικότητα (Δημητρόπουλος, 1999).

Σαφώς όμως, για να μπορέσει να εφαρμοστεί οποιαδήποτε επιστημονική έρευνα ώστε να μπορέσουν να απαντηθούν τα όποια ερωτήματα, θα πρέπει να επιλεγεί η κατάλληλη ερευνητική μέθοδος και στρατηγική. Σύμφωνα με τον Bryman (2008), οι ερευνητικές στρατηγικές χωρίζονται στις ποσοτικές έρευνες και στις ποιοτικές έρευνες. Η διαφορά μεταξύ τους είναι πως οι ποσοτικές έρευνες αφορούν μετρήσιμα δεδομένα και έχουν συγκεκριμένη διαδικασία ενώ η ποιοτικές έρευνες δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο, στην κουλτούρα και στη σημασία του (Wellington, 2000). Ακόμα υπάρχει και η μικτή μέθοδος που συνδυάζει τις δύο προηγούμενες.

Συγκεκριμένα:

Ποιοτική Έρευνα (Qualitative Research)

Η μέθοδος ποιοτικής έρευνας είναι ερμηνευτική και στοχεύει στην κατανόηση σε βάθος. Στηρίζεται στις λέξεις, τις αντιλήψεις και τα συναισθήματα και όχι αριθμούς και περιλαμβάνει τα πειράματα, τις συνεντεύξεις, τις ομάδες εστίασης και τα ερωτηματολόγια ανοιχτού τύπου.

Ο Monette et. al (2005) υποστήριξε την ποιοτική μέθοδο με την αναγνώριση της γενίκευσης αλλά και της αφαίρεσης. Από την πλευρά τους οι Polonsky και Waller (2005) κατέταξαν το όραμα, τις εικόνες, τις μορφές και τις δομές στα μέσα ενημέρωσης αφού η ομιλία, η τυπωμένη λέξη αλλά και η καταγραφή του ήχου συγκαταλέγονται στην ποιοτική μέθοδο συλλογής των δεδομένων.

Η ποιοτική μέθοδος παρέχει πλούσια στοιχεία για την πραγματική ζωή των ανθρώπων και οι καταστάσεις προσφέρουν συμπεράσματα από την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Εντούτοις, η ποιοτική έρευνα έχει κατηγορηθεί για απουσία γενίκευσης αφού πολλοί εξαρτώνται από τις υποκειμενικές ερμηνείες των ερευνητών τους (Vaus, 2002). Η αλήθεια είναι πως πράγματι τα αποτελέσματα επηρεάζονται αρκετά από την υποκειμενική άποψη του ερευνητή, την γνώση και την εμπειρία του πάνω στο υπό εξέταση θέμα. (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011)

Ποσοτική Έρευνα (Quantitative Research)

Αυτή η μέθοδος ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιείται κυρίως για να περιγράψει το επίπεδο των γεγονότων και βασίζεται, αντίθετα με την ποιοτική έρευνα, στους

αριθμούς και τους υπολογισμούς και για τον λόγο αυτό συναντά κανείς συχνά σε τέτοιες έρευνες ερωτήσεις του τύπου «Πόσα;» και «Πόσο συχνά;».

Κατά τους Bryman και Bell (2011), η ποσοτική έρευνα περιλαμβάνει την συλλογή των αριθμητικών δεδομένων και την παρουσίαση της σχέσης ανάμεσα στη θεωρία και την έρευνα ως επαγωγική και χρησιμοποιεί τα ποσοτικά δεδομένα για την ανάλυση.

Τις δημοφιλέστερες μεθόδους έρευνας αυτής της κατηγορίας αποτελούν οι ερωτήσεις κλειστού τύπου, τα πειράματα, η συσχέτιση και η ανάλυση της παλινδρόμησης των μεθόδων κ.α.

Μικτή Έρευνα (Mixed Research)

Η τρίτη αυτή μέθοδος έρευνας είναι η μικτή έρευνα, η οποία αποτελεί έναν συνδυασμό της ποιοτικής αλλά και της ποσοτικής έρευνας. Θεωρείται αποτελεσματική καθώς προσφέρει μια ολοκληρωμένη περιγραφή και ερμηνεία της κοινωνικής πραγματικότητας. (Robson, 2006, όπως παρατίθεται στο Saunders et. al, 2007)

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιλέχθηκε ποιοτική έρευνα για την ολοκλήρωση των αποτελεσμάτων της. Η ποιοτική έρευνα διερευνά την εμπειρία των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν, εστιάζοντας πάντα στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτισμικό (αξιακό και ιδεολογικό) πλαίσιο (context) στο οποίο εγγράφεται. Τα χαρακτηριστικά της ποιοτικής προσέγγισης είναι δύο βασικά μοναδικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι ότι ο ερευνητής αποτελεί το κίνητρο με το οποίο διεξάγεται η έρευνα, και το δεύτερο είναι ότι ο κύριος σκοπός της έρευνας

είναι να διερευνήσει κάποιες πλευρές του κοινωνικού συστήματος που μελετά. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι αναπόσπαστα μέρη της διαδικασίας και θεωρούν τον ερευνητή ως αυτόν που δομεί τη γνώση και όχι ως απλό δέκτη αυτής. Ο ερευνητής συλλέγει τα δεδομένα, τα οποία μετατρέπει και ερμηνεύει, μέσω της ανάλυσης, σε πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές, όταν εφαρμόζονται και χρησιμοποιούνται επαναλαμβανόμενα στην πράξη σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις, γίνονται γνώση (Τσιώλης, 2011). Η ποιοτική έρευνα αποτελεί την κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή για να διερευνηθούν σε βάθος οι αναπαραστάσεις, οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, καθώς και τα συναισθηματικά και συμβολικά/φαντασιακά δεδομένα και δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων. Στόχος της ποιοτικής διερεύνησης δεν είναι απλά η περιγραφή μιας στάσης ή μιας συμπεριφοράς αλλά η ολιστική κατανόηση (Παπαγεωργίου, 1998). Για να κατανοηθεί και να αναλυθεί βαθύτερα η ερμηνεία καταστάσεων, γεγονότων, συμπεριφορών ή εμπειριών των συμμετεχόντων στην έρευνα, πρέπει να συλλεχθούν και να αναλυθούν κάποια ποιοτικά στοιχεία (Κεδράκα, 2008). Για το λόγο αυτό επιλέγεται υποστηρικτικά η ποιοτική έρευνα σε ένα μικρό δείγμα του πληθυσμού, ώστε να κατανοηθούν βαθύτερα τα κίνητρα και οι λόγοι για τους οποίους οι ερωτώμενοι απάντησαν με τον συγκεκριμένο τρόπο.

Άλλωστε η ποιοτική έρευνα είναι μια πολύπλευρη διαδικασία έχοντας τέσσερα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

- ο σκοπός της ποιοτικής έρευνας είναι μια όσο το δυνατόν πλουσιότερη περιγραφή του πραγματικού πλαισίου της έρευνας,
- Με την μέθοδο αυτή, δεν είναι εκ των προτέρων καθορισμένο επακριβώς το τι δεδομένα θα συλλεχθούν,

- χρησιμοποιούνται πολλαπλές μέθοδοι συλλογής δεδομένων,
- τα δεδομένα δεν είναι αντικειμενικά.

Επίσης με τις μεθόδους συλλογής δεδομένων που προσφέρει η ποιοτική έρευνα όπως το ερωτηματολόγιο, η συνέντευξη, η παρατήρηση, η συμμετοχική παρατήρηση, η ανάλυση αρχείων, οι ιστορίες ζωής δίνει στον ερευνητή την δυνατότητα να είναι αυτός που θα μπορεί διαρκώς να διαμορφώνει τον τρόπο χρήσης αυτών των μεθόδων, τη διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα εξαρτώντας πάντα από τη στάση που παίρνει και το πώς χειρίζεται την έρευνα. Έτσι, υποστηρίζεται ότι ο ίδιος ο ερευνητής στην ποιοτική έρευνα, είναι το ερευνητικό εργαλείο (Ball, 1990).

5.9 Τεχνικές Έρευνας

Η συλλογή των απαραίτητων για την έρευνα στοιχείων και πληροφοριών γίνεται με την Πρωτογενή αλλά και την Δευτερογενή Έρευνα.

Πρωτογενής Έρευνα είναι η έρευνα που χρησιμοποιείται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή για την συλλογή από τον ερευνητή στοιχείων και πληροφοριών αποκλειστικά από πρότυπα πρωτογενή δεδομένα. Αρχικά ο ερευνητής έχει αποκτήσει κάποια στοιχεία για το θέμα εξετάζοντας διάφορες δευτερογενείς έρευνες ή αναλύοντας κάποια παλαιότερα πρωτογενή στοιχεία. Μια τέτοια έρευνα μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες μεθόδους, μεταξύ αυτών και τα ερωτηματολόγια, οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις σε έρευνες αγοράς, τα πειράματα κ.α.

Δευτερογενή Έρευνα είναι η βιβλιογραφική έρευνα και αποτελείται από την περίληψη και τη σύνθεση μιας ήδη υπάρχουσας έρευνας. Συνήθως λαμβάνει τη μορφή αποτελεσμάτων από δυο ή περισσότερα ερευνητικά άρθρα και εξηγεί τα

ευρήματα αυτά. Στις δευτερογενείς πηγές πληροφοριών συγκαταλέγονται οι βιβλιοθήκες, οι δημόσιες υπηρεσίες αλλά και οι διάφοροι δημόσιοι οργανισμοί.

Για την παρούσα εργασία επιλέγουμε να χρησιμοποιήσουμε και τις δυο τεχνικές έρευνας. Η δευτερογενής έρευνα θα αποτελεί την θεωρητική επισκόπηση και η πρωτογενής έρευνα το ερευνητικό μέρος της εργασίας, που θα επιτευχθεί με τη χρήση συνέντευξης που θα απευθύνεται σε ανθρώπους που ανήκουν στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) μιας επιχείρησης ή οργανισμού. (Saunders et. al, 2007)

5.10 Επιλογή εργαλείου – Συνέντευξη

Συνέντευξη είναι ένα από τα ερευνητικά εργαλεία (όπως και το ερωτηματολόγιο και η Παρατήρηση), τα οποία εφαρμόζονται μεταξύ άλλων και στις Κοινωνικές Επιστήμες.

Στη συνέντευξη μπορούν να ενταχθούν ερωτήσεις που επιτρέπουν τη διείσδυση και την εμβάθυνση σε ορισμένες επιμέρους πτυχές του προβλήματος που εξετάζεται, οι οποίες δεν είναι εύκολο, τουλάχιστον με την ίδια προσπάθεια για εμβάθυνση, να συμπεριληφθούν σε ένα ερωτηματολόγιο: προσωπικές σκέψεις, στάσεις, αίτια συμπεριφοράς, ενδιασμοί, φόβοι, ανασφάλεια κλπ.

5.10.1 Κατηγορίες της συνέντευξης

α. δομημένη (κατευθυνόμενη) συνέντευξη: ο ερευνητής (συνεντευκτής) έχει καθορίσει από πριν και διατυπώνει συγκεκριμένες ερωτήσεις, από τις οποίες δεν μπορεί να παρεκκλίνει. Με αυτήν τη μορφή μοιάζει με το ερωτηματολόγιο. Γι' αυτό

και μερικές φορές εσφαλμένα η συνέντευξη καλείται γενικότερα προφορικό ερωτηματολόγιο.

β. μη δομημένη-ελεύθερη συνέντευξη: ο ερευνητής επιτρέπει στον ερωτώμενο, και μάλιστα τον παρωθεί, να αναπτύξει ελεύθερα τις απόψεις του. Αυτό δεν σημαίνει ότι μιλάει για οτιδήποτε ούτε ότι ο ερευνητής δεν εξυπηρετεί τους σκοπούς του, αλλά ότι έχει την ευκαιρία να αποκαλύψει νέους δρόμους σκέψης μέσω των απαντήσεων του ερωτώμενου. Βέβαια ο ερευνητής θα πρέπει να αξιολογήσει τις απαντήσεις, αξιολόγηση η οποία είναι υποκειμενική και επηρεάζεται από προκαταλήψεις και στερεότυπα του ερευνητή. Αυτό σημαίνει ότι είναι αμφισβητήσιμη η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της αξιολόγησης.

γ. ημιδομημένη (ημικατευθυνόμενη) συνέντευξη: κινείται μεταξύ των δύο άκρων και έχει συνήθως ως σκοπό να συμπληρώνει ή να διασαφηνίζει τα στοιχεία τα οποία συλλέγονται από το ερωτηματολόγιο ή και την Παρατήρηση. Γιατί συμπεριφέρεται π.χ. με ένα συγκεκριμένο τρόπο ο ερωτώμενος; Τι αισθάνεται κλπ.

5.10.2 Σχεδιασμός και Φάσεις της συνέντευξης

α. ποιο είναι το πρόβλημα; Ποιες ερωτήσεις πρέπει να διατυπώσει ο ερευνητής ώστε να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες; Δεν είναι δυνατόν με τη Συνέντευξη αλλά και με το Ερωτηματολόγιο ή την Παρατήρηση να ελέγχονται πάρα πολλές παράμετροι και μεταβλητές, καθώς με αυτόν τον τρόπο θα εμποδιστεί η σε βάθος προσέγγιση του προβλήματος.

β. ποιο, και πόσο, θα είναι το δείγμα μου; Οι ερωτώμενοι πρέπει να αντιπροσωπεύουν κατά το δυνατόν τον πληθυσμό τον οποίο ερευνώ. Πρέπει δηλ. να επιλέγονται συγκεκριμένες και χαρακτηριστικές περιπτώσεις από τις κατηγορίες του πληθυσμού.

γ. πρόκληση του ενδιαφέροντος του ερωτώμενου: τα υποκείμενα συμμετέχουν εκούσια στην έρευνα. Θα πρέπει να προσπαθήσει ο ερευνητής να κάνει ελκυστική τη συνέντευξη, προβάλλοντας τη σκοπιμότητα και την ωφελιμότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας χωρίς μεγάλη εισαγωγή και οι πολλές διευκρινίσεις.

Επίσης ο ερευνητής πρέπει να ενημερώσει σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης, ώστε να εξασφαλίσει την άδεια του υποκειμένου. Μερικές φορές η τήρηση σημειώσεων από τον ερευνητή λειτουργεί αρνητικά, εμποδίζοντας την ελεύθερη έκφραση του υποκειμένου. Πρέπει ωστόσο να υπογραμμίσει στο υποκείμενο ότι η συνέντευξη είναι και θα παραμείνει ανώνυμη.

Συνήθως είναι απαραίτητη και η χρήση μαγνητοφώνου και η κράτηση σημειώσεων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αλλά και η καταγραφή ή συμπλήρωση ορισμένων στοιχείων από τον ερευνητή μετά τη συνέντευξη.

Πρέπει να διαβεβαιώσει το υποκείμενο ότι οποιαδήποτε στιγμή μπορεί να διακόψει τη συνέντευξη και να διαγράψει αυτά τα οποία έχει μέχρι τότε εξωτερικεύσει. Αυτές οι διαβεβαιώσεις εξασφαλίζουν την εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του ερευνητή και δίνουν τη δυνατότητα στο υποκείμενο να απαντήσει ελεύθερα και αβίαστα. Αυτή η αίσθηση της ασφάλειας και της απουσίας οποιουδήποτε κινδύνου επιτρέπει στο υποκείμενο να μην αλλοιώσει την πραγματικότητα, να εκφράσει πραγματικά συναισθήματα και γεγονότα και να μην αποσιωπά και αποκρύπτει γεγονότα.

Καλό είναι να ‘δοκιμάσει’ ο ερευνητής τις ερωτήσεις του σε 2-3 υποκείμενα πριν προχωρήσει στην κανονική συνέντευξη, ώστε να μπορέσει να διαπιστώσει ενδεχόμενα κενά ή πιθανές ασάφειες των ερωτήσεων.

Συναισθηματική ασφάλεια: το υποκείμενο πρέπει να αισθάνεται ασφάλεια και άνεση. Αυτό εξαρτάται και από τον ερευνητή, την προσωπικότητά του, τη μη λεκτική συμπεριφορά του, τη συναισθηματική του κατάσταση κλπ. Πολλές φορές η επιλογή των ερωτωμένων στηρίζεται σε φιλικές σχέσεις, οι οποίες εξασφαλίζουν αυτήν την άνεση. Αυτό ωστόσο δεν πρέπει να προδίδει τον σκοπό της έρευνας, ώστε να δώσει ικανοποιητικές απαντήσεις.

Τι θα ερωτηθεί; Ο ερευνητής πρέπει να διατυπώνει ερωτήσεις οι οποίες προκύπτουν από τα ερευνητικά του ερωτήματα και αφορούν τους σκοπούς της έρευνας. Συνιστάται να έχει διαμορφώσει έναν κατευθυντήριο χάρτη ερωτήσεων, ώστε να μη ‘χάνεται’ κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Αυτός ο χάρτης πρέπει να εξασφαλίζει τη συνοχή και τη λογική συνέχεια των ερωτήσεων. Ασφαλώς ο ερευνητής πρέπει να προσέξει στη γλωσσική διατύπωση ώστε να διατυπώνει τις ερωτήσεις χωρίς να προκαταβάλει τον συνεντευξιζόντα.

Τόπος, χρόνος, ενδυμασία: ήρεμος χώρος απαλλαγμένος από θορύβους και πιθανότητα διακοπής της συνέντευξης. Πρέπει να τηρηθεί ο συμφωνημένος χρόνος, ώστε να μην υπάρξει διακοπή ή συντόμευση της συνέντευξης. Η εξωτερική εμφάνιση του ερευνητή δεν πρέπει να είναι εκκεντρική ή εξεζητημένη.

5.10.3 Δυνατότητες και όρια της συνέντευξης ως ερευνητικού εργαλείου

Κατά τη συνέντευξη συγκεντρώνονται και καταγράφονται τρόποι σκέψης και συμπεριφοράς, οι οποίοι κατατίθενται κατά τη συγκεκριμένη στιγμή. Πολλές φορές διαφορετικά εκφράζεται το υποκείμενο ενώπιον του ερευνητή και αλλιώς στην καθημερινή του επικοινωνία. Επίσης ο τρόπος διατύπωσης των ερωτήσεων μπορεί να επηρεάζει την απάντηση. Αυτά σημαίνουν ότι η συνέντευξη δεν πρέπει να θεωρηθεί *arguō* ως ένα έγκυρο και αξιόπιστο μεθοδολογικό εργαλείο. Τα τυχόν σφάλματα και οι ατέλειες μπορούν ωστόσο να αντιμετωπιστούν, αν ο ερευνητής ελέγξει τη δική του συμπεριφορά και τον τρόπο διατύπωσης των ερωτήσεων. Βέβαια ένας τέτοιος έλεγχος και μια τυποποίηση συμπεριφοράς και ερωτήσεων μπορεί να περιορίσει την ελεύθερη έκφραση του υποκειμένου. Εξαρτάται από το ερευνώμενο πρόβλημα, αν ο ερευνητής θα εφαρμόσει τη δομημένη, την ημιδομημένη ή την ελεύθερη συνέντευξη.

Στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκε η μέθοδος της συνέντευξης και συγκεκριμένα της ημι-δομημένης συνέντευξης. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει την εξαγωγή ποιοτικών δεδομένων και την ανάλυσή τους σε διάφορες φάσεις. Σύμφωνα με τον Robson (2002), η συνέντευξη είναι σημαντικό, ευέλικτο και ευπροσάρμοστο ερευνητικό εργαλείο.

Βασικό μέλημά μας ήταν να γίνει σαφές τι θα ρωτήσουμε και γιατί. Επομένως, η συνέντευξη σχεδιάστηκε με βάση κάποιους θεματικούς άξονες, σχετικοί με το στόχο και τα ερευνητικά μας ερωτήματα. Σε κάθε άξονα είχαμε προσχεδιάσει σχετικές πιθανές ερωτήσεις που θα θέταμε. Οι ερωτήσεις αυτές σχεδιάστηκαν με βάση τη βιβλιογραφία και τη μελέτη προηγούμενων ερευνών πάνω στα συγκεκριμένα θέματα.

Φυσικά, στην ημιδομημένη συνέντευξη μας ενδιαφέρει να συλλέξουμε και κάποιες απόψεις ή παράγοντες που δεν είχαν προληφθεί (Bird & συν., 1999).

Κατόπιν πραγματοποιήσαμε μία πιλοτική εφαρμογή σε έναν διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού, ώστε να διαπιστώσουμε την κατανόηση των ερωτημάτων και αναδιαμορφώσαμε τα σημεία που εντοπίσαμε.

Στο σχεδιασμό της έρευνας δόθηκε σημασία στην επικοινωνία με τον ερωτώμενο, ώστε να αναπτυχθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

Επιπλέον, ως προς το θέμα της δεοντολογίας, τονίστηκε το ζήτημα της ανωνυμίας και εξηγήσαμε τον τρόπο αξιοποίησης των αποτελεσμάτων. Κατόπιν ορίστηκε ο τόπος και ο χρόνος.

5.11 Δειγματοληψία

Η Δειγματοληψία είναι μια ειδική αρχή που χρησιμοποιείται για την επιλογή του δείγματος ενός πληθυσμού που θα συμπεριληφθεί στην μελέτη. Ως δείγμα θεωρείται ένα τμήμα του πληθυσμού που επιλέγεται διότι είναι δύσκολη η έρευνα σε μεγάλο πληθυσμό και έτσι έχουν δημιουργηθεί κάποιες τεχνικές στατιστικής δειγματοληψίας ώστε να μπορούν να λαμβάνουν αξιόπιστα δείγματα από μεγάλους πληθυσμούς. (Proctor, 2003)

Επισκόπηση ή δειγματοληπτική έρευνα είναι η στατιστική έρευνα βάση δειγμάτων, όπως αναφέρει ο Καραγεώργος (2002). Σημαντικό σε τέτοιου είδους έρευνες είναι ο καθορισμός των μελών του πληθυσμού. Ποιο συγκεκριμένα, καθορίζονται: α) τα υποκείμενα από τα οποία θα ληφθεί το δείγμα, β) τα υποκείμενα στα οποία μπορεί να γενικευθεί το αποτέλεσμα που θα προκύψει από την μελέτη των χαρακτηριστικών

του πληθυσμού του δείγματος. Ο αριθμός του πληθυσμού αποτελεί το μέγεθος του πληθυσμού και θα πρέπει να είναι συγκεκριμένος ή σταθερός αριθμός στοιχείων, δηλαδή θα πρέπει να είναι πεπερασμένος. Η διαδικασία της δειγματοληψίας ακολούθησε 5 στάδια. Αρχικά επιλέχθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα για τα οποία επιθυμούσαμε να διεξάγουμε συμπεράσματα. Αμέσως μετά καθορίστηκαν ποια άτομα θα αποτελέσουν το δείγμα. Στη συνέχεια ακολούθησε η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιούσαμε για να επιλεγεί το δείγμα. Στο επόμενο στάδιο ορίστηκε το μέγεθος του δείγματος και τέλος έγινε η συλλογή των στοιχείων από τους ερωτώμενους.

Κατά τον Saunders et. al (2007), η δειγματοληψία αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο της μελέτης και αφορά τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων μέσα από τον πληθυσμό. Η επιλογή μιας τεχνικής δειγματοληψίας καθορίζει τον τρόπο που επιλέγονται τα μέλη του πληθυσμού που θα συμπεριληφθούν στην ομάδα δειγματοληψίας και κάθε στατιστική μέθοδος που επιλέγεται πρέπει να ικανοποιεί τα επίπεδα εμπιστοσύνης (Sharp et. al, 2002, όπως παρατίθεται στο Saunders et. al, 2007)

Και οι τεχνικές δειγματοληψίας επιλέγονται αναφορικά με το αν επιθυμούν ή όχι να γενικεύσουν πως τα ευρήματα της έρευνας ισχύουν για ολόκληρο τον πληθυσμό. (Wilson, 2010)

Υπάρχουν δύο κατηγορίες της μεθόδου δειγματοληψίας, η δειγματοληψία με πιθανά δείγματα και η δειγματοληψία με μη πιθανά δείγματα. Ειδικότερα:

- Η δειγματοληψία με πιθανά δείγματα διακρίνεται σε απλή ή τυχαία δειγματοληψία, στρωματοποιημένη και δειγματοληψία κατά ομάδες.
- Σε μια δειγματοληψία με μη πιθανά δείγματα τα μέλη του πληθυσμού επιλέγονται με βάση συγκεκριμένες και όχι τυχαίες μεθόδους. Τέτοιες

μέθοδοι δειγματοληψίας είναι η μέθοδος ποσοτώσεων, η μέθοδος ευκολίας και η μέθοδος χιονοστιβάδας.

Η μέθοδος δειγματοληψίας που θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα εργασία είναι η μέθοδος ευκολίας και η μέθοδος χιονοστιβάδας.

Η απλή ή τυχαία δειγματοληψία, που αποτελεί την πιο γνωστή μέθοδο δειγματοληψίας και όλα τα άτομα στον πληθυσμό της έρευνας έχουν ακριβώς τις ίδια πιθανότητες να επιλεγούν στο δείγμα. Τα άτομα αυτά βρίσκονται εγγεγραμμένα σε κάποια βάση δεδομένων ή σε έναν κατάλογο και επιλέγονται τυχαία.

Η στρωματοποιημένη δειγματοληψία ή κατά στρώματα, (stratified random sampling), η οποία υλοποιείται στις περιπτώσεις μικρού πληθυσμού και χωρίζεται σε υποσύνολα, τα οποία όμως πρέπει να αντιπροσωπεύονται στο δείγμα. Σε αυτή τη μέθοδο δειγματοληψίας τα μέλη της ομάδας έχουν ένα συγκεκριμένο ή αρκετά όμοια χαρακτηριστικά.

Η δειγματοληψία κατά ομάδες, ονομάζεται η μέθοδος της δειγματοληψία στην οποία επιλέγεται ένα τυχαίο δείγμα ομάδων (ή τμημάτων) του δερματολογικού πλαισίου και οι πληροφορίες που λαμβάνονται αφορούν όλα τα στοιχεία της ομάδας.

Η μέθοδος ποσοτώσεων, στην οποία πρέπει να επιλέξουμε αντιπροσώπους από διάφορα στοιχεία του πληθυσμού, σε σχετικές αναλογίες με τον πληθυσμό, και δίδεται μια ποσόστωση σε κάθε κατηγορία, η οποία βοηθά και στην κατηγοριοποίηση.

Η μέθοδος ευκολίας, είναι ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος, η οποία σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιείται ως μια οικονομική και με αβέβαια, πολλές φορές μη αντιπροσωπευτικά δείγματα, έρευνα. Εμπεριέχει την επιλογή των πιο κοντινών και

ευκολοπροσβάσιμων ατόμων για να απαντήσουν στην έρευνα και γίνεται έως ότου βρεθεί το απαιτούμενο μέγεθος του δείγματος.

Η μέθοδος χιονοστιβάδας (snowball sample), που χρησιμοποιείται περισσότερο σε ποιοτικές έρευνες, και κατά την οποία ο ερευνητής επιλέγει τα άτομα εκείνα που διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προκειμένου να τα ερευνήσει και έπειτα τα επιλεγμένα αυτά άτομα συστήνουν και κάποια άλλα άτομα που γνωρίζουν για να συμμετάσχουν κι αυτά στην έρευνα, στοιχείο που αποδεικνύει την στήριξη της μεθόδου αυτής στην δικτύωση και είναι κυρίως χρήσιμη ως μέθοδος στις περιπτώσεις εκείνες όπου ο πληθυσμός δεν δύναται να εντοπιστεί με την τυχαία δειγματοληψία. (Κορρές, 2011, σημειώσεις Ιωαννίδη-Καπόλου)

Λόγω του περιορισμένου χρόνου και των πόρων, μια μη-πιθανοτική τεχνική της δειγματοληψίας ευκολίας προτείνεται. Αυτός ο τύπος δειγματοληψίας είναι μη-αντιπροσωπευτικός και δεν επιτρέπει τη γενίκευση. Επίσης θα χρησιμοποιηθεί τεχνική χιονοστιβάδας. Η δειγματοληψία ευκολίας περιλαμβάνει την επιλογή μονάδων δειγμάτων που είναι εύκολα προσιτές στον ερευνητή. Επίσης μερικές φορές καλείται τυχαία δειγματοληψία και είναι μια μορφή μη-πιθανοτικής δειγματοληψίας. Η μη-πιθανοτική δειγματοληψία σημαίνει ότι κάθε μέλος ενός πληθυσμού έχει μια άγνωστη και άνιση πιθανότητα επιλογής (Bryman και Bell, 2007). Η μέθοδος χιονοστιβάδας είναι μια τεχνική δειγματοληψίας μη-πιθανοτική όπου τα υπάρχοντα υποκείμενα μελέτης στρατολογούν μελλοντικά υποκείμενα από τον περίγυρό τους. Αυτή η μέθοδος επιλογής μπορεί να εφαρμοστεί στην παρούσα μελέτη, καθώς η ερευνήτρια εργάζεται σε HR και μπορεί να προσεγγίσει συναδέλφους κι εκείνοι να την παραπέμψουν αλλού.

5.12 Ανάλυση των δεδομένων

Μετά την συγκέντρωση των στοιχείων, γίνεται η ανάλυσή τους. Τα δεδομένα απομαγνητοφωνήθηκαν, κωδικοποιήθηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν σε θεματικές ενότητες, οι οποίες αναλύθηκαν και εξετάστηκαν διεξοδικά. Μετά την απομαγνητοφώνηση των δεδομένων, ακολούθησε ταξινόμηση και θεματική χαρτογράφηση. Για την ανάλυση των συνεντεύξεων ακολουθήσαμε τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης, όπου οι απαντήσεις αναλύονται και κωδικοποιούνται θεματικά. Συγκεκριμένα, η ανάλυση εστιάζεται σε έννοιες, θέματα που ανακαλούνται, επαναλαμβάνονται και χρησιμοποιούνται με σκοπό την επιλογή και την οργάνωση κατηγοριών. Η διάκριση σε κατηγορίες είναι απαραίτητη για την διαλογή και επεξεργασία του υλικού (Βάμβουκας, 1991).

Τα βήματα που ακολουθήσαμε στη συγκεκριμένη ανάλυση ήταν η απομαγνητοφώνηση και καταγραφή των δεδομένων σε κείμενο. Κατόπιν, υπογραμμίσαμε τα σημαντικά σημεία που αναφέρονταν σε κάθε ερώτηση και συσχέτισαμε τα σημεία για να εντοπίσουμε τα κύρια θέματα που προέκυψαν. Στο τέλος, προσπαθήσαμε να εντάξουμε τις ομοιότητες και διαφορές που αναδείχτηκαν από τις απόψεις των συμμετεχόντων και καταγράψαμε τις κατηγορίες που εντοπίστηκαν, ανατρέχοντας στο κείμενο των απαντήσεων για να εντοπίσουμε αποσπάσματα λόγου.

5.13 Προβλήματα κατά τις συνεντεύξεις

Υπάρχουν και κάποιες «εγγενείς» τάσεις των ανθρώπων λόγω κοινωνικής αποδοχής που ενδέχεται υπό κάποιες συνθήκες να διαστρεβλώσουν τα αποτελέσματα της έρευνας. Οι τάσεις αυτές είναι:

Δυσκολία στο όχι

Οι άνθρωποι έχουν την τάση να λένε περισσότερο ναι παρά όχι, τάση που οφείλεται περισσότερο στην καλή θέληση των συμμετεχόντων να μην διαφωνήσουν ή να μην συγκρουστούν με τον ερευνητή. Παρατηρείται κυρίως στις κλειστές ερωτήσεις και επομένως πρέπει να διαμορφώνουμε τις απαντήσεις κατά τρόπο που να μην είναι καμία εντελώς αρνητική, να δίνουνε δηλαδή καλύτερα περιφραστικές οι εναλλακτικές απαντήσεις, από το ναι και το όχι. Όταν έχουμε κλίμακες, θα πρέπει η φορά των ενδείξεων να εναλλάσσεται προκειμένου ο συμμετέχων να μην μπορεί να επιλέξει όλες τις αρνητικές απαντήσεις για να τελειώνει (Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2008).

Συμμόρφωση

Συμμόρφωση ονομάζεται η τάση του συμμετέχοντα να συμμορφώνεται με την «κοινώς αποδεκτή θέση», καθώς επιθυμεί να αποφεύγει την διαφοροποίηση. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να αποφεύγονται οι λέξεις που προξενούν φοβία στους συμμετέχοντες για το τι εικόνα θα σχηματίσει ο ερευνητής για εκείνους.

Ανακρίβειες

Πολλές φορές οι συμμετέχοντες κρύβουν κάποιες αλήθειες σε φαινομενικά ανώδυνα ερωτήματα καθώς πιστεύουν πως τους μειώνουν σε προσωπικό επίπεδο. Ο φαινόμενο αυτό αφορά περισσότερο τα δημογραφικά στοιχεία, όπως πχ. Παρουσιάζουν ως μεγαλύτερο ένα χαμηλό εισόδημα ή παρουσιάζουν μικρότερη την ηλικία, ή αναφέρονται σε ανύπαρκτα πτυχία και γνώσεις κ.α.. για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων θα πρέπει να γίνονται πολλές ερωτήσεις για το ίδιο πράγμα ή με άριστη γνώση του δείγματος της έρευνας. (Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2008)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

6.1 Ερευνητικό Δείγμα & Περιγραφή

Περιγράφοντας το ερευνητικό μου δείγμα, το τελευταίο αποτελείται από στελέχη HR έξι επιχειρήσεων με τους οποίους πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις κατόπιν ραντεβού. Ειδικότερα, δύο επιχειρήσεις από τις προαναφερόμενες αφορούν τον τραπεζικό κλάδο, τρεις σχετίζονται με εταιρίες διασύνδεσης εργασίας και τέλος στο δείγμα συμπεριλαμβάνεται μια επιχείρηση που ασχολείται με τον ιατρικό κλάδο. Κλείνοντας πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι συνεντευζιαζόμενοι είναι στελέχη middle και upper management με levels από Assistant managers έως Heads.

Κάποιοι από τους προαναφερθέντες επέλεξαν να διατηρήσουν την ανωνυμία της εταιρίας τους.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων:

	Business Unit 1	Business Unit 2	Business Unit 3	Business Unit 4	Business Unit 5	Business Unit 6
ΦΥΛΟ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΝΔΡΑΣ
ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ	36-45	26-35	26-35	26-35	26-35	56-65
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΓΓΑΜΗ	ΑΓΑΜΗ	ΕΓΓΑΜΗ	ΑΓΑΜΗ	ΑΓΑΜΗ	ΕΓΓΑΜΟΣ
ΣΠΟΥΔΕΣ/ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	MASTER	MASTER	BACHELOR	MASTER	MASTER	MASTER
ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	10 ETH	8 ETH	6 ETH	5 ETH	5 ETH	18 ETH
LEVEL	HEAD	ASSIASTANT MANAGER	ASSISTANT MANAGER	ASSISTANT MANAGER	ASSISTANT MANAGER	HEAD

6.2 Ανάλυση Συνεντεύξεων

Σε σχέση με τον πρώτο ερευνητικό στόχο ο πρώτος συμμετέχων της έρευνας στην ερώτηση για το πώς γίνεται στην επιχείρησή του ο Προγραμματισμός των αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό (Capacity Planning) απάντησε πως *βασίζεται σε συγκεκριμένες μετρήσεις που δίνουν ενδείξεις για την ανθρωποδύναμη που απαιτείται για την εκτέλεση των εργασιών και ο δεύτερος πως Οι εργασίες κάθε χώρου της εταιρίας καθορίζουν το σύνολο της ανθρωποδύναμης που θα τον αποτελούν. Εφόσον οριστικοποιηθούν οι εργασίες ενός χώρου δηλώνονται οι ανάγκες σε προσωπικό στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ο τρίτος αναφέρει πως για το In house προσωπικό γίνεται μακροπρόθεσμος σχεδιασμός (ακόμα και έτους). Ανάλογα με τους στόχους που τίθενται για το έτος αλλά και τις τρέχουσες εργασίες, καταλήγουμε στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού για την εταιρεία και για τους σταθερούς πελάτες μας που γνωρίζουμε τις συνεχείς ανάγκες τους φροντίζουμε να έχουμε και συνεχή προσέλκυση προσωπικού / για τους νέους πελάτες ή για νέες θέσεις μόλις προκύπτουν προγραμματίζουμε κ τον τρόπο προσέλκυσης. Στην τέταρτη επιχείρηση φτιάχνεται ένα οργανόγραμμα λοιπόν, μέσα στο οποίο θέτονται οι ετήσιοι στόχοι για το ποιες θέσεις και πόσες πρέπει να καλυφθούν στο τρέχον έτος με σειρά προτεραιότητας στις πιο άμεσης ανάγκης και στην πέμπτη κάθε χρόνο στην αρχή της χρονιάς ο οργανισμός μας έχει ένα εργαστήριο (διάρκειας μιας η δυο το πολύ ημέρες) στο οποίο συμμετέχει όλο το προσωπικό για να εξετάσει πρώτα το 4χρονο πρόγραμμά μας, που βρισκόμαστε τώρα, και τους στόχους του οργανισμού στο ερχόμενο έτος, τις ανάγκες του οργανισμού, τις ανάγκες των πελατών μας (στην περίπτωση μας τα άτομα στα οποία προσφέρουμε τις υπηρεσίες μας), τις δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξής μας και τις πιθανές ελλείψεις μας αλλά και τις ανάγκες σε εργατικό δυναμικό. Τέλος στην έκτη*

εταιρία στις αρχές κάθε έτους πραγματοποιείται πρόβλεψη για τις ανάγκες σε ανθρωποδύναμη της εταιρίας σε συνεννόηση με τους επικεφαλής της κάθε Δ/σης

Τρόποι για προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην πρώτη επιχείρηση αποτελούν η ανάρτηση αγγελιών, η συνεργασία με εταιρίες συμβούλων, η συμμετοχή σε Career Events αλλά και η συνεργασία με γραφεία διασύνδεσης πανεπιστημίων, ενώ στη δεύτερη *τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή χρησιμοποιούμε αναρτήσεις αγγελιών στην ιστοσελίδα της εταιρίας, έχουμε συμμετάσχει σε διοργανώσεις εταιριών με αντικείμενο τον εργασιακό προσανατολισμό όπου υπάρχει μια πρώτη επαφή με τον υποψήφιο και μέσω συστάσεων από υπαλλήλους της εταιρίας μας και στην τρίτη μέσα από ήδη υπάρχουσα βάση βιογραφικών, από αγγελίες σε site, job boards, linkedin, facebook και job fairs. Στην τέταρτη επιχείρηση η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού γίνεται κυρίως μέσω των social media όπως το facebook, το linkedin, και πλατφόρμες όπως το skywalker και το kariera, στην πέμπτη μέσω διαφημίσεων στην ιστοσελίδα, εφημερίδες αλλά και ιστοσελίδες που ειδικεύονται στην εργοδοτική προσώπων σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς ή σε κοινωφελείς / φιλανθρωπικούς οργανισμούς και μερικές φορές γίνεται και απευθείας προσέγγισης και στην έκτη είτε μέσω αγγελίας στο διαδίκτυο, μέσω χρήσης των μέσων εργασιακής δικτύωσης (LinkedIn e.t.c) αλλά και με συμμετοχή της εταιρείας σε career forum των Πανεπιστημίων.*

Στην πρώτη επιχείρηση η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται με κριτήριο τα ακαδημαϊκά προσόντα, αλλά και με μετρήσεις σε τεστ δεξιοτήτων και με αξιολόγηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων ανά θέση εργασίας (competency based interview). Βασικό κριτήριο στη δεύτερη επιχείρηση είναι το να έχει ο υποψήφιος πτυχίο ΑΕΙ/ ΤΕΙ με το αντικείμενο εργασίας της θέσης, ενώ η αξιολόγηση γίνεται σε δύο στάδια: συμμετοχή σε γραπτή αξιολόγηση με τεστ πολλαπλών επιλογών και στη

συνέχεια συνάντηση με το ανθρώπινο δυναμικό. Στην τρίτη επιχείρηση η επιλογή γίνεται με την εξής διαδικασία: Έπειτα από το αρχικό screening (βάσει των κριτηρίων που έχουν συμφωνηθεί με τον πελάτη) προχωράμε με τις συνεντεύξεις και καταλήγουμε στον υποψήφιο που συνδυάζει τα κατάλληλα προσόντα και προσωπικότητα για τη θέση και στην τέταρτη, όπως λέει ο εκπρόσωπος, αρχικά γίνεται μια αξιολόγηση των βιογραφικών που λαμβάνουμε όπου σε συνδυασμό με την περιγραφή της θέσης και έχοντας μιλήσει με τον εκάστοτε business unit leader της θέσης για το άτομο που ψάχνει και ο ίδιος εντοπίζονται οι επικρατέστεροι υποψήφιοι. Στην πέμπτη επιχείρηση η διαδικασία έχει ως εξής: Κάθε θέση εργασίας που διαφημίζεται έχει καθορισμένα απαραίτητα κριτήρια και κάθε υποψήφιος καλείται να δείξει ότι πληροί τα κριτήρια αυτά. Συνήθως μετά την αξιολόγηση των υποψηφίων δημιουργείται μια λίστα των πιο καταλλήλων ατόμων τα οποία καλούνται σε μια συνέντευξη. Η ομάδα συνέντευξης αποτελείται από άτομα που έχουν γνώση της θέσης εργασίας και των απαιτήσεων της, από κάποιο άτομο σε διευθυντική θέση και από ένα άτομο του τμήματος που είναι υπεύθυνο για το εργατικό δυναμικό. Φυσικά όσο πιο ψηλά είναι η θέση τόσο διαφοροποιείται η σύσταση της ομάδας συνέντευξης. Σε ορισμένες περιπτώσεις στην ομάδα μπορεί να συμμετέχουν διοικητικοί σύμβουλοι, ο γενικός διευθυντής και άλλα άτομα σε υψηλές θέσεις. Σε όλες τις περιπτώσεις για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου πρέπει να επιδειχτούν Απαραίτητα προσόντα και εκπαίδευση, Προϋπηρεσία σε παρόμοια θέση ή οργανισμό, Επίδειξη επιτυχούς καριέρας σε παρόμοια θέση, Συστάσεις, Επίδειξη ότι συμφωνούν με τις οργανωτικές αξίες του οργανισμού και σε ορισμένες περιπτώσεις έγγραφα από αρμόδιες αρχές (όταν η θέση σχετίζεται με παιδιά ή ενάλωτα άτομα). Τέλος, στην έκτη εταιρία τα κριτήρια επιλογής που λαμβάνονται υπόψιν είναι το ακαδημαϊκό προφίλ (απαραίτητα απόφοιτοι ΑΕΙ/ ΤΕΙ κατά προτίμηση οικονομικής κατεύθυνσης), επιτυχής συμμετοχή σε γραπτό διαγωνισμό

(Αριθμητικός & Γλωσσικός λογισμός) και συμμετοχή σε εστιασμένη συνέντευξη βάσει συγκεκριμένων ιδιοτήτων (competency based interview).

Η (competency based interview) και η διερεύνηση του βιογραφικού αποτελούν τεχνικές εντοπισμού των ανθρώπων εκείνων που να ταιριάζουν ικανοποιητικά με τις αξίες της πρώτης επιχείρησης. Στη δεύτερη επιχείρηση, οι εξωτερικοί υποψήφιοι επιλέγονται μέσω διαδικασίας αξιολόγησης που περιλαμβάνει την συμμετοχή των υποψηφίων σε γραπτή αξιολόγηση και σε προσωπική συνέντευξη με το ανθρώπινο δυναμικό και υπεύθυνο του χώρου όπου υπάρχει ανάγκη πρόσληψης εξωτερικού υποψηφίου. Στο σύνολο της διαδικασίας αυτής και από ερωτήσεις που θα τεθούν στον υποψήφιο μπορεί να γίνει άμεσα αντιληπτό αν το προφίλ του είναι κατάλληλο για να ενταχθεί στο ανθρώπινο δυναμικό μας, ενώ στην τρίτη επιχείρηση η επιλογή προκύπτει κυρίως κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ή με τεστ εργασιακών αξιών ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε εταιρείας – πελάτη. Οι τεχνικές εντοπισμού της τέταρτης επιχείρησης έχουν ως εξής: εφόσον ξεκινήσουν οι συνεντεύξεις αρκετών υποψηφίων, ο υπεύθυνος του ανθρώπινου δυναμικού μαζί με τον manager του αντίστοιχου τμήματος, καταλήγουν σε μία από κοινού απόφαση για το ποιος από τους υποψηφίους ταιριάζει καλύτερα και στις απαιτήσεις της θέσης σύμφωνα με την τεχνογνωσία που κατέχει αλλά και στην κουλτούρα του οργανισμού σύμφωνα με την προσωπικότητα του. Όλα αυτά με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου που έχουμε δημιουργήσει από το οποίο εκμαιεύονται όλα αυτά τα οποία είναι η ίδια η εταιρία. Στην πέμπτη επιχείρηση ο εντοπισμός γίνεται μέσω ιστοσελίδων που άτομα έχουν ανεβάσει το βιογραφικό τους σημείωμα και προσόντα (Linkedin), μέσω προσωπικής γνώσης, και μέσω συστάσεων από άλλα άτομα που εργάζονται σε ίδιο πεδίο και στην έκτη μέσα από διερευνητικό interview και με δεδομένο ότι υπάρχουν συγκεκριμένες αξίες που διέπουν την εταιρία εφαρμόζουμε την τεχνική drilling down η οποία

εστιάζει σε συγκεκριμένα παραδείγματα από πραγματικές καταστάσεις με αποτέλεσμα να βλέπουν συμπεριφορές που επέδειξε ο υποψήφιος με ζητούμενο οι συμπεριφορές αυτές να ταιριάζουν στις αξίες της εταιρίας.

Όσον αφορά τον δεύτερο και τον τρίτο ερευνητικό στόχο, η εταιρική κουλτούρα της πρώτης επιχείρησης, σύμφωνα με τον εκπρόσωπό της, *είναι το συνεκτικό στοιχείο που διασφαλίζει τη σύμπνοια στην επίτευξη του οράματος. Βασικός άξονας της εταιρικής κουλτούρας, η συνεχής επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί την κινητήρια δύναμη της εταιρείας*, ενώ με βάση αυτή την εταιρική κουλτούρα η επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού γίνεται δίνοντας έμφαση στην προσέλκυση και διατήρηση ικανών στελεχών, με αρχές και αξίες που συνάδουν με αυτές του Ομίλου. Στη δεύτερη επιχείρηση η εταιρική κουλτούρα συνάδει με την εξυπηρέτηση του πελάτη εσωτερικού και εξωτερικού και η ομαλή λειτουργία της βασίζεται στην συνεχή πρόθεση των ανθρώπων της να λειτουργούν ώστε να υπάρχει σωστή επικοινωνία και να επιτυγχάνει το μέγιστο αποτέλεσμα των εργασιών, ενώ επηρεάζει άμεσα την επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς οι εργαζόμενοι πρέπει να ταιριάζουν απόλυτα με αυτή τη φιλοσοφία. *Ακόμα, αποστολή της τρίτης επιχείρησης είναι η αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών μας είτε πρόκειται για εταιρείες είτε για τους υποψήφιους εργαζόμενους (μπορεί να μην έχουμε σχέση έμμισθης συνεργασίας, αλλά οι υποψήφιοι μας είναι το «γρανάζι» της δουλειάς μας. Η ομάδα της KSM κινείται πάνω σε αυτόν τον άξονα αρμονικά και με εξαιρετική συνεργασία μεταξύ τους. Η πιο σημαντική αξία της εταιρείας μας είναι ο σεβασμός και η εκτίμηση στους συναδέλφους κάτι που φροντίζουμε να μην διαταράσσεται με κανένα τρόπο. Σεβόμενοι πάνω από όλα το ανθρώπινο δυναμικό μας, φροντίζουμε πέρα από το να παρέχουμε ένα εναρμονισμένο εργασιακό περιβάλλον, να τηρούνται τα ωράρια, να δίνονται κίνητρα και κυρίως να αναγνωρίζεται έμπρακτα η προσφορά κάθε εργαζόμενου στην εταιρεία.*

Παράλληλα, η τήρηση κανόνων ασφάλειας και υγιεινής είναι δεδομένες και αποτελούν επίσης πρωταρχικό μας στόχο. Αν μπορούμε να συνοψίσουμε με λίγα λόγια την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας, θα λέγαμε ότι η καλή συνεργασία και σχέση των συνεργατών μας αποτελεί και τον πυλώνα της λειτουργίας μας και φυσικά επηρεάζει άμεσα την επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού και επιλέγουν ανθρώπους που να ταιριάζουν στην εταιρεία πολύ περισσότερο από το να επιλέξουν έναν άνθρωπο που έχει όλα τα προσόντα αλλά η προσωπικότητα του δεν πρόκειται να ταιριάζει με αυτήν της ομάδας. Η τέταρτη εταιρία έχει ως στόχο της κατά κύριο λόγο την συνεχή καινοτομία σε όλο το μήκος των λειτουργιών της, την οποία διδάσκεται ο εργαζόμενος μέσα από την εμπειρία του στον οργανισμό. Αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους ως πηγή έμπνευσης, βοηθώντας τους να αποκαλύπτουν συνεχώς τα μοναδικά τους ταλέντα με σκοπό την εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών και προσεγγίσεων και αυτή η κουλτούρα είναι η βάση από την οποία ξεκινάνε όλες οι ερωτήσεις και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν για να εντοπίσουν τον καταλληλότερο υποψήφιο. Θέλουν έναν υποψήφιο ο οποίος θα μπορέσει να συνεργαστεί μαζί τους και να γίνει μέρος της ομάδας και σε αυτό βοηθάει ο προσανατολισμός του υποψήφιου προς την καινοτομία, την ομαδικότητα και τη θέληση για συνεχή εξέλιξη. Στην πέμπτη η εταιρική κουλτούρα έχει να κάνει με τη μείωση των επιπτώσεων του καρκίνου του αίματος στους ασθενείς και διέπεται από αξίες όπως συμπόνια και φιλανθρωπία, καινοτομία, επιμέλεια και αντικειμενικότητα, σεβασμό, τιμιότητα και δικαιοσύνη και ακεραιότητα, αμεροληψία και υπευθυνότητα. Αυτή η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει άμεσα την επιλογή προσωπικού καθώς η συμφωνία τους ή η αποδοχή τους της εταιρικής μας κουλτούρας είναι ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια για την εργοδότησή τους στον οργανισμό μας. Θέλουμε να μας επιδείξουν έμπρακτα και καθαρά ότι συμφωνούν με την ιδεολογία που διέπει τον οργανισμό μας. Στην έκτη

επιχείρηση η κουλτούρα έχει να κάνει με ένα σύνολο συμπεριφορών που καθημερινά δείχνουν οι εργαζόμενοι. Δίνει έμφαση στην καλή συνεργασία, στην λειτουργία με διαφανή και αξιοκρατικό τρόπο, στην καινοτομία αλλά και στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη προτεραιοποιώντας τις ανάγκες του. Αυτό οδηγεί στην αναζήτηση υποψηφίων που τα χαρακτηριστικά τους να ταιριάζουν στην κουλτούρα της εταιρίας. Αυτό σημαίνει ότι έχουμε περισσότερες πιθανότητες να βρούμε τον κατάλληλο άνθρωπο για την κατάλληλη θέση, που να νιώθει ότι είναι σε ένα οργανισμό με τον οποίο έχει αναπτύξει κοινό κώδικα επικοινωνίας και συμπεριφοράς.

Η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζομένους της πρώτης επιχείρησης γίνεται με την διατήρηση ενός συνόλου επιχειρηματικών αξιών που προάγουν την επιχειρηματική αριστεία και την κοινωνική υπευθυνότητα, ενώ στη δεύτερη δεν υπάρχει συγκεκριμένος τρόπος, απλώς ο νέος υπάλληλος εντάσσεται και εναρμονίζεται με την κουλτούρα της εταιρίας και στην τρίτη γίνεται με induction week για νέους συνεργάτες, εκπαίδευση και εβδομαδιαία meetings όλης της ομάδας. Στην τέταρτη επιχείρηση η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας ξεκινά από τον ιδιοκτήτη της εταιρίας. Εκείνος οραματίζεται τους στόχους της επιχείρησης και στη συνέχεια όλο αυτό το μεταδίδει στους B.U leaders και κατ'επέκταση σε όλους τους εργαζόμενους. Από την πρώτη κιόλας μέρα του ένας εργαζόμενος έχει μια πρώτη γνωριμία με τον ιδιοκτήτη, ο οποίος μοιράζεται μαζί του το όραμα του και σκέψεις του για τον οργανισμό, κάνοντας τον έτσι να νιώσει άνετα από την πρώτη κιόλας στιγμή. Στην πέμπτη η μετάδοση γίνεται μέσω εργαστηρίου κατά την αρχή της εργοδότησης κάθε ατόμου, μέσω γραπτών πληροφοριών που περιέχεται σε ένα πακέτο που λαμβάνει κάθε εργαζόμενος όταν αρχίζει την εργασία του μαζί μας, συνεχή υποστήριξη και εκπαίδευση στη δουλειά και στην έκτη η Οργανωσιακή κουλτούρα διαχέεται σε όλα τα επίπεδα πολλούς τρόπους: Αρχικά μέσω της Διοίκησης και των ανώτερων

στελεχών. Μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, επικοινωνούν ανοιχτά τις αξίες τους μέσω του intranet, αποτελούν μέρος της αξιολόγησης τους, αλλά και μέσω συγκεκριμένων δράσεων με τη συμμετοχή όλων ενδυναμώνουν τις αξίες και κατ'επέκταση την κουλτούρα τους.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της δεύτερης επιχείρησης συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς όλοι *ανεξαιρέτως επιπέδου ευθύνης και αρμοδιοτήτων συμμετέχουν και ενστερνίζονται τους ίδιους κανόνες, πόσο μάλλον οι άνθρωποι της Διοίκησης που πρέπει να δίνουν το παράδειγμα τους υφισταμένους τους* και της τρίτης με επικοινωνία με το υπόλοιπο προσωπικό και καθημερινή επαφή και πέρα από τις οργανωμένες δράσεις, η άμεση και καθημερινή επαφή με το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας δίνει συνέχεια ευκαιρίες ώστε να καθιερώνεται ενεργά η κουλτούρα και ο τρόπος λειτουργίας της εταιρείας. Στην τέταρτη επιχείρηση η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς βρίσκεται πάντα δίπλα στον εργαζόμενο σε δύσκολες και μη στιγμές για να τον καθοδηγεί και να τον συμβουλεύει για την προσωπική και επαγγελματική του εξέλιξη και όχι μόνο. *Ο HR manager είναι φωτεινό παράδειγμα για τους εργαζόμενους και πρώτος πρέπει να ακολουθεί και να προωθεί τις αξίες του οργανισμού. Κάτι που στην εταιρία μας ακολουθείται κατά γράμμα και διδάσκεται με έμμεσους κυρίως τρόπον στην καθημερινότητα μας, από τη συνέπεια στην προσέλευση μας μέχρι και τον τρόπο που συμπεριφερόμαστε στους συναδέλφους μας αλλά και στους πελάτες μας βεβαίως.* Στην πέμπτη εταιρία η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει με τον συντονισμό και την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων στον οργανισμό στην αναθεώρηση και επεξεργασία της υπάρχουσας οργανωτικής κουλτούρας, με ενημερωτικά φυλλάδια μέσω του ιντερνέτ, emails κλπ και στην έκτη μεταδίδει τις αξίες, καθιερώνει

διαδικασίες και συμβουλεύει τους επικεφαλής ώστε να καθιερωθεί η κουλτούρα της εταιρίας.

Η εκπαίδευση του προσωπικού της πρώτης επιχείρησης γίνεται μέσω ετήσιου εκπαιδευτικού πλάνου βάσει εξειδικευμένων αλλά και πάγιων αναγκών (Εκπαιδευτικό Πλάνο ανά θέση Εργασίας), ενώ στη δεύτερη η επιμόρφωση γίνεται με προγραμματισμό σεμιναρίων, e-learning, focus group, εκπαιδεύσεις και ενημερώσεις για οποιαδήποτε αλλαγή εφαρμόζεται στους χώρους της εταιρίας και στην τρίτη με *on the job εκπαίδευση από τον άμεσο συνεργάτη, συνεχή ανατροφοδότηση και βοήθεια ανάμεσα σε όλη την ομάδα, εταιρικά σεμινάρια που ενισχύουν τη συνοχή της ομάδας και ενημερωτικές ημερίδες από πιστοποιημένους φορείς*. Στην τέταρτη επιχείρηση, όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού, *από την πρώτη κιόλας μέρα του εργαζόμενου, του ορίζει έναν mentor ο οποίος τον φέρνει σε επαφή με το αντικείμενο του και τον καθοδηγεί και τον συμβουλεύει σε μια περίοδο 6 μηνών μέσα στην οποία καλύπτονται όλες οι φάσεις της εργασίας σε πλήρη έκφραση. Τελικός απολογισμός και στόχος αυτής της διαδικασίας είναι ένας νέος εργαζόμενος, προετοιμασμένος με την κατάλληλη τεχνογνωσία και εταιρική κουλτούρα για να ανταποκριθεί χωρίς κανέναν απολύτως δισταγμό και χωρίς ερωτήματα στην πορεία του μέσα στην εταιρία*. Στην πέμπτη εξετάζουν πιθανές έλλειψεις στις ικανότητες του προσωπικού, που χρειάζονται για να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις και να συναντήσουν αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, ζητάνε τη γνώμη του προσωπικού επάνω σ' αυτά και οργανώνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια και χρησιμοποιούν όπου είναι δυνατόν on line εκπαιδευτικά εργαλεία και στην έκτη γίνεται χαρτογράφηση αναγκών των τμημάτων της εταιρίας και οργάνωση στοχευμένων σεμιναρίων που θα ενισχύσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της πρώτης επιχείρησης επιτυγχάνει την εσωτερική επικοινωνία με το εργατικό δυναμικό μέσω διαδικτυακής επικοινωνίας (Intranet), με ανακοινώσεις, Πράξεις Διοίκησης ή Ενημερώσεις, με Focus Groups και με συντονισμό συναντήσεων από τις ανώτερες διοικητικές ομάδες, ενώ στη δεύτερη η επικοινωνία επιτυγχάνεται με *διοργάνωση συναντήσεων-meeting, διεξαγωγή ερωτηματολογίων εργασιακής φύσεως, οργάνωση happy hours και project όπου συμμετέχουν οι υπάλληλοι* και στην τρίτη με τακτικές ενημερωτικές συναντήσεις. Στην τέταρτη η εσωτερική επικοινωνία επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους, από μία φυσική και άμεση επαφή, μέχρι και με ένα μήνυμα στο skype, το οποίο χρησιμοποιούμε στην καθημερινότητα μας μέσα την εταιρία και σε μεγάλο βαθμό. *Όταν πρόκειται για κάτι απλό όπως είναι αίτηση άδειας ή κάτι σύνθετο όπως μια προειδοποίηση για επαναλαμβανομένη αργοπορία γίνεται γραπτώς, όταν όμως πρόκειται για ένα σημαντικό ζήτημα προσωπικής φύσεως ή επαγγελματικής όπως η αλλαγή καθηκόντων γίνεται με άμεση φυσική επαφή.* Στην πέμπτη επιχείρηση η εσωτερική επικοινωνία πραγματοποιείται με προσωπικές επαφές μέσω teleconference αλλά και μέσω ενημερωτικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων σε κανονικά διαστήματα και στην έκτη μέσω συναντήσεων, με τη μηνιαία έκδοση ηλεκτρονικού περιοδικού και με τη χρήση του intranet.

Τέλος, αυτό που η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της πρώτης επιχείρησης για τους εργαζομένους που δεν ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης είναι το Coaching και η διαρκής ανατροφοδότησης, ενώ στη δεύτερη η εταιρία *έχοντας επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό προσπαθεί να αξιοποιεί τους ανθρώπους της σε κατάλληλες θέσεις. Σε γενικές γραμμές από την αρχή της αξιολόγησης διαλέγει ανθρώπους που να ταιριάζουν στην ιδεολογία της και στο σύστημα αξιών της. Σε ενδεχόμενο που εν τέλει δεν ταιριάζει με την αρχική της επιλογή για θέση προσπαθεί να*

βρει μέσω συνομιλιών μια μέση λύση ενδεχομένως και με μετακίνηση. Τέλος αν δεν υπάρχει ομαλή συνεργασία ενδεχομένως να προχωρήσει σε αποδέσμευση του. Στην τρίτη επιχείρηση δίνονται αρκετές ευκαιρίες σε όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους (συνεχής εκπαίδευση – επιμόρφωση, συνεργασία με την ομάδα κα), ωστόσο αν φανεί από την πλευρά του εργαζομένου ότι δεν υπάρχει προσπάθεια συντονισμού με την εταιρική κουλτούρα, αποχωρεί, καθώς οι ανθρώπινες σχέσεις είναι το νούμερο ένα ενδιαφέρον για την εταιρεία και στην τέταρτη όταν, σπάνια, συμβεί κάτι τέτοιο γίνεται προειδοποίηση και ακολουθείται μια συμβουλευτική περίοδος λίγων εβδομάδων όπου δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να επανορθώσει την ενδεχόμενη βλαπτική συμπεριφορά του και αν ο εργαζόμενος συνεχίσει να δημιουργεί προβλήματα που χαρακτηρίζονται ως ανεπανόρθωτα για τους συνάδελφους του και την επιχείρηση, διακόπτεται η συνεργασία. Στην πέμπτη επιχείρηση αρχικά παρέχεται υποστήριξη, συμβουλές από ειδικούς, περαιτέρω εκπαίδευση, και γίνεται μεγάλη προσπάθεια για να υπερβούν τις ελλείψεις τους, αλλά σε κάποιες περιπτώσεις ο οργανισμός δεν έχει άλλη επιλογή από το να περατώσει την εργασία τους με τον οργανισμό, ενώ στην έκτη γίνεται αλλαγή ρόλου ή τμήματος που ίσως ταιριάζει πιο πολύ στον εργαζόμενο και τον βοηθά στην κατανόηση της κουλτούρας και αυτή η αλλαγή αρκετές φορές αποτελεί μοχλό κινητοποίησης και αφύπνισης.

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΗΡΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

	Business Unit 1	Business Unit 2	Business Unit 3	Business Unit 4	Business Unit 5	Business Unit 6
a. Προγραμματισμός των αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό (Capacity Planning)	Μετρήσεις που δίνουν ενδείξεις για την ανθρωποδύναμη/ εργασία	Οι εργασίες κάθε χώρου της εταιρίας καθορίζουν το σύνολο της ανθρωποδύναμης που θα τον αποτελούν.	Ανάλογα με τους στόχους που τίθενται για το έτος αλλά και τις τρέχουσες εργασίες.	Ετήσιοι στόχοι για το ποιος θέσεις και πόσες πρέπει να καλυφθούν στο τρέχον έτος με σειρά προτεραιότητας στις πιο άμεσες ανάγκες	4-χρονο πρόγραμμα στο οποίο εξετάζεται η as is κατάσταση & η to be , ενώ επισημαίνονται οι ανάγκες του οργανισμού	provisions για τις ανάγκες σε ανθρωποδύναμη της εταιρίας σε συνεννόηση με τους επικεφαλής της κάθε Δ/σης
b. Τρόποι για προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού	Ανάτρηση αγγελιών, συνεργασία με εταιρίες συμβούλων, συμμετοχή σε Career Events, συνεργασία με γραφεία διασύνδεσης πανεπιστημίων	Αναρτήσεις αγγελιών , διοργανώσεις εταιριών , συστάσεις από υπαλλήλους της εταιρίας.	Βάση βιογραφικών, από αγγελίες σε site, job boards, linkedin, facebook και job fairs.	Μέσω των social media όπως το facebook, το linkedin, και πλατφόρμες όπως το skywalker και το kariera	Μέσω διαφημίσεων στην ιστοσελίδα, εφημερίδες ,ιστοσελίδες και μερικές φορές γίνεται και απευθείας προσέγγιση.	Μέσω αγγελίας στο διαδίκτυο, μέσω χρήσης των μέσων εργασιακής δικτύωσης (Linkedin e.t.c) αλλά και με συμμετοχή της εταιρίας σε career forum των Πανεπιστημίων.
c. Τρόποι & κριτήρια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού	Ακαδημαϊκά προσόντα, μετρήσεις σε τεστ δεξιοτήτων και αξιολόγηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων ανά θέση εργασίας (competency based interview)	Να έχει ο υποψήφιος πτυχίο ΑΕΙ/ ΤΕΙ με το αντικείμενο εργασίας της θέσης, συμμετοχή σε γραπτή αξιολόγηση με τεστ	Συνεντεύξεις και καταλήγουν στον υποψήφιο που συνδυάζει τα κατάλληλα προσόντα και προσωπικότητα για τη θέση business unit leader της θέσης	Αξιολόγηση βιογραφικών σε συνδυασμό με την περιγραφή της θέσης / συνεννόηση με κατάλληλα προσόντα και προσωπικότητα για τη θέση business unit leader της θέσης	Συνήθως μετά την αξιολόγηση των υποψηφίων δημιουργείται μια λίστα των πιο κατάλληλων ατόμων τα οποία καλούνται σε μια συνέντευξη.	Ακαδημαϊκό προφίλ , επιτυχής συμμετοχή σε γραπτό διαγωνισμό και συμμετοχή σε εστιασμένη συνέντευξη βάσει συγκεκριμένων ιδιοτήτων (competency based interview).
Goal 2nd (Εταιρική Κουλτούρα)	Συνεκτικό στοιχείο που διασφαλίζει τη σύμμοια στην επίτευξη του οράματος- επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί την κινητήριο δύναμη της εταιρείας	Η εταιρική κουλτούρα συνάδει με την εξυπηρέτηση του πελάτη εσωτερικού και εξωτερικού και η ομαλή λειτουργία της βασίζεται στην συνεχή πρόθεση των ανθρώπων της	Η αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών μας είτε πρόκειται για εταιρείες είτε για τους υποψηφίους εργαζόμενους	Στόχος της κατά κύριο λόγο είναι η συνεκτική καινοτομία σε όλο το μήκος των λειτουργιών της, την οποία διδάσκει ο εργαζόμενος μέσα από την εμπειρία του στον οργανισμό.	Διέπεται από αξίες όπως συμπόνοια και φιλανθρωπία, καινοτομία, επιμέλεια και αντικειμενικότητα, σεβασμό, τιμιότητα και δικαιοσύνη και ακεραιότητα, αμεροληψία και υπευθυνότητα.	Δίνει έμφαση στην καλή συνεργασία, στην λειτουργία με διαφανή και αξιοκρατικό τρόπο, στην καινοτομία αλλά και στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη προτεραιοποιώντας τις ανάγκες του.
Goal 3rd (οργανωσιακή συμπεριφορά)	Με την διατήρηση ενός συνόλου επιχειρηματικών αξιών που προάγουν την επιχειρηματική αριστεία και την κοινωνική υπευθυνότητα	Δεν υπάρχει συγκεκριμένος τρόπος, απλώς ο νέος υπάλληλος εντάσσεται και εναρμονίζεται με την κουλτούρα της εταιρίας	Induction week για νέους συνεργάτες, εκπαίδευση και εβδομαδιαία meetings ολης της ομάδας.	Η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας ξεκινά από τον ιδιοκτήτη της εταιρίας. Εκείνος οραματίζεται τους στόχους της επιχείρησης και στη συνέχεια το μεταδίδει στους B.U leaders και κατ'επέκταση σε όλους τους εργαζόμενους.	Μέσω εργαστηρίου κατά την αρχή της εργοδότησης κάθε ατόμου, μέσω γραπτών πληροφοριών που παρέχεται σε ένα πακέτο που λαμβάνει κάθε εργαζόμενος όταν αρχίζει την εργασία του μαζί μας, συνεχή υποστήριξη και εκπαίδευση στη δουλειά	Μέσω της Διοίκησης και των ανώτερων στελεχών, μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, τις αξίες τους μέσω του intranet, απεσταλόν μέρος της αξιολόγησής τους, αλλά και μέσω συγκεκριμένων δράσεων με τη συμμετοχή όλων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Για τον καθορισμό των αναγκών μιας επιχείρησης σε προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού απαιτείται προγραμματισμός, αλλά και η χρήση κάποιων εργαλείων που να καθορίζουν τις συγκεκριμένες περιγραφές των θέσεων εργασίας που πρέπει να καλυφθούν. Για να γίνει αυτό, σύμφωνα με τους ειδικούς, μπορούν όμως οι Διευθύνσεις Προσωπικού των επιχειρήσεων να σχεδιάσουν κάποια έντυπα όπου θα περιγράφουν τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που επιθυμούν να καλύψουν, τον τίτλο της θέσης εργασίας, τον αριθμό των ατόμων που απαιτούνται γι' αυτήν, το τμήμα και την μονάδα στην οποία ανήκει η θέση, τους τίτλους καθηκόντων των θέσεων, την εκπαίδευση που απαιτείται, την εξειδίκευση, την επιμόρφωση, την αναγκαία προϋπηρεσία και τα στοιχεία προσωπικότητας του κατόχου. Αφού καθοριστούν αυτές οι πληροφορίες, θα είναι σε θέση η επιχείρηση να αναζητήσει τους κατάλληλους υποψήφιους για την εκάστοτε θέση (Μαγγιώρου, Τσατήρης και Χαραλαμπίδης, 1999). Όσον αφορά τον προγραμματισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, οι τακτικές των υπό μελέτη εταιριών περιλαμβάνουν μετρήσεις για ανθρωποδύναμη που απαιτείται και προγραμματισμό αναγκών σύμφωνα με το πλάνο εργασιών το οποίο συνήθως είναι ετήσιο. Αυτά φαίνεται να είναι σύμφωνα με τις προτάσεις των ειδικών.

Η προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα ικανά να καλύψουν τις εκάστοτε κενές θέσεις εργασίας που παρουσιάζονται στην επιχείρηση (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999, όπως παρατίθεται στο Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Οι συνηθέστεροι τρόποι προσέλκυσης εργαζομένων είναι η εσωτερική προσέλκυση προσωπικού (εσωτερική μετακίνηση ή συστάσεις από το ήδη υπάρχον προσωπικό) και η εξωτερική (αγγελίες, προκηρύξεις, ΟΑΕΔ, γραφεία αποκατάστασης πτυχιούχων των

ΑΕΙ/ΤΕΙ. Οι τεχνικές προσέλευσης ανθρωπίνου δυναμικού των συμμετεχόντων μας, λοιπόν, περιλαμβάνουν έναν συνδυασμό των παραπάνω πρακτικών, δηλαδή ανάρτηση αγγελιών διαδικτυακά αλλά έντυπα, συνεργασία με εταιρίες συμβούλων, συστάσεις από άλλους υπαλλήλους, εύρεση από υπάρχουσα βάση βιογραφικών αλλά και αναζήτηση μέσω των social media. Κάποιες φορές γίνεται και απευθείας προσέγγιση.

Η πρόσληψη του σωστού ατόμου κρίνεται σημαντική διότι σε περίπτωση επιλογής ενός ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργηθούν τριβές μεταξύ του προσωπικού, καθώς καλούνται οι ίδιοι να καλύψουν το εργασιακό αυτό κενό και τον μεγάλο όγκο εργασίας εξαιτίας της αδυναμίας άσκησης των καθηκόντων τους. Μάλιστα, οι λανθασμένες επιλογές ενδέχεται να δυσαρεστήσουν τόσο κάποιους εργαζομένους ώστε να αναζητήσουν αλλού εργασία, με τον οικονομικό αντίκτυπο που θα επιφέρει η κατάσταση αυτή στην επιχείρηση (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004). Σημαντικά κριτήρια για την επιλογή του προσωπικού που θα είναι το καταλληλότερο, λοιπόν, είναι, σύμφωνα με την έρευνά μας, τα ακαδημαϊκά προσόντα (ύπαρξη πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ), επίδοση σε τεστ δεξιοτήτων, αξιολόγηση βιογραφικών, αλλά και αξιολόγηση τελικά με βάση το κατά πόσο ταιριάζει ο υποψήφιος με τη θέση εργασίας. Αυτά έρχονται σε συμφωνία με τα στάδια επιλογής προσωπικού που ορίζονται από τους ερευνητές: Αίτηση και Βιογραφικό, Προκαταρκτική Συνέντευξη, Τεστ Επιλογής Προσωπικού, Συστάσεις, Συνέντευξη Εργασίας, Εξέταση Φυσικής Κατάστασης και Απόφαση Επιλογής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Τεχνικές εντοπισμού των ανθρώπων εκείνων που να ταιριάζουν ικανοποιητικά με τις αξίες της κάθε επιχείρησης αποτελούν οι εστιασμένες συνεντεύξεις ως επί το πλείστον ώστε να γίνει αντιληπτό αν ο υποψήφιος ταιριάζει με την κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης αλλά και με τη θέση για την οποία προορίζεται.

Η κουλτούρα αποτελεί τον βασικό τρόπο καθοδήγησης των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του, καθώς και ο βασικός παράγοντας που τον βοηθά να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών του και τον έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει στην αγορά. Με άλλα λόγια, η οργανωσιακή κουλτούρα βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει μια καλύτερη απόδοση (Daft, 2004). Ακόμα, αν υπάρχει κοινή εταιρική κουλτούρα όλο το εργατικό δυναμικό της ενστερνίζεται την επιχειρηματική φιλοσοφία και τις αρχές που πηγάζουν από εκείνη και εξασφαλίζει την σωστή συνεργασία ανάμεσα στο προσωπικό και την συνοχή και το σθένος μεταξύ των εργαζομένων (Daft, 2004). Αυτό φαίνεται να το γνωρίζουν οι συμμετέχοντες της έρευνάς μας, καθώς η εταιρική κουλτούρα είναι το βασικότερο στοιχείο όλων των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν.

Βασικός άξονας της κουλτούρας όλων των επιχειρήσεων είναι η ικανοποίηση των πελατών, αλλά και ο σεβασμός των συναδέλφων και η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και όλες οι εταιρίες προβαίνουν στην επιλογή υπαλλήλων που να ταιριάζουν απόλυτα με την εταιρική τους κουλτούρα ώστε να υπάρχει σύμπνοια και κοινό όραμα. Έτσι θα υπάρχει ενιαία κουλτούρα στο εσωτερικό της οργάνωσης ως ενοποιητικό στοιχείο των ατόμων που την απαρτίζουν, καθώς θα υπάρχει έλλειψη άλλων υποκουλτούρων ή άλλων άτυπων ομάδων που αμφισβητούν και αποδιώχνουν την κυρίαρχη κουλτούρα (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Προκειμένου μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να είναι αποτελεσματικός στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, θα πρέπει και η επιχειρησιακή κουλτούρα του να ενισχύει την στρατηγική και τον δομικό σχεδιασμό του. Η απόδοση μιας επιχείρησης αυξάνεται μόνο όταν υπάρχει καλή και άρρηκτη σχέση μεταξύ των αξιών της κουλτούρας, της στρατηγικής της, της δομής της και του περιβάλλοντός της. Προκειμένου να διαμορφωθεί η εταιρική κουλτούρα, η πρώτη ενέργεια που πρέπει να

γίνει είναι η διάδοση των στοιχείων της επιθυμητής κουλτούρας στα μέλη της οργάνωσης. Η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζομένους γίνεται με συνεχείς συναντήσεις, εκπαίδευση και επικοινωνίας, ώστε να επικοινωνούνται συνεχώς το όραμα, οι ιδέες και οι αξίες της επιχείρησης, αλλά και να έχουν οι εργαζόμενοι τα κατάλληλα εφόδια για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Οι κυριότερες μορφές μετάδοσης της κουλτούρας στους εργαζομένους, σύμφωνα με μελέτες είναι οι ακόλουθες: ιστορίες για παραβιάσεις κανόνων, για επιτυχημένους ανθρώπους που ξεκίνησαν από το μηδέν, για περικοπές στο ανθρώπινο δυναμικό, για μεταθέσεις εργαζομένων, για αντιδράσεις σε παλιά λάθη και για χειρισμούς της επιχείρησης. (Boje, 1991), τελετουργικά, όπως συναντήσεις, events κ.ο.κ, γλώσσα που θα κάνει τους εργαζομένους να ταυτίζονται με την κουλτούρα, π.χ. όροι που επεξηγούν τον εξοπλισμό, τα στελέχη, τους ανθρώπους σε καίριες θέσεις, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τα προϊόντα της επιχείρησης κ.α. (Kamoche, 1995) και οι παλαιότεροι εργαζόμενοι της επιχείρησης οι οποίοι, εξαιτίας της παλαιότητάς τους, κατέχουν πολλές φορές τον ρόλο του δασκάλου και κατευθύνουν τους νεότερους εργαζομένους για να τους εντάξουν στο εταιρικό κλίμα και να τους μεταδώσουν την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης (Cameron and Quinn, 1999). Αυτές οι τακτικές δε φαίνονται να ακολουθούνται από τις υπό εξέταση επιχειρήσεις, εκτός από τη διοργάνωση συναντήσεων.

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να αναλάβει κυρίως την ευθύνη για την διάδοση της φιλοσοφίας και της εταιρικής κουλτούρας που διέπουν την επιχείρηση. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001). Κατ' ακολουθία αυτού η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων που μελετήσαμε συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ισότιμα, είναι πάντα δίπλα σε όποιον τη χρειάζεται και είναι

παράδειγμα προς μίμηση για τους υπολοίπους, κάτι πολύ σημαντικό για τη μετάδοση της κουλτούρας.

Η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται μέσω ετήσιου εκπαιδευτικού πλάνου για σεμινάρια και εκπαιδεύσεις, αλλά και με συνεχή βοήθεια μεταξύ των μελών της ομάδας.

Η εσωτερική επικοινωνία μεταξύ διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσω intranet ή skype κυρίως, αλλά και με ανακοινώσεις, Πράξεις Διοίκησης ή Ενημερώσεις, με Focus Groups και με συντονισμό συναντήσεων. Υπάρχουν και οι περιπτώσεις που γίνεται επικοινωνία με φυσική επαφή όταν κάτι επείγει.

Οι εργαζόμενοι που δεν ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα των επιχειρήσεων, σε καμία περίπτωση δεν αποχωρούν με το πρώτο δείγμα. Αρχικά επιδιώκεται μια συζήτηση, συνεχής ανατροφοδότηση, εκπαίδευση ή μετακίνηση σε άλλη θέση και αν τίποτα από όλα αυτά δεν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα ο υπάλληλος αποδεσμεύεται.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν προάγει ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο προηγείται της στρατηγικής, του μεριδίου στην αγορά, των τεχνολογικών προνομίων κ.α.. Η αναπτυγμένη εταιρική κουλτούρα αποτελεί την 5^η δύναμη της επιχείρησης, καθώς μειώνει την συλλογική αβεβαιότητα, δημιουργεί κοινωνικές οδηγίες, δημιουργεί συνοχή, δημιουργεί ομαδική ομοιότητα και δέσμευση και ξεκαθαρίζει το εταιρικό όραμα για το μέλλον (Trice and Beyer 1993). Αυτό φαίνεται να το γνωρίζουν οι υπεύθυνοι επιλογής προσωπικού από τους οποίους πήραμε συνέντευξη, καθώς οι πρακτικές τους έρχονται σε συμφωνία με όσα προτείνουν και υποδεικνύουν οι ειδικοί.

Από τη συσχέτιση των αποτελεσμάτων της έρευνας με τη θεωρία, φαίνεται πως επιβεβαιώνεται η θεωρία, καθώς οι πρακτικές των υπευθύνων επιλογής προσωπικού είναι με βάση τις θεωρίες που μελετήθηκαν και αναλύθηκαν στον θεωρητικό κομμάτι.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν, σε συνδυασμό με τις θεωρίες, να χρησιμοποιηθούν από τους οργανισμούς για την καλύτερη επιλογή ανθρώπινου δυναμικού και, συνεπώς, την καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι υπεύθυνοι επιλογής προσωπικού θα πρέπει να αφουγκράζονται τις ανάγκες των επιχειρήσεών τους αλλά και να κατανοούν τις δυνατότητες των εργαζομένων τους, ώστε να καθορίζουν αρμοδιότητες σύμφωνα με αυτές. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εκπαιδεύουν συνεχώς τους εργαζομένους τους, αλλά και να βρίσκονται συνεχώς κοντά τους και να αφουγκράζονται τις ανάγκες τους. Ακόμα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας, και όλοι οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται ισότιμα, να είναι πάντα δίπλα σε όποιον τη χρειάζεται και να είναι παράδειγμα προς μίμηση για τους υπολοίπους, κάτι πολύ σημαντικό για τη μετάδοση της κουλτούρας. Τέλος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοούν πως η κουλτούρα αποτελεί τον βασικό τρόπο καθοδήγησης των μελών του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του, καθώς και ο βασικός παράγοντας που τον βοηθά να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών του και τον έντονο ανταγωνισμό που υπάρχει στην αγορά, ενώ η πρόσληψη του σωστού ατόμου κρίνεται επίσης σημαντική διότι σε περίπτωση επιλογής ενός ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργηθούν τριβές μεταξύ του προσωπικού, καθώς καλούνται οι ίδιοι να καλύψουν το εργασιακό αυτό κενό και τον μεγάλο όγκο εργασίας εξαιτίας της αδυναμίας άσκησης των καθηκόντων τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

1. Ashkanasy N. M., Broadfoot L. E., Falkus S., (2000). *Questionnaire measures of organizational culture*, Handbook of Organizational Culture and Climate.
2. Boje, D.M, (1991). *The storytelling Organization: A study of story performance in an office supply firm*, Administrative Science Quarterly, 36, (106-126).
3. Bowen, D. E., Lawler E.E. III, (1992). Total Quality-Oriented Human Resource Management, *Organizational Dynamics*, CEO Publication G 92-1 (204), pp. 29-41.
4. Byar, L. L., Rue, L. W., (2004). *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York.
5. Cabrera A., Cabrera F. E., Barajas S., (2001). The key role of organizational culture in a multi- system view of technology -driven change, *International Journal of Information Management*, vol. 21, pp. 245-261.
6. Cameron, K., Quinn, A. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, an Inprint of Addison Wesley Publishing Company Inc.
7. Hatch, M. J., & Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31: 356 –365
8. Hendry, C., (1995). *Human Resource Management* (Contemporary Business), A Strategic approach to employment.
9. Jackson S., Schuler R., (2000). *Managing Human Resources: A partnership perspective*, South-Western College Publishing, Ohio.
10. Kamoche, (1995). *Rhetoric, Ritualism and totemism in human resource management*, 48 (4), pp. 367-385.

11. Macintosh W. E., Doherty A., (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave, *Sport Management Review*, vol. 13, pp. 106-117.
12. Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1995). *Organizational Behaviour*. 4th Edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
13. O'Reilly C. A., Chatman J., Caldwell D. F., (1991). *People and Organizational Culture: A profile comparisons approach to assessing person- organization*, *Academy of Management Journal*.
14. Orgland, M., Von Krugh, G., (1983). *Initiating, Managing and sustaining corporate transformation*, *European Management Journal*.
15. Schein, E., (1985). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey Bais.
16. Trice, H. M., Beyer, J. M., (1993). *The cultures of the work organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, Inc.

Ελληνική

1. Daft, R., (2004). *Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
2. Δήμου, Ν., (1999). *Διοίκηση Προσωπικού*, εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα.
3. Κανελλόπουλος, Χ., (1991). *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα.
4. Κοτζαϊβάζογλου, Ι., (2003). *Πώς να εργαστείς εκεί που επιθυμείς*, Β. Γκιούρδας εκδοτική, Αθήνα.
5. Μαγγιώρου, Μ., Τσατήρης, Γ., Χαραλαμπίδης, Εμμ., (1999). *Τραπεζική Διοίκηση, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Τόμος Β', Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
6. Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο - σύγχρονες πρακτικές*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

7. Μπουραντάς, Δ., (2005). *Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα.
8. Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις «Ανίκουλα», Θεσσαλονίκη.
9. Παναγιωτοπούλου Ρ, (1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
10. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
11. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
12. Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου, Λ., (2001). *Συγκριτική έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
13. Παπαστεφανάκη, Σ., (2006). *Σημειώσεις για το μάθημα: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, ΤΕΙ Κρήτης, Ηράκλειο.
14. Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ., (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Διοίκηση Προσωπικού*, εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
15. Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α.,Μ., (2007). *Οργάνωση & Διοίκηση, Το Management της νέας εποχής*, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Rossili,, Αθήνα.
16. Τσιβάκου, Ι., (1995). *Δράση και σύστημα. Σύγχρονες προσεγγίσεις στην θεωρία των οργανώσεων*, Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.
17. Χυτήρης Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Interbooks Αθήνα.

Διαδίκτυο

1. <http://www.inc.com/magazine/20080501/finding-the-right-person>, ημερομηνία πρόσβασης 12 Μαΐου 2016.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Πώς γίνεται στην επιχείρησή σας ο Προγραμματισμός των αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό;
2. Με ποια μέσα και τρόπους γίνεται η προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού;
3. Με ποια κριτήρια και μέσα γίνεται η επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού;
4. Υπάρχουν τεχνικές εντοπισμού των ανθρώπων εκείνων που να ταιριάζουν ικανοποιητικά με τις αξίες της επιχείρησης;
5. Ποια είναι η εταιρική κουλτούρα της επιχείρησή σας;
6. Πώς επηρεάζει η εταιρική κουλτούρα την επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού;
7. Με ποιους τρόπους γίνεται η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζομένους της επιχείρησης;
8. Με ποιους τρόπους η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας;
9. Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρηση για την εκπαίδευση – επιμόρφωση του προσωπικού;
10. Με ποιους τρόπους και μεθόδους επιτυγχάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού την εσωτερική επικοινωνία με το εργατικό δυναμικό;
11. Τι αποφασίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τους εργαζομένους που δεν ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης;

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

1. Τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ);
2. Ποια είναι η σημασία και οι στόχοι της λειτουργίας της ΔΑΔ;
3. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας προσωπικού;
4. Πως γίνεται ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού;
5. Ποια είναι η διαδικασία προγραμματισμού;
6. Πως γίνεται η στρατολόγηση προσωπικού;
7. Ποιος είναι ο ορισμός εταιρικής κουλτούρας;
8. Πότε χρονολογείται η εμφάνιση της κουλτούρας και ποιος είναι ο σκοπός της;
9. Ποιες είναι οι ιδιότητες της κουλτούρας;
10. Ποια είναι η ερμηνεία της κουλτούρας;
11. Τι είναι η κοινή εταιρική κουλτούρα;
12. Ποια είναι η σχέση μεταξύ Οργανωσιακού σχεδιασμού και της κουλτούρας;
13. Ποιοι είναι οι τύποι εταιρικής κουλτούρας;
14. Πως διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα;
15. Πως γίνεται η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας;
16. Πως γίνεται ο εντοπισμός αναγκών προσωπικού;
17. Πως γίνεται ο προγραμματισμός προετοιμασιών;
18. Με ποιους τρόπους γίνεται η προσέλκυση προσωπικού;
19. Ποιοι είναι οι τρόποι προσέλκυσης;
20. Ποιες είναι οι πρακτικές εσωτερικής προσέλκυσης;
21. Ποιες είναι οι πρακτικές εξωτερικής προσέλκυσης;
22. Ποιες είναι οι πηγές προσέλκυσης προσωπικού;
23. Πως γίνεται η επιλογή προσωπικού;

24. Πως γίνεται ο σκοπός και ποιες είναι οι προϋποθέσεις επιλογής προσωπικού;
25. Ποια είναι η διαδικασία επιλογής προσωπικού;
26. Ποιος είναι ο ρόλος του HRγια την μετάδοση της κουλτούρας;
27. Ποια είναι η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην οργανωτική κουλτούρα;
28. Ποια είναι η διαδικασία μετάδοσης της οργανωτικής κουλτούρας στους εργαζομένους;
29. Πως γίνεται η προσπάθεια της προσέγγισης και της συστηματικής κατανόησης της οργανωσιακής κουλτούρας;
30. Ποια είναι η συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στο χώρο των επιχειρήσεων;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

BUSINESS UNIT 1 (Τραπεζικός Τομέας)

XK: Καλησπέρα σας, Αρχίζοντας θα ήθελα να σας ευχαριστήσω προκαταβολικά για το χρόνο που μου αφιερώνετε. Οι ερωτήσεις που θα σας κάνω στη συνέχεια αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης καθώς και την επίδραση αυτής στις στρατηγικές του HR για την επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Ωραία λοιπόν, ας αρχίσουμε

XK: Ξεκινώντας, θα ήθελα να μου πείτε πως γίνεται στην επιχείρηση σας ο προγραμματισμός αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Εεε... Στις αρχές κάθε έτους πραγματοποιείται πρόβλεψη για τις ανάγκες σε ανθρωποδύναμη της εταιρίας σε συνεννόηση με τους επικεφαλείς κάθε διεύθυνσης

XK: Με ποια μέσα και τρόπους γίνεται η προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Η προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται είτε μέσω αγγελίας στο διαδίκτυο, μέσω χρήσης των μέσων εργασιακής δικτύωσης όπως LinkedIn αλλά και με συμμετοχή της εταιρίας σε career forum των πανεπιστημίων.

XK: Με ποια κριτήρια και μέσα γίνεται η επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν για να σκεφτούμε... τα κριτήρια είναι το ακαδημαϊκό προφίλ δηλ πρέπει να είναι απαραίτητοι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ και κατά προτίμηση οικονομικής κατεύθυνσης. Ακόμα, να έχει συμμετέχει επιτυχώς σε γραπτό διαγωνισμό που αφορά αριθμητικό και γλωσσικό λογισμό καθώς και σε εστιασμένη συνέντευξη με συγκεκριμένες ιδιότητες

XK: Υπάρχουν τεχνικές εντοπισμού των ανθρώπων εκείνων που να ταιριάζουν ικανοποιητικά με τις αξίες της επιχείρησης;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Μέσα από διερευνητικό interview και με δεδομένο ότι υπάρχουν συγκεκριμένες αξίες που διέπουν την εταιρία εφαρμόζουμε την τεχνική *drilling down* που εστιάζει σε παραδείγματα από πραγματικές καταστάσεις (παύση) έτσι βλέπουμε συμπεριφορές που επέδειξε ο υποψήφιος

XK: Τώρα θα ήθελα να μου μιλήσετε για την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης σας

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, η εταιρική μας κουλτούρα είναι ένα σύνολο συμπεριφορών που δείχνουν οι εργαζόμενοι. Σε γενικές γραμμές δηλαδή δίνει έμφαση στην καλή συνεργασία, στη λειτουργία με αξιοκρατικό τρόπο, στην καινοτομία ε και φυσικά στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη προτεραιοποιώντας τις ανάγκες του

XK: και πως επηρεάζει δηλαδή η εταιρική κουλτούρα στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Εεε.. είναι προφανές. Αναζητούμε υποψήφιους που τα χαρακτηριστικά τους να ταιριάζουν στην κουλτούρα μας. Έτσι έχουμε περισσότερες πιθανότητες να βρούμε τον κατάλληλο άνθρωπο για την κατάλληλη θέση που να νιώθει ότι είναι σε έναν οργανισμό με τον οποίο έχει αναπτύξει κοινό κώδικα επικοινωνίας και συμπεριφοράς.

XK: Στη συνέχεια θα ήθελα να μου αναφέρετε τους τρόπους με τους οποίους γίνεται η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζόμενους της επιχείρησης.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Η οργανωσιακή κουλτούρα διαχέεται σε όλα τα επίπεδα με πολλούς τρόπους. Αρχικά μέσω της διοίκησης και των ανώτερων στελεχών. Μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, επικοινωνούμε ανοιχτά τις αξίες μέσω του *intranet* αλλά και με συγκεκριμένες δράσεις με την συμμετοχή όλων μας ενδυναμώνουμε τις αξίες μας.

XK: *Με ποιους τρόπους η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας;*

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: *Λοιπόν, για να καταλάβετε η ΔΑΔ είναι ο θεματοφύλακας των αξιών της εταιρίας. Δηλαδή, μεταδίδει τις αξίες, καθιερώνει διαδικασίες και συμβουλεύει τους επικεφαλής*

XK: *Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρηση για την εκπαίδευση – επιμόρφωση του προσωπικού;*

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: *(βήχει) Λοιπόν είναι χαρτογράφηση αναγκών των τμημάτων της εταιρίας (εεε) και οργάνωση στοχευμένων σεμιναρίων που θα ενισχύσουν την απόδοση των εργαζομένων*

XK: *Με ποιους τρόπους και μεθόδους επιτυγχάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού την εσωτερική επικοινωνία με το Ανθρώπινο Δυναμικό;*

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: *Μέσω συναντήσεων, με τη μηνιαία έκδοση ηλεκτρονικού περιοδικού και με τη χρήση του intranet*

XK: *Τέλος θα ήθελα να μάθω τι αποφασίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τους εργαζόμενους που δεν ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης;*

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: *Στις περισσότερες περιπτώσεις, αλλαγή ρόλου ή τμήματος, που ίσως ταιριάζει περισσότερο στον εργαζόμενο. Η αλλαγή αρκετές φορές αποτελεί μοχλό κινητοποίησης και αφύπνισης.*

XK: *Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας ήσασταν πολύ κατατοπιστικός*

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: *Εγώ ευχαριστώ... χάρηκα πολύ*

BUSINESS UNIT 2 (Τραπεζικός Τομέας)

ΧΚ: Καλημέρα σας, Ξεκινώντας θα ήθελα να σας ευχαριστήσω προκαταβολικά για το χρόνο που μου αφιερώνετε. Οι ερωτήσεις που θα σας κάνω στη συνέχεια αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης καθώς και την επίδραση αυτής στις στρατηγικές του HR για την επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε θα χαρώ πολύ να σας βοηθήσω

ΧΚ: Αρχικά θα ήθελα να σας ρωτήσω πως γίνεται στην επιχείρηση σας ο προγραμματισμός των αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε..Το capacity planning βασίζεται σε συγκεκριμένες μετρήσεις οι οποίες δίνουν ενδείξεις για την ανθρωποδύναμη που απαιτείται για την εκτέλεση εργασιών

ΧΚ: Με ποια μέσα και τρόπους γίνεται η προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, συνήθως με ανάρτηση Αγγελιών (παύση) επίσης συμμετέχουμε σε career events αλλά και συνεργαζόμαστε με εταιρίες συμβούλων και με γραφεία διασύνδεσης πανεπιστημίων.

ΧΚ: Με ποια κριτήρια και μέσα γίνεται η επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε... φυσικά τα ακαδημαϊκά προσόντα. Ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι απόφοιτος ΑΕΙ ή ΤΕΙ και το πτυχίο του να σχετίζεται με τον κλάδο μας. Εεε... το αμέσως επόμενο κριτήριο είναι το τεστ αριθμητικού και γλωσσικού λογισμού στο οποίο θα πρέπει να επιτύχει ώστε να μπορέσει να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο που είναι η συνέντευξη. (παύση) επίσης θα ήθελα εδώ να προσθέσω ότι μέσω των συνεντεύξεων μπορούμε να διακρίνουμε εάν ο υποψήφιος διαθέτει τα κατάλληλα skills για την θέση στην οποία προορίζεται. Εεε.. Αφού καταγράψουμε το προφίλ του αποφασίζουμε εάν θα τον απορρίψουμε ή όχι

XK: Μάλιστα... Υπάρχουν τεχνικές εντοπισμού των ανθρώπων εκείνων που να ταιριάζουν ικανοποιητικά με τις αξίες της επιχείρησης;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε.. όπως ανέφερα προηγουμένως.. μέσω των συνεντεύξεων προσπαθούμε να εξάγουμε όσες περισσότερες πληροφορίες γίνεται για τον υποψήφιο και (παύση) να δούμε εν τέλει εάν είναι κατάλληλος για την θέση και φυσικά εάν μπορεί «δέσει» με το περιβάλλον της επιχείρησης

XK: Τι εννοείται όταν λέτε «να δέσει με το περιβάλλον της επιχείρησης»

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε.. θέλω να πω με την φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης μας.

XK: Θίγοντας το θέμα της κουλτούρας, θα θέλατε να μου πείτε δυο λόγια για την κουλτούρα της επιχείρησης σας;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, η εταιρική κουλτούρα είναι το συνεκτικό στοιχείο που διασφαλίζει την σύμπνοια στην επίτευξη του οράματος. (παύση) Βασικός άξονας της εταιρικής κουλτούρας είναι η συνεχής επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό (παύση) το οποίο αποτελεί την κινητήριου δύναμη της εταιρίας.

XK: Μάλιστα... πώς πιστεύετε ότι επηρεάζει η εταιρική κουλτούρα την επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε... εστιάζουμε στην προσέλκυση και στην διατήρηση ικανών στελεχών, με αρχές και αξίες οι οποίες να συνάδουν με αυτές του Ομίλου.

XK: Με ποιους τρόπους γίνεται η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζόμενους της επιχείρησης;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε με την διατήρηση ενός συνόλου επιχειρηματικών αξιών που προάγουν την επιχειρηματική αριστεία και την κοινωνική υπευθυνότητα

XK: Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρηση για την εκπαίδευση – επιμόρφωση προσωπικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: με την διαμόρφωση ετήσιου εκπαιδευτικού πλάνου βάσει εξειδικευμένων αλλά και πάγιων αναγκών

ΧΚ: Με ποιους τρόπους και μεθόδους επιτυγχάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού την εσωτερική επικοινωνία με το εργατικό δυναμικό;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, μέσω του intranet, μέσω ανακοινώσεων, πράξεων διοίκησης και ενημερώσεων, Επίσης με focus groups και συντονισμό συναντήσεων με τις ανώτερες διοικητικές ομάδες

ΧΚ: Τελειώνοντας θα ήθελα να μου πείτε τι αποφασίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τους εργαζομένους που δεν ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε..θα έλεγα coaching και διαρκή ανατροφοδότηση

ΧΚ: Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Εγώ ευχαριστώ... ελπίζω να βοήθησα (γέλια).

BUSINESS UNIT 3 (Εταιρία Διασύνδεσης Εργασίας)

XK: Καλησπέρα σας, Αρχίζοντας θα ήθελα να σας ευχαριστήσω προκαταβολικά για το χρόνο που μου αφιερώνετε. Οι ερωτήσεις που θα σας κάνω στη συνέχεια αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης καθώς και την επίδραση αυτής στις στρατηγικές του HR για την επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Πολύ ωραία.. ας ξεκινήσουμε

XK: Πως γίνεται στην επιχείρησή σας ο προγραμματισμός αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, η εταιρία μας τα τελευταία χρόνια παρόλες τις αντιξοότητες της αγοράς, αναπτύσσεται συνεχώς και γι αυτόν τον λόγο προκύπτουν συνεχώς ανάγκες σε νέες θέσεις εργασίας. (παύση) Φτιάχνεται ένα οργανόγραμμα λοιπόν, μέσα στο οποίο θέτονται ετήσιοι στόχοι για το ποιες θέσεις και πόσες πρέπει να καλυφθούν στο τρέχον έτος με σειρά προτεραιότητας στις πιο άμεσες ανάγκες.

XK: Με ποιους τρόπους γίνεται η προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε τα μέσα που χρησιμοποιούμε είναι ως επί το πλείστον τα social media όπως το linkedin, το facebook και πλατφόρμες όπως το skywalker και το kariera. (παύση) Ανεβάζουμε τις θέσεις εργασίας που κατά καιρούς χρειαζόμαστε και μέσω αυτών των κοινωνικών δικτύων προσελκύουμε τους εργαζόμενους που θέλουμε

XK: και με ποια κριτήρια και μέσα γίνεται η επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, (παύση), αρχικά γίνεται μια αξιολόγηση των βιογραφικών που λαμβάνουμε όπου σε συνδυασμό με την περιγραφή της θέσης και έχοντας μιλήσει με τον εκάστοτε business unit leader της θέσης για το άτομο που ψάχνει και ο ίδιος, εντοπίζονται οι επικρατέστεροι υποψήφιοι.

XK: Μάλιστα... Υπάρχουν τεχνικές εντοπισμού των ανθρώπων εκείνων που να ταιριάζουν ικανοποιητικά με τις αξίες της επιχείρησης;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε... εφόσον ξεκινήσουν οι συνεντεύξεις αρκετών υποψηφίων, ο υπεύθυνος του Ανθρώπινου Δυναμικού μαζί με τον manager του αντίστοιχού τμήματος, καταλήγουν σε μια από κοινού απόφαση για το ποιος από τους υποψήφιους ταιριάζει καλύτερα στις απαιτήσεις της θέσης αλλά και στην κουλτούρα σύμφωνα με την προσωπικότητα του. (παύση) Βέβαια όλα αυτά με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου που έχουμε δημιουργήσει και από το οποίο εκμαιεύονται όλα αυτά τα οποία είναι η ίδια η εταιρία(πίνει νερό)

ΧΚ: Μιλώντας για την κουλτούρα... ποια είναι η εταιρική κουλτούρα της δικής σας επιχείρησης;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, η εταιρίας μας έχει ως στόχο την συνεχή καινοτομία σε όλο το μήκος των λειτουργιών της, την οποία διδάσκεται ο εργαζόμενος μέσα από την εμπειρία του στον οργανισμό μας. Θεωρούμε τους εργαζόμενους ως πηγή έμπνευσης, βοηθώντας να αποκαλύπτουν συνεχώς τα μοναδικά τους ταλέντα με σκοπό την εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών και προσεγγίσεων

ΧΚ: Πως επηρεάζει η εταιρική κουλτούρα την επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Η εταιρική μας κουλτούρα, είναι η βάση από την οποία ξεκινάνε όλες οι ερωτήσεις και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούμε για να εντοπίσουμε τον καταλληλότερο υποψήφιο. (παύση) Θέλουμε έναν υποψήφιο ο οποίος θα μπορέσει να συνεργαστεί μαζί μας και να γίνει μέρος της ομάδας μας... λες και ήταν πάντα ένας από εμάς (εεε) και σε αυτό βοηθάει ο προσανατολισμός του υποψήφιου προς την καινοτομία, την ομαδικότητα και την θέληση για συνεχή εξέλιξη

ΧΚ: Με ποιους τρόπους γίνεται η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζόμενους της επιχείρησης;

Συνεντευξιαζόμενος: Βασικά όλα στον οργανισμό ξεκινούν από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη της εταιρίας μας. Εκείνος οραματίζεται τους στόχους της επιχείρησης και στη συνέχεια όλο αυτό το

μεταδίδει στους *B.U leaders* και κατ επέκταση σε όλους τους εργαζόμενους. Ο εργαζόμενος από την πρώτη κιόλας μέρα έχει μια πρώτη γνωριμία με τον ιδιοκτήτη, οποίος μοιράζεται μαζί του το όραμα του και σκέψεις του για τον οργανισμό προσπαθώντας έτσι να τον κάνει να νιώσει άνετα από την πρώτη κιόλας στιγμή.

ΧΚ: Μάλιστα... με ποιους τρόπους η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης συμβάλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Φυσικά το HR βρίσκεται πάντα δίπλα στον εργαζόμενο σε δύσκολες και μη στιγμές για να τον καθοδηγεί και να τον συμβουλεύει για την προσωπική και επαγγελματική του εξέλιξη και όχι μόνο. Ο HR manager είναι φωτεινό παράδειγμα για τους εργαζόμενους και φυσικά ο πρώτος που πρέπει να ακολουθεί και να προωθεί τις αξίες του οργανισμού. (παύση) Κάτι που στην εταιρία μας ακολουθείται κατά γράμμα και διδάσκεται με έμμεσους κυρίως τρόπους στην καθημερινότητα μας, από την συνέπεια στην προσέλευση μας μέχρι και τον τρόπο που συμπεριφερόμαστε στους συναδέλφους μας αλλά και στους πελάτες μας βεβαίως.

ΧΚ: Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρηση για την εκπαίδευση – επιμόρφωση του προσωπικού;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Η επιχείρηση από την πρώτη κιόλας μέρα του εργαζόμενου, του ορίζει ένα mentor ο οποίος τον φέρνει σε επαφή με το αντικείμενο του και τον καθοδηγεί και τον συμβουλεύει σε μια περίοδο 6 μηνών μέσα στην οποία καλύπτονται όλες οι φάσεις της εργασίας σε πλήρη έκφραση. (πίνει νερό) Τελικός απολογισμός και στόχος αυτής της διαδικασίας είναι ένας νέος εργαζόμενος, προετοιμασμένος με την κατάλληλη τεχνογνωσία και εταιρική κουλτούρα για να ανταποκριθεί χωρίς κανένα δισταγμό και χωρίς ερωτήματα στην πορεία του μέσα στην εταιρία.

ΧΚ: Με ποιους τρόπους και μεθόδους επιτυγχάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού την εσωτερική επικοινωνία με το εργατικό δυναμικό;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Βασικά η εσωτερική μας επικοινωνία με τους εργαζόμενους γίνεται με διάφορους τρόπους, από μια φυσική και άμεση επαφή μέχρι και με ένα μήνυμα στο skype, το οποίο χρησιμοποιούμε στην καθημερινότητα μας μέσα στην εταιρία και σε μεγάλο βαθμό. Όταν πρόκειται για κάτι απλό όπως είναι η αίτηση αδείας ή κάτι σύνθετο όπως μια προειδοποίηση για επαναλαμβανόμενη αργοπορία γίνεται γραπτώς, όταν όμως πρόκειται για ένα σημαντικό ζήτημα προσωπικής φύσεως ή επαγγελματικής όπως η αλλαγή καθηκόντων, γίνεται με άμεση φυσική επαφή

ΧΚ: και τέλος... τι αποφασίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τους εργαζομένους που δεν ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Η αλήθεια είναι ότι είναι σπάνιο φαινόμενο, καθώς η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου είναι πολύ προσεκτική. Όμως (παύση) κάποιες φορές μπορεί να συμβεί και γι αυτόν τον λόγο στην περίπτωση επαναλαμβανόμενης απόκλισης, γίνεται προειδοποίηση και ακολουθείται μια συμβουλευτική περίοδος λίγων εβδομάδων όπου δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να επανορθώσει την ενδεχόμενη βλαπτική συμπεριφορά τους. Εεε εφόσον όμως ο εργαζόμενος συνεχίσει να δημιουργεί προβλήματα και χαρακτηρίζονται ως ανεπανόρθωτα για τους συναδέλφους του και την επιχείρηση, δυστυχώς πρέπει να διακοπεί η συνεργασία μας.

ΧΚ: Μάλιστα, ήσασταν πάρα πολύ κατατοπιστική, σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Εγώ σας ευχαριστώ

Business Unit 4 (Εταιρία Διασύνδεσης Εταιρίας)

XK: Καλησπέρα σας, Ξεκινώντας θα ήθελα να σας ευχαριστήσω προκαταβολικά για το χρόνο που μου αφιερώνετε. Οι ερωτήσεις που θα σας κάνω στη συνέχεια αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης καθώς και την επίδραση αυτής στις στρατηγικές του HR για την επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Φυσικά... με μεγάλη μου χαρά να βοηθήσω

XK: Αρχικά θα ήθελα να σας ρωτήσω πως γίνεται στην δική σας επιχείρηση ο προγραμματισμός των αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, οι εργασίες κάθε χώρου της εταιρίας καθορίζουν το σύνολο της ανθρωποδύναμης που θα το αποτελούν. Εφόσον οριστικοποιηθούν οι εργασίες ενός χώρου δηλώνονται οι ανάγκες σε προσωπικό στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού

XK: Με ποια μέσα και τρόπους γίνεται η προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε... τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή χρησιμοποιούμε αναρτήσεις αγγελιών στην ιστοσελίδα της εταιρίας μας (εεε) και έχουμε συμμετάσχει σε διοργανώσεις εταιριών με αντικείμενο τον εργασιακό προσανατολισμό όπου υπάρχει μια πρώτη επαφή με τον υποψήφιο. (παύση) Επίσης και μέσω συστάσεων από υπαλλήλους της εταιρίας μας

XK: Μάλιστα... με ποια κριτήρια και μέσα γίνεται η επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε... τα κριτήρια επιλογής καθορίζονται από την θέση που θα καλύψουμε και τις αρμοδιότητες δηλαδή καθήκοντα που θα κληθεί ο υποψήφιος να αναλάβει. (παύση) Σαν βασικό κριτήριο θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ συναφή με το αντικείμενο της θέσης. Επίσης, υπάρχουν δυο στάδια αξιολόγησης. Το πρώτο μέρος είναι συμμετοχή σε γραπτή αξιολόγηση με τεστ πολλαπλών επιλογών και το δεύτερο μέρος είναι συνάντηση με το Ανθρώπινο Δυναμικό

XK: Υπάρχουν τεχνικές εντοπισμού των ανθρώπων εκείνων που να ταιριάζουν ικανοποιητικά με τις αξίες της επιχείρησης;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε όλοι οι εξωτερικοί υποψήφιοι επιλέγονται μέσω διαδικασίας αξιολόγησης που περιλαμβάνει την συμμετοχή των υποψήφιων σε γραπτή αξιολόγηση και σε προσωπική συνέντευξη με το Ανθρώπινο Δυναμικό και με κάποιον υπεύθυνο του χώρου όπου υπάρχει ανάγκη πρόσληψης εξωτερικού υποψηφίου. (παύση) Στο σύνολο της διαδικασίας αυτής και από τις ερωτήσεις που θα τεθούν στον υποψήφιο μπορεί να γίνει άμεσα αντιληπτό αν το προφίλ του είναι κατάλληλο για να ενταχθεί στο ανθρώπινο δυναμικό μας

XK: Αντιλαμβάνομαι ότι αυτό που θέλετε να διακρίνετε στην ουσία είναι αν ο υποψήφιος ταιριάζει με την εταιρική κουλτούρα της εταιρίας σας... σωστά;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Ναι πολύ σωστά, είναι πολύ βασικό κριτήριο

XK: Θα θέλατε να μου μιλήσετε για την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης σας;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Φυσικά. Η εταιρική κουλτούρα της εταιρίας μας έχει ως βάση την εξυπηρέτηση του πελάτη εσωτερικού και εξωτερικού. Η ομαλή λειτουργία της βασίζεται στην συνεχή πρόθεση των ανθρώπων μας να υπάρχει σωστή επικοινωνία και να επιτυγχάνουμε το μέγιστο αποτέλεσμα των εργασιών μας

XK: Πως πιστεύετε ότι επηρεάζει η εταιρική κουλτούρα την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Άμεσα. Πιστεύω ότι η επιλογή ανθρώπων που στελεχώνουν την επιχείρηση μας πρέπει να ταιριάζουν με τη φιλοσοφία μας. Με αυτόν τον τρόπο υπάρχει σωστή λειτουργία και δεν προκαλούνται προβλήματα και εντάσεις που να αποδιοργανώνουν τους χώρους και τις διευθύνσεις

XK: Με ποιους τρόπους γίνεται η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζόμενους της επιχείρησης;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε δεν υπάρχει καθιερωμένη μέθοδος μετάδοσης. Με την ένταξη στην εταιρία και βλέποντας τον τρόπο που λειτουργεί και συμμετέχοντας σε ομαδικές εκπαιδεύσεις, ο νέος προσληφθέν υπάλληλος εντάσσεται και εναρμονίζεται με την κουλτούρα της εταιρίας

ΧΚ: Μάλιστα... με ποιους τρόπους η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Όλοι ανεξαιρέτως level ευθύνης και αρμοδιοτήτων συμμετέχουν και ενστερνίζονται τους ίδιους κανόνες, πόσο μάλιστα οι άνθρωποι της Διοίκησης που πρέπει να δίνουν το παράδειγμα στους υφισταμένους τους

ΧΚ: Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρηση για την εκπαίδευση –επιμόρφωση προσωπικού;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Με προγραμματισμό σεμιναρίων, e-learning, focus groups, εκπαιδεύσεις και ενημερώσεις για οποιαδήποτε αλλαγή εφαρμόζεται στους χώρους της εταιρίας

ΧΚ: Με ποιού τρόπους και μεθόδους επιτυγχάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού την εσωτερική επικοινωνία με το εργατικό δυναμικό;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, με την διοργάνωση συναντήσεων, διεξαγωγή ερωτηματολογίων εργασιακής φύσεως, οργάνωση happy hours και project όπου συμμετέχουν οι υπάλληλοι

ΧΚ: Τέλος θα ήθελα να σας ρωτήσω, τι αποφασίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τους εργαζομένους που δεν ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Η εταιρία έχοντας επενδύσει στον ανθρώπινο δυναμικό προσπαθεί να αξιοποιεί τους ανθρώπους της σε κατάλληλες θέσεις. (παύση) Σε γενικές γραμμές από την αρχή της αξιολόγησης διαλέγει ανθρώπους που να ταιριάζουν στην ιδεολογία της και στο σύστημα αξιών της. Τώρα... σε περίπτωση που εν τέλει κάποιος εργαζόμενος δεν ταιριάζει στην θέση που επιλεχθεί, προσπαθούμε να βρούμε μέσω συνομιλιών μια μέση λύση και

ενδεχομένως και την μετακίνηση του. Τέλος (παύση) εάν δεν υπάρχει ομαλή συνεργασία, μπορεί και να προχωρήσει σε αποδέσμευσή του.

ΧΚ: Μάλιστα... σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: *Εγώ σας ευχαριστώ, καλό απόγευμα*

BUSINESS UNIT 5 (Εταιρία Διασύνδεσης Εταιρίας)

XK: Καλημέρα σας, Ξεκινώντας θα ήθελα να σας ευχαριστήσω προκαταβολικά για το χρόνο που μου αφιερώνετε. Οι ερωτήσεις που θα σας κάνω στη συνέχεια αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης καθώς και την επίδραση αυτής στις στρατηγικές του HR για την επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Βεβαίως με μεγάλη μου χαρά να σας βοηθήσω

XK: Αρχικά θα ήθελα να μου πείτε πως γίνεται στην επιχείρηση σας ο προγραμματισμός των αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, όσον αφορά το in house προσωπικό, γίνεται μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, ακόμα και έτους. Ανάλογα με τους στόχους που τίθενται για το έτος αλλά και τις τρέχουσες εργασίες, καταλήγουμε στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού για την εταιρία. (παύση) Τώρα για τους σταθερούς πελάτες μας γνωρίζουμε τις συνεχείς ανάγκες τους και φροντίζουμε να έχουμε συνεχή προσέλκυση προσωπικού. Για τους νέους πελάτες μόλις προκύπτουν νέες θέσεις προγραμματίζουμε και τον τρόπο προσέλκυσης

XK: Με ποια μέσα και τρόπους γίνεται η προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε ανατρέχουμε σε ήδη υπάρχουσα βάση βιογραφικών, αγγελίες, site, job boards, linkedin, job affairs

XK: Μάλιστα... και με ποια κριτήρια και μέσα γίνεται η επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Η επιλογή των βιογραφικών γίνεται βάσει τα κριτήρια που έχουν συμφωνηθεί με τον πελάτη. Αφού λοιπόν γίνει screening προχωράμε με τις συνεντεύξεις και καταλήγουμε στον υποψήφιο που συνδυάζει τα κατάλληλα προσόντα αλλά και την προσωπικότητα για την θέση

XK: Υπάρχουν τεχνικές εντοπισμού των ανθρώπων εκείνων που να ταιριάζουν ικανοποιητικά με τις αξίες της επιχείρησης;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Προκύπτει κυρίως κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (παύση) ή με τεστ εργασιακών αξιών ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε εταιρίας

XK: Ποια εταιρική κουλτούρα ακολουθεί η επιχείρησή σας;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, αποστολή της επιχείρησής μας είναι η αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών μας είτε πρόκειται για εταιρίες είτε για τους υποψήφιους εργαζόμενους. Μπορεί να μην έχουμε σχέση έμμισθης συνεργασίας, αλλά οι υποψήφιοι μας είναι το «γρανάζι» της δουλειάς μας. (παύση) Η ομάδα της KSM κινείται πάνω σε αυτόν τον άξονα αρμονικά και με εξαιρετική συνεργασία μεταξύ τους. Η πιο σημαντική αξία της εταιρίας μας είναι ο σεβασμός και η εκτίμηση στους συναδέλφους κάτι που φροντίζουμε να μην διαταράσσεται με κανένα τρόπο. (παύση) Σεβόμενοι λοιπόν το ανθρώπινο δυναμικό μας, φροντίζουμε πέρα από το να παρέχουμε ένα εναρμονισμένο εργασιακό περιβάλλον, να τηρούνται τα ωράρια, να δίνονται κίνητρα και κυρίως να αναγνωρίζεται έμπρακτα η πρόσφορα κάθε εργαζόμενου στην εταιρία. (παύση) Παράλληλα, η τήρηση κανόνων ασφαλείας και υγιεινής είναι δεδομένες και αποτελούν επίσης πρωταρχικό μας στόχο. Αν μπορούμε να συνοψίσουμε με λίγα λόγια την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρίας, θα λέγαμε ότι η καλή συνεργασία και η σχέση των συνεργατών μας αποτελεί τον πυλώνα της λειτουργίας μας

XK: Πως επηρεάζει η εταιρική κουλτούρα την επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Άμεσα. (παύση) Φροντίζουμε όσο είναι δυνατόν να επιλέγουμε ανθρώπους που να ταιριάζουν στην εταιρία, πολύ περισσότερο από το να επιλέξουμε έναν άνθρωπο που έχει όλα τα προσόντα αλλά η προσωπικότητά του δεν πρόκειται να ταιριάζει με αυτή της ομάδας

XK: Με ποιους τρόπους γίνεται η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζόμενους της επιχείρησης;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: *Induction week* για νέους συνεργάτες, εκπαίδευση, εβδομαδιαία meetings όλης της ομάδας

ΧΚ: *Με ποιους τρόπους η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας;*

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: *Καταρχάς αποτελώντας το ίδιο τμήμα παράδειγμα και φροντίζοντας να το επικοινωνεί στο υπόλοιπο προσωπικό με τους τρόπους που ήδη έχουν αναφερθεί. (παύση) φυσικά πέρα από τις οργανωμένες δράσεις, η άμεση και καθημερινή επαφή με το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας δίνει συνέχεια ευκαιρίες ώστε να καθιερώνεται ενεργά η κουλτούρα και ο τρόπος λειτουργίας της εταιρίας*

ΧΚ: *Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρηση για την εκπαίδευση – επιμόρφωση του προσωπικού;*

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: *εεε... εκπαίδευση on the job από τον άμεσο συνεργάτη, συνεχής ανατροφοδότηση και βοήθεια ανάμεσα σε όλη την ομάδα, εταιρικά σεμινάρια που ενισχύουν την συνοχή της ομάδας και ενημερωτικές ημερίδες από πιστοποιημένους φορείς*

ΧΚ: *Με ποιους τρόπους και μεθόδους επιτυγχάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού την εσωτερική επικοινωνία με το εργατικό δυναμικό;*

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: *εεε... με ενημερωτικές συναντήσεις σε συχνό χρονικό διάστημα με το άμεσο προσωπικό*

ΧΚ: *Τέλος θα ήθελα να ρωτήσω... τι αποφασίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τους εργαζόμενους που δεν ταιριάζουν με την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης;*

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: *Η εταιρία δίνει αρκετές ευκαιρίες σε όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους, μέσα από την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση, μέσα από την συνεργασία με την ομάδα, ωστόσο (παύση) αν φανεί από την πλευρά του εργαζόμενου ότι δεν υπάρχει*

προσπάθεια συντονισμού με την εταιρική κουλτούρα, δηλαδή με την ομάδα, αποχωρεί, καθώς οι ανθρώπινες σχέσεις είναι το νούμερο ένα ενδιαφέρον για την εταιρία μας

XK: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Εγώ ευχαριστώ, καλή συνέχεια

Business Unit 6 (Ιατρικός κλάδος)

XK: Καλησπέρα σας, Ξεκινώντας θα ήθελα να σας ευχαριστήσω προκαταβολικά για το χρόνο που μου αφιερώνετε. Οι ερωτήσεις που θα σας κάνω στη συνέχεια αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης καθώς και την επίδραση αυτής στις στρατηγικές του HR για την επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Βεβαίως με μεγάλη μου χαρά να σας βοηθήσω

XK: Αρχικά θα ήθελα να σας ρωτήσω πως γίνεται στην επιχείρησή σας ο προγραμματισμός αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, κάθε χρόνο στην αρχή της χρονιάς ο οργανισμός μας έχει ένα εργαστήριο στο οποίο συμμετέχει όλο το προσωπικό για να εξετάσει πρώτα το πρόγραμμα μας, δηλαδή το που βρισκόμαστε τώρα και τους στόχους του οργανισμού το επόμενο έτος, τις ανάγκες του οργανισμού, τις ανάγκες των πελατών μας -στην περίπτωση μας τα άτομα στα οποία προφέρουμε τις υπηρεσίες μας - τις δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη, τις πιθανές ελλείψεις μας αλλά και τις ανάγκες για εργατικό δυναμικό

XK: Με ποια μέσα και τρόπους γίνεται η προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, μέσω διαφημίσεων στην ιστοσελίδα μας, εφημερίδες αλλά και ιστοσελίδες που ειδικεύονται στην εργοδοτική προσώπων σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς ή σε κοινωφελείς φιλανθρωπικούς οργανισμούς. (παύση) Μερικές φορές, ανάλογα με την ειδίκευση της θέσης εργασίας ή το επίπεδο της θέσης, γίνεται και απευθείας προσέγγιση ατόμου το οποίο πιστεύουμε ότι είναι κατάλληλο για τη θέση

XK: Με ποια κριτήρια και μέσα γίνεται η επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Κάθε θέση εργασίας που διαφημίζεται έχει καθορισμένα απαραίτητα κριτήρια και κάθε υποψήφιος καλείται να δείξει ότι πληροί τα κριτήρια αυτά. Συνήθως μετά την αξιολόγηση των υποψηφίων δημιουργείται μια λίστα των πιο κατάλληλων

ατόμων τα οποία καλούνται σε μια συνέντευξη. (παύση) Η ομάδα της συνέντευξης λοιπόν, αποτελείται από άτομα που έχουν γνώση της θέσης εργασίας και των απαιτήσεων της, από κάποιο άτομο σε διευθυντική θέση και από ένα άτομο του τμήματος που είναι υπεύθυνο για το εργατικό δυναμικό. Φυσικά, όσο πιο ψηλά είναι η θέση τόσο διαφοροποιείται η σύσταση της ομάδας συνέντευξης. Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις στην ομάδα μπορεί να συμμετέχουν διοικητικοί σύμβουλοι, ο γενικός διευθυντής αλλά και άτομα σε υψηλές θέσεις. Σε όλες τις περιπτώσεις για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου πρέπει να επιδειχτούν απαραίτητα προσόντα και εκπαίδευση, προϋπηρεσία σε παρόμοια θέση ή οργανισμό, επίδειξη επιτυχούς καριέρας σε παρόμοια θέση, συστάσεις και φυσικά να συμφωνεί η προσωπικότητα του υποψήφιου με τις οργανωτικές αξίες του οργανισμού. Επίσης σε ορισμένες περιπτώσεις είναι απαραίτητο να προσκομίζονται έγγραφα από αρμόδια αρχές, όταν ειδικά η θέση σχετίζεται με παιδιά ή ευάλωτα άτομα

XK: Μάλιστα, υπάρχουν τεχνικές εντοπισμού των ανθρώπων εκείνων που να ταιριάζουν ικανοποιητικά με τις αξίες της επιχείρησης;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Μέσω ιστοσελίδων, όπου άτομα έχουν ανεβάσει το βιογραφικό τους σημείωμα, μέσω linkedin και συστάσεις από άλλα άτομα που εργάζονται στο ίδιο πεδίο

XK: Θα ήθελα να μου μιλήσετε για την εταιρική κουλτούρα του οργανισμού σας

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: (παύση) Με απλά λόγια είναι να φροντίζουμε τα άτομα με καρκίνο του αίματος και τις οικογένειες τους

XK: Πως επηρεάζει η εταιρική κουλτούρα την επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε στην επιλογή προσωπικού μας η συμφωνία και η αποδοχή των υποψηφίων συνδέεται άμεσα με το κατά πόσο ταιριάζει η προσωπικότητα του με την εταιρική μας κουλτούρα. Θεωρούμε πως είναι ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια για την

ένταξη ενός νέου προσώπου στον οργανισμό. Θέλουμε να μας επιδείξουν έμπρακτα ότι συμφωνούν με την ιδεολογία που διέπει τον οργανισμό μας.

XK: Με ποιους τρόπους γίνεται η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζόμενους της επιχείρησης;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Μέσω γραπτών πληροφοριών που περιέχεται σε ένα πακέτο που λαμβάνει κάθε εργαζόμενος όταν αρχίζει την εργασία του μαζί μας, συνεχής υποστήριξη και εκπαίδευση στη δουλειά

XK: Με ποιους τρόπους η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Με τον συντονισμό και την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην αναθεώρηση και επεξεργασία της υπάρχουσας εταιρικής κουλτούρας, με ενημερωτικά φυλλάδια μέσω internet και μέσω emails

XK: Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρηση για την εκπαίδευση – επιμόρφωση του προσωπικού;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Λοιπόν, εξετάζουμε πιθανές ελλείψεις στις ικανότητες προσωπικού όταν χρειάζεται να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις και να συναντήσουν αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών μας. Ζητάμε τη γνώμη του προσωπικού επάνω σ' αυτά και οργανώνουμε εκπαιδευτικά σεμινάρια. (παύση) Επίσης χρησιμοποιούμε όπου είναι δυνατόν on line εκπαιδευτικά εργαλεία.

XK: Με ποιους τρόπους και μεθόδους επιτυγχάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού την εσωτερική επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: εεε, προσωπικές επαφές μέσω teleconference αλλά και μέσω ενημερωτικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων σε κανονικά διαστήματα

XK: Τέλος θα ήθελα να ρωτήσω τι αποφασίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τους εργαζόμενους που δεν ταιριάζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης;

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Προσφέρεται υποστήριξη, συμβουλές από ειδικούς, περαιτέρω εκπαίδευση και γίνεται μεγάλη προσπάθεια να υπερβούν οι ελλείψεις τους. Βέβαια σε ορισμένες περιπτώσεις ο οργανισμός δεν έχει άλλη επιλογή από τον να αποχωρήσει τον εργαζόμενο που δεν μπορεί πλέον να εναρμονιστεί με το εργασιακό μας περιβάλλον

XK: Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας

ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ: Εγώ ευχαριστώ, καλή συνέχεια