



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**  
**ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΣΤΕΛΛΑ-ΜΑΡΙΑ ΔΡΙΧΟΥΤΗ**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Λήδα Παναγιωτοπούλου, ΛΕΚΤΟΡΑΣ ΟΠΑ (επιβλέπων)**

Πέτρος Σολδάτος, Καθηγητής ΓΠΑ

Παναγιώτης Λαζαρίδης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ

Ιωάννης Κανδαράκης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ

Αθανάσιος Κρυστάλλης, Λέκτορας ΓΠΑ

Αθήνα, Μάρτιος 2007

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερας την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Λήδα Παναγιωτοπούλου, λέκτορα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, με της οποίας την πολύτιμη βοήθεια κατάφερα να φέρω εις πέρας την εργασία αυτή.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εκπροσώπους της εταιρείας L'Oréal στην Ελλάδα και ιδιαίτερας τα άτομα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού που μου αφιέρωσαν το χρόνο τους ούτως ώστε να συλλέξω τις κατάλληλες πληροφορίες για την μελέτη του συγκεκριμένου θέματος. Πιο συγκεκριμένα να ευχαριστήσω την κυρία Ελευθερία Κανάκη, HR Executive, την κυρία Μαρία Πετρίδου, HR Assistant, την κυρία Μυρσίνη Καζάκου, Pay Role Specialist και τέλος την κυρία Μπία Μετρίδου, Υπεύθυνη Προσωπικού.

Τέλος, να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την συνεχή τους συμπαράσταση στην μέχρι τώρα πορεία μου και στην βοήθειά τους για την απόκτηση του μεταπτυχιακού αυτού τίτλου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....                                         | 4  |
| 1.1 Εισαγωγή.....                                                     | 4  |
| 1.2 Σκοπός και στόχος .....                                           | 7  |
| ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....                                | 8  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : ΝΕΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ..... | 8  |
| 2.1 Παγκοσμιοποίηση .....                                             | 9  |
| 2.2 Το νέο συμβόλαιο εργασίας .....                                   | 12 |
| 2.3 Εκπατρισμός .....                                                 | 17 |
| 2.4 Διακρίσεις.....                                                   | 20 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....             | 23 |
| 3.1 Διαφορές στις μεθόδους πρόσληψης.....                             | 24 |
| 3.2 Η κοινωνική πλευρά των προσλήψεων .....                           | 26 |
| 3.3 Στελέχωση των επιχειρήσεων .....                                  | 28 |
| 3.4 Τρόποι στελέχωσης των επιχειρήσεων .....                          | 30 |
| Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης .....                                    | 31 |
| Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης .....                                    | 33 |
| 3.5 Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα των μεθόδων πρόσληψης.....            | 34 |
| 3.6 Χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι.....                                    | 37 |
| 3.7 Νέες μορφές μεθόδων πρόσληψης .....                               | 42 |
| 3.8 Στάδια στη διαδικασία επιλογής.....                               | 46 |
| ΜΕΡΟΣ Β: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ .....                                      | 48 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: L'OREAL.....             | 48 |
| 4.1 Μεθοδολογία .....                                                 | 48 |
| 4.2 Γνωριμία με την L'Oreal.....                                      | 49 |
| 4.3 Στελέχωση στη L'Oréal.....                                        | 52 |
| 4.3.1 Εισαγωγή.....                                                   | 52 |
| 4.3.2 Χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι στελέχωσης .....                      | 53 |
| Internships .....                                                     | 62 |
| Πανεπιστήμια.....                                                     | 62 |
| L'Oréal Business Games.....                                           | 63 |
| 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....                                                  | 67 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ .....                                        | 71 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....                                                      | 74 |
| Ερωτηματολόγιο συνέντευξης .....                                      | 74 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### **1.1 Εισαγωγή**

Ο πλέον καθοριστικός παράγοντας σε μία επιχείρηση είναι οι εργαζόμενοι, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτοί αποτελούν το βασικό συστατικό για τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και την επίτευξη των στόχων που τίθενται · είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία και την ανεπιτυχία της λειτουργία.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι το τμήμα της επιχείρησης το οποίο πραγματεύεται με την κουλτούρα της επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων ούτως ώστε να υπάρχει συνταίριασμα μεταξύ αυτών των δύο, με την παρακίνηση τους και την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος στα πλαίσια της επίτευξης κοινών στόχων. Είναι ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων...) και λειτουργικών (επιλογή υποψηφίων...), που πρέπει να γίνονται ούτως ώστε η εκάστοτε επιχείρηση να μπορεί να αποκτάει, αξιοποιεί και διατηρεί ικανούς τους εργαζομένους της. Οι ενέργειες της αυτές είναι αλληλένδετες έτσι ώστε αποτυχία σε ένα στάδιο να μεταδίδει τις συνέπειες της σε όλα τα υπόλοιπα επίπεδα.

Από αυτά λοιπόν φαίνεται ότι ο ρόλος της διοίκησης των εργαζομένων στα πλαίσια του κοινωνικού περιβάλλοντος της κάθε επιχείρησης είναι δύσκολο και πολύπλοκο έργο το οποίο απαιτεί γνώση και τέχνη από τους υπευθύνους για την αξιοποίησή τους. Απαιτεί γνώση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, της εταιρικής κουλτούρας αλλά και σωστή ενημέρωση όσον αφορά τις θέσεις των εργαζομένων και τη λειτουργικότητα καθενός. Για να αποδίδουν τα μέγιστα οι εργαζόμενοι θα πρέπει προηγουμένως να έχει γίνει ανάλυση των θέσεων εργασίας ούτως ώστε η εταιρεία να γνωρίζει τι ακριβώς περιέχει η

κάθε θέση οπότε και τι άτομο ζητείται καθώς και τα προσόντα που πρέπει να έχει.

Την τελευταία δεκαετία παρατηρούνται αλλαγές στο σκηνικό των επιχειρήσεων. Σ' ένα παγκοσμιοποιημένο κοινωνικό, οικονομικό αλλά και τεχνολογικό περιβάλλον τα ζητούμενα για την κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η αποδοτικότητα (Χυτήρης, 2001). Για να αντεπεξέλθουν σε αυτά οι επιχειρήσεις χρειάζονται το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλα τα εφόδια που του παρέχονται με τρόπο τέτοιο που θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων, εταιρικών, ομαδικών αλλά και ατομικών. Οι αλλαγές που συμβαίνουν στο μικρο και μακρο περιβάλλον των επιχειρήσεων οδηγούν στον επαναπροσδιορισμό των στόχων και των λειτουργιών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Οι αλλαγές αυτές έχουν να κάνουν κυρίως με :

- ✓ Τον αυξημένο ανταγωνισμό
- ✓ Την ελεύθερη διακίνηση των εργαζομένων
- ✓ Την παγκοσμιοποίηση των αγορών
- ✓ Την διαφορετικότητα στην σύνθεση του εργατικού δυναμικού(εθνικότητα, εκπαίδευση, φύλλο, ηλικία...)
- ✓ Την αυτοματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας
- ✓ Τις νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης(τηλεεργασία, μερική απασχόληση...)

Η διαδικασία προγραμματισμού των ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε το υπάρχον αλλά και μελλοντικό προσωπικό της επιχείρησης να είναι ικανό να ανταποκριθεί στους στόχους της επιχείρησης αλλά και να τους επιτύχει. Αυτό πραγματοποιείται σε μεγαλύτερο βαθμό όταν λαμβάνεται υπόψη τόσο το εσωτερικό περιβάλλον

της επιχείρησης όσο και το εξωτερικό (οικονομικές συνθήκες, ανταγωνιστές, χαρακτηριστικά περιοχής / χώρας...).

Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας ένα στάδιο είναι η ανάλυση της θέσης εργασίας όπου οι πληροφορίες από αυτή την ανάλυση μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την σωστή επιλογή και προσέλκυση υποψηφίων ένα από τα πιο δύσκολα θέματα το οποίο καλείται να αντιμετωπίσει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Πρέπει να γίνεται κατάλληλη ανάλυση, προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων όσον αφορά τα συστήματα προσλήψεων που θα χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση διότι όσο πιο αποδοτικά είναι τα συστήματα αυτά τόσο υψηλότερη οικονομική επίδοση φαίνεται να έχουν, υψηλότερη παραγωγικότητα, ποιότητα, ικανοποίηση πελατών και τέλος ικανοποίηση και διατήρηση εργαζομένων ("The 4 hiring practices of highly successful organizations," 2002) .

Πρέπει λοιπόν το τμήμα της κάθε επιχείρησης που είναι υπεύθυνο για τις προσλήψεις να γνωρίζει τις καταλληλότερες μεθόδους για την προσέλκυση του κατάλληλου αριθμού υποψηφίων αλλά και τρόπους να τους διατηρεί. Να μπορούν να βλέπουν ποιοι θα ταιριάζουν καλύτερα στη κουλτούρα της εταιρείας, στις απαιτήσεις της και γενικότερα στις προδιαγραφές της θέσης για την οποία αιτούνται.

Είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία να βελτιώνει συνεχώς την ποιότητα των υποψηφίων που ενδιαφέρονται ούτως ώστε να μένουν στην επιχείρηση. Το κόστος από κάποιον που δεν θα ταιριάζει στην εταιρεία και πιθανώς να αποχωρήσει μετά από κάποιο διάστημα οικειοθελώς, λόγω ασυμφωνίας στόχων, απαιτήσεων, προσδοκιών από την εργασία αλλά και για άλλους λόγους, είναι μεγάλο και ασύμφορο τελικά.

## 1.2 Σκοπός και στόχος

Μέσα από αυτή την εργασία θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε ορισμένα βασικά ερωτήματα τα οποία απασχολούν τις επιχειρήσεις στο καινούριο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον που αναπτύσσονται τις τελευταίες δεκαετίες.

Στόχος λοιπόν αυτής της εργασίας είναι να δούμε καθαρά τις νέες τάσεις που έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται και να χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις στο θέμα της στελέχωσης δεδομένου του νέου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος το οποίο γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί. Με το πρακτικό κομμάτι της εργασίας από την άλλη θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε την εφαρμογή του θεωρητικού πλαισίου σε μία μεγάλη πολυεθνική που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα.

Αφού διαπιστωθούν αυτές οι αλλαγές θα ασχοληθούμε με τις τεχνικές προσέλευσης υποψηφίων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να εξετάσουμε τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή των αντίστοιχων μεθόδων. Φυσικά στις πρακτικές αυτές υπάρχουν περιορισμοί που τίθενται από διάφορες παραμέτρους όπως το είδος των επιχειρήσεων, τα προσόντα που απαιτούνται κάθε φορά για τις προς κάλυψη θέσεις κ.τ.λ. . Τέλος, αφού ερευνηθούν όλα τα προηγούμενα θα πρέπει να διαπιστωθεί η καταλληλότητα των μεθόδων βάση του ποσοστού αποτυχίας τους, του αριθμού των νεοπροσληφθέντων που τελικά παραμένει στην εταιρεία κ.τ.λ. και αφού γίνει και αυτό, εφόσον είναι δυνατόν, να μελετηθούν οι τυχόν λόγοι αποτυχίας και τι θα πρέπει οι εταιρείες να προσέξουν.

Στα επόμενα κεφάλαια λοιπόν, θα ασχοληθούμε με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να στελεχώσουν τα τμήματά τους και θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε

μερικά από τα παρακάτω ερωτήματα ερευνώντας αρχικά τις συνθήκες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις και πώς αυτές επηρεάζουν τη δράση και τις αποφάσεις τους.

## **ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΝΕΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Σε αυτό το κεφάλαιο της εργασίας θα ασχοληθούμε με τις καινούριες συνθήκες που έχουν αρχίσει να αναπτύσσονται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τις τελευταίες δεκαετίες και οι οποίες επηρεάζουν την δομή των επιχειρήσεων και τις αποφάσεις τους σε διάφορους τομείς. Εμάς μας απασχολεί να δούμε κυρίως πως κάποιες αλλαγές έχουν επηρεάσει τις επιχειρήσεις στον τομέα των προσλήψεων.

Οι αλλαγές αυτές έχουν να κάνουν με την παγκοσμιοποίηση, το άνοιγμα των συνόρων και τη δραστηριοποίηση τους και σε άλλες χώρες, με το νέο συμβόλαιο εργασίας που αντιπαρέρχεται του παλιού εισάγοντας καινούριες έννοιες και δεδομένα, όπως την έννοια της απασχολισιμότητας, της προσωπικής ευθύνης του εργαζομένου, της ευκαιρίες ανάπτυξης καθώς και της συνεχούς πληροφόρησης και ανατροφοδότησης των πληροφοριών.

Επιπλέον, ασχολούμαστε με τον εκπατρισμό που είναι άμεση συνέπεια της παγκοσμιοποίησης και του ανοίγματος των επιχειρήσεων σε άλλες αγορές και σκοπός είναι μέσα από αυτό να στελεχωθούν οι επιχειρήσεις τα πρώτα χρόνια της δραστηριοποίησης τους σε αυτές τις αγορές για την επίλυση προβλημάτων που αναπτύσσονται σε αυτές τις περιπτώσεις και τέλος με το θέμα των διακρίσεων και της διαφορετικής αντιμετώπισης και μεταχείρισης μέσα στις επιχειρήσεις.



## 2.1 Παγκοσμιοποίηση

Στο νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον οι αλλαγές που έχουν αρχίσει να συντελούνται είναι υψίστης σημασίας για τη συνέχιση της δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων. Όλοι οι κανόνες που ισχύανε παραδοσιακά στις επιχειρήσεις ανατρέπονται και πλέον καλούνται να αντεπεξέλθουν σε νέους ρόλους τους οποίους θα πρέπει να μάθουν και να αντιμετωπίσουν κατάλληλα και εγκαίρως με τις ανάλογες αλλαγές στο εσωτερικό τους. Στην ουσία πλέον δεν υπάρχει τίποτα σταθερό, τα πάντα είναι ακαθόριστα.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να αντεπεξέλθουν στις νέες αυτές συνθήκες θα πρέπει να διαθέτουν άτομα τα οποία να έχουν την ικανότητα να προαισθάνονται τις όποιες αλλαγές και να διαθέτουν τα μέσα, τους πόρους για να αντιδράσουν όσο το δυνατόν γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα. Προφανώς το καλύτερο για την επιχείρηση θα ήταν οι μάνατζερ να μην ακολουθούν τις αλλαγές αλλά να τις προλαβαίνουν ή ίσως και ακόμα καλύτερα να τις δημιουργούν. Αυτό όμως χρειάζεται αρκετή εμπειρία και γνώση των ατόμων για να μπορούν να το καταφέρουν. Στις τόσο ανταγωνιστικές συνθήκες που επικρατούν τα άτομα αυτά είναι απαραίτητα.

Χρειάζονται άτομα με γνώσεις, εμπειρία και διάθεση. Μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης και τριβής το άτομο εφόσον έχει τη διάθεση μπορεί να καταφέρει να καταλαβαίνει και να εξηγεί το περιβάλλον. Για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης θα πρέπει να υπάρχει ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και εξισορρόπηση μετά από ανάλυση των θετικών και αρνητικών σημείων που εντοπίζονται. Από άποψη οικονομικών πόρων οι επιχειρήσεις μπορεί να διαθέτουν αυτά που χρειάζονται αλλά το βασικότερο όλων είναι οι ανθρώπινοι πόροι.

Με την παγκοσμιοποίηση οι επιχειρήσεις άρχισαν να δραστηριοποιούνται τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά. Άρχισαν να ενδιαφέρονται για την κατάκτηση μεριδίου αγοράς και σε άλλες χώρες χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι παραμελούν τις εγχώριες αγορές. Φυσικά μια τέτοια απόφαση έχει σαν επακόλουθο την αλλαγή σε πολλά σε σημεία στις στρατηγικές της επιχείρησης καθώς και στον μέχρι τώρα τρόπο σκέψης και διοίκησης.

Με το άνοιγμα αυτό των επιχειρήσεων η ΔΑΠ έχει πλέον να αντιμετωπίσει και ορισμένες προκλήσεις οι οποίες σχετίζονται κυρίως με την μετακίνηση των ανθρώπων ανά τον κόσμο, καθορίζοντας τον βαθμό στον οποίο βασικές δραστηριότητες όπως η απόδοση της διοίκησης θα πρέπει να εναρμονίζονται με την κουλτούρα της επιχείρησης ή της εκάστοτε περιοχής, χώρας στην οποία βρίσκεται η εταιρεία, καθορίζοντας διαπολιτισμικά θέματα που έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη της διοίκησης και σχεδιάζοντας συστήματα αμοιβών που θα ισχύουν σε όλες τις επιχειρήσεις όπου κι αν βρίσκονται (Mendenhall, Black, Jensen, & Gregersen, 2003).

Οι επιχειρήσεις αυτές προσπαθούν να διατηρούν μία ισορροπημένη στρατηγική πράγμα που σημαίνει να δίνουν το ίδιο βάρος τόσο στην εγχώρια όσο και στην διεθνή αγορά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Επιπλέον το άνοιγμα αυτό ακόμα και σε μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να μην είναι επιτυχημένο και αυτό θα της κοστίζει σε χρήμα αλλά και το προσωπικό της ΔΑΠ μπορεί να μην είναι ικανό όσον αφορά τις ικανότητές του σε παγκόσμιο επίπεδο.

Τα θέματα που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση σε αυτές τις νέες συνθήκες είναι ποικίλα και οι αποφάσεις καθώς και οι τρόποι υλοποίησης τους αρκετά δύσκολες. Θα πρέπει να αναπτύξουν τρόπους ενίσχυσης της παγκόσμιας εταιρικής στρατηγικής. Ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων εδώ είναι η ενσωμάτωση των ρόλων και λειτουργιών του στην

παγκόσμια στρατηγική. Για παράδειγμα μία εταιρεία πετρελαίου παράγει ότι και οι υπόλοιπες. Διαφοροποίηση στο προϊόν δεν μπορεί να υπάρχει άρα θα πρέπει να επικεντρωθεί στην διαφοροποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Θα πρέπει η εταιρική κουλτούρα να είναι ισχυρή ούτως ώστε να μπορεί να διατηρεί τις βασικές νόρμες σε όλες τις χώρες που βρίσκεται η εταιρεία αλλά και ευέλικτη για να προσαρμόζεται στις εκάστοτε τοπικές συνήθειες και νοοτροπίες σεβόμενη τις εκάστοτε ιδιαιτερότητες γιατί μπορεί οι εργαζόμενοι να αντιδράσουν θεωρώντας ότι δεν τους σέβονται. Επιπλέον, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι κάτι πολύ βασικό είναι τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης να αντιμετωπίζονται σαν ένα ενιαίο αλληλοεξαρτώμενο σύνολο όπου τα κομμάτια του εξαρτώνται το ένα από το άλλο αλλά και υποστηρίζονται.

Όταν σε κάποια χώρα υπάρχει οικονομική κρίση και οι πωλήσεις δεν μπορούν να είναι οι προσδοκώμενες άρα και τα κέρδη της επιχείρησης σε αυτήν την χώρα, δεν θα πρέπει να υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση αλλά υποστήριξη από τα άλλα τμήματα τα οποία πήγαν καλύτερα και οι ανταμοιβές θα πρέπει να δίνονται σε όλους για να φαίνεται η σωστή και δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων. Το αντίθετο θα είχε αρνητικές επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα εκλάμβανε μία τέτοια κίνηση σαν τιμωρία, ποινή η οποία δεν εξαρτιόταν από τις ικανότητές τους.

Το βασικότερο όλων που έχει να αντιμετωπίσει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάπτυξη μάνατζερ που θα μπορούν να διοικούν παγκοσμίως. Οι τρόποι διοίκησης από την μία χώρα στην άλλη είναι διαφορετικοί λόγω διαφορετικότητας της κουλτούρας στην κάθε χώρα. Θα πρέπει οι μάνατζερ να μπορούν να καταλαβαίνουν τις τοπικές αγορές, τις ανάγκες τους και να βρίσκουν διαφορετικούς τρόπους για να τους προσεγγίσουν.

Ένας τρόπος για την ανάπτυξη τέτοιων στελεχών είναι ο εκπατρισμός, δηλαδή η αποστολή στελεχών από την μία χώρα στην άλλη προκειμένου να καταλάβουν τι σημαίνει να διοικείς σε παγκόσμιο επίπεδο βλέποντας πόσο διαφορετικές είναι οι αγορές μεταξύ τους. Αυτό γίνεται για να ελέγχονται οι δραστηριότητες στις άλλες αγορές, για να συντονίζονται οι δραστηριότητες σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς και για να μεταφέρεται η γνώση και οι οργανωσιακές πρακτικές μεταξύ των μονάδων (Suutari, 2003).

Παρά την σημαντικότητα του ρόλου του τμήματος ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται ότι παρά την παγκοσμιοποίηση των στρατηγικών και των λειτουργιών των επιχειρήσεων παραμένει το λιγότερο ανεπτυγμένο τμήμα όσον αφορά αυτή την πλευρά (Adler & Bartholomew, 1992). Ο ρόλος του τμήματος της ΔΑΠ στην παγκοσμιοποιημένη στρατηγική είναι η ανάπτυξη, καθορισμός και διασαφήνιση των ικανοτήτων που χρειάζονται για να επιτύχουν και η ανάπτυξη των ικανοτήτων που θα βοηθήσουν στην επίτευξη αυτού του σκοπού (Black & Ulrich, 1999).

Η λειτουργία της ΔΑΠ θα πρέπει να είναι τέτοια που θα βοηθά στην ανάπτυξη στελεχών ικανών να ηγηθούν σε παγκόσμιο επίπεδο μέσα από κατάλληλα προγράμματα και διαδικασίες (Morrison, 2000). Αυτό λοιπόν απαιτεί κατάλληλο προγραμματισμό καριέρας, καθοδήγηση αλλά και υποστήριξη μέσα από τις πρακτικές αυτές.

## **2.2 Το νέο συμβόλαιο εργασίας**

Τα χαρακτηριστικά της διοικητικής καριέρας συνάδουν με τις εξελίξεις στην οργανωσιακή δομή. Οι ικανότητες που πρέπει να έχουν πλέον τα στελέχη βάση όλων των αλλαγών που συντελούνται στο περιβάλλον των επιχειρήσεων αλλάζουν και γίνονται πιο σύνθετες. Δεδομένου της ταχύτητας

των εξελίξεων οι ικανότητες των στελεχών μπορεί να είναι ελλιπείς στις απαιτητικές οργανωσιακές δομές του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Εταιρικών & Επαγγελματικών Πόρων (Association of Corporate & Professional Resources) οι μελλοντικές διοικητικές καριέρες θα βασίζονται σε τεχνικές ικανότητες βασισμένες στην γνώση, στη διατμηματική κ διεθνή εμπειρία, σε ικανότητες στην συνεργατική ηγεσία, σε προσόντα αυτοδιαχείρισης και σε προσωπικά στοιχεία όπως η ευλυγισία, η ακεραιότητα και η αξιοπιστία των ατόμων.

Παράλληλα με τις αλλαγές στο περιβάλλον, άρχισαν να συντελούνται και αλλαγές στη δομή και τη μορφή των επιχειρήσεων άρα και αλλαγές στα χαρακτηριστικά της καριέρας · τα απαραίτητα προσόντα αλλάζουνε. Οι μορφές της καριέρας των στελεχών μεταβάλλονται και εξαρτώνται από τις μεταβολές στο περιβάλλον και τη δομή των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα άρχισε να αναπτύσσεται η μορφή των επιχειρήσεων σε network με χαρακτηριστικό παράδειγμα την Nike.

Τέτοιου είδους οργανισμοί ενώνουν ξεχωριστές εταιρείες προκειμένου να παρέχουν την πείρα και την γνώση σε διαφορετικά στάδια της παραγωγής προκειμένου να μην αναλάβει η εταιρεία μια δραστηριότητα στην οποία δεν είναι αποδοτική κ ούτε να χρειαστεί να θυσιάσει χρήμα και χρόνο για την ανάπτυξη τέτοιου τμήματος. Σε αυτούς τους οργανισμούς δεν αρκούν τα κλασικά τυπικά προσόντα αλλά και συνεργατικά. Με την ανάπτυξη αυτών των προσόντων οι εργαζόμενοι ενισχύουν ακόμα περισσότερο την απασχολησιμότητά τους καθώς αυτού του τύπου οι οργανισμοί πλέον αρχίζουν και αναπτύσσονται όλο και πιο έντονα (Allred, Snow, & Miles, 1996).

Ένας εργαζόμενος θεωρείται ότι έχει υψηλή απασχολησιμότητα όταν το διάστημα που περνάει στον τομέα του είναι σχετικά σύντομο, συνήθως δηλαδή λιγότερο από δύο χρόνια και εφόσον θεωρείται πιθανό ότι θα

μεταφερθεί σε άλλον τομέα στο κοντινό μέλλον, δηλαδή μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια(Heijden, 2002). Από την άλλη μεριά ο εργαζόμενος θεωρείται ότι δεν έχει καθόλου απασχολησιμότητα όταν έχει ήδη διατηρήσει την θέση στην οποία βρίσκεται για περισσότερο από επτά χρόνια και δε προβλέπεται να αλλάξει θέση άμεσα, δηλαδή μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια.

Η απασχολησιμότητα σχετίζεται με την ηλικία. Συγκεκριμένα από σχετικές έρευνες βγαίνει ότι η απασχολησιμότητα μειώνεται όσο αυξάνεται η ηλικία. Αυτοί που ξεκινάνε την επαγγελματική τους καριέρα παρουσιάζουν αρκετά μεγαλύτερη απασχολησιμότητα από τους μεγαλύτερους ηλικιακά, ακόμα και οι εργοδότες βλέπουν τους μικρότερους να έχουν μεγαλύτερες ικανότητες.

Η εμπειρία δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο στις μεγαλύτερες ηλικίες όσο παίζει σε όσους ξεκινάνε τώρα την καριέρα τους. Σε γενικές γραμμές στις μικρότερες ηλικίες τα προσόντα του ατόμου, η κοινωνική αναγνώριση και ο βαθμός ανάπτυξης αλλά και ευλυγισίας δρουν θετικά στην ανάπτυξη της απασχολησιμότητας σε αντίθεση με τους μεσήλικες στους οποίους η κατοχή προσόντων φαίνεται ανεπιθύμητη (Heijden, 2002).

Το κατά πόσον οι εργαζόμενοι θα προωθηθούν μέσα στην επιχείρηση σε διαφορετικό τομέα εξαρτάται από τον υπεύθυνό τους ο οποίος θα πρέπει να γνωρίζει τον εργαζόμενο αλλά και να τον εμπιστεύεται όσον αφορά τις δυνατότητες μελλοντικής του ανάπτυξης · είναι σημαντική η άποψη του εργοδότη σχετικά με την προσαρμοστικότητα του ατόμου. Οι νέοι θα πρέπει από μόνοι τους να ψάχνουν και να ενημερώνονται για δραστηριότητες σχετικά με την καριέρα τους, να υπάρχει ανατροφοδότηση με το περιβάλλον και να παίρνουν πρωτοβουλίες. Οι μεγαλύτεροι έχοντας τα περισσότερα από τα προσόντα τα οποία οι νέοι κυνηγάνε θα πρέπει να προσπαθούν να

βρίσκουν τρόπους να αντεπεξέρχονται με επιτυχία στις προκλήσεις των νέων συνθηκών του εργασιακού περιβάλλοντος.

Από αυτά καταλαβαίνουμε ότι οι ανάγκες και οι απαιτήσεις από την εταιρεία προς τους εργαζομένους αλλάζουν καθώς όμως και από την πλευρά των εργαζομένων προς την επιχείρηση. Αλλάζουν οι εργασιακές σχέσεις και πρέπει αυτό να γίνει άμεσα κατανοητό από τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων γιατί έχει επιπτώσεις σε μία σειρά δραστηριοτήτων του τμήματος αυτού όπως είναι η προσέλκυση, η στελέχωση και η υποκίνηση των εργαζομένων(Hiltrop, 1995).

Οι αλλαγές που συμβαίνουν γίνονται ξαφνικά και είναι δύσκολο να προβλεφθεί τι επαγγελματική εμπειρία θα χρειαστεί σε μετέπειτα στάδια της καριέρας (Barton, 1982). Αν συνδέσουμε την επαγγελματική εμπειρία με την ηλικία των εργαζομένων είναι εύκολα κατανοητό ότι η συσσωρευμένη γνώση και ικανότητες των ατόμων διαφοροποιούνται και γίνονται πιο συγκεκριμένες.

Κατά καιρούς έχουν γίνει διάφορες έρευνες στην προσπάθεια να προσδιοριστούν όσο το δυνατόν ακριβέστερα τα χαρακτηριστικά του καινούριου συμβολαίου εργασίας. Χαρακτηριστικό είναι ότι όσον αφορά τις σχέσεις και την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών αυτές χαρακτηρίζονται από την παροχή από μέρους των εργοδοτών ευκαιριών εκπαίδευσης αλλά και ανάπτυξης ικανοτήτων των εργαζομένων καθώς και προσπάθεια ενίσχυσης από μέρους των εργοδοτών της διαδικασίας λήψης αποφάσεων καθώς και ενίσχυση της ανάμειξης των εργαζομένων σ' αυτή τη διαδικασία.

Παράλληλα με τα νέα στοιχεία που αποτελούν χαρακτηριστικά του νέου συμβολαίου εργασίας υπάρχουν και κάποια παλιότερα χαρακτηριστικά τα

οποία πλέον δεν αποτελούν τόσο έντονα χαρακτηριστικά αυτού. Όπως για παράδειγμα η ασφάλεια στην δουλειά με την κλασική της έννοια πλέον δεν αποτελεί στοιχείο της καινούριας εργασιακής σχέσης, αλλά αναπτύσσεται μία καινούρια έννοια της ασφάλειας η οποία σχετίζεται περισσότερο με την συνεισφορά των εργαζομένων στην επιχείρηση μέσω της ανάπτυξης και της διατήρησης προσόντων που θα τους βοηθήσουν να συνεισφέρουν στην επιχείρηση όσο το δυνατόν περισσότερο (Roehling, Cavanaugh, Moynihan, & Boswell, 2000).

Ακόμα, η δέσμευση των εργαζομένων ως προς την επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο. Πρέπει να υπάρχει από μέρους των εργαζομένων αίσθηση της δέσμευσης απέναντι στην επιχείρηση αλλιώς η αξία τους προς την επιχείρηση δεν είναι μεγάλη (Ulrich, 1998a). Από την άλλη η αφοσίωση στην επιχείρηση δεν αποτελεί χαρακτηριστικό του νέου συμβολαίου. Άλλα χαρακτηριστικά έχουν να κάνουν με την παροχή βοήθειας στους εργαζομένους στον χειρισμό της καριέρας τους, με ανταμοιβές βασισμένες στην απόδοσή τους αλλά και παροχή κινήτρων για καλύτερη απόδοση καθώς και εργασίες με προκλητικούς στόχους (Roehling et al., 2000).

Δεχόμαστε ότι οι αλλαγές στο συμβόλαιο εργασίας είναι ίδιες για όλες τις επιχειρήσεις, τουλάχιστον για τις περισσότερες. Πιθανώς όμως να υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ των εργαζομένων οι οποίοι βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια της καριέρας τους όπως για παράδειγμα μεταξύ υπαλληλικών και διοικητικών υπαλλήλων (Herriot & Pemberton, 1995). Το οργανωσιακό αλλά και κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τις εργασιακές σχέσεις. Το καλύτερο για την μετάβαση στο νέο συμβόλαιο εργασίας θα ήταν η εφαρμογή του προτού φανούν όλες οι αλλαγές στο περιβάλλον, δηλαδή να μην ακολουθούσαν τις αλλαγές αλλά να τις προέβλεπαν και να τις προλάμβαναν κάτι που θα βοηθούσε στη μείωση της αβεβαιότητας.



### 2.3 Εκπατρισμός

Με τον όρο εκπατρισμός εννοούμε την αποστολή στελεχών από τη μητρική τους χώρα στα παραρτήματα της εταιρείας σε άλλες χώρες. Αυτό γίνεται στα πλαίσια της διεθνοποίησης των δραστηριοτήτων της εταιρείας για λόγους που αναφέρθηκαν σε προηγούμενες ενότητες. Μία τέτοια ενέργεια από μέρους των στελεχών της εταιρείας περιέχει πολλές πτυχές που θα πρέπει να σκεφτούνε προκειμένου να αποφασίσουν αν θα πάνε ή όχι, αλλά και από μέρους της ίδιας της εταιρείας υπάρχουν αρκετά σημεία που θα πρέπει να αναλύσει προκειμένου να στείλει τα πλέον κατάλληλα άτομα (Aryee, Chay, & Chew, 1996).

Ένας βασικός παράγοντας που παίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση των εργαζομένων είναι το κατά πόσον η χώρα που θα πάνε παρουσιάζει ή όχι ομοιότητες με την δική τους (Yurkiewicz & Rosen, 1995). Η αποδοχή μιας τέτοιας πρότασης από μέρους του εργαζόμενου εμπεριέχει την αποδοχή από μέρους του της διακοπής της ζωής του μέχρι τώρα, συγκεκριμένα της διακοπής της ρουτίνας, των κεκτημένων και των συνηθειών του και επαναπροσδιορισμό όλων αυτών καθώς και προσπάθειες προσαρμογής στα καινούρια δεδομένα αλλά μέσα σε όλα αυτά υπάρχει και η ελπίδα καθώς και η προσπάθεια να επανέλθουν όλα αυτά στο καινούριο του περιβάλλον. Γι αυτό και οι πιθανότητες να δεχτούνε να πάνε σε παρόμοια χώρα με την δική τους είναι μεγαλύτερες από το να πάνε σε κάτι τελείως διαφορετικό.

Άλλος ένας βασικός παράγοντας για τον εκπατρισμό έχει να κάνει με δημογραφικά στοιχεία και είναι η ηλικία των εργαζομένων. Όσο μεγαλύτερος σε ηλικία ο εργαζόμενος τόσο δυσκολότερο να δεχτεί μια τέτοια απόφαση (Brett, Stroh, & Reilly, 1993). Πιθανώς διότι οι νέοι έχουν λιγότερα να ρισκάρουν μιας και βρίσκονται στο ξεκίνημα της καριέρας τους ενώ οι μεγαλύτεροι έχουν ήδη ακολουθήσει μία πορεία στην καριέρα τους η

ανακοπή της οποίας στο σημείο που είναι μπορεί να τους προκαλέσει περισσότερα προβλήματα σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό, οικογενειακό επίπεδο.

Οι νέοι λόγω και ηλικίας είναι περισσότερο προσαρμοστικοί σε νέα δεδομένα απ' ότι οι μεγαλύτεροι οι οποίοι είναι περισσότερο δυσκίνητοι. Αυτό φαίνεται και από την καθημερινή μας ζωή σκεπτόμενοι πόσο δύσκολο μπορεί να είναι σε έναν μεγαλύτερο να μάθει να χειρίζεται και να χρησιμοποιεί υπολογιστή και πόσο διαφορετικό και πιο εύκολο φαίνεται σε κάποιον νεότερο. Επιπλέον, σκεπτόμενοι αυτό το παράδειγμα σε έναν μεγαλύτερο το να μάθει να χρησιμοποιεί υπολογιστή ίσως φαίνεται και κάτι περιττό αλλά σε κάποιον νεότερο ο οποίος μεγαλώνει στις νέες συνθήκες εργασίας που έχουν δημιουργηθεί δεν φαίνεται καθόλου περιττό και ίσα-ίσα είναι κάτι δίχως το οποίο δεν θα μπορέσει να συνεχίσει την καριέρα του. Αυτή θα μπορούσε να είναι και μία οπτική όσον αφορά τον εκπατρισμό μεταξύ των διαφορετικών ηλικιών των ατόμων.

Φαίνεται λοιπόν ότι η ηλικία είναι σε αρνητική συσχέτιση με την θέληση των εργαζομένων να μετακομίσουν σε άλλη χώρα (Noe & Barber, 1993). Εφόσον αυτοί οι προβληματισμοί ισχύουν για την απόφαση των ατόμων να πάνε σε χώρα παρόμοια με την δική τους μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η προθυμία και για τους νέους αλλά και για τους μεγαλύτερους σε ηλικία θα είναι ακόμα μικρότερη αν ο εκπατρισμός αφορά χώρα ανόμοια με την δική τους. Οι γυναίκες από την άλλη φαίνονται να είναι λιγότερο πρόθυμες από τους άντρες να πάνε τόσο σε παρόμοιο ή όχι περιβάλλον (Yurkiewicz & Rosen, 1995).

Υπάρχουν και χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία σχετίζονται με την απόφαση της εταιρείας για το ποιους θα στείλει σε άλλες χώρες για να στελεχώσουν εκεί τα τμήματά της (Aryee et al., 1996) . Ένα από αυτά είναι η

εξωστρέφεια του ατόμου. Φαίνεται ότι όσο πιο εξωστρεφές είναι το άτομο θα ψάξει με μεγαλύτερη προθυμία για πηγές που θα τον βγάλουν από την δύσκολη θέση και την αβεβαιότητα των καταστάσεων που έχει να αντιμετωπίσει στο καινούριο περιβάλλον εργασίας. Αυτά τα άτομα είναι πιο πιθανό ότι θα καταφέρουν να ανταπεξέλθουν σε δύσκολες καταστάσεις και θα μπορέσουν να έχουν κάποιο θετικό αποτέλεσμα δουλεύοντας και υπό πίεση (Chay, 1993).

Υπάρχουν και παράγοντες που συμβάλλουν στην απόφαση του εκπατρισμού οι οποίοι έχουν να κάνουν με το πόσο μακριά βρίσκονται οι εργαζόμενοι από την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει για την καριέρα τους και με το πόσο καλά γνωρίζουν την καριέρα τους, δηλαδή κατά πόσον οι προσδοκίες τους από αυτή είναι ρεαλιστικές (Aryee et al., 1996).

Όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση από τους στόχους του ατόμου το πιθανότερο είναι ότι το άτομο θα είναι περισσότερο πρόθυμο να φύγει και σε άλλη χώρα προκειμένου να εξερευνήσει πιθανές ευκαιρίες που θα του δοθούν (Noe & Barber, 1993). Αυτό θα μπορούσε να συσχετιστεί και με έναν προηγούμενο παράγοντα που αναφέρεται στην ηλικία των ατόμων όσον αφορά την αποδοχή ή όχι του ατόμου να πάει σε άλλη χώρα.

Όσο μικρότερο το άτομο είναι πιο πιθανό να μην έχει σαφώς προσδιορισμένους στόχους και δεδομένου του νεαρού της ηλικίας θα αποφάσιζε πιο εύκολα να φύγει σε άλλη χώρα όπου θα του δοθούν ίσως περισσότερες ευκαιρίες σε αντίθεση με κάποιον μεγαλύτερο ο οποίος έχει προσδιορίσει τους επαγγελματικούς του στόχους. Όσον αφορά το πόσο καλά γνωρίζουν την καριέρα τους αυτό θα βοηθούσε στο να μειωθεί η αβεβαιότητα για το πόσο μπορεί να συνεισφέρει ο εκπατρισμός στην επίτευξη των στόχων.

Η διαφορετικότητα μιας χώρας προορισμού των εκπατρισμένων από την δική τους θα απαιτούσε από την εταιρεία να τους προσανατολίσει όσο το δυνατόν πληρέστερα προκειμένου να μειωθεί η αβεβαιότητα που θα έχουν για τον προορισμό (Argyee et al., 1996). Όμως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένοι γιατί σε ένα μεγάλο βαθμό θα στηρίζονται στον εαυτό τους όταν θα έχουν να αντιμετωπίσουν καταστάσεις κάτω από αβεβαιότητα και πίεση.

## 2.4 Διακρίσεις

Με τον όρο διάκριση στην παρούσα ενότητα αλλά και σε όλη την έκταση της εργασίας αυτής θα εννοούμε την διαφορετική αντιμετώπιση που μπορεί να λαμβάνουν οι άνθρωποι στο εργασιακό τους περιβάλλον. Οι διακρίσεις αυτές λαμβάνουν πολλές μορφές και έχουν να κάνουν με την ηλικία, με το φύλο των εργαζομένων, μπορεί να είναι σε βάρος ατόμων με ειδικές ανάγκες, ακόμα μπορεί να έχουν να κάνουν με την φυλή, την θρησκεία και τα πιστεύω, τον σεξουαλικό προσανατολισμό των ατόμων αλλά καθώς και με την παράταξη στην οποία ανήκουν. Αυτές είναι μερικές από τις πιο βασικές μορφές διακρίσεων για τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορεί να λαμβάνουν διαφορετική αντιμετώπιση στο χώρο εργασίας τους κάτι το οποίο οι υπεύθυνοι μέσα στην επιχείρηση καλούνται να αντιμετωπίσουν δίνοντας σε όλους ίσες ευκαιρίες και αντιμετώπιση.

Όλες οι αποφάσεις των υπαλλήλων πρέπει να είναι βασισμένες σε αξιοκρατικά κριτήρια, βασισμένες πάνω στη γνώση για την δουλειά, τα προσόντα και τις ικανότητες των ατόμων (Harcourt, Lam, & Harcourt, 2005). Αν οι αποφάσεις που παίρνονται μέσα σε μία εταιρεία δεν είναι βασισμένες σε αυτά αλλά περισσότερο σε δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο και η

φυλή τότε οι αποφάσεις αυτές πάρθηκαν κάνοντας διακρίσεις στα άτομα σε πράγματα άσχετα από παράγοντες της εργασίας τους.

Τα τελευταία χρόνια δεδομένου της ανάπτυξης της οικονομίας παγκοσμίως και της κατάργησης των συνόρων στις παγκόσμιες αγορές οι συνθήκες καλυτερεύουν για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων και εδώ και χρόνια τα δικαιώματα αυτά καταχωρούνται πλέον και νομοθετικά. Οι επιχειρήσεις οι οποίες ανοίγονται και σε άλλες αγορές πέραν της τοπικής θα φιλοξενήσουν στους κόλπους τους ανθρώπους άλλης καταγωγής και πιθανώς και άλλης θρησκείας.

Έτσι, αρχίζουν να προσαρμόζονται στην νέα πραγματικότητα η οποία επικρατεί στις επιχειρήσεις και έχει να κάνει με την διαφορετικότητα των ανθρώπων. Η κάθε χώρα φυσικά μπορεί να θεσπίζει δική της νομοθεσία όσον αφορά τις διακρίσεις στον εργασιακό χώρο αλλά η βασική ιδέα είναι η ισότητα στις ευκαιρίες και στον τρόπο αντιμετώπισής τους μέσα σε αυτήν.

Υπάρχει και μία έννοια ορθολογικής διάκρισης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις όπου ερμηνεύεται ως η λογική αντίδραση του εργοδότη στα διαφορετικά επίπεδα παραγωγικότητας ανάμεσα σε εύκολα αναγνωρίσιμες ομάδες των εργαζομένων (Carley, 1981). Αυτό σημαίνει ότι ο εργοδότης μελετά την αποδοτικότητα των εργαζομένων στις ομάδες γιατί αν το έκανε για κάθε μέλος ξεχωριστά θα του ήταν αρκετά κοστοβόρο. Αυτό όμως δεν αποδίδει την πραγματική εισφορά του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά στην εταιρεία και έτσι είναι πιθανό άτομα αρκετά παραγωγικά στην εταιρεία να μην αναγνωρίζονται και να υπόκεινται σε χαμηλότερη αξιολόγηση λόγω της συνεργασίας τους με άτομα μη αποδοτικά.

Οι διακρίσεις στον εργασιακό χώρο πέραν των νομικών κυρώσεων που μπορεί να φέρουν έχουν και επιπτώσεις στην ίδια την εταιρεία άμεσα όσον

αφορά την απόδοσή της και την ομαλότητα στο εσωτερικό της. Πρέπει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να δράσει με τρόπο τέτοιο που να τους λαμβάνει όλους υπόψη της. Λανθασμένες στρατηγικές και πρακτικές μπορεί να οδηγήσουν σε αποξένωση, χαμηλή υποκίνηση και παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Από όλα αυτά καταλαβαίνουμε ότι υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι δεν έχουν την ίδια αξιοκρατική αξιολόγηση ούτε κατά την πρόσληψή τους αλλά ούτε και κατά τη διάρκεια της παραμονής τους στην εργασία. Αυτό καθιστά επιτακτική την ανάγκη από τα στελέχη της εταιρείας να αναπτύξουν εργαλεία με τα οποία θα αξιολογούνται αντικειμενικά οι εργαζόμενοι σε όλα τα στάδια της εργασίας ανεξαρτήτως της διαφορετικότητάς που μπορεί να παρουσιάζουν.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Μετά την ανάλυση των συνθηκών του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων μπαίνουμε στο κομμάτι που θα ασχοληθεί από δω και στο εξής με τις μεθόδους πρόσληψης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις.

Αρχικά διασαφηνίζεται ότι δεν χρησιμοποιούν όλες οι επιχειρήσεις τις ίδιες μεθόδους πρόσληψης και γίνεται μία προσπάθεια να εξακριβωθούν οι λόγοι που οδηγούν σε αυτή τη διαφοροποίηση. Στη συνέχεια τίθενται οι λόγοι για τους οποίους οι διαδικασίες πρόσληψης, από την αγγελία μέχρι και την τελική συνέντευξη για την επιλογή του υποψηφίου, πρέπει να είναι κοινωνικά αποδεκτές από τους υποψηφίους και η σημασία του τρόπου προσέλκυσης που χρησιμοποιεί η εκάστοτε επιχείρηση.

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι προσέλκυσης και αυτοί χωρίζονται σε εξωτερικές και εσωτερικές πηγές προσέλκυσης με αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Όμως, παρά την ύπαρξη διαφόρων μεθόδων, βιβλιογραφικά τουλάχιστον, δεν χρησιμοποιούνται όλες το ίδιο από τις επιχειρήσεις και έτσι γίνεται αναφορά στις χρησιμοποιούμενες καθώς και στις νέες μορφές που αναπτύσσονται και οι οποίες είναι αποτέλεσμα των νέων συνθηκών.

### 3.1 Διαφορές στις μεθόδους πρόσληψης

Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού για την στελέχωση των επιχειρήσεων είναι παγκόσμιος στόχος όλων των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού αλλά και γενικότερα όλων των στελεχών της επιχείρησης καθώς λάθος επιλογή θα είχε δραματικές επιπτώσεις στην απόδοση της εταιρείας. Όμως παρ' όλ' αυτά οι μέθοδοι στελέχωσης που χρησιμοποιούν εκάστοτε οι επιχειρήσεις δεν είναι ίδιες κι αυτό οφείλεται τόσο στη διαφορετικότητα μεταξύ των εταιρειών (κουλτούρα, στρατηγικές, τρόποι επίτευξης των στόχων, αντικείμενο δραστηριοποίησης της κάθε εταιρείας κ.τ.λ.) όσο όμως και στη διαφορετικότητα των περιοχών στις οποίες δραστηριοποιούνται και απευθύνονται.

Έχουν γίνει διάφορες έρευνες στην προσπάθεια προσδιορισμού των μεθόδων στελέχωσης των επιχειρήσεων από πολλούς ερευνητές και στην προσπάθεια αυτή για κάποιους έπαιξε ρόλο το εάν η κάλυψη των θέσεων γίνεται με εκπαιδρισμένους είτε με άτομα από την ίδια την χώρα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση (N. J. Adler & Ghadar, 1990). Όμως παρά τις όποιες επί μέρους παραδοχές είναι λογικό να υποθέσουμε ότι υπάρχουν κάποιες πρακτικές οι οποίες χρησιμοποιούνται από πολλές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως τρόπου δραστηριοποίησης καθώς και ότι υπάρχουν μέθοδοι που δεν θα μπορούσαν να χρησιμοποιούνται καθολικά ή ότι έστω δεν έχουν την ίδια σημαντικότητα και βαρύτητα.

Οι τρόποι πρόσληψης που τελικά προκύπτουν είναι μάλλον αποτέλεσμα προηγούμενων δοκιμών και λαθών μέσω των οποίων μαθαίνουν τι πρέπει να χρησιμοποιούν και πώς, και τι όχι, παρά αποτέλεσμα συνειδητών επιλογών και διαδικασιών (Huo, Huang, & Napier, 2002). Δεν ενδιαφέρουν μόνο οι τεχνικές γνώσεις αλλά και η κοινωνική πλευρά του υποψηφίου.



Στα τεχνικά προσόντα του υποψηφίου ενδιαφέρει κυρίως να δούνε οι προϊστάμενοι τις ικανότητες του να ανταπεξέρχεται σωστά στα καθήκοντά του αλλά και να προσαρμόζεται στις διαφορετικές απαιτήσεις με το πέρασμα του χρόνου και ας μην ήταν τόσο καλός από την αρχή. Στις κοινωνικές πτυχές του υποψηφίου από την άλλη εξετάζεται κατά πόσον το άτομο μπορεί να ταιριάζει σε σύντομο χρονικό διάστημα με τα άλλα μέλη της εταιρείας και στη γενικότερη κουλτούρα της. Το πιο δύσκολα αξιολογήσιμο κριτήριο από αυτά τα δύο είναι το κοινωνικό κομμάτι του υποψηφίου διότι δεν είναι μετρήσιμο όπως τα τεχνικά προσόντα (Guion, 1987).

Με την πρόσληψη ενός υπαλλήλου η εταιρεία θέλει να πιστεύει ότι έχει κάνει την καλύτερη επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών της και ευελπιστεί ότι ο υποψήφιος θα μείνει στην εταιρεία αρκετό χρονικό διάστημα ώστε να μπορέσει να προσαρμοστεί, να αφομοιωθεί και να αποδώσει για την εταιρεία. Αυτό μπορεί να επηρεάσει την όλη απόδοση της πρόσληψης η οποία θεωρείται ένας τρόπος επένδυσης κεφαλαίου.

Στις περισσότερες χώρες τα βασικά κριτήρια επιλογής έχουν να κάνουν με την ικανότητα του ατόμου να φέρνει εις πέρας τις όποιες απαιτήσεις της δουλειάς σχετίζονται με τα τεχνικά του προσόντα, την εργασιακή του εμπειρία σε παρεμφερή τομέα αλλά και την προσωπική συνέντευξη. Λίγες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να προσλάβουν κάποιον με τον οποίο δεν θα έχουν έρθει ποτέ σε προσωπική επαφή.

Από την άλλη υπάρχουν και παράγοντες που είναι καθαρά υποκειμενικοί και μη μετρήσιμοι οι οποίοι έχουν να κάνουν με το κατά πόσον το άτομο θα ταιριάζει στην κουλτούρα της επιχείρησης, με το κατά πόσον θα ταιριάζει με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού και στις μελλοντικές αξιολογήσεις των ατόμων αυτών από τους συναδέλφους τους. Ακριβώς λόγω υποκειμενικότητας αν και σημαντικοί οι παράγοντες αυτοί δεν πρέπει να

επηρεάζουν, τουλάχιστον όχι σε μεγάλο βαθμό, την απόφαση για την πρόσληψη ή όχι των ατόμων.

Φυσικά, στην πορεία είναι πιθανό κάποιοι παράγοντες να αλλάζουν και να αντικαθίστανται από άλλους που πλέον θεωρούνται πιο σημαντικοί. Για παράδειγμα στην Αμερική η εργασιακή εμπειρία αντικαθίσταται από την ικανότητα του ατόμου να συνυπάρξει στην εταιρεία με τους υπόλοιπους εργαζομένους αρμονικά με πνεύμα ομαδικότητας και συνεργατικότητας για την κοινή επίτευξη των στόχων(Munk, 1999).

Όπως πολύ σωστά ειπώθηκε από τον παλιό διευθυντή της εταιρείας Apple Computers, John Sculley, “ η μόνη σταθερά στην σημερινή οικονομία είναι η αλλαγή”. Όσο οι κουλτούρες στις διάφορες χώρες και περιοχές είναι διαφορετικές θα είναι διαφορετικές και οι μέθοδοι πρόσληψης. Οι καλύτερες πρακτικές πρόσληψης θα είναι αυτές που υιοθετούν τις εκάστοτε πολιτισμικές και εθνικές διαφορές.

### **3.2 Η κοινωνική πλευρά των προσλήψεων**

Παραδοσιακά οι μέθοδοι πρόσληψης εστιάζουν στα διαδικαστικά χαρακτηριστικά των προσλήψεων όπως για παράδειγμα στην αξιοπιστία και εγκυρότητα των εργαλείων που χρησιμοποιούνται. Πρέπει όμως να παίρνονται υπόψη και άλλες οπτικές όπως οι συμπεριφορές και αντιδράσεις των υποψηφίων στα τεστ που υποβάλλονται πριν την πρόσληψη. Η επιλογή πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες των ατόμων, την προσωπικότητά τους και το κατά πόσον μπορούν να υποκινηθούν(Hesketh & Robertson, 1993). Πρέπει να μπορεί να προβλεφθεί η μελλοντική τους συμπεριφορά στη δουλειά.

Όπως οι επιχειρήσεις πρέπει συνεχώς να προσαρμόζονται στα καινούρια δεδομένα έτσι και οι άνθρωποι συνεχώς πρέπει να ενημερώνονται και να επιμορφώνονται για τις εξελίξεις στον εργασιακό χώρο και πρέπει να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Δεν επιλέγουν μόνο οι επιχειρήσεις τους εργαζομένους αλλά και οι ίδιοι οι υποψήφιοι τις επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους έλκουν τους υποψηφίους από τον τρόπο προβολής τους, από τα τεστ που χρησιμοποιούν και από τον τρόπο συμπεριφοράς προς τους υποψηφίους καθώς οι υποψήφιοι από την πλευρά τους ικανοποιούν τις προσδοκίες των επιχειρήσεων με μία πρώτη ματιά από την εμφάνισή τους στην πρώτη επαφή, την εργασιακή τους εμπειρία και την τυπικότητά τους (Derous & Witte, 2001).

Από κοινωνικής πλευράς η εγκυρότητα των προσλήψεων ορίζεται από εκείνα τα χαρακτηριστικά που κάνουν τις μεθόδους πρόσληψης κοινωνικά αποδεκτές στους υποψηφίους. Αυτά έχουν να κάνουν με την πληροφόρηση που μπορεί να πάρει ο υποψήφιος για την θέση όσον αφορά τις αρμοδιότητες και τα χαρακτηριστικά της, την συμμετοχή στην ανάπτυξη και εκτέλεση προγραμμάτων, την διαφάνεια και αντικειμενικότητα στην διαδικασία πρόσληψης και ανατροφοδότηση των διαφόρων αποτελεσμάτων (Derous & Witte, 2001).

Προκειμένου η διαδικασία πρόσληψης να θεωρείται δίκαιη προς όλους τους υποψηφίους θα πρέπει να υπάρχει πληροφόρηση προς όλου τους δυνητικούς υποψήφιους, ευκαιρία να προετοιμαστούν, ευκαιρία μετά την αποδοχή από την επιχείρηση να το ξανασκεφτεί ο υποψήφιος, επικοινωνία μεταξύ των μερών, σχετικότητα του αντικειμένου και ειλικρίνεια.

Αν οι πληροφορίες για την θέση της εργασίας δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα τότε και οι προσδοκίες που θα αναπτυχθούν από τους

υποψηφίους δεν θα είναι ρεαλιστικές. Αν είναι κατανοητό πώς οι μέθοδοι και τα τεστ κατά την πρόσληψη σχετίζονται με την εργασία η στάση των υποψηφίων θα είναι θετική απέναντι στην επιχείρηση. Ακόμα και κατά την απόρριψη υποψηφίων πρέπει να τους γίνονται κατανοητοί οι λόγοι γιατί έτσι μειώνονται οι αρνητικές τους αντιδράσεις και εντυπώσεις για την εταιρεία (Bies & Moag, 1986).

Η αποτελεσματική συνέντευξη δεν εξαρτάται μόνο από τους συνεντευξιαστές αλλά και από τους συνεντευξιαζόμενους και από το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων (ιδέες, προτιμήσεις, συμπεριφορές, κ.τ.λ.) λαμβάνονται υπόψη. Η επιλογή έχει να κάνει με την δουλειά, με το πώς συμπεριφέρονται στους ανθρώπους και το πώς οι άνθρωποι αντιδρούν στην διαδικασία αυτή της επιλογής. Περιλαμβάνει και τις δύο πλευρές εκ των οποίων και οι δύο έχουν να αντλήσουν πολλά.

### 3.3 Στελέχωση των επιχειρήσεων

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού έχει να κάνει με την συστηματική πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τον προσδιορισμό των κατάλληλων ενεργειών προκειμένου να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες. Οι ανάγκες της επιχείρησης προσδιορίζονται από τα ίδια της τα στελέχη τα οποία προσδιορίζουν πόσα άτομα χρειάζονται στο τμήμα τους αλλά και τι προσόντα πρέπει να διαθέτουν καθώς και από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης το οποίο γνωρίζει το υπάρχον προσωπικό και συγκεντρώνει στοιχεία από τα επιμέρους τμήματα για τις ανάγκες τους.

Αφού η εταιρεία προσδιορίσει τις ανάγκες της σε προσωπικό αυτό που μένει είναι να αποφασίσει ποιες μεθόδους θα χρησιμοποιήσει για να προσελκύσει

το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν καλύτερα στο περιβάλλον αλλά και τις απαιτήσεις της εργασίας όσον αφορά τα απαραίτητα προσόντα του υποψηφίου.

Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων (Χυτήρης, 2001). Βασικός στόχος της διαδικασίας αυτής είναι η προσέλευση ικανού αριθμού υποψηφίων και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει να υπάρχει από την πλευρά της επιχείρησης έγκαιρη γνωστοποίηση της θέσης στις κατάλληλες πηγές καθώς και όσο το δυνατόν πληρέστερη περιγραφή της για να αποφευχθούν παρανοήσεις από τους υποψηφίους.

Κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης οι υποψήφιοι περνάνε από αρκετά στάδια μέχρι να παρθεί η οριστική απόφαση από τους υπευθύνους με αποτέλεσμα στην πορεία πολλοί να αποκλείονται. Άρα θα πρέπει οι υποψήφιοι να είναι αρκετοί για να έχει η επιχείρηση την δυνατότητα να επιλέξει αυτόν που ταιριάζει καλύτερα.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι στελέχωσης και δεν χρησιμοποιούν όλες οι επιχειρήσεις τις ίδιες. Η διαφορετικότητα των μεθόδων της κάθε επιχείρησης έχει να κάνει με διάφορους παράγοντες. Αρχικά, εξαρτάται από την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης το ποιες μεθόδους θα επιλέξει. Ο τόπος και η χώρα δραστηριοποίησης της παίζει σημαντικό ρόλο γιατί σε κάθε τόπο υπάρχουν και διαφορετικές νοοτροπίες αλλά και αντιλήψεις που οδηγούν σε διαφορετική αντιμετώπιση των υποψηφίων από τους εργοδότες.

Όσον αφορά τον τρόπο δραστηριοποίησης της εταιρείας σε αυτή τη φάση η εταιρεία έχει να επιλέξει και από πού θα γίνει η στελέχωση, με

εκπατρισμένους ή όχι κάτι που με τη σειρά του εξαρτάται από άλλους παράγοντες οι οποίοι αναφερθήκανε στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

Επιπλέον το αντικείμενο της κάθε επιχείρησης την προσδιορίζει και συγχρόνως προσδιορίζει και το πώς θα προσελκύσει υποψηφίους. Λόγω του ότι διαφορετικές ειδικότητες ζητούνται για διαφορετικούς κλάδους και αντικείμενα εργασίας η προσέλκυση των συγκεκριμένων υποψηφίων είναι διαφορετική μιας και αλλάζει και η μορφή της αγοράς της κάθε ομάδας. Για παράδειγμα επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι θα είναι σε επαφή με πελάτες προτιμούν να διακατέχονται από διαπροσωπικά προσόντα, σε θέσεις τεχνικής υποστήριξης χρειάζονται προσόντα οικονομικής ανάλυσης, ενώ σε επιχειρήσεις logistics χρειάζονται γενικές διοικητικές και διαπροσωπικές ικανότητες κ.ά. (Gibson & Cook, 2001).

Βλέπουμε λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις καλούνται να επιλέξουν τους τρόπους προσέλκυσης των υποψηφίων μέσω του κατάλληλου προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού της. Οι μέθοδοι αυτοί είναι πολλές και πρέπει να μπορούν να επιλέξουν τις κατάλληλες γιατί σκοπός τους είναι να γίνει αυτή η διαδικασία σωστά, προς όφελος της επιχείρησης με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος.

### **3.4 Τρόποι στελέχωσης των επιχειρήσεων**

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιλέξουν προσωπικό στην προσπάθεια κάλυψης των κενών θέσεων που υπάρχουν μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες μεθόδους αναλόγως τι τους εξυπηρετεί καλύτερα και τι κόσμο θέλουν να προσελκύσουν.

Σε αρχική φάση μπορούμε να ξεχωρίσουμε τις πηγές προσέλκυσης προσωπικού σε εξωτερικές και εσωτερικές (Χυτήρης, 2001). Οι εξωτερικές έχουν να κάνουν με την εύρεση προσωπικού μέσω εφημερίδων, αγγελιών, γραφείων ευρέσεως εργασίας κ.τ.λ. και οι εσωτερικές έχουν να κάνουν με προσωπικό που προκύπτει από τους ήδη εργαζόμενους σε αυτήν.

### Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

- ❖ Γραφεία συμβούλων: Στις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης ανήκουν τα γραφεία συμβούλων τα οποία μπορούν να είναι είτε ιδιωτικά είτε δημόσια (π.χ. ΟΑΕΔ). Τα ιδιωτικά παίρνουν συνήθως κάποια προμήθεια κ μπορούν να αναφέρονται σε ευρεία πελατεία ή να εξειδικεύονται. Οι εταιρείες πρέπει να τους παρέχουν όσο το δυνατό πιο ακριβείς πληροφορίες για τις θέσεις τονίζοντας τα απαραίτητα προσόντα που επιθυμούν για τους υποψηφίους.
- ❖ Αγγελίες στον τύπο: Οι αγγελίες στον τύπο είναι ο πιο σύνηθες και πιο διαδεδομένος τρόπος πρόσκλησης υποψηφίων από τις περισσότερες εταιρείες. Με αυτή τη μέθοδο γίνεται ευρέως γνωστή η ανάγκη της εταιρείας και είναι και ο πιο εύκολα προσβάσιμος χώρος από τους περισσότερους υποψηφίους. Χρησιμοποιείται αρκετά από επιχειρήσεις που ψάχνουν ανειδίκευτο ή τεχνικό προσωπικό.
- ❖ Πανεπιστήμια: πολλές εταιρείες έρχονται σε επαφή με πανεπιστήμια προκειμένου να τους παρουσιάσουν την εταιρεία τους, το περιβάλλον λειτουργίας τους και το αντικείμενο δράσης τους. Με αυτόν τον τρόπο προσπαθούν να φέρουν στους κόλπους τους άτομα νεαρά σε ηλικία με διάθεση για δουλειά που έχουν να προσφέρουν τις νέες τους ιδέες.

- ❖ Internet: ανήκει στις νέες μεθόδους προσέλκυσης και οι εταιρείες μπορούν μέσω της ιστοσελίδας τους να ανακοινώνουν τις κενές θέσεις είτε να γίνεται απλά αποστολή βιογραφικών για μελλοντικά ανοίγματα.
- ❖ Walk-in applicants: αναφέρεται σε κατώτερες θέσεις και γίνεται με την επιτόπου συμπλήρωση ενός σύντομου βιογραφικού με το μπαίνει ο υποψήφιος στο ενδιαφερόμενο μαγαζί.
- ❖ Ημέρες καριέρας: είναι μια αγορά εργασίας η οποία διοργανώνεται από επιχειρήσεις μία ή δύο φορές τον χρόνο κ στελέχη επιχειρήσεων συναντιούνται με φοιτητές επί πτυχίο είτε απόφοιτους. Γίνονται συζητήσεις μεταξύ των δύο αυτών μερών και δίνονται ευκαιρίες μελλοντικής απασχόλησης.
- ❖ Κυνηγοί κεφαλών: πρόκειται για εξειδικευμένα γραφεία που αναλαμβάνουν για λογαριασμό μεγάλων εταιρειών συνήθως να εντοπίσουν και προσελκύσουν κατάλληλους υποψηφίους για θέσεις ανώτερων στελεχών.
- ❖ Συμβόλαιο με τρίτους (contract ή outsourcing): πρόκειται για εταιρείες που αναλαμβάνουν μέρος του προσωπικού τους να το πάρουν συστημένο από τρίτους για τις συγκεκριμένες θέσεις που θέλουνε και το προσωπικό αυτό ενώ δεν ανήκει στην εταιρεία αυτή εργάζεται για λογαριασμό της.



## Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

- ❖ Προαγωγές και μεταθέσεις: επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές θέσεις ευθύνης ή διοικητικές με δικούς τους υπαλλήλους και ταυτόχρονα παρέχεται η ευκαιρία σε εξωτερικούς υποψηφίους να καλύψουν αυτές τις θέσεις.
- ❖ Συστάσεις εργαζομένων: αποτελούν μία αξιόπιστη πηγή η οποία στην ουσία της αποτελεί εξωτερική πηγή προσέλκυσης που προκύπτει από εσωτερική πληροφόρηση. Θεωρείται αξιόπιστη πηγή διότι υπάρχει δέσμευση του ήδη εργαζομένου στην επιχείρηση ως προς τον υποψήφιο που προτείνει και δεν θα ρίσκαρε να φέρει κάποιον που δεν πληρεί τις προϋποθέσεις διότι θα εκτεθόταν και ο ίδιος.
- ❖ Ανακοίνωση θέσης: είναι εσωτερική αγγελία και βοηθά στην πληροφόρηση των εργαζομένων για τις υπάρχουσες κενές θέσεις. Η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές και σε τυχόν απόρριψη των εσωτερικών υποψηφίων θα πρέπει να δίνονται επαρκείς λόγοι.
- ❖ Αίτηση εργαζομένου: χωρίς αναγκαστικά να υπάρχει κάποιο άνοιγμα στην επιχείρηση ο εργαζόμενος μπορεί να κάνει αίτηση για μετακίνηση σε άλλη θέση και ακόμα και χώρα.
- ❖ Ανακύκλωση(recycle): πρόσληψη παλιότερα εργαζομένων στην επιχείρηση ατόμων. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται το κόστος για προσέλκυση υποψηφίων αφού τα άτομα γνωρίζουν ήδη την εταιρεία και η εταιρεία πολλά στοιχεία για αυτούς.

- ❖ Σχέδια διαδοχής: πρόκειται για μία διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει τις μελλοντικές τις ανάγκες σε προσωπικό και τις κινήσεις μέσα στα τμήματα.

### 3.5 Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα των μεθόδων πρόσληψης

Η επιλογή των μεθόδων που θα χρησιμοποιήσει η κάθε εταιρεία για να προσελκύσει το κατάλληλο προσωπικό αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Παρά την σημαντική βοήθεια των εργαλείων προσέλευσης υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που έχουν να σκεφτούν προκειμένου να αποφασίσουν για τα καταλληλότερα.

Στις εσωτερικές πηγές προσέλευσης είναι σαφές ότι το κόστος είναι πολύ μικρότερο αφού η επιχείρηση γνωρίζει ήδη τους υποψηφίους και ξέρει με μεγαλύτερη σιγουριά ποιος ανταποκρίνεται καλύτερα στη θέση. Δεν υπάρχει χρόνος προσαρμογής, ή τουλάχιστον είναι σημαντικά μικρότερος όσον αφορά τη λήψη μόνο των καινούριων του καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, και γνωριμίας με τους υπόλοιπους υπαλλήλους αλλά ούτε και κόστος για την εκπαίδευσή του.

Η εσωτερική προσέλευση αυξάνει συγχρόνως την απασχολησιμότητα του ατόμου ο οποίος δεν μένει στην ίδια εργασία για πολλά χρόνια αλλά αλλάζει αρμοδιότητες και καθήκοντα. Το να μπορεί το άτομο να αναπτυχθεί εσωτερικά στην επιχείρηση του δίνει κίνητρο για καλύτερη απόδοση διότι αν γνώριζε ότι δεν υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης και εξέλιξης αλλά και μεταφοράς από το ένα τμήμα σε άλλο που του αρέσει και του ταιριάζει καλύτερα δεν θα μπορούσε εύκολα να υποκινηθεί.

Επιπλέον, λόγω του ότι τα άτομα ήδη εργάζονται στην εταιρεία υπάρχει μία αξιοπιστία προς το άτομό τους και εμπιστοσύνη αφού ενστερνίζονται τη κουλτούρα και το όραμα της επιχείρησης χωρίς να χρειαστεί να τους αναπτύξουν από την αρχή. Συντελεί και στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης η οποία με τέτοιες μεθόδους δείχνει το ενδιαφέρον της για τους υπαλλήλους της αφού την ενδιαφέρει η ανάπτυξή τους στους κόλπους της.

Μειονεκτήματα των εσωτερικών πηγών προσέλκυσης αποτελεί κυρίως ο πιθανώς κίνδυνος αναξιοκρατίας λόγω του γεγονότος ότι μέσα στα μέλη μιας επιχείρησης δημιουργούνται μεταξύ κάποιων μελών καλύτερες σχέσεις και αυτοί θα θελήσουν να προωθήσουν περισσότερο, ίσως, τους δικούς τους ανθρώπους οι οποίοι πιθανώς να τους βοηθήσουν και να τους στηρίξουν μελλοντικά από τις θέσεις ισχύος στις αποφάσεις τους. Έτσι, θα πρέπει να προσέχουν στην επιλογή για αποφυγή τέτοιων παρεξηγήσεων.

Από την άλλη όσον αφορά τις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης κύρια πλεονεκτήματα αυτών αποτελούν ότι με τους νέους υποψηφίους μπαίνουν στην εταιρεία νέες και καινοτόμες πιθανώς ιδέες που μπορεί να βοηθήσουν την εταιρεία στο να διαφοροποιηθεί αλλά και να αντεπεξέλθει ίσως καλύτερα στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος μιας και αυτοί βλέπουν την κατάσταση αμερόληπτα.

Ακόμα συμβάλλουν θετικά σε διαδικασίες ριζικών αλλαγών μιας και αυτοί τουλάχιστον στην αρχή μπορούν να δουν πιο αντικειμενικά κάποια σημεία στα οποία ίσως να υστερεί η εταιρεία έναντι άλλων και πιθανώς χρειάζεται κάποιες αλλαγές προκειμένου να είναι ανταγωνιστική και να βελτιώσει τη θέση της.

Παρά τα θετικά τους σημεία όμως οι μέθοδοι αυτές παρουσιάζουν υψηλό ρίσκο αφού οι υποψήφιοι ίσως να μην έχουν κριθεί σωστά και να μην

μπορούν να αντεπεξέλθουν σωστά. Όμως, οι υποψήφιοι αποτελούν επένδυση κεφαλαίου για την επιχείρηση και σκοπός της είναι μέσω της εκπαίδευσης να υπάρξει κάποια απόσβεση με την συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων της.

Παράλληλα, παρουσιάζουν και υψηλότερο κόστος διότι σε αυτή τη περίπτωση η εταιρεία πρέπει να τους εκπαιδεύσει και ο χρόνος προσαρμογής είναι πολύ μεγαλύτερος απ' ό τι στις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης. Γι αυτό πρέπει να είναι πολύ προσεχτικοί ως προς την επιλογή τους για τις μεθόδους γιατί μία λάθος επιλογή κοστίζει πολύ παραπάνω.

Τέλος, οι ευκαιρίες προαγωγής σε αυτούς είναι μικρότερες διότι πρέπει να περάσει αρκετό χρονικό διάστημα μέχρι να είναι σίγουρη η εταιρεία ότι ταιριάζει στην κουλτούρα της και ότι έχει ενταχθεί πλήρως. Ακόμα, θα πρέπει ο υποψήφιος μέσα από την πορεία του να αποδείξει την αφοσίωσή του στην εταιρεία καθώς και την αξιοπιστία του.

Βλέπουμε λοιπόν ότι πιθανά λάθη στους υποψηφίους θα είναι αρκετά επιζήμια στην εταιρεία γι αυτό και πρέπει το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων να τους επιλέξει με μεγάλη προσοχή χρησιμοποιώντας εκείνες τις μεθόδους οι οποίες ανταποκρίνονται περισσότερο σε αυτά που αναζητάει η εταιρεία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με κατάλληλη έρευνα από το τμήμα αυτό γύρω από τις θέσεις εργασίας που προσφέρει, των προσόντων που ζητούνται αλλά και κάνοντας σαφές στον υποψήφιο την κουλτούρα της επιχείρησης.

Για να είναι ρεαλιστικές οι περιγραφές των θέσεων εργασίας θα πρέπει να δίνονται πληροφορίες γι αυτές γνωστοποιώντας τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά στοιχεία της θέσης. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται ο αριθμός των κατάλληλων υποψηφίων μιας και μερικοί θα τις αποκλείσουν μόνο από την

περιγραφή τους. Συγχρόνως, με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η αφοσίωση στην εταιρεία γιατί έτσι κερδίζει την εμπιστοσύνη τους.

### 3.6 Χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι

Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις προκειμένου να στελεχώσουν τα τμήματά τους προβαίνουν σε ανάλυση της θέσης εργασίας γιατί μέσα από αυτή τη διαδικασία θα προσδιοριστούν επακριβώς τα προσόντα του υποψηφίου για να ταιριάξει καλύτερα στην θέση (Smith & Robertson, 1993). Όμως με τις διαρκείς αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον της εργασίας τα χαρακτηριστικά της θέσης διαρκώς αλλάζουν και μεταβάλλονται και είναι δύσκολο να γίνουν οι σωστές προβλέψεις για τις απαιτήσεις των επαγγελματιών με κάποιο βαθμό βεβαιότητας.

Κάτι που έχει αλλάξει σταδιακά τα τελευταία χρόνια είναι η αυξημένη εμπιστοσύνη για την αξιοπιστία των διαφόρων μεθόδων πρόσληψης. Έτσι, έχουμε την ανάπτυξη μεθόδων οι οποίες προσφέρουν αξιοπιστία στο τελικό αποτέλεσμα της επιλογής όπως ερωτηματολόγια προσωπικότητας, συνεντεύξεις κ.ά. (Hough & Oswald, 2000). Αυτές οι αλλαγές στις μεθόδους πρόσληψης αφορούν κυρίως την διεύρυνση των καθηκόντων της εργασίας όχι μόνο στις σχετικές με αυτήν αρμοδιότητες αλλά πλέον και σε συναφή αντικείμενα που έχει σαν αποτέλεσμα την διεύρυνση της επίδοσης της εργασίας (Coleman & Borman, 2000).

Ως καθήκοντα σχετικά με την εργασία του εργαζόμενου θεωρούνται πρακτικές που σχετίζονται άμεσα με τον τεχνικό κορμό της εργασίας είτε έμμεσα προσφέροντας τις απαραίτητες υπηρεσίες. Συναφή με την εργασία καθήκοντα έχουν να κάνουν με συμπεριφορές που προάγουν την ευημερία του ατόμου ξεχωριστά ή της ομάδας και έχουν να κάνουν με το αίσθημα της

ομαδικότητας, της δικαιοσύνης, της ευγένειας κάνοντας στην επιχείρηση εποικοδομητικές εισφορές για την ανάπτυξή της (Borman & Motowidlo, 1993).

Η εγκυρότητα των εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να στελεχώσουν τα τμήματά τους είναι αρκετά σημαντική και γι αυτό τα τελευταία χρόνια γίνονται βήματα που την υποστηρίζουν όπως η ανάλυση της θέσης εργασίας, κριτήρια και δίκαιη αντιμετώπιση των υποψηφίων που γίνονται πλέον εμφανή μέσα από τις διάφορες πρακτικές των επιχειρήσεων.

Οι διαφορές στην αγορά οδηγούν και σε διαφορές στις στρατηγικές πρόσληψης των επιχειρήσεων. Πρέπει συνεχώς να ενημερώνονται για καινούριες τακτικές που χρησιμοποιούνται από τις άλλες επιχειρήσεις αλλά ακόμα και για τις ίδιες μεθόδους, τις διαφοροποιήσεις που τυχόν υπάρχουν. Κάποιες ίσως λεπτομέρειες κάνουν την διαφορά στην αναζήτηση των υποψηφίων. Σημαντικό είναι να ελέγχουν και τα πακέτα αμοιβών που δίνονται από τις ανταγωνίστριες γιατί είναι πολύ σημαντικό για τους υποψηφίους ο αρχικός μισθός.

Σε σχετικές έρευνες που έγιναν (Mathews & Redman, 1998) το 80% των μάνατζερ που κοιτούν τις αγγελίες δεν το κάνουν στην προσπάθειά τους για ανεύρεση εργασίας αλλά προκειμένου να συγκρίνουν κάποια στοιχεία όπως οικονομικά πακέτα ούτως ώστε να είναι σε επαφή με την αγορά. Σημεία που φαίνεται να βαθμολογούνται ως σημαντικά από τους υποψηφίους και πρέπει να υπάρχουν σε αγγελία για κάποια θέση είναι η περιγραφή της εργασίας, ο μισθός, οι αρμοδιότητες και ευθύνες, οι προοπτικές εξέλιξης μέσα από την συγκεκριμένη θέση, λεπτομέρειες για την εταιρεία, τοποθεσία και τυχόν προϋπηρεσία που απαιτείται.

Κάποια επιπλέον στοιχεία όσον αφορά τις αγγελίες ήταν επίθετα που βαθμολογήθηκαν υψηλά από τους υποψηφίους ως ότι πρέπει να αποφεύγονται στην περιγραφή της θέσης. Αυτά ήταν τα αναλυτικός, δημιουργικός, καινοτόμος, ενεργητικός και διαπροσωπικός τα οποία φαίνεται να τρομάζουν τους υποψηφίους παρά να τους ενθαρρύνουν και έχουν αρνητικό αντίκτυπο τελικά στην όλη διαδικασία.

Οι πιο συνηθισμένοι τρόποι πρώτης προσέγγισης της εταιρείας από τους υποψηφίους είναι το βιογραφικό σημείωμα (CV) ή συμπληρωμένη αίτηση αιτούμενος για θέση. Έτσι, είναι σημαντικό σε αυτό το στάδιο να μην γίνουμε λάθη γιατί δίνει την πρώτη εντύπωση. Αν μέσα σε αυτά ο υποψήφιος αναφέρεται σε ξεχωριστές ικανότητες είναι πιο πιθανό να τον καλέσουν για συνέντευξη (Earl, Bright, & Adams, 1998).

Μετά την αποστολή βιογραφικού ακολουθεί κάποιο είδος συνέντευξης με τον υποψήφιο. Προτιμάται η συνέντευξη να γίνεται παραδοσιακά πρόσωπο με πρόσωπο και όχι με κάποιου είδους καινούριας μορφής τεχνολογία όπως με μαγνητοσκόπηση (Kroeck & Magnusen, 1997).

Σε αυτή τη φάση ο συνεντευξιαζόμενος προτιμάει να μην είναι δομημένη η συνέντευξη γιατί αισθάνεται ότι του ασκείται κάποιου είδους πίεση και προτιμούν να αφήνεται η συζήτηση πιο ελεύθερη για να μπορούν να την φέρουν στα μέτρα τους. Στις μη δομημένες μπορεί να μελετώνται στοιχεία όπως κοινωνικές πλευρές και πτυχές της προσωπικότητας του ατόμου.

Υποψήφιοι με προϋπηρεσία που έχουν αρκετή γνώση πάνω στο αντικείμενο ίσως να αντιδράσουν πιο θετικά σε μία δομημένη συνέντευξη για τον λόγο ότι είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να απαντήσουν τέτοιου είδους ερωτήσεις (Moscoso, 2000). Γι αυτό και με αυτού του τύπου τις συνεντεύξεις εξετάζονται περισσότερο οι γνώσεις του ατόμου σε συγκεκριμένα πράγματα.

Ακόμη κάποιες φορές οι υποψήφιοι καλούνται να δείξουν δείγμα από την δουλειά τους κάτι που φαίνεται να τους αρέσει ενώ από την άλλη τα διάφορα τεστ που πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις προτιμάται από τους υποψηφίους να μην περιλαμβάνονται. Εφόσον όμως αυτά υπάρχουν και κυρίως τα τεστ που έχουν να κάνουν με την προσαρμοστικότητα τους στην εταιρεία τους αρέσει η δυνατότητα να προσπερνάνε ερωτήσεις που δεν γνωρίζουν αλλά τα τεστ να είναι τα ίδια για όλους τους υποψηφίους γιατί αλλιώς κρίνονται ως μεροληπτικά (Tonidantel & Quinones, 2000). Το αίσθημα της αδικίας δημιουργεί αρνητικές αντιδράσεις απέναντι στα συστήματα επιλογής.

Κριτήριο που λαμβάνεται υπόψη στον υποψήφιο είναι η γνωστική του ικανότητα(νοητική) κάτι που δίνει ορθές προβλέψεις στην απόδοση τις δουλειάς και είναι εξίσου ακριβής σε όλες τις ομάδες αποφεύγοντας έτσι τυχόν διακρίσεις. Τέτοια τεστ όμως δεν σημαίνει ότι μπορούν να χρησιμοποιούνται για όλες τις θέσεις ανεξαρτήτως απαιτούμενων προσόντων. Στο παρελθόν υπήρχαν συγκεκριμένες ικανότητες που έδειχναν την νοητική ικανότητα του ατόμου και αυτό ακόμα και στις μέρες μας δεν φαίνεται να έχει αλλάξει.

Μια άλλη διαδικασία έχει να κάνει με την εξέταση της προσωπικότητας του υποψηφίου. Έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει η πιθανότητα διαστρέβλωσης των απαντήσεών τους όταν χρησιμοποιείται αυτή η διαδικασία (Hough, 1998). Πρέπει όμως για να λειτουργήσει σωστά να βρεθούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου που έχουν να κάνουν με την συγκεκριμένη εργασία.

Τα τεστ προσωπικότητας και νοητικής ικανότητας σχετίζονται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που προσπαθούν να εντοπίσουν οι εταιρείες στους υποψηφίους και από αυτά προσδιορίζονται. Αντίθετα τα βιομετρικά



τεστ, τα οποία δεν χρησιμοποιούνται ευρέως από τις επιχειρήσεις, μελετάνε την επιτυχία στην δουλειά και την γενικότερη καταλληλότητα του ατόμου στην θέση εργασίας αλλά και γενικά στην επιχείρηση.

Τα κέντρα επιλογής χρησιμοποιούνται αφού ο υποψήφιος έχει περάσει από τα πρώτα στάδια για την εισαγωγή του στην επιχείρηση και πρόκειται για μία διαδικασία όπου συνήθως λαμβάνουν μέρος αρκετοί υποψήφιοι (έως και 10 άτομα) οι οποίοι διαγωνίζονται σε ασκήσεις για ανίχνευση συμπεριφορών σχετικών με την θέση εργασίας.

Σε αυτό το στάδιο διακρίνονται χαρακτηριστικά του ατόμου όπως η ευφυΐα, η υποκίνηση για επίτευξη των στόχων, η αυτοπεποίθηση και η κυριαρχία του έναντι των υπολοίπων (Robertson & Smith, 2001). Σε γενικές γραμμές λοιπόν τα κέντρα αυτά σχετίζονται με την νοητική ικανότητα του ατόμου. Στους υποψήφιους μπορεί να ανατεθούν διάφορες αρμοδιότητες όπως υπόδυση ρόλων, μελέτη με μετέπειτα συζήτηση και προτάσεις σε μελέτες περιπτώσεων, ομαδικές συζητήσεις και δραστηριότητες για να δούνε τα χαρακτηριστικά των ατόμων μέσα στην ομάδα και διάφορα ψυχολογικά τεστ.

Το πόσο δίκαια λειτουργούν οι διαδικασίες επιλογής έχει να κάνει και με το τελικό αποτέλεσμα από την όλη διαδικασία. Αν ο υποψήφιος περάσει με επιτυχία όλες τις διαδικασίες και η τελική απόφαση είναι θετική γι αυτόν τότε οι διαδικασίες θα θεωρηθούν μάλλον ως δίκαιες ενώ σε αντίθετη περίπτωση θα θεωρηθούν ως άδικες. Αυτό διότι όταν απειλούνται με το αίσθημα της απόρριψης μειώνεται αυτή η απειλή με το να κατηγορούν το σύστημα (Chan, Schmitt, Jennings, Cause, & Delbridge, 1998).

### 3.7 Νέες μορφές μεθόδων πρόσληψης

Σε αυτή την ενότητα γίνεται μία προσπάθεια αναφοράς στις καινούριες μεθόδους που αρχίζουν να αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις δεδομένης της εξέλιξης της τεχνολογίας και των νέων συνθηκών που επικρατούν στο περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Παραδοσιακά εργαλεία των προσλήψεων είναι τα βιογραφικά και οι συνεντεύξεις τα οποία όμως κρίνεται ότι μπορεί να είναι ανακριβή σε ορισμένα στοιχεία τους και ακόμα να μην μπορεί να βγει από αυτά σωστή εκτίμηση για το ταίριασμά των υποψηφίων στην επιχείρηση. Για να γίνεται σωστά η εκτίμηση του υποψηφίου πρέπει να παρουσιάζονται στους συνεντευξιαστές τα προσόντα του καθώς και να δίνονται τα κατάλληλα μέσα γι αυτό.

Μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης ίσως να μην δίνεται η ευκαιρία να αναφερθούν εκτενώς στα προσόντα τους και τις δυνατότητές τους είτε στα επιτεύγματά τους σε παρελθοντικές τους εμπειρίες. Η απόφαση από μία συνέντευξη έχει παρθεί στα πρώτα δέκα με είκοσι λεπτά. Στην προσπάθεια να αντιμετωπιστούν αυτά τα προβλήματα άρχισαν να αναπτύσσονται τα πορτφόλιο (portfolio).

Σε αντίθεση με τα παραδοσιακά πορτφόλιο τα οποία ήταν σε χαρτί αρχίζουν να αναπτύσσονται σε ηλεκτρονική μορφή και έχουν αρκετά πλεονεκτήματα σε σχέση με τον προκάτοχό τους. Με τα πορτφόλιο γενικά δίνεται η ικανότητα των υποψηφίων να παρουσιάσουν τη δουλειά τους πριν και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και να ξεχωρίσουν από τους άλλους.

Με την ηλεκτρονική μορφή δίνεται η δυνατότητα να μαζεύουν πληροφορίες και να τις αποθηκεύουν με την προοπτική να τις χρησιμοποιηθούν όλες ή

μερικές μεταγενέστερα (Walker, 2004). Μπορούν να καθλώνουν τον εργοδότη τραβώντας του την προσοχή με τα μέσα που χρησιμοποιούν για την παρουσίασή τους. Μπορούν ακόμα και να παρουσιάσουν απτά παραδείγματα της απόδοσής τους στην εργασία με μαγνητοσκοπημένα βίντεο κι έτσι ο εργοδότης κρίνει πληρέστερα τον υποψήφιο.

Η ανάπτυξη των πορτφόλιο έγκειται στην ανάγκη των υποψηφίων να ξεχωρίσουν μεταξύ των άλλων. Από μόνο του αυτό το εργαλείο τον κάνει να ξεχωρίζει προσδίδοντας συγκριτικό πλεονέκτημα. Μα αυτόν τον τρόπο αφήνεται να εννοηθεί και η επαφή που έχουν με την τεχνολογία και η ευκολία τους στη χρήση της προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους (Walker, 2004).

Είναι ένα εργαλείο που παρέχει στοιχεία της μέχρι τώρα πορείας του υποψηφίου, των προσόντων και ικανοτήτων, και γενικώς τον βοηθάει να «πλασάρει» τον εαυτό του με μόνο περιοριστικό παράγοντα την φαντασία του. Είναι χρήσιμο διότι σε περιπτώσεις όπου ο υποψήφιος βρίσκεται μακριά από την εταιρεία και δεν είναι εύκολο να παρευρεθεί για συνέντευξη ενώ με αυτό το εργαλείο μπορεί να παρουσιάσει τα πάντα για τον εαυτό του.

Πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η δυνατότητα που δίνεται να ξεχωρίσουν οι υποψήφιοι έναντι άλλων, η δυνατότητα διαρκούς καταγραφής της πορείας τους χωρίς κάθε φορά που χρειάζεται να καταθέσουν βιογραφικό να ανατρέχουν για συλλογή πληροφοριών και τέλος η δυνατότητα σε όσους μένουν μακριά να μην χάνουν ευκαιρίες απασχόλησης.

Από την πλευρά του εργοδότη του δίνεται η ευκαιρία να δει απτά στοιχεία των δυνατοτήτων του υποψηφίου καθώς και η δυνατότητα επιλογής εκ των προτέρων των ατόμων που θα περάσουν από συνέντευξη κάνοντας ένα ξεκαθάρισμα και γλιτώνοντας πολύτιμο χρόνο. Στην αναζήτησή τους για

ειδικά τεχνικά προσόντα αυτό είναι εύκολα εμφανές μέσα από αυτήν τους την παρουσίαση μιας και δεν είναι κάτι που απλά προσθέσανε στο βιογραφικό τους (Walker, 2004).

Φυσικά λόγω του ότι είναι καινούρια μέθοδος και είναι σε άμεση συνάρτηση με την χρήση της τεχνολογίας παρουσιάζει κάποια προβλήματα που πηγάζουν κυρίως από αυτήν την σχέση. Αρχικά είναι αρκετά χρονοβόρα η όλη διαδικασία προετοιμασίας ενός τέτοιου υλικού και θα πρέπει οι υποψήφιοι να κατέχουν τα εφόδια που χρειάζονται για την υλοποίησή του (λογισμικό κ.τ.λ.). ακόμα, όταν γίνεται ηλεκτρονικά η αποστολή του στις εταιρείες θα πρέπει να υπάρχουν γρήγορες ταχύτητες γιατί όσο περισσότερο υλικό περιέχει (βίντεο...) τόσο πιο πολύ χρόνο θα χρειάζεται για να κατέβει.

Ο εργοδότης δεδομένου της πληθώρας των εργασιών και υποχρεώσεων που έχει είναι μάλλον δύσκολο να βρίσκει χρόνο να αφιερώνει στην παρακολούθηση του υλικού που στέλνεται και πιθανώς να μην δίνεται σημασία στην αποστολή τους είτε να τα παρακολουθούν και να κρίνουν για την καταλληλότητα των υποψηφίων άτομα όχι τόσο αρμόδια. Έτσι, η έκτασή τους δεν θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλη για να μην κουράζονται οι αρμόδιοι του τμήματος και να προσπαθούν οι υποψήφιοι να είναι όσο το δυνατόν πιο περιεκτικοί.

Ένα άλλο θέμα που έχει αρχίσει να απασχολεί τις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια και έχει να κάνει με τις αλλαγές στις συνθήκες του περιβάλλοντος είναι ο εκπατρισμός που αναπτύχθηκε και σε προηγούμενη ενότητα. Οφείλεται στο άνοιγμα των επιχειρήσεων σε νέες αγορές και σκοπός του είναι η εξισορρόπηση της διαφορετικής κουλτούρας που υπάρχει στις χώρες που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Μα αυτή τη διαδικασία ενισχύεται η απόδοση αλλά με τον καιρό τα τοπικά στελέχη αποκτούν γνώση για τις

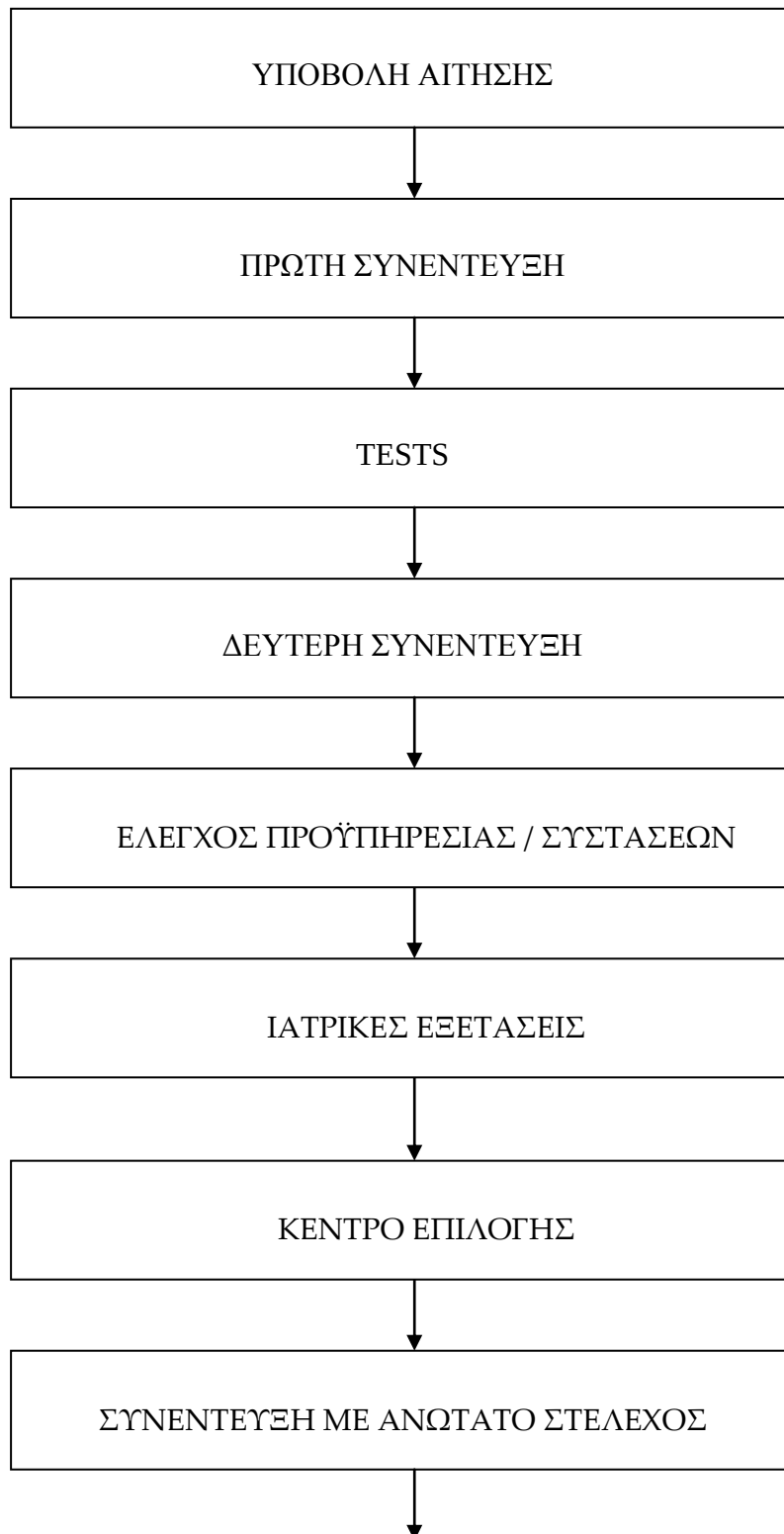
μεθόδους και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης κι η ανάγκη αυτή όλο και μειώνεται.

Υπάρχουν αποκλειόμενα ενδιαφέροντα μεταξύ των προϊσταμένων και των αντιπροσώπων στις άλλες χώρες και αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη συστήματος ελέγχου ούτως ώστε να δρουν από κοινού προς επίτευξη των κοινών τους στόχων. Η στελέχωση με εκπατρισμένους είναι μία λύση γιατί προσδίδει ευλυγισία στην επιλογή στρατηγικών προκειμένου να κινούνται στις ίδιες γραμμές (Welch, Fenwick, & De Cieri, 1994). Είναι απαραίτητοι για να εγκαθιδρύσουν μία κοινή γραμμή πλεύσης αλλά και για την μεταφορά της γνώσης που ενυπάρχει και είναι δύσκολο να διδαχθεί.

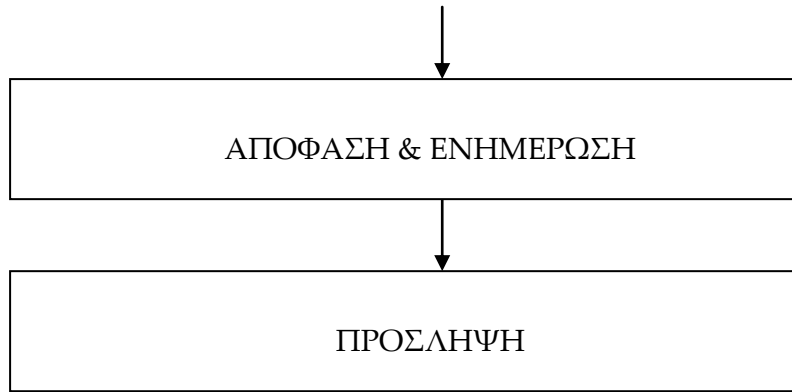
Όσο μεγαλύτερη η απόσταση τόσο μεγαλύτερη και η ανάγκη στελέχωσης με εκπατρισμένους (Gong, 2003). Με την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων δίνονται λόγοι για να δεχτούν τα άτομα μία τέτοια απόφαση που είναι αρκετά δύσκολη για λόγους που αναφέρθηκαν στο αντίστοιχο κεφάλαιο. Όμως, όσα περισσότερα χρόνια δραστηριοποιείται η επιχείρηση στην άλλη χώρα οι μέθοδοι μαθαίνονται με τον καιρό και τα στελέχη ενσωματώνονται στην διαφορετική κουλτούρα με αποτέλεσμα η ανάγκη αυτή να μειώνεται με τον καιρό. Έτσι, είναι πιθανό να χρειαστεί οι επιχειρήσεις να περάσουν στο στάδιο της προσαρμογής και της υιοθέτησης της τοπικής κουλτούρας (Taylor, Beechler, & Napier, 1996).

### 3.8 Στάδια στη διαδικασία επιλογής

Σε μία τυπική διαδικασία προσπάθειας στελέχωσης των επιχειρήσεων τα στάδια που ακολουθούνται είναι σχετικά τυποποιημένα και είναι τα εξής :



## Σύγχρονες Τάσεις Στελέχωσης Των Επιχειρήσεων



Σε καθένα από τα παραπάνω στάδια ο υποψήφιος μπορεί να απορριφθεί. Εφόσον τα περάσει όλα φτάνει τελικά στην πρόσληψή του από την εταιρεία. Η εταιρεία από την πλευρά της ευελπιστεί να έχει κάνει την καλύτερη επιλογή γιατί όπως καταλάβαμε από όλη την παραπάνω ανάλυση η όλη διαδικασία καταναλώνει αρκετό από τον χρόνο των αρμοδίων αλλά και κεφάλαιο. Γι αυτό είναι σημαντικό η επιχείρηση να γνωρίζει με ποιες μεθόδους θα προσελκύσει το καταλληλότερο γι αυτήν προσωπικό προκειμένου να κάνει και κατάλληλη διανομή του προϋπολογισμού της στις διαφορετικές μεθόδους.

## ΜΕΡΟΣ Β: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: L'OREAL

#### 4.1 Μεθοδολογία

Σε αυτό το μέρος της εργασίας αναπτύσσονται οι μέθοδοι προσέλευσης που χρησιμοποιεί μία πολυεθνική η οποία δραστηριοποιείται και στην Ελλάδα, η L'Oréal. Είναι μία εταιρεία καλλυντικών που δραστηριοποιείται στον κλάδο αυτό τα τελευταία εκατό χρόνια. Το σκεπτικό του να μελετηθεί αυτή η εταιρεία βασίστηκε κυρίως στο μέγεθός της και στο ότι δραστηριοποιείται σε πάρα πολλές χώρες στον κόσμο. Έτσι, θεωρήθηκε ότι θα χρησιμοποιεί πιο ενδεδειγμένες μεθόδους προσέλευσης και θα έχει στους κόλπους της ενδιαφέροντα θέματα διαφορετικότητας.

Προκειμένου να μελετηθούν οι τρόποι στελέχωσης της συγκεκριμένης εταιρείας πραγματοποιήθηκε συνάντηση με τον υπεύθυνο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων και συγκεκριμένα την κυρία Ελευθερία Κανάκη. Η συνεργασία με το τμήμα αυτό της επιχείρησης πραγματοποιήθηκε σχετικά εύκολα λόγω προηγούμενης εργασιακής μου εμπειρίας στο τμήμα αυτό και άρα γνωριμίας μου με τα άτομα που θα με βοηθούσαν σε αυτή την εργασία. Όπως, όμως θα διαπιστωθεί η εταιρεία αυτή συνεργάζεται με πανεπιστήμια και είναι ανοιχτή σε προτάσεις φοιτητών μιας και ενδιαφέρεται σε σημαντικό βαθμό για την ένταξή τους στα πλαίσιά της για λόγους που αναπτύσσονται στη συνέχεια.

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου προκειμένου να υπάρχει μεγαλύτερη ευχέρεια ανάπτυξης του θέματος. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα της εργασίας και αποτελείται από 21 συνολικά ερωτήσεις. Οι πρώτες ήταν



εισαγωγικές για την γνωριμία με την εταιρεία και σε αυτή τη φάση κατέστη σημαντική η βοήθεια της ηλεκτρονικής διεύθυνσης της εταιρείας.

Η συνέντευξη διήρκησε συνολικά δύο ώρες και μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα έγινε κυρίως συζήτηση για τα θέματα που παρουσιάζονται στις ερωτήσεις. Αφού αναπτυχθούν λεπτομερώς τα στοιχεία που προκύπτουν από αυτή την συνέντευξη όσον αφορά τους τρόπους προσέλκυσης της συγκεκριμένης εταιρείας στο τέλος παρατίθενται κάποια συμπεράσματα που διεξήχθησαν και κάποιοι περιορισμοί που προκύπτουν από την συγκεκριμένη έρευνα.

## **4.2 Γνωριμία με την L’Oreal**

Η L’Oréal είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες καλλυντικών παγκοσμίως. Ιδρύθηκε στην Γαλλία το 1907 από τον Γάλλο χημικό Eugene Schueller. Αυτή τη στιγμή η εταιρεία έχει καταφέρει, μέσα σε εκατό χρόνια από την ίδρυσή της, να είναι ο παγκόσμιος ηγέτης στα καλλυντικά, τα προϊόντα της να διανέμονται σε 130 χώρες του κόσμου και να έχει γραφεία σε 58 χώρες. Το 2006 το ύψος των πωλήσεων έφτασε τα 15, 8 δις €, απασχολεί 52403 υπαλλήλους, έχει στην κατοχή της 30000 πατέντες, 19 μάρκες προϊόντων(L’Oréal Paris, Biotherm, Cacharel, Garnier, Giorgio Armani, Helena Rubinstein, Inneon, Kerastase, Diehl’s, Lancôme, La Roche-Posay, L’Oréal Professional, Le Club de Createurs, Matrix, Maybelline NY, Mizani, Ralph Lauren, Redken, Shu Wemura, Skinceuticals, Softsheen Carson, The Body Shop, Vichy, Viktor & Rolf), διανέμονται 135 προϊόντα το λεπτό και από τις ετήσιες πωλήσεις της το 3,4% αφιερώνεται στο τμήμα R&D. Αξίζει να αναφερθεί ότι από το ξεκίνημά της προσπαθεί να διατηρεί ένα σταθερό επιχειρηματικό μοντέλο (από την αρχή μέχρι και σήμερα οι CEO διατηρούνται 4).

Όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους της εταιρείας το προσωπικό που απασχολεί σε παγκόσμιο επίπεδο φτάνει τις 52000 σε 58 διαφορετικές χώρες όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως. Από αυτούς το 53% είναι γυναίκες και το 47% άντρες. Μόνο το 2005 προσελήφθησαν 2027 μανάτζερ 75 διαφορετικών εθνικοτήτων και έχει στενή συνεργασία με 140 πανεπιστήμια σε όλο τον κόσμο. Το 2006 πήρε το Εταιρικό Βραβείο Ποικιλίας και Καινοτομίας (Corporate Diversity Innovation Award).

Έχει 42 εργοστάσια παγκοσμίως που απασχολούν 14800 υπαλλήλους και το 94% των προϊόντων της παρασκευάζεται στα δικά της εργοστάσια. Παράλληλα με την παραγωγική διαδικασία ενδιαφέρονται για την επαναχρησιμοποίηση, ανακύκλωση και την επανάκτηση της ενέργειας. Έτσι, κατάφεραν να μειώσουν το απαιτούμενο νερό για κάθε έτοιμο προϊόν κατά 13,3% και να αυξήσουν την αποδοτικότητα της ενέργειας μειώνοντας την χρησιμοποιούμενη ενέργεια για κάθε έτοιμο προϊόν κατά 7,4%.

Στην L'Oréal τα καλλυντικά είναι ο βασικός τους στόχος και επικεντρώνουν όλη τη προσοχή και την ενέργεια για την απόκτηση της τεχνογνωσίας. Δεσμεύονται ούτως ώστε να παρέχουν όλη τη γνώση και την πείρα για την παρασκευή καλλυντικών που θα ανταποκρίνονται σε όλες τις ανάγκες των ανθρώπων, ανδρών και γυναικών, ανεξαρτήτου διαφορετικότητας σε όλο τον κόσμο.

Η εμφάνιση και η φυσική κατάσταση του κάθε ανθρώπου είναι μοναδική με διαφορές που περιλαμβάνουν την ηλικία, τον τύπο δέρματος και τον τύπο των μαλλιών. Η πολιτισμική διαφορετικότητα είναι τόσο μεγάλη όσο τα καλλυντικά και η προσωπική φροντίδα του καθενός. Οι επιλογές του κάθε ατόμου στα καλλυντικά και το χτένισμα εκφράζουν την μοναδικότητα του κάθε ατόμου. Η αποστολή της εταιρείας δεδομένων των διαφορετικοτήτων είναι το συνταίριασμα της διαφορετικότητας των ανθρώπων με την

διαφορετικότητα των καλλυντικών της και η έκφραση του καθενός με ένα μοναδικό γι αυτόν τρόπο μέσα από αυτήν.

Στις αξίες της εταιρείας συμπεριλαμβάνονται ο αγώνας για την τελειότητα, το πάθος της για την περιπέτεια, ο εμπλουτισμός των προϊόντων της μέσα από την διαφορετικότητα, η αξιολόγηση του κάθε της υπαλλήλου ξεχωριστά αξιολογώντας τα ταλέντα του και η διαρκή της προσπάθεια να είναι ο ηγέτης στην ομορφιά.

Υπάρχει συνεχής προσπάθεια εμπλουτισμού του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της εταιρείας με εισαγωγή καινοτομικών προϊόντων προσπαθώντας συγχρόνως να ανταποκριθούν στις υψηλές απαιτήσεις της ποιότητας και της ασφάλειας. Ένας από τους βασικότερους στόχους της εταιρείας είναι η κατανόηση της διαφορετικότητας των καταναλωτών και η ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Η στελέχωσή της γίνεται με ανθρώπους από όλο τον κόσμο, με διαφορετικά επίπεδα, και δουλεύουν όλοι μαζί για να προσφέρουν μία πλήρη γκάμα προϊόντων που θα ικανοποιούν όλα τα γούστα μέσα από τα διάφορα κανάλια διανομής. Συγχρόνως, στόχος είναι και η αξιολόγηση του προσωπικού της προσφέροντας του κατάλληλες ευκαιρίες ανάπτυξης προσωπικής και επαγγελματικής. Τέλος, μέσα από την έρευνα, την ευαισθησία στις ανάγκες του καταναλωτή και την τεχνογνωσία προσπαθούν να είναι δημιουργικοί και να δημιουργούν τα καλλυντικά του αύριο.

Η διαφορετικότητα υποστηρίζεται σε όλους τους τομείς είτε είναι στην εργασία, είτε είναι στην κοινωνία είτε είναι οι προμηθευτές της. Όσον αφορά την εργασία ορίζεται από τους ανθρώπους που έχουν διαφορετικά στυλ, προοπτικές, αξίες, πιστεύω και διαφορές στους διάφορους οργανισμούς με τους οποίους έρχονται σε επαφή. Η διαφορετικότητα σε όλες τις της εκφάνσεις είναι δέσμευση της εταιρείας. Η ικανότητα να την αγκαλιάσουν

θα βοηθήσει στο να ορίσουν ξεκάθαρα το κοινό όραμα για επιτυχία στον 21<sup>ο</sup> αιώνα.

Στην κάθε χώρα που δραστηριοποιείται η εταιρεία υποστηρίζει έργα προς όφελος της κοινότητας όπως φιλανθρωπίες και συνεργασίες με οργανισμούς και πανεπιστήμια. Το φιλανθρωπικό της πρόγραμμα επικεντρώνεται κυρίως στην υγεία, πρόοδο και ευεξία των γυναικών κάθε ηλικίας. Για τους προμηθευτές έχουν φτιάξει ένα συμβούλιο το οποίο θα διοικεί τους προμηθευτές κάτι που δίνει την δυνατότητα να δημιουργηθεί μία βάση όπου θα απεικονίζεται η διαφορετικότητα της αγοράς που εξυπηρετείται.

### 4.3 Στελέχωση στη L'Oréal

#### 4.3.1 Εισαγωγή

Προκειμένου να μελετηθούν οι τρόποι στελέχωσης που χρησιμοποιεί η εταιρεία L'Oréal πραγματοποιήθηκε συνάντηση με τον υπεύθυνο του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Μέσα από ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο παρουσιάζεται στο παράρτημα αυτής της εργασίας, έγινε συζήτηση όσον αφορά τους τρόπους και τις μεθόδους της συγκεκριμένης εταιρείας.

Αυτό που διαπιστώθηκε είναι ότι οι στρατηγικές της εταιρείας είναι ίδιες τόσο στην Ελλάδα όσο και σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται. Υπάρχουν κάποιες γενικά αποδεκτές και χρησιμοποιούμενες μέθοδοι τις οποίες ακολουθούν όλοι οι μάνατζερ ανεξαρτήτου χώρας δραστηριοποίησης. Αυτό συμβαίνει προκειμένου όλοι οι υποψήφιοι να προσλαμβάνονται με τα ίδια κριτήρια.

Δεδομένου ότι η L'Oréal είναι μία πολυεθνική με πολλά χρόνια δραστηριοποίησης στον κλάδο τα στελέχη της στέλνονται για σεμινάρια στη μητρική χώρα, την Γαλλία · από αυτό προκύπτουν οι κοινές μέθοδοι στελέχωσης διότι πρέπει όλοι οι υπάλληλοι της να κρίνονται το ίδιο όσον αφορά τα αρχικά στάδια της εισαγωγής τους σε αυτή αλλά και όσον αφορά την μετέπειτα εξέλιξή τους και πορεία μέσα στην εταιρεία.

### 4.3.2 Χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι στελέχωσης

Όλες οι διαδικασίες πρόσληψης στην L'Oréal ξεκινάνε από το τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων. Όλα τα βιογραφικά των αιτούμενων στέλνονται σε αυτό το τμήμα και όλες οι συνεντεύξεις και αρχικές αξιολογήσεις πραγματοποιούνται σε αυτό. Στην εταιρεία υπάρχει ένα σύστημα βιογραφικών όπου υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης από όλους τους δυνητικούς υποψήφιους και τα κεντρικά αυτού του συστήματος βρίσκονται στην Γαλλία.

Αυτό που μπορούμε να πούμε και θα διαπιστωθεί και στη συνέχεια είναι ότι οι τρόποι επιλογής που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι οι κλασικές μέθοδοι που ακολουθούνται παγκοσμίως με κάποιες διαφοροποιήσεις στους τρόπους προσέλκυσης.

Όσον αφορά τις σύγχρονες τάσεις στελέχωσης που έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται σε κάποιες χώρες στο εξωτερικό αμυδρά , όπως τα ηλεκτρονικά πορτφόλιο, η εταιρεία φαίνεται να μην ενδιαφέρεται ιδιαίτερα γι αυτές τις μεθόδους αλλά έχει αναπτύξει κάποιες δικές της. Γενικώς προτιμάει τους κλασικούς τρόπους που χρησιμοποιούσε πάντα και που είναι και οι πιο εύκολα προσβάσιμοι από τους δυνητικούς υποψηφίους.

Σύγχρονες μέθοδοι που χρησιμοποιεί είναι δύο παιχνίδια που έχει καθιερώσει παγκόσμιου βεληνεκούς και τα οποία χρησιμοποιούνται τα τελευταία δέκα χρόνια. Αυτά είναι το L'Oréal e-strat Challenge και το L'Oréal brandstorm τα οποία υπάρχουν 7 και 10 χρόνια αντίστοιχα. Η διαφοροποίηση τους είναι ότι δεν εκλαμβάνονται από τους υποψηφίους άμεσα ως τρόποι στελέχωσης μιας και υπάρχει ολόκληρη διαδικασία μέχρι να φτάσουν σε αυτό το σημείο. Είναι παιχνίδια στρατηγικής και μάρκετινγκ όπου θα ξεχωρίσουν οι καλύτεροι.

Το Challenge e-strat Challenge είναι παγκόσμιο ηλεκτρονικό παιχνίδι προσομοίωσης το οποίο απευθύνεται σε φοιτητές μεταπτυχιακού και πανεπιστημιακού επιπέδου οι οποίοι βρίσκονται στα δύο τελευταία χρόνια των σπουδών τους.

Για να συμμετέχεις σε αυτό το παιχνίδι πρέπει να δημιουργήσεις μία ομάδα των 3 ατόμων και η κάθε ομάδα διοικεί την δική της εταιρεία καλλυντικών. Αντικειμενικοί στόχοι είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της εταιρείας με τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις. Τέσσερις άλλες εταιρείες θα σε προκαλέσουν και θα ανταποκριθούν στις κινήσεις σου. Το να έχει η ομάδα στρατηγικό όραμα και να μπορεί να παίρνει γρήγορες αποφάσεις είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου να αποδειχθεί ότι έχεις τις ικανότητες και τα προσόντα για να επιτύχεις στον επαγγελματικό κόσμο.

Σκοπός των παιχτών μέσα από αυτό το παιχνίδι είναι να καταφέρουν να επιβιώσουν και στους έξι γύρους που περιλαμβάνει, να καταστρώσουν το δικό τους επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) και να κερδίσουν τελικά ένα ταξίδι στη Γαλλία προκειμένου να πουλήσουν την εικονική τους εταιρεία στα στελέχη της L'Oréal.

Στον κάθε γύρο του παιχνιδιού αποκλείονται κάποιες ομάδες και συνεχίζουν στο επόμενο στάδιο οι νικήτριες και μόνο. Έτσι, στον πρώτο γύρο συμμετέχουν όλες οι ομάδες που δηλώνουν συμμετοχή και σκοπός είναι να δημιουργήσουν μία επιχείρηση την οποία και θα διοικούν προετοιμαζόμενοι για το επόμενο στάδιο. Στον επόμενο γύρο που περιλαμβάνει τα στάδια 2 έως και 5 γίνεται προσπάθεια μεγιστοποίησης των κερδών και ξεχωρίζουν στην ανάλυση της αγοράς και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Σε αυτή τη φάση περνάνε 1500 ομάδες οι οποίες θα συνεχίσουν. Μετά κι από αυτό το στάδιο έχουν φτάσει στην τελική ευθεία όπου σχεδιάζουν το επιχειρηματικό τους πλάνο και παίζουν στον τελευταίο γύρο όπου επιβιώνουν μόλις 300 ομάδες. Στο τέταρτο βήμα οι υποψήφιοι πηγαίνουν στο Παρίσι και παρουσιάζουν στα στελέχη της L'Oréal την εικονική τους επιχείρηση προσπαθώντας να τους την πουλήσουν. Εδώ ξεχωρίζουν 16 ομάδες οι οποίες βαθμολογούνται η καθεμία ξεχωριστά. Η πιο υψηλά βαθμολογούμενη ομάδα κερδίζει ένα ταξίδι σε όποιον προορισμό επιλέξει η ίδια προκαθορισμένου κόστους. Φυσικά, υπάρχει μία νικήτρια ομάδα πανεπιστημιακού επιπέδου και μία ομάδα μεταπτυχιακού επιπέδου.

Το δεύτερο παιχνίδι που οργανώνεται από την εταιρεία, το L'Oréal brandstorm, είναι ένας διαγωνισμός μάρκετινγκ που δίνει την ευκαιρία στους φοιτητές που παίρνουν μέρος να αναλάβουν τον ρόλο του μάρκετινγκ μάνατζερ και να ξαναχτίσουν μία ήδη υπάρχουσα μάρκα της L'Oréal.

Σε αυτό το παιχνίδι λαμβάνουν μέρος πάλι φοιτητές σε ομάδες των τριών ατόμων. Σκοποί είναι να αναλύσουν την αγορά, να αναγνωρίσουν το καταναλωτικό κοινό στο οποίο στοχεύουν και απευθύνονται και να αναπτύξουν στρατηγική. Στη συνέχεια, αναλαμβάνουν να σχεδιάσουν την καινούρια συσκευασία του προϊόντος και να αναπτύξουν την διαφημιστική καμπάνια με μία διαφημιστική εταιρεία παγκοσμίου φήμης. Αφού προηγηθούν όλα τα προηγούμενα βήματα στο τέλος παρουσιάζουν τη

δουλειά τους σε μία ομάδα ομιλητών που απαρτίζεται από υψηλά στελέχη της L'Oréal.

Από την ίδρυση του L'Oréal brandstorm έχουν συμμετάσχει πάνω από 23000 φοιτητές από 32 χώρες σε όλο τον κόσμο κερδίζοντας με αυτό τον τρόπο την ευκαιρία αληθινής επαγγελματικής εμπειρίας και την δυνατότητα συγχρόνως να δούνε εκ των έσω την L'Oréal. Δίνεται συγχρόνως σε όλους τους συμμετέχοντες η ευκαιρία να γνωρίσουν άλλους ανθρώπους, να μάθουν να ακολουθούν τα ένστικτά τους, να υποκινούν τους γύρω τους, να πουλάνε τις ιδέες τους, να πιστεύουν στον εαυτό τους, να είναι αισιόδοξοι και πολλά ακόμη.

Η βαθμολόγηση των φοιτητών γίνεται με βάση την δημιουργικότητά τους, την ικανότητα να αναλύουν την αγορά, την συνέπεια με τις αξίες του προϊόντος που προσπαθούν να προωθήσουν, τις επικοινωνιακές τους ικανότητες και φυσικά το όλο στυλ της παρουσίασης της ομάδας στην τελική αναμέτρηση.

Αυτά τα δύο παιχνίδια που έχει εγκαθιδρύσει η L'Oréal τα τελευταία 10 περίπου χρόνια μπορούν να θεωρηθούν σαν σύγχρονες τάσεις στελέχωσης που χρησιμοποιεί στην προσέλκυση προσωπικού. Φυσικά αυτές οι μέθοδοι χρησιμοποιούνται μόνο για φοιτητές προκειμένου να τους κινητοποιήσουν και να τους βάλουν στο επιχειρησιακό κόσμο δίνοντας τους τις συνθήκες που επικρατούν από πλευράς ανταγωνισμού, καινοτομίας των ιδεών που πρέπει να έχουν για να καταφέρνουν να επιβιώσουν κ.τ.λ. Δίνεται με αυτόν τον τρόπο στην L'Oreal η ευκαιρία να έρθει κοντά σε νέα και ικανά στελέχη προσφέροντας πιθανές μελλοντικές σταδιοδρομίες στα πλαίσιά της.

Γίνεται σαφές ότι ενδιαφέρεται η στελέχωσή της να γίνεται με άτομα νέα τα οποία μπορεί να πλάσει για να είναι έτοιμα να αποδώσουν στους κόλπους



της δεδομένου της κουλτούρας της αλλά και του όλου τρόπου λειτουργίας της. Ακόμα, δίνεται και μία σημαντική ευκαιρία στους φοιτητές να γνωρίσουν από κοντά στελέχη της εταιρείας, να συζητήσουν μαζί τους και με αυτόν τον τρόπο να γνωρίσουν από μέσα πώς λειτουργεί η εταιρεία έχοντας έτσι την δυνατότητα να δούνε και το κατά πόσο τους ταιριάζει αν τους δοθεί η ευκαιρία να εργαστούν εκεί.

Στο τέλος των παιχνιδιών αφού ανακοινωθούν τα αποτελέσματα με τους νικητές οι υπόλοιπες ομάδες της κάθε χώρας που καταφέρανε να φτάσουν μέχρι ενός ικανοποιητικού επιπέδου έρχονται σε επαφή με τα στελέχη της L'Oréal, κυρίως του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, και γίνονται συζητήσεις όπου τα στελέχη της εταιρείας προσπαθούν να μάθουν τις εμπειρίες των ατόμων, τα πράγματα που τους πρόσφερε η όλη διαδικασία, συζητάνε τους λόγους αποτυχίας και αναζητούν τα αίτια. Ακόμα, μπαίνουν στη διαδικασία να συγκριθούν και με τις νικήτριες ομάδες ούτως ώστε να καθεστούν σαφείς οι λόγοι της επιτυχίας των άλλων.

Από τους συμμετέχοντες στα παιχνίδια παίρνονται βιογραφικά εφόσον το επιθυμούν και οι ίδιοι και μέσα από τις συζητήσεις που γίνονται τα στελέχη κρίνουν τους υποψηφίους. Στην περίπτωση που υπάρχουν ανοίγματα για θέσεις και οι υποψήφιοι ταιριάζουν μπορούν να τους καλέσουν απευθείας για μία συνέντευξη ενώ στην περίπτωση που δεν υπάρχουν κρατάνε τα βιογραφικά τους στα υπόψη και ανατρέχουν όποτε παρουσιαστεί κάποιο άνοιγμα.

Έτσι, με αυτό τον τρόπο καταφέρνει η εταιρεία από τη μία να βάλει τους υποψήφιους στο κλίμα της ίδιας της εταιρείας αλλά και γενικότερα στο περιβάλλον στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις και να δει πώς αντιδρούν στις προκλήσεις που δέχονται και παράλληλα να τους γνωρίζει και να τους αξιολογεί έμμεσα. Μέσα από αυτή τη διαδικασία καταφέρνουν να γνωρίσουν

πολύ καλά τα άτομα που παίρνουν μέρος μιας και είναι σαν προσομοίωση στον επιχειρηματικό κόσμο.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι σύμφωνα με τον νόμο σεβόμενοι ότι αυτός ορίζει. Αλλαγές δεν φαίνεται να την έχουν επηρεάσει ούτως ώστε να αλλάξει κάποιες από τις μεθόδους της. Οι αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος μπορούν να οδηγήσουν σε κάποιες πρόσθετες διαδικασίες, όπως τα παιχνίδια που αναφέρθηκαν, αλλά πολύ σπάνια έως και ποτέ, σε αλλαγές των υφιστάμενων μεθόδων.

Έτσι, κλασικός τρόπος στελέχωσης είναι η συνέντευξη στην πιο απλή της μορφή. Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί κατά την διάρκειά της αλλά ο συνεντευξιαστής πρέπει να προσέχει ούτως ώστε από την μία ο υποψήφιος να αισθάνεται ελεύθερος ότι μπορεί να μιλήσει αλλά από την άλλη να μην ξεφεύγει αναφέροντας μη σχετικά θέματα και δουλειά εδώ του συνεντευξιαστή είναι να τον κατευθύνει με τρόπο που να μπορεί να πάρει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται.

Αρχή της εταιρείας ανεξαρτήτου χώρας δραστηριοποίησης είναι ότι ποτέ δεν χρησιμοποιούνται κανενός είδους τεστ. Αυτό διότι δεν θεωρούνται απολύτως αξιόπιστα και η κρίση από την προσωπική επαφή είναι μεγαλύτερης αξίας και μέσα από αυτήν μπορούν να δουν κάποια στοιχεία τελείως υποκειμενικά που μπορεί να μην φανούν από τα διάφορα τεστ. Ακόμη, μετράται πολύ και η ψυχολογία των υποψηφίων οι οποίοι μπορεί να αισθάνονται άβολα με την χρήση τέτοιου είδους αξιολόγησης. Γενικά δεν είναι κοντά στην κουλτούρα της επιχείρησης αυτός ο τρόπος μέτρησης των ανθρώπων.

Μέχρι την τελική απόφαση για την επιλογή του υποψηφίου θα περάσουν 3-5 συνεντεύξεις με διαφορετικά κάθε φορά στελέχη ανάλογα και το τμήμα για το οποίο προορίζεται ο υποψήφιος. Για υποψηφίους σε entry level όλες οι

συνεντεύξεις ξεκινάνε από το τμήμα ανθρώπινων πόρων και οι επόμενες από τους διευθυντές των ανάλογων τμημάτων καθώς και από τον διευθυντή της εταιρείας. Δεν γίνονται συνεντεύξεις από όλους τους διευθυντές μαζί διότι θεωρείται ότι καθένας έχει το δικό του στυλ οπότε και κρίνεται από τον καθένα ξεχωριστά.

Δεν γίνονται panel interviews ούτε χρησιμοποιούνται τα κέντρα επιλογής πουθενά στη L'Oréal διότι δεν εντάσσεται στην κουλτούρα της. Για να γίνει δεκτός ένας υποψήφιος από όλη αυτή τη διαδικασία θα πρέπει να γίνει δεκτός σε κάθε στάδιο ξεχωριστά, δηλαδή πρέπει να υπάρχει ομοφωνία από μέρους όλων. Έστω και ένας να μην συμφωνεί με την καταλληλότητα του υποψηφίου τότε αυτός απορρίπτεται.

Στην περίπτωση όπου ψάχνεται υποψήφιος για κάλυψη κάποιας διευθυντικής θέσης η όλη διαδικασία ξεκινάει από τον διευθυντή της εταιρείας και για την τελική αποδοχή του στέλνεται στα κεντρικά της εταιρείας στη Γαλλία και πραγματοποιείται συνέντευξη και από τα στελέχη εκεί. Δεν μπορεί να πάρει συνέντευξη ο υπεύθυνος του τμήματος ανθρώπινων πόρων για την επιλογή ανώτερων του γι αυτό και η συνέντευξη γίνεται κατευθείαν από τον διευθυντή όλης της εταιρείας. Γενικά, η συνέντευξη γίνεται από τον υπεύθυνο του τμήματος που θα ενταχθεί ο υποψήφιος και στη συνέχεια από όλους τους ανώτερους.

Τα προσόντα που απαιτούνται ποικίλλουν φυσικά και έχουν να κάνουν με το είδος της προς κάλυψη θέσης. Διαφορετικά προσόντα χρειάζονται για θέση στη γραμματειακή υποστήριξη, στο λογιστήριο ή αντίστοιχα στο τμήμα πωλήσεων. Αρχικά, εξετάζονται τα τυπικά προσόντα που έχουν να κάνουν με το πτυχίο και τις ξένες γλώσσες. Οι σπουδές αξιολογούνται με βάση την θέση που πρόκειται να καλυφθεί. Από την άλλη η γνώση της αγγλικής γλώσσας σε αρκετά καλό επίπεδο είναι απαραίτητο προσόν για όλες τις

θέσεις μιας και είναι μια πολυεθνική που έρχεται σε καθημερινή επαφή με ξένους πελάτες. Η γνώση της γαλλικής γλώσσας δεν είναι απαραίτητη αλλά εκτιμάται σαν πρόσθετο προσόν σε όσους την γνωρίζουν.

Στην εταιρεία έχουνε βγει κάποιες ικανότητες (competencies) τις οποίες πρέπει να έχει ο υποψήφιος και είναι σε διεθνή επίπεδο, δηλαδή ισχύουν ακριβώς τα ίδια για όλες τις χώρες. Σκοπός λοιπόν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης είναι ο υπεύθυνος να καταφέρει να δει αν αυτές τις ικανότητες τις διαθέτει ο υποψήφιος και κατά πόσο μπορεί να γίνει συνταίριασμα αυτών με τις αξίες της εταιρείας. Γίνεται αξιολόγηση της προσωπικότητας του υποψηφίου με βάση αυτές τις ικανότητες και το συνταίριασμα με την εταιρεία, τις αξίες της και την κουλτούρα της, προσπαθεί να διερευνηθεί με τις κατάλληλες ερωτήσεις από την πλευρά του συνεντευξιαστή.

Εξετάζονται τόσο τα τυπικά προσόντα(πτυχίο, γλώσσες...) όσο και τα άτυπα (προσωπικότητα...) και η τελική απόφαση γίνεται λαμβάνοντας υπόψη το συνδυασμό των χαρακτηριστικών αυτών του υποψηφίου. Στα τυπικά προσόντα θεωρείται και η προϋπηρεσία του υποψηφίου η οποία όμως στην αρχική φάση εισαγωγής δεν είναι απαραίτητη και δεν προσμετράται σημαντικά μιας και τα υπόλοιπα θεωρούνται πιο σημαντικά όπως το συνταίριασμα με την κουλτούρα της εταιρείας.

Στο αρχικό στάδιο της ανεύρεσης υποψηφίων ασχέτου θέσης που θέλουν να στελεχώσουν προτιμώνται οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης από τις εξωτερικές. Αυτό γίνεται κυρίως με εσωτερικές προαγωγές και μεταθέσεις. Φυσικά, θα πρέπει τα άτομα να είναι κατάλληλα και δεν είναι δεσμευτική ούτε αναγκαστική η στελέχωση εκ των έσω · είναι απλά προτιμητέα. Όταν θα υπάρχουν θέσεις προς κάλυψη κοιτάνε πρώτα αν μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά. Εφόσον αυτό δεν είναι δυνατόν ανατρέχουν στα ήδη υπάρχοντα

βιογραφικά και αν και από αυτά δεν καταφέρουν να βρουν κάτι για να καλυφθεί η θέση τότε προβαίνουν σε δημοσίευση της κενής θέσης.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ένας τρόπος προσέλκυσης είναι τα διεθνή παιχνίδια που διοργανώνει με όλα τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν. Όμως από αυτά δεν θα μπορούσαν να καλύψουν και τις ανάγκες τους σε υψηλόβαθμα στελέχη. Εφόσον και για αυτές τις θέσεις δεν έχει βρεθεί κανείς μέσα από την επιχείρηση προβαίνουν σε αναζήτηση εξωτερικά. Οι όποιες θέσεις δημοσιεύονται αποκλειστικά στην ηλεκτρονική σελίδα της εταιρείας όπου μπορεί κανείς να δει αν υπάρχουν προς κάλυψη θέσεις, σε ποια τμήματα, τα απαραίτητα προσόντα κ.τ.λ. και να υποβάλλει το βιογραφικό του στην ηλεκτρονική φόρμα που υπάρχει. Το σύστημα αυτό είναι on-line και έχουν πρόσβαση από οποιαδήποτε χώρα. Οι υποψήφιοι σε αυτό μπορούν ακόμα και να επιλέξουν την χώρα όπου επιθυμούν να εργαστούν.

Για τα υψηλόβαθμα στελέχη εφόσον δεν βρεθεί κανένας κατάλληλος υποψήφιος από τις αναφερθείσες μεθόδους η τελευταία λύση είναι τα γραφεία ευρέσεως εργασίας. Σε αυτά καταφεύγουν και όταν ζητάνε κάτι πολύ συγκεκριμένο για το οποίο δεν υπάρχουν βιογραφικά για κάλυψη της θέσης.

Σε υψηλόβαθμες θέσεις αφού βρεθεί ο κατάλληλος υποψήφιος δεν κρίνεται μόνο από τους προϊσταμένους της χώρας του αλλά και από τα στελέχη των κεντρικών της εταιρείας στη Γαλλία. Είναι μία σοβαρή και δύσκολη απόφαση στην οποία δεν χωράνε λάθη. Πρέπει να είναι σίγουροι για την θέληση αλλά και την ικανότητα του υποψηφίου να εργαστεί στην συγκεκριμένη εταιρεία.

Παρακάτω παρατίθενται διάφοροι τρόποι που η εταιρεία έρχεται σε επαφή με πιθανούς υποψήφιους.

## **Internships**

Σε αυτά ανήκουν οι πρακτικές που γίνονται από διάφορα Πανεπιστήμια της Ελλάδος. Ένα Internship μπορεί να διαρκέσει από έξι μήνες έως και οχτώ μήνες. Κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου ο εργαζόμενος αναλαμβάνει κανονικά τα καθήκοντά του σε ένα τμήμα της εταιρείας. Για να πραγματοποιηθεί ένα internship πρέπει να υπάρχει αντικείμενο εργασίας στην εταιρεία, δηλαδή να υπάρχει ανάγκη. Προκειμένου να προσληφθεί ο υποψήφιος για αυτό το διάστημα περνάει από συνεντεύξεις και μετά από αξιολόγηση από άλλους. Μετά το πέρας του internship υπάρχει η πιθανότητα να γίνει ή όχι προσφορά της θέσης αναλόγως κι αν υπάρχει ανάγκη την δεδομένη περίοδο. Μπορεί ακόμα να τον καλέσουν αργότερα όταν θα έχει ανοιχτεί κάποια θέση και να του γίνει προσφορά εργασίας.

## **Πανεπιστήμια**

Η εταιρεία βρίσκεται σε συνεργασία με καθηγητές πανεπιστημίων και τα γραφεία διασύνδεσης ούτως ώστε να διοργανώνει κάθε τόσο ημερίδες σε συνεργασία με τους καθηγητές. Διοργανώνει επίσης ημέρες καριέρας όπου δίνεται στους φοιτητές και η δυνατότητα συνέντευξης μετά την παρουσίαση της εταιρείας σε πιθανούς ενδιαφερόμενους. Έτσι, σε κάποιο πιθανό άνοιγμα της εταιρείας ενημερώνονται τα πανεπιστήμια και δίνουν τα βιογραφικά των υποψήφιων για την κάλυψη των θέσεων. Στην Ελλάδα τα πανεπιστήμια με τα οποία συνεργάζονται κυρίως είναι το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το πανεπιστήμιο Πειραιά, το πανεπιστήμιο Μακεδονίας, το ALBA και το DEREΕ και αυτό διότι θεωρητικά είναι οι καλύτερες σχολές στο επιχειρηματικό κομμάτι.

## **L'Oréal Business Games**

Είναι τα δύο διεθνή παιχνίδια που διοργανώνονται από την εταιρεία. Δίνεται η ευκαιρία γνωριμίας των φοιτητών με τα στελέχη της εταιρείας και συγχρόνως και μία πιθανή μελλοντική προσφορά Internship σε κάποιους συμμετέχοντες (τους καλύτερους προφανώς που θα αναδειχθούν από την συμμετοχή στο παιχνίδι) ή και μόνιμης θέσης. Στο L'Oréal brandstorm επειδή αναφερόμαστε σε παιχνίδι που έχει να κάνει με φοιτητές προπτυχιακού επιπέδου συνήθως μιλάμε για Internship.

Όταν αποφασίζεται η δραστηριοποίηση της εταιρείας σε κάποια άλλη χώρα πέραν της μητρικής αρχικά η στελέχωση γίνεται με εκπατρισμένους για τα υψηλόβαθμα στελέχη. Έτσι, διευκολύνεται η διάχυση της γνώσης και της κουλτούρας της εταιρείας στη νέα χώρα. Διευκολύνεται η εδραίωση της εταιρείας με αυτό τον τρόπο και επιτυγχάνεται πιο γρήγορα. Αφού πλέον εδραιωθεί αρχίζει να πραγματοποιείται σταδιακά η μετάβαση σε τοπικά στελέχη τα οποία αξιολογούνται.

Ο εκπατρισμός δεν είναι κάτι μόνιμο αλλά πραγματοποιείται για όσο διάστημα χρειαστεί έως ότου όλες οι δραστηριότητες της εταιρείας να εναρμονιστούν με το εξωτερικό περιβάλλον και μέχρι να αναπτυχθεί δίκτυο με τους πελάτες της, τους προμηθευτές της κ.τ.λ. . Εφόσον όλες οι λειτουργίες πραγματοποιούνται, έχουν στελεχωθεί τα τμήματα με το κατάλληλο προσωπικό και έχει επικοινωνηθεί σε όλους η κουλτούρα της εταιρείας, οι αξίες της και το όραμά της μπορεί σταδιακά να αρχίσει η μετάβαση της διαχείρισης της εταιρείας στην τοπική κοινωνία με τους τρόπους στελέχωσης που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο ανακύπτουν προβλήματα διαχείρισης της διαφορετικότητας της κουλτούρας ανάμεσα στους διαφορετικούς εργαζόμενους. Στην L'Oréal λόγω των χρόνων που δραστηριοποιείται πλέον δεν έχει να αντιμετωπίσει κάποιο τέτοιο πρόβλημα μιας και όλοι έχουν εναρμονιστεί με αυτό και οι διαδικασίες είναι όλες με τέτοιο τρόπο που να λαμβάνεται υπόψη η διαφορετικότητα και η μοναδικότητα του κάθε ανθρώπου.

Υπάρχουν όμως ομάδες διοίκησης (management teams) οι οποίες ελέγχουν γεωγραφικές περιοχές, διαφορετικά τμήματα. Αυτές ενημερώνονται για τυχόν δυσλειτουργίες που προκύπτουν και προσπαθούν να επιλύσουν όποια προβλήματα ανακύπτουν. Αναφέρονται στους ανωτέρους τους και προσπαθούν να βρουν τους λόγους που οδηγούν στα προβλήματα καθώς και άμεσα λύσεις.

Όσον αφορά την απασχολησιμότητα των εργαζομένων αναπτύσσεται κυρίως μέσω της εκπαίδευσης. Αυτή γίνεται κυρίως μέσα από σεμινάρια. Τα σεμινάρια αυτά πραγματοποιούνται είτε στην Ελλάδα είτε στην Γαλλία. Στην Γαλλία αποστέλλονται εργαζόμενοι στελεχιακών θέσεων και όχι γραμματειακών. Η εκπαίδευση των πωλητών για παράδειγμα γίνεται στην Ελλάδα χωρίς να χρειαστεί να σταλούν αλλού για συμπληρωματική εκπαίδευση.

Δεδομένου ότι η L'Oréal είναι μια πολυεθνική, σε μία τέτοια μεγάλη εταιρεία πάντα υπάρχουν ευκαιρίες για εξέλιξη και άνοιγμα θέσεων. Ουσιαστικά πάντα υπάρχουν κενές θέσεις αρκεί να υπάρχουν οι κατάλληλες θέσεις την κατάλληλη στιγμή για τον κατάλληλο υποψήφιο. Δεδομένων των παραπάνω βλέπουμε ότι είναι μία εταιρεία που η απασχολησιμότητα των εργαζομένων μπορεί να αναπτυχθεί και να



εξελίσσονται. Έτσι, μπορούν να είναι ελκυστικοί στην αγορά και να έχουν την δυνατότητα συνεχούς κατάρτισης και ενημέρωσης πάνω στο αντικείμενο τους.

Στο τελικό στάδιο του απολογισμού της επιτυχίας των μεθόδων στελέχωσης που εφαρμόζονται δεν υπάρχουν κάποια στατιστικά στοιχεία που να φαίνεται αυτό ξεκάθαρα. Σε γενικές γραμμές θεωρείται ότι οι μέθοδοι έχουν θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση γι αυτό και συνεχίζουν να χρησιμοποιούνται οι ίδιες χωρίς αλλαγές τα τελευταία 10 τουλάχιστον χρόνια. Το μεγαλύτερο ποσοστό από τα άτομα που προσλαμβάνονται παραμένουν στην εταιρεία. Υπάρχουν φυσικά και άτομα που αποχωρούν οικειοθελώς ή και άτομα που αναγκάστηκε η εταιρεία να απολύσει. Δεν έχει παρατηρηθεί κάποιος συγκεκριμένος λόγος για τις αποχωρήσεις γι αυτό και δεν έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την εταιρεία ούτως ώστε να θεωρηθεί πρόβλημα και να χρειαστεί να πάρουν δραστικά μέτρα για την επίλυσή του.

Οι αποτυχίες στην επιλογή δεν οφείλονται αποκλειστικά σε λάθη των συνεντευξιαστών μιας και για την τελική απόφαση όπως είπαμε ο υποψήφιος περνάει από 3-5 συνεντεύξεις. Μπορεί να είχε εκτιμήσει λάθος την εταιρεία και τελικά να μην του ταίριαζε, μπορεί οι απαιτήσεις της εταιρείας να θεωρηθήκανε υπερβολικές από το άτομο ή μπορεί να μην του άρεσαν οι διαδικασίες που εφαρμόζονταν μέσα στην εταιρεία.

Εφόσον οι λόγοι των αποχωρήσεων και των “αποτυχημένων” επιλογών θεωρούνται μεμονωμένοι είναι λογικό ότι δεν θα έχουν μελετηθεί και τα αίτια που τα προκαλούν. Έτσι, είναι λογικό να θεωρούνε ότι το σύστημα προσλήψεων που εφαρμόζουν είναι αρκετά ικανοποιητικό και ότι τυχόν απώλειες στη πορεία δεν είναι κάτι ανησυχητικό αλλά μάλλον

φυσιολογικό αφού δεν γίνεται πάντα ότι προσφέρει η εταιρεία να είναι αυτό ακριβώς που ζητάνε τα άτομα από την αγορά εργασίας.

Αφού λοιπόν περάσουν οι υποψήφιοι από όλα τα στάδια της επιλογής υπάρχει και το κομμάτι των απορριφθέντων από την διαδικασία αυτή και της ενημέρωσής τους. Η L'Oréal δημοσιεύει τις κενές θέσεις αποκλειστικά στην ηλεκτρονική της διεύθυνση και στην διεύθυνση [www.kariera.gr](http://www.kariera.gr) (είναι ηλεκτρονικός τόπος όπου πολλές επιχειρήσεις είναι εγγεγραμμένες για αναζήτηση εργαζομένων). Σαν αποτέλεσμα όλοι οι υποψήφιοι που δεν κατάφεραν να συνεχίσουν σε όλα τα βήματα ενημερώνονται ηλεκτρονικά με την αποστολή προσωπικού σημειώματος. Στην περίπτωση που κάποιος απορριφθεί και μετά από καιρό αποστέλλει και πάλι βιογραφικό (μετά από αρκετό διάστημα, ίσως και χρόνων) αυτό λαμβάνεται ξεχωριστά υπόψη σαν να μην υπήρχε το προηγούμενο δεδομένου των επιπλέον προσόντων και εμπειρίας που πιθανώς να έχουν αποκτηθεί.

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βασικός στόχος αυτής της εργασίας είναι να παρουσιαστούν οι βασικές μέθοδοι στελέχωσης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο αυτές οι βασικές μέθοδοι στελέχωσης βρίσκουν πρακτική εφαρμογή σε εταιρεία που δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο.

Ακολουθούν κάποια συμπεράσματα που προκύπτουν από τη συσχέτιση αυτή, βιβλιογραφικής επισκόπησης και του παραδείγματος εφαρμογής.

- ❖ Όσον αφορά τις αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων που έχουν να κάνουν κυρίως με την παγκοσμιοποίηση, τον εκπατρισμό και το νέο συμβόλαιο εργασίας δεδομένου ότι η L'Oréal είναι μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται 100 χρόνια στον κλάδο της, οι μέθοδοι προσλήψεων που χρησιμοποιεί είναι παγιωμένες. Δεν υπάρχει διαφορετικότητα στους κόλπους της αφού έχει εδραιωθεί εδώ και τόσα χρόνια και όλες οι πρακτικές της είναι σύμφωνες με όσα ορίζει ο νόμος.
- ❖ Η διαφορετικότητα των μεθόδων δεν έχει να κάνει μόνο με το είδος των επιχειρήσεων, τον κλάδο δραστηριοποίησής τους αλλά ακόμα και μέσα στην ίδια την επιχείρηση ποικίλει ανάλογα με την θέση που πρέπει να καλυφθεί.
- ❖ Πέραν των τεχνικών προσόντων που ενδιαφέρουν κάθε φορά για την συγκεκριμένη θέση υπάρχουν στοιχεία προσωπικότητας που πρέπει να έχει ο υποψήφιος. Η L'Oréal γι αυτό έχει ορίσει κάποιες διεθνείς ικανότητες (competencies) που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να γίνει

δεκτός και αυτά προσπαθούν να τα δούνε μέσα από τη συνέντευξη και τη γνωριμία με τον υποψήφιο.

- ❖ Όσον αφορά την κοινωνική πλευρά των προσλήψεων θα πρέπει η ενημέρωση να είναι πλήρης και ίδια για όλους τους υποψηφίους. Στην L'Oréal αυτό επιτυγχάνεται με δημοσίευση των θέσεων στην ηλεκτρονική της σελίδα όπου μπορούν να ενημερωθούν για την εταιρεία στο σύνολο αλλά και για το κάθε τμήμα ξεχωριστά.
- ❖ Τρόποι στελέχωσης αναφέρονται ως εξωτερικοί και εσωτερικοί και από τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών φαίνεται να είναι προτιμότεροι σε αρχικό στάδιο οι εσωτερικοί ως λιγότερο χρονοβόροι και κοστοβόροι. Η L'Oréal από την πλευρά της πρώτα προσπαθεί να στελεχώσει τις θέσεις που ανακύπτουν με εσωτερικούς υποψηφίους και εφόσον δεν γίνεται αυτό με εξωτερικούς από την λίστα των βιογραφικών τα οποία διαθέτει στο σύστημά της.
- ❖ Η ανάλυση της θέσης εργασίας ενώ αρχικά ήταν βαρύνουσας σημασίας, λόγω των συνεχών αλλαγών φαίνεται να είναι όλο και πιο δύσκολη η πραγματοποίησή της από τις επιχειρήσεις μιας και τίποτα δεν είναι σταθερό. Σε αυτό το σημείο φαίνεται να υπάρχει μια διαφοροποίηση με την εταιρεία δεδομένου ότι ποτέ δεν έκρινε απαραίτητο και ως εκ τούτου δεν πραγματοποίησε ανάλογη έρευνα για τις θέσεις εργασίας. Συστηματικά τουλάχιστον δεν το ενέταξε ποτέ στις πρακτικές της.
- ❖ Οι συνεντεύξεις είναι το βασικότερο εργαλείο για την στελέχωση. Ομοίως και στη L'Oréal είναι ο βασικός τρόπος που χρησιμοποιείται ανεξαρτήτως θέσης και ειδικότητας. Όσον αφορά τον τρόπο της συνέντευξης φαίνεται να συμπίπτουν στη μη δομημένη συνέντευξη με

μία δόση ελευθερίας του συνεντευξιαζόμενου να εκφραστεί ελεύθερα με τρόπο τέτοιο που να τον κατευθύνει έμμεσα ο συνεντευξιαστής.

- ❖ Τα τεστ που μπορεί να χρησιμοποιούνται από διάφορες επιχειρήσεις προκειμένου να δούνε διάφορα στοιχεία προσωπικότητας του υποψηφίου καθώς και την μελλοντική του πιθανή απόδοση δεν χρησιμοποιούνται από την L'Oréal διότι δεν ταιριάζουν στην κουλτούρα της και είναι κατά της μέτρησης των ανθρώπων με αυτό τον τρόπο. Αυτή η πρακτική της εταιρείας φαίνεται να συμφωνεί με την γνώμη των υποψηφίων οι οποίοι φαίνονται ως επί το πλείστον αρνητικοί σε τέτοιες δοκιμασίες.
- ❖ Δεδομένων των αλλαγών του περιβάλλοντος και της εξέλιξης της τεχνολογίας αρχίζουν να αναπτύσσονται και καινούριοι, σύγχρονοι, μέθοδοι προσέλευσης. Αυτές οι μέθοδοι δεν είναι κάτι σπάνια και η κάθε επιχείρηση μπορεί να αναπτύσσει κάτι δικό της. Η L'Oréal λοιπόν έχει αναπτύξει τα δύο διεθνή της παιχνίδια όπου με αυτά προσπαθεί να γνωριστεί και να τραβήξει στους κόλπους της άτομα νέα με θέληση και ιδέες για τη δουλειά.
- ❖ Οι εκπατρισμένοι είναι ένας τρόπος που φαίνεται να χρησιμοποιείται αρκετά όταν οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να ανοιχτούν σε νέες αγορές. Η L'Oréal αυτό το χρησιμοποιεί σε αυτή την περίπτωση και οι εκπατρισμένοι μένουν στην άλλη χώρα μέχρι σταδιακά να γίνει το πέρασμα σε τοπικά στελέχη κατάλληλα για τις θέσεις.
- ❖ Τα στάδια που ακολουθούνται για μία πρόσληψη διαφέρουν στις επιχειρήσεις. Συνήθως ξεκινάει με την αποστολή βιογραφικού, την επεξεργασία του από το τμήμα της ΔΑΠ, την συνέντευξη με τον υποψήφιο και από εκεί και πέρα ακολουθούν διαδοχικές συνεντεύξεις

με άλλα στελέχη της επιχείρησης, μπορεί να διεξάγονται διαφόρων ειδών τεστ, κέντρα επιλογής των υποψηφίων κ.τ.λ.

Θα πρέπει στο τέλος, θα αναφερθούμε σε κάποιους περιορισμούς που υπάρχουν με την διεξαγωγή αυτής της έρευνας και οι οποίοι έχουν σαν αποτέλεσμα να μην μπορεί να γίνει γενίκευση των συμπερασμάτων αυτών για το πλήθος των επιχειρήσεων.

Έτσι, παρά τις όποιες προσπάθειες τελικά κατέστη δύσκολη η συνεργασία με περισσότερες επιχειρήσεις αρχικά λόγω του περιορισμένου χρόνου που είχα στη διάθεσή μου αλλά και λόγω της γενικότερης δυσκολίας που προκύπτει στην προσπάθεια προσέγγισης των εταιρειών. Γι αυτό λοιπόν κρίνεται ότι θα ήταν αρκετά ενδιαφέρον να μελετηθεί μελλοντικά το θέμα της στελέχωσης και των χρησιμοποιούμενων μεθόδων στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και να γίνει μία σύγκριση μεταξύ των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι πολυεθνικές σε σχέση με τις κλασικές οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Θα μπορούσε από μία τέτοια έρευνα να διεξαχθούν και συμπεράσματα για την βιωσιμότητα αυτών των επιχειρήσεων.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

- The 4 hiring practices of highly successful organizations. (2002). <http://www.inc.com/articles/2002/01/23815.html>. New York: Kennedy Information Inc.
- Adler, & Bartholomew. (1992). Managing globally competent people. *THE EXECUTIVE*, 6, 52-65.
- Adler, N. J., & Ghadar, F. (1990). International strategy from the perspective of people and culture: The north America context. *Research in Global Business Management*, 1, 179-205.
- Allred, B. B., Snow, C. C., & Miles, R. E. (1996). Characteristics of managerial careers in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 17-26.
- Aryee, S., Chay, Y. W., & Chew, J. (1996). An investigation of the willingness of managerial employees to accept an expatriate assignment. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 267-283.
- Barton, P. (1982). *Worklife Transitions*. New York: McGraw-Hill.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich: UK: JAI Press.
- Black, I. S., & Ulrich, D. (1999). The new frontier of global HR. In P. Joynt & P. Morton (Eds.), *The global HR manager*. London: Institute of Personnel and Development.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection In Organizations*. San Fransisco: CA: Jossey Bass.
- Brett, J. M., Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1993). Pulling up roots in the 1990s: Who's willing to relocate? *Journal of Organizational Behavior*, 14, 49-60.
- Carley, M. (1981). Analytical rationality. In A. Mc Grew & M. J. Wilson (Eds.), *Decision-making: Approaches and Analysis* (pp. 60-66). Manchester: Manchester University Press.
- Chan, D., Schmitt, N., Jennings, D., Cause, C. S., & Delbridge, K. (1998). Applicant perceptions of test fairness: integrating justice and self-serving bias perspectives. *Personnel Psychology*, 47, 847-860.
- Chay, Y. W. (1993). Social support, individual differences and well-being: A study of small business entrepreneurs and employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 9, 285-302.
- Coleman, V., & Borman, W. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Derous, E., & Witte, K. (2001). Looking at selection from a social process perspective: Towards a social process model on personnel selection. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 3, 319-342.
- Earl, J., Bright, J. E. H., & Adams, A. (1998). "In my opinion": what gets graduates resumes short-listed? *Australian Journal of Career Development*, 7, 15-19.

- Gibson, B. J., & Cook, R. L. (2001). Hiring practices in US third-party logistics firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31, 714-732.
- Gong, Y. (2003). Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance. *Academy of Management Journal*, 46, 728-739.
- Guion, R. M. (1987). Changing views for personnel selection research. *Personnel Psychology*, 2, 199-213.
- Harcourt, M., Lam, H., & Harcourt, S. (2005). Discriminatory practices in hiring: institutional and rational economic perspectives. *Institutional Journal of Human Resource Management*, 16, 2113-2132.
- Heijden, B. v. d. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31, 44-61.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7, 45-56.
- Hesketh, B., & Robertson, I. (1993). Validating personnel selection: A process model for research and practice *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 3-17.
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge for 1900s. *European Management Journal*, 13, 286-294.
- Hough, L. M. (1998). Effects of intentional distortion in personality measurement and evaluation of suggested palliatives *Human Performance*, 11, 209-244.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: looking toward the future-remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631-664.
- Huo, Y. P., Huang, H. J., & Napier, N. K. (2002). Divergence or convergence: a cross-national comparison of personnel selection practices. *Human Resource Management*, 41, 31-44.
- Kroeck, K. G., & Magnusen, K. O. (1997). Employer and job candidate reactions to video conference job interviewing. *Institutional Journal of Human Resource Management*, 7, 86-96.
- Mathews, B. P., & Redman, T. (1998). Managerial recruitment advertisements-just how market oriented are they? *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 240-248.
- Mendenhall, M. E., Black, J. S., Jensen, R. J., & Gregersen, H. B. (2003). Seeing the elephant: Human resource management challenges in the age of globalization. *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, 32, 261-274.
- Morrison, A. J. (2000). Developing a global leadership model. *Human Resource Management*, 39, 499-531.
- Moscoso, S. (2000). Selection interview: a review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 237-247.
- Munk, N. (1999). Fortune at forty. *Fortune*, 2, 50-66.
- Noe, R. A., & Barber, A. E. (1993). Willingness to accept mobility opportunities: Destination makes a difference *Journal of Organizational Behavior*, 14, 159-175.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441-472.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M., & Boswell, W. R. (2000). The nature of the new employment relationship: a content analysis of the



- practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39, 305-320.
- Smith, M., & Robertson, I. T. (1993). *Systematic personnel selection*. London: Macmillan.
- Suutari, V. (2003). Global managers: career tracks, life-style implications and career commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 185-207.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. K. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21, 959-985.
- Tonidantel, S., & Quinones, M. A. (2000). Psychological reactions to adaptive testing. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 7-15.
- Ulrich, D. (1998a). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76, 124-134.
- Walker, V. L. (2004). Integrating video in electronic portfolios. Unpublished manuscript, University of Hawaii at Manoa.
- Welch, D., Fenwick, M., & De Cieri, H. (1994). Staff transfer as a control strategy: an exploratory study of two Australian organizations. *Institutional Journal of Human Resource Management*, 5, 473-489.
- Yurkiewicz, J., & Rosen, B. (1995). Increasing receptivity to expatriate assignments. In J. Selmer (Ed.), *Expatriate Management: New Ideas for International Business*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Χυτήρης, Α. Σ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### Ερωτηματολόγιο συνέντευξης

#### ΤΡΟΠΟΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ L'OREAL

1. Λίγα λόγια για την L'Oréal (χρόνια δραστηριοποίησης, χώρες δραστηριοποίησης, προϊόντα, θέση στην αγορά της Ελλάδος)
2. Αποστολή, όραμα, στρατηγική
3. Πώς βλέπετε τις σύγχρονες τάσεις στελέχωσης που έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται;
4. Έχουν υπάρξει αλλαγές στο περιβάλλον που να έχουν οδηγήσει την εταιρεία να αλλάξει κάποιες από τις μεθόδους της τα τελευταία χρόνια και αν ποιες ήταν αυτές οι αλλαγές και πώς αντιμετωπίστηκαν;
5. Ποιες είναι οι συνηθέστερες μέθοδοι στελέχωσης που χρησιμοποιείτε;
6. Διαφοροποίηση μεθόδων ανάλογα με τις θέσεις τις οποίες θέλετε να στελεχώσετε.
7. Με βάση ποια κριτήρια επιλέγονται οι μέθοδοι πρόσληψης πέραν από το είδος των προς κάλυψη θέσεων;
8. Ποια είναι συνήθως τα απαιτούμενα προσόντα των υποψηφίων στο αρχικό στάδιο, της εισαγωγής;
9. Σε αυτό το αρχικό στάδιο της συνέντευξης ενδιαφέρουν περισσότερο τα τεχνικά προσόντα του υποψηφίου ή η κοινωνική του πλευρά;
10. Πώς παίρνονται οι αποφάσεις για τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν και ποια τμήματα αναμιγνύονται κυρίως σε αυτό το κομμάτι;
11. Χρησιμοποιούνται περισσότερο εξωτερικές ή εσωτερικές πηγές προσέλκυσης και από τι εξαρτάται;

12. Στις υψηλόβαθμες θέσεις που προκύπτουν μέσα στην εταιρεία προτιμούνται οι ήδη εργαζόμενοι σε αυτήν ή όχι;
13. Με ποιους τρόπους αναπτύσσετε τους εργαζομένους τους;
14. Από τη στιγμή που είναι μια εταιρεία με παγκόσμια δραστηριότητα στις άλλες χώρες πέραν της μητρικής (που είναι η Γαλλία) πώς επιλέγεται το προσωπικό ή τουλάχιστον πώς ξεκινάει όταν αρχίζει να δραστηριοποιείται σε άλλες χώρες (αν χρησιμοποιούν εκπατρισμένους...);
15. Πώς γίνεται η διαχείριση της διαφορετικότητας, της πολυπολιτισμικότητας, ούτως ώστε σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικές νοοτροπίες, ήθη και τρόπους συμπεριφοράς να συμπεριφέρονται όλοι για την επίτευξη των κοινών τους στόχων ανά τον κόσμο;
16. Η απασχολησιμότητα των εργαζομένων στην εταιρεία πώς αναπτύσσεται και πόση βαρύτητα δίνετε στο κομμάτι αυτό;
17. Από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται ποιο είναι το ποσοστό επιτυχίας που επιτυγχάνεται στην επιλογή τελικά;
18. Στην μέχρι τώρα διαδικασία που έχει ακολουθηθεί για τις προσλήψεις που έχουν γίνει είστε ικανοποιημένοι με την απόδοσή τους;
19. Τυχόν αποτυχίες πού οφείλονται και πώς αντιμετωπίζεται αυτό;
20. Ποια είναι τα στάδια συνήθως που ακολουθούνται σε μία διαδικασία πρόσληψης και πόση βαρύτητα δίνεται στο κάθε στάδιο;
21. Οι απορριφθέντες πώς και πότε ενημερώνονται;