

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ
Π.Μ.Σ. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

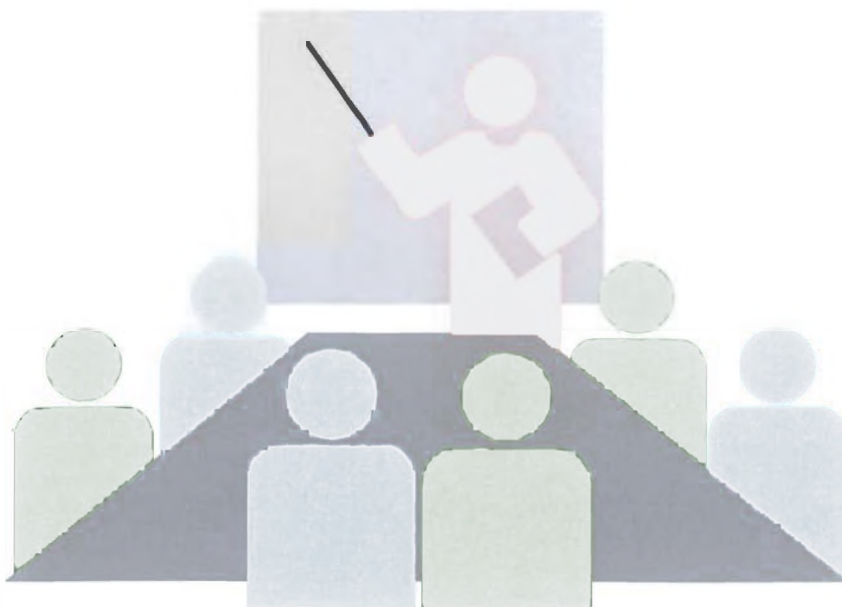
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ E – RECRUITING ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΚΟΥΡΜΟΥΛΑΚΗΣ ΣΙΜΩΝ 0601M009

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2005





ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η έκρηξη της ψηφιακής τεχνολογίας που σημειώθηκε την τελευταία τριακονταετία καθώς και οι ταχύτατες μεταλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον δεν άφησαν ανεπηρέαστο το γενικότερο τρόπο λειτουργίας και δόμησης των οργανώσεων.

Οι οργανώσεις αξιοποίησαν τις νέες τεχνολογίες σε όλους τους τομείς. Για αρκετές από αυτές η ψηφιακή τεχνολογία ήταν το κύριο χαρακτηριστικό τους. Χαρακτηριστικό που αφορούσε τα προϊόντα που παρήγαγαν, τα μέσα που χρησιμοποιούσαν καθώς ακόμα και τον τρόπο που στελεχώνονταν και επικοινωνούσαν τα μέλη μεταξύ τους. Οι οργανώσεις που ακολούθησαν αυτή τη δομή ονομάστηκαν και δυνητικές οργανώσεις.

Στο χώρο της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων η ψηφιακή τεχνολογία δημιούργησε νέα δεδομένα σε αρκετούς τομείς. Ως νέο δεδομένο χαρακτηρίζεται και η χρήση του internet από τις επιχειρήσεις για την προσέλκυση και επιλογή των πιο ταλαντούχων υποψηφίων.

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία στις ΗΠΑ το internet είναι πλέον το κύριο μέσο για την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων. Ωστόσο, στην ελληνική πραγματικότητα τι συμβαίνει; Το ερώτημα αυτό ήταν η αφορμή για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
1. ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ	7
1.1 Η Οργάνωση κατά τον Taylor	8
1.2 Η Προσέγγιση του Weber	9
1.3 Η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων	12
1.4 Η Συστημική Θεώρηση	14
1.5 Η Ενδεχομενική Θεώρηση	16
1.6 Η Εξελικτική Θεωρία	18
 2. Η ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	 19
2.1 Ορισμός	22
2.2 Θεωρητικό Πλαίσιο	24
2.2.1 Verkatraman	24
2.2.2 Gristock	27
2.2.3 Mohswovitz	29
2.3 Χαρακτηριστικά Δυνητικής Οργάνωσης	30
2.4 Ισχυρά Σημεία και Αδυναμίες των Δυνητικών Οργανώσεων	33
 3. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	 35
3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων	36
3.1.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων σε Σχέση με Κύκλο Ζωής και Εταιρική Κουλτούρα	37
3.2 Βήματα Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων	38
3.2.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	39
3.2.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος	39
3.3 Πρόβλεψη Προσφοράς και Ζήτησης Ανθρώπινων Πόρων	39
3.4 Προσέλκυση Υποψηφίων	41
3.5 Εσωτερικές και Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης	42
3.6. Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης	43

3.6.1 Πίνακας Ανακοινώσεων, Εφημερίδα ή Περιοδικό της Επιχείρησης	43
3.6.2 Βάση Δεδομένων Προσωπικού	43
3.6.3 Προαγωγές και Μεταθέσεις	44
3.6.4 Συστάσεις	44
3.6.5 Πρώην Εργαζόμενοι και Υποψήφιοι Πόρτας	45
3.7 Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης	46
3.7.1 Επαγγελματικές Σχολές	46
3.7.2 Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	46
3.7.3 Ημέρες Καριέρας	47
3.7.4 Ανταγωνίστριες Επιχειρήσεις	48
3.7.5 Γραφεία Ευρέσεως Προσωπικού Απασχόλησης	48
3.7.6 Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας	49
3.7.7 Εταιρείες Επιλογής Στελεχών	49
3.7.8 Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	51
3.8 Κριτήρια Αξιολόγησης Προγράμματος Προσέλκυσης	52
3.9 Επιλογή Υποψηφίων	53
3.9.1 Προκαταρκτική Εξέταση Συνέντευξη	53
3.9.2 Τεστ	55
3.9.3 Κέντρα Αξιολόγησης	56
 4. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΕΣΩ INTERNET (E-RECRUITING)	 58
4.1 Εφαρμογές e-recruiting	60
4.1.1 e-testing	62
4.1.2 Δομή Ιστοσελίδας	63
 5. Η ΕΡΕΥΝΑ	 67
5.1 Υποθέσεις	68
5.2 Δείγμα	69
 6. ΕΥΡΗΜΑΤΑ	 70

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	74
7.1 Περιορισμοί Έρευνας	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	84

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

Πίνακας 1.	Εφαρμογές e-recruiting στις αμερικάνικες επιχειρήσεις του δείγματος σε ποσοστό επί τοις %	65
Πίνακας 2.	Εφαρμογές e-recruiting στις ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος σε ποσοστό επί τοις %	69
Πίνακας 3.	Ποσοστιαίες αναλογίες χρησιμοποίησης εφαρμογών e-recruiting σε αμερικάνικες και ελληνικές εταιρείες και σύγκριση των ποσοστιαίων αναλογιών.	70

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να μελετήσει σε ποιο ποσοστό υιοθετούνται, από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, οι εφαρμογές e-recruiting. Τα αποτελέσματα ήρθαν σε αντιπαράβολή με αντίστοιχη έρευνα που έγινε για εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις ΗΠΑ.

Στην παρούσα έρευνα το δείγμα αποτελείτο από τις 50 πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις για το 2003, οι οποίες δραστηριοποιήθηκαν στο χώρο του λιανεμπορίου. Τα στοιχεία αντλήθηκαν από το www.statbank.gr.

Αναζητήθηκαν τα απόλυτα ποσοστά στα οποία χρησιμοποιούν εφαρμογές e-recruiting οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο. Επίσης εξετάστηκε ή όχι η ύπαρξη σημαντικής διαφοροποίησης στο ποσοστό εταιρειών που χρησιμοποιούν εφαρμογές e-recruiting ανάμεσα στο ελληνικό και στο αμερικάνικο δείγμα. Τέλος εξετάστηκε η σχέση ανάμεσα στον αριθμό των ατόμων που απασχολεί μια επιχείρηση και στον αριθμό των εφαρμογών ηλεκτρονικού recruiting που χρησιμοποιεί.

Βρέθηκε ότι οι αμερικάνικες εταιρείες χρησιμοποιούν σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό το e-recruiting σε σχέση με τις ελληνικές. Δεν βρέθηκε συσχέτιση ανάμεσα στον αριθμό των ατόμων που απασχολεί μια εταιρεία και στον αριθμό των εφαρμογών e-recruiting που χρησιμοποιεί.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Κλασικές θεωρίες οργανώσεων, δυνητική οργάνωση, επιλογή προσωπικού, e-recruiting

1. ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

1.1 Η Οργάνωση κατά τον Taylor

Ο F.W. Taylor (1856 - 1915) μπορεί να πει κανείς πως ήταν ο πρώτος ο οποίος χρησιμοποίησε επιστημονικές μεθόδους προκειμένου να αναλύσει την εργασία και να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα της. Ο Taylor δεν ενδιαφέρθηκε τόσο να περιγράψει και να αποσαφηνίσει θεωρητικά τον τρόπο λειτουργίας της οργάνωσης, όσο το να αυξήσει την αποδοτικότητά της. Γι' αυτόν το λόγο δεν τον απασχόλησαν τόσο τα οργανωτικά προβλήματα που σχετίζονταν με την εξουσία και την ηγεσία, όσο η επίλυση πρακτικών προβλημάτων παραγωγικότητας. Η κύρια ενασχόλησή του υπήρξε το άτομο και οι δυνατότητες απόδοσής του σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Η αντίληψή του για την εργασία απαιτούσε άριστο συντονισμό μεταξύ των εργαζομένων και των διοικούντων. Αυτό οδήγησε στο σχηματισμό ενός νέου μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης, το οποίο ονομάστηκε "Επιστημονική Διοίκηση" (scientific management). Ταυτόχρονα δημιουργήθηκε η αντίληψη ότι ο άνθρωπος είναι δυνατό να μεταβληθεί σε μια καλολαδωμένη μηχανή, η οποία θα λειτουργεί άψογα και θα έχει ως μοναδικό σκοπό, τη συμβολή στην παραγωγική ροή (Παναγιωτοπούλου, 1997). Έχοντας ως βάση αυτές τις απόψεις, ο Taylor θεωρούσε το άτομο ως ένα φθηνό παραγωγικό συντελεστή, ο οποίος στερείται διαφοροποιημένων αναγκών και είναι αυστηρά ορθολογικός.

Η βασική πεποίθηση του Taylor ήταν ότι υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος με τον οποίον εκτελείται μια δουλειά, παράγοντας το καλύτερο αποτέλεσμα στο συντομότερο δυνατό χρόνο. Προκειμένου να ανακαλυφθεί αυτός ο τρόπος κάθε δουλειά διασπóνταν σε επιμέρους καθήκοντα τα οποία εκτελούνταν με διαφορετικούς τρόπους ενώ ταυτόχρονα χρονομετρούνταν. Ο ταχύτερος συνδυασμός επιμέρους καθηκόντων ήταν αυτός που επιβάλλονταν ως ο μοναδικός τρόπος εκτέλεσης της εργασίας. Ο χρόνος στον οποίο εκτελέστηκε στη διαδικασία αναζήτησης, ήταν η νόρμα που όφειλε να τηρεί κάθε εργάτης.

Οι αντικειμενικοί σκοποί του Taylor ήταν να επιτύχει:

- ♦ *αποτελεσματικότητα*, αυξάνοντας τα εξερχόμενα ανά εργάτη και μειώνοντας το φαινόμενο της εσκεμμένης χαμηλής απόδοσης.
- ♦ *κανονικοποίηση* της απόδοσης, διαιρώντας την εργασία σε προσδιορισμένα μικρά καθήκοντα.
- ♦ *πειθαρχία*, εγκαθιδρύοντας την ιεραρχική εξουσία και εισάγοντας ένα σύστημα στο οποίο όλες οι αποφάσεις της διοίκησης μπορούν να εφαρμοστούν (Buchanan & Kuczynski, 1997).

Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, ο Taylor εφάρμοσε πέντε αρχές:

- ♦ ο σχεδιασμός της εργασίας εκπονούνταν από τη διοίκηση και η εργασία εκτελούνταν από τους εργάτες.
- ♦ Η κανονικοποίηση και η απλοποίηση της εργασίας θα έπρεπε να φτάσει σε τέτοιο σημείο, ώστε, όπου ήταν δυνατό, η εργασία θα διασπόνταν στα στοιχεία της και κάθε στοιχείο θα διανέμονταν σε ομάδες εργατών οι οποίες θα ασχολούνταν αποκλειστικά με αυτό.
- ♦ Εισήγαγε την "επιστημονική" επιλογή προσωπικού. Κάτι τέτοιο για την εποχή σήμαινε ότι οι εργάτες θα προσλαμβάνονταν ανάλογα με την καταλληλότητά τους να εκτελέσουν ένα καθήκον και όχι με το αν διατηρούσαν φιλικούς δεσμούς με κάποιον στην επιχείρηση.
- ♦ Ο νεοπροσληφθείς εργάτης θα έπρεπε να εκπαιδεύεται να εκτελέσει το καθήκον του ακριβώς με τον προβλεπόμενο τρόπο και στον προβλεπόμενο χρόνο.
- ♦ Ο εργάτης έπρεπε να επιβλέπεται προκειμένου να διαπιστωθεί η εκτέλεση των καθηκόντων του. Παράλληλα η αμοιβή του πρέπει να είναι ευθέως ανάλογη με τα κομμάτια που παράγει. Έργο της διοίκησης είναι να καθορίσει το ποσό της αμοιβής ανά κομμάτι (Buchanan & Kuczynski, 1997).

Ο Τεϋλορισμός με το να διαχωρίσει το οργανωτικό από το εκτελεστικό κομμάτι της εργασίας, μετέφερε μεγάλο μέρος εξουσίας από τους εργάτες στη διοίκηση. Η τελευταία πλέον αποφάσιζε για τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η εργασία και "κράταγε και το ρυθμό" τον οποίο οι εργάτες ακολουθούσαν (Hollway, 1991).

Η "Επιστημονική Διοίκηση" αντιλήφθηκε το άτομο ως ένα απλό γρανάζι στη λειτουργία της επιχείρησης και θεώρησε ως βασικό κίνητρο της συμπεριφοράς του την επιθυμία αποκόμισης κέρδους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αγνοθούν οι επιμέρους προσωπικές επιδιώξεις των εργατών όπως επίσης και η ανάγκη τους για μια ενδιαφέρουσα εργασία που θα ικανοποιεί τις δημιουργικές τους τάσεις. Η Επιστημονική Διοίκηση απέτυχε να κατανοήσει τον εργάτη ως κοινωνικό ον μέσα στον εργασιακό χώρο, σαν συνέπεια αυτού του γεγονότος δεν μπόρεσε να διαχειριστεί σωστά τις συμπεριφορές που απέρρεαν από την αλληλεπίδραση των εργαζομένων. Τέλος, παραμελήθηκε ολοκληρωτικά η παροχή ηθικών κινήτρων στους εργαζόμενους (Μουζέλης, 1975).

1.2 Η Προσέγγιση του Weber

Ο Max Weber ήταν εκείνος που με το έργο του, έθεσε τις βάσεις για την ανάλυση του φαινομένου της γραφειοκρατίας. Κυρίαρχη θέση στο έργο του Weber έχουν οι όροι "ισχύς" και "εξουσία". Με τον όρο ισχύ εννοείται *"η πιθανότητα που ενυπάρχει σε μια κοινωνική σχέση, να επιβάλλει τη θέλησή του ένα πρόσωπο πάνω σε ένα άλλο, υπερνικώντας κάθε αντίθεση, αδιάφορο που στηρίζεται η πιθανότητα αυτή"*.¹

Με τον όρο εξουσία εννοείται *"εκείνη η κοινωνική σχέση, στα πλαίσια της οποίας ο εξουσιαστής, το άτομο που επιβάλλει τη θέληση του στα άλλα άτομα, πιστεύει ότι έχει το δικαίωμα να ασκεί τη δύναμή του, ενώ ο εξουσιαζόμενος πιστεύει, από την άλλη πλευρά ότι έχει υποχρέωση να συμμορφωθεί προς τις επιταγές του πρώτου"* (Μουζέλης, 1975) (σελ. 54).

Ο Weber διακρίνει τρεις τύπους εξουσίας: την παραδοσιακή, τη χαρισματική και τη νόμιμη.

Η παραδοσιακή εξουσία πηγάζει από την πίστη στο ορθό των παραδόσεων και των εθίμων.

Η χαρισματική εξουσία πηγάζει από το χάρισμα του ηγέτη και από την ανταπόκριση που δείχνουν σε αυτό οι οπαδοί του. Με τον όρο χάρισμα ο Weber (1964) εννοεί την ξεχωριστή εκείνη ικανότητα ή προσωπικότητα που ένα άτομο διαθέτει. Η ικανότητα αυτή καθιστά το άτομο ξεχωριστό σε σχέση

¹ Πρβλ. Ρ. Παναγιωτοπούλου, 1995, σ. 91-92.

με το υπόλοιπο σύνολο και αποδίδει στο πρόσωπό του ακόμα και υπεράνθρωπα ή υπερφυσικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά οδηγούν σε μια απόδοση του τίτλου του ηγέτη από τους υπόλοιπους προς το άτομό του. Στην περίπτωση αυτή η εξουσία νομιμοποιείται από τη σαφή πρόθεση των οπαδών να υπακούουν στον ηγέτη.

Η νόμιμη εξουσία τέλος, σύμφωνα με το Weber βασίζεται σε κανονισμούς, νόμους και διαδικασίες τα οποία θεσμοθετούνται από μια συγκεκριμένη κυβερνητική αρχή. Η κυβερνητική αρχή μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα διορισμού ή εκλογών.

Οι τρεις διαφορετικοί τύποι εξουσίας οδηγούν σε διαφορετικά είδη οργανωτικών δομών. Η παραδοσιακή εξουσία οδηγεί σε δύο συγκεκριμένους τύπους δομής, την πατριαρχία και τη φεουδαρχία. Στην πατριαρχία ο ηγέτης έχει απεριόριστη εξουσία και οι υποτελείς του είναι πλήρως εξαρτημένοι από αυτόν. Στη φεουδαρχία οι υπηρέτες του ηγέτη έχουν κάποιο κοινωνικό κύρος και συχνά ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την εύνοιά του.

Στην περίπτωση της χαρισματικής εξουσίας απουσιάζει οποιοσδήποτε προσανατολισμός σε νόμους ή κανονισμούς. Η συγκεκριμένη δομή δίνει απόλυτη εξουσία στον ηγέτη και αγνοεί την παράδοση και τα έθιμα.

Η νόμιμη εξουσία είναι αυτήν από την οποία πηγάζει η γραφειοκρατική δομή των οργανώσεων. Σε αυτόν τον τύπο οργάνωσης, η υπακοή δίνεται σε νόμους και κανονισμούς οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι σε κάθε περίπτωση. Ακόμα και οι νομοθέτες οφείλουν υπακοή στους νόμους. Η εξουσία του ηγέτη πηγάζει από το γεγονός ότι του δόθηκε, αφού πέρασε μέσα από νόμιμες και θεσμοθετημένες διαδικασίες. Οι σχέσεις των ατόμων σε μια γραφειοκρατία είναι απρόσωπες κάτι που σε γενικές γραμμές εξασφαλίζει τη σταθερότητα και τη διάρκεια (Dornbos & Klauka, 2003).

Ας δούμε πως συνοψίζονται σύμφωνα με τους Nohria & Berkley (1994) και Ray & Reed (1994) τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης του Weber:

- ♦ Σαφώς καθορισμένες περιοχές δικαιοδοσίας. Ύπαρξη χωριστών και οροθετημένων χώρων προκειμένου να υπάρχει διαφοροποίηση λειτουργιών και καθηκόντων μέσα στο χώρο της επιχείρησης.

- ♦ Ιεραρχία η οποία πηγάζει τόσο από τη διαστρωμάτωση των γραφείων, όσο και από αυτή των απόμων. Η ιεραρχία αυτή καταλήγει σε ένα διαχωρισμό των σχεδιαστικών και εκτελεστικών επιπέδων.
- ♦ Η κατανομή των εξουσιών στην οργάνωση διασφαλίζεται με τη σύναψη καθορισμένων συμβολαίων με τους εργαζόμενους τα οποία προσδιορίζουν επακριβώς τα καθήκοντα, τα δικαιώματα, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες.
- ♦ Οι διαφορετικές θέσεις στην ιεραρχία αμείβονται διαφορετικά. Επίσης έχουν διαφορετικά δικαιώματα σε ασφάλιση και άλλους είδους, πέρα από το μισθό, παροχές. Υπάρχει λοιπόν μια τάση διαστρωμάτωσης των αμοιβών και του κύρους που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό.
- ♦ Ένα διοικητικό σύστημα το οποίο βασίζεται σε γραπτές οδηγίες ή φακέλους που διανέμονται μέσω του προσωπικού σε όλη την οργάνωση.
- ♦ Επικέντρωση σε οργανωτικούς ρόλους που πηγάζουν από συγκεκριμένες θέσεις με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός ουδέτερου και απρόσωπου περιβάλλοντος.
- ♦ Πρωτοκαθεδρία της τεχνικής κατάρτισης. Οι τεχνικές ικανότητες και γνώσεις ως βασικά κριτήρια πρόσληψης και προαγωγής.
- ♦ Ένα σύστημα γραφείων που αποτελείται από γενικούς κανόνες οι οποίοι είναι σταθεροί και προσφέρονται για εκμάθηση.

Σε γενικές γραμμές ένας γραφειοκρατικός οργανισμός χαρακτηρίζεται από την ιεραρχία (κάθε τμήμα είναι υπεύθυνο για ένα ιεραρχικά κατατμημένο καθήκον και κάθε υπάλληλος είναι υπόλογος στον προϊστάμενό του), τη συνέχεια (κάθε θέση είναι θέση πλήρους απασχόλησης η οποία οδηγεί σε μια καριέρα που διέπεται από κανονικότητα στο ρυθμό των προαγωγών), το απρόσωπο των σχέσεων (η δουλειά πραγματοποιείται βάση προκαθορισμένων οδηγιών και γραπτά ντοκουμέντα κρατούνται μετά την ολοκλήρωση κάθε εργασίας) και την εξειδίκευση (Beetham, 1991).

Η κατά Weber θεώρηση της οργάνωσης διατήρησε, σε μεγάλο βαθμό, την ίδια στάση απέναντι στον εργαζόμενο που είχε και η επιστημονική διοίκηση. Θεώρησε τα κίνητρά της συμπεριφοράς του αποκλειστικά οικονομικά. Ο εργαζόμενος θα μπορούσε να αποδώσει ικανοποιητικά ως ένα απρόσωπο

γρανάζι ενός μηχανισμού αρκεί να πληρωνόταν επαρκώς. Η γραφειοκρατική δομή των οργανώσεων οδήγησε σε φαινόμενα ευθυνοφοβίας. Οι εργαζόμενοι οχυρώνονταν πίσω από το γράμμα των κανονισμών αρνούμενοι να αναλάβουν επίπονες πρωτοβουλίες.

1.3 Η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων

Αφορμή για τη δημιουργία της συγκεκριμένης σχολής σκέψης ήταν τα πειράματα που διεξήγαγε από το 1927 ως το 1932 ο Elton Mayo στο εργοστάσιο της Western Electrics στο Hawthorn έξω από το Σικάγο. Έγιναν πειράματα που ερευνούσαν τη σχέση του φωτισμού με την απόδοση των εργατών, προγράμματα συνεντεύξεων αλλά και πρόγραμμα παρατήρησης των εργατών που κατασκεύαζαν καλώδια.

Οι ερευνητές ανακάλυψαν, μάλλον έκπληκτοι, ότι το φως ελάχιστο ρόλο έπαιζε στην απόδοση των εργατών. Το πείραμα της παρατήρησης των εργατών που κατασκεύαζαν καλώδια αποκάλυψε πως οι εργάτες ακολουθούσαν άτυπους κώδικες συμπεριφοράς. Όχι μόνο ασκούσαν περιορισμούς στην παραγωγή (παρότι η αμοιβή ήταν με το κομμάτι) αλλά και έδιναν ψευδείς αναφορές στη διοίκηση σε σχέση με τα επίπεδα παραγωγής. Η ομάδα των εργατών φρόντιζε να παράγει μικρότερες ποσότητες σε σχέση με τις πραγματικές της δυνατότητες και οι γενικοί κανόνες εργασίας συνοψίζονταν ως εξής:

- ◆ δεν έπρεπε κανείς να παράγει υπερβολικά πολλά κομμάτια.
- ◆ δεν έπρεπε κανείς να παράγει υπερβολικά λίγα.
- ◆ δεν έπρεπε να αναφέρει τίποτα στον προϊστάμενο το οποίο θα μπορούσε να βλάψει κάποιο συνάδελφό του (Buchanan & Kuczynski, 1997).

Οι ανακαλύψεις που έφεραν στο φως τα πειράματα στο Hawthorn επηρέασαν σημαντικά την οργανωτική σκέψη. Τα γενικότερα συμπεράσματα από αυτά τα πειράματα συνοψίζονται από τον Etzioni (1964):

- ◆ Έγινε για πρώτη φορά κατανοητό ότι τα επίπεδα της παραγωγής καθορίζονται από κοινωνικές νόρμες στο χώρο εργασίας και όχι από τις ψυχοφυσιολογικές δυνατότητες των εργαζομένων.

- ♦ Οι μη - χρηματικές, ηθικές, αμοιβές επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και διαστρεβλώνουν σημαντικά το κίνητρο εργασίας. Τα κίνητρα δεν καθορίζονται μόνο από την αμοιβή και τις συνθήκες εργασίας. Αυτό έχει σαν συνέπεια ο προγραμματισμός παραγωγής που βασίζεται σε έναν εργάτη *homo economicus* να καθίσταται αναξιόπιστος.
- ♦ Η ανάγκη της αναγνώρισης και της αίσθησης του "ανήκειν" παίζουν σημαντικότερο ρόλο στη διαμόρφωση της εργασιακής ηθικής, από ότι οι εργασιακές συνθήκες.
- ♦ Τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι δεν καθορίζουν τη δράση τους με ατομικιστικά κριτήρια αλλά έχοντας υπόψη τους ότι είναι μέλη μιας ομάδας.
- ♦ Μέσα από τις άτυπες νόρμες και τα τελετουργικά τους οι ομάδες των εργατών εξασκούν αυστηρό έλεγχο επάνω στις συνήθειες και τις στάσεις των μελών τους. Κατά συνέπεια δε θα έπρεπε να υποτιμηθεί η ικανότητα των ομάδων των εργαζομένων να κινητοποιούν τα μέλη τους.
- ♦ Οι επόπτες θα πρέπει να έχουν επίγνωση των παραπάνω, ώστε να χρησιμοποιούν την ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση των εργαζομένων και τη δύναμη της άτυπης ομάδας, προκειμένου να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων ήταν η αιτία για να δημιουργηθούν τα τμήματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Σκοπός τους θα ήταν να "ανακαλύψουν" τι είναι αυτό που προσφέρει συναισθηματική ικανοποίηση στους εργαζόμενους προκειμένου αυτό να αξιοποιηθεί προς όφελος της παραγωγικότητας. Για κάποιες δεκαετίες, οι οργανώσεις που είχαν θεωρήσει τους εργαζόμενους απλά γρανάζια της παραγωγής, περνούσαν τώρα στο αντίθετο άκρο αναζητώντας την ηρεμία και την ευημερία στη σωστή ανίχνευση των συναισθημάτων των εργαζομένων.

Ωστόσο, δεν μπορεί να παραβλέψει κανείς ότι τόσο η Επιστημονική Διοίκηση όσο και η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων θεώρησαν ότι η επιτυχημένη οργάνωση είναι αυτή που κρατάει τους εργαζόμενους της ευτυχισμένους. Στην πρώτη περίπτωση όμως η ευτυχία ορίζεται με υλικούς όρους ενώ στη δεύτερη με συναισθηματικούς (Etzioni, 1964). Σε κάθε περίπτωση και οι δύο προσεγγίσεις εστίασαν στο άτομο και στις άτυπες

ομάδες που αυτό σχηματίζει μέσα στην οργάνωση. Απέφυγαν να εξετάσουν το σύνολο της οργάνωσης και το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Τα κενά αυτά ήρθαν να καλύψουν μεταγενέστερες θεωρίες.

1.4 Η Συστημική Θεώρηση

Εισηγητής της θεωρίας των συστημάτων ήταν ο βιολόγος Ludwig Von Bertalanffy. Μέσα από τη θεωρία του υποστήριξε ότι υπάρχουν συγκεκριμένες γενικές αρχές οι οποίες είναι δυνατόν να έχουν εφαρμογή σε δομές που μελετώνται από διαφορετικές επιστήμες. Τέτοιες δομές είναι ο πυρήνας του ατόμου, τα μόρια, οι κοινωνικές ομάδες, οι οργανισμοί, οι κοινωνίες, το ηλιακό σύστημα κ.α.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Webster (παρατιθ. Walonick 2003) ένα σύστημα είναι *"ένα αλληλεπιδρών και αλληλεξαρτώμενο σύνολο ειδών που σχηματίζουν μια αυτόνομη οντότητα, η οποία βρίσκεται ή τείνει να βρεθεί σε κατάσταση ισορροπίας"*.

Υπάρχουν τρία κύρια είδη συστημάτων: το ορθολογικό σύστημα, το φυσικό σύστημα και το ανοιχτό σύστημα. Σε σχέση με την οργανωτική θεωρία, το ορθολογικό και το φυσικό σύστημα τείνουν να αντιμετωπίζουν την οργάνωση ως κλειστό σύστημα, αποκομμένη από το εξωτερικό περιβάλλον. Ένα κλειστό σύστημα είναι ανεξάρτητο από τις επιρροές του περιβάλλοντος. Τα προβλήματα ενός τέτοιου συστήματος αναλύονται σε σχέση με την εσωτερική του δομή και όχι το εξωτερικό περιβάλλον. Τα κλειστά συστήματα εστιάζουν σε εσωτερικά στοιχεία όπως το μέγεθος, η τεχνολογία, η τοποθεσία, η ιδιοκτησία και οι διοικητικές στρατηγικές. Ένα κλειστό σύστημα δίνει έμφαση στις αρχές της εσωτερικής λειτουργίας με αποτέλεσμα να αποτυγχάνει να επιτύχει ανατροφοδότηση από το περιβάλλον, η οποία και είναι απαραίτητη για την επιβίωσή του (Walonick 2003).

Ένα κλειστό σύστημα περιλαμβάνει ένα ορθολογικό και ένα φυσικό σύστημα. Ο Scot ορίζει την οργάνωση σαν ορθολογικό σύστημα ως εξής: *"μια οργάνωση είναι ένα σύνολο ατόμων σαφώς προσανατολισμένο να ακολουθεί σχετικά καθορισμένους στόχους με μια σχετικά ισχυρή τυπική κοινωνική δομή"* (παρατιθ. Walonick 2003).

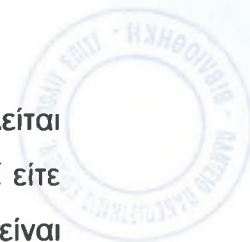
Ένα φυσικό σύστημα μπορεί να είναι μια πελατοκεντρική οργάνωση παροχής υπηρεσιών η οποία δεν τηρεί την ιεραρχία των γραφείων, τείνει να παραβλέπει την ακαμψία των κανόνων και των διαδικασιών, να εξαλείφει τις διαφορές στην αναγνώριση που απολαμβάνουν τα μέλη του και τέλος να αμβλύνει τη διαφοροποίηση ρόλων και το διαχωρισμό καθηκόντων (Hong, Khatib, Magana, McLoughlin & Coe, 2002).

Μια οργάνωση ως ανοιχτό σύστημα σύμφωνα με τον Scot είναι *"μια συμμαχία εναλλασσόμενων ομάδων συμφερόντων που διαμορφώνει τους στόχους της μέσω διαπραγματεύσεων. Οι διάφορες ομάδες έρχονται και φεύγουν από την οργάνωση ανάλογα με τα κέρδη που μπορούν να επιτύχουν. Κάποιες από τις δραστηριότητές τους είναι στενά συνδεδεμένες, κάποιες άλλες έχουν χαλαρότερους δεσμούς. Οι ομάδες αυτές έχουν σαν στόχο την επιβίωση του συστήματος, το δε σύστημα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συνεχείς ανταλλαγές που διεξάγει με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί"* (παρατιθ. Walonick 2003). Το κύριο χαρακτηριστικά ενός ανοιχτού συστήματος είναι η προσπάθεια να αποφύγει την εντροπία (entropy) μέσα από μια διαδικασία απόκτησης πόρων και αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον. Η εντροπία στη φύση είναι η διαδικασία σταδιακής παρακμής του οργανισμού, η οποία έχει σαν κατάληξη το θάνατο. Για μια οργάνωση ο θάνατος μπορεί να είναι και η απορρόφηση από μια άλλη οργάνωση. Η οργάνωση - σύστημα συντηρείται εφόσον η ενέργεια και οι πόροι που εισπράττει από το περιβάλλον είναι περισσότεροι από αυτό που χρειάζεται για τη διαδικασία εξαγωγής επικερδών προϊόντων (Spector, 1999).

Ένα ανοιχτό σύστημα είναι μια λειτουργική οντότητα η οποία αποτελείται από διάφορα υποσυστήματα και συστατικά τα οποία όταν συνδυάζονται δημιουργούν ένα οργανωσιακό επίπεδο το οποίο είναι εντελώς διαφορετικό από το αμέσως κατώτερο υποσύστημα.

Τα συστατικά του συστήματος είναι παράγοντες που λαμβάνουν μέρος στις εσωτερικές διεργασίες του. Τα συστατικά του συστήματος επηρεάζουν το σύστημα και επηρεάζονται από αυτό. Κάθε συστατικό μπορεί να είναι μέρος περισσότερων υποσυστημάτων του ίδιου συστήματος (Hong, Khatib, Magana, McLoughlin & Coe, 2002).

Το υποσύστημα είναι ένα σύστημα το οποίο βρίσκεται μια βαθμίδα πιο κάτω από το σύστημα στο οποίο υπάγεται. Οι Katz & Kahn (1966) (παρατιθ. Silverman, 1974) διέκριναν πέντε βασικά υποσυστήματα σε μια οργάνωση:



1. Το υποσύστημα παραγωγής. Το συγκεκριμένο υποσύστημα απασχολείται με τη μετατροπή εισερχομένων σε εξερχόμενα και μπορεί να υπαχθεί είτε στον παραγωγικό, είτε στον οικονομικό τομέα της οργάνωσης αφού είναι υπεύθυνο για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.
2. Το υποσύστημα υποστήριξης. Το συγκεκριμένο υποσύστημα επιτελεί δύο κυρίως καθήκοντα. Το πρώτο είναι να προμηθεύει την οργάνωση με εισερχόμενα και να διαθέτει τα εξερχόμενα. Το δεύτερο είναι να φροντίζει για τη διατήρηση των καλών σχέσεων μεταξύ των υποσυστημάτων της οργάνωσης καθώς και (τη διατήρηση καλών σχέσεων) της οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον.
3. Υποσύστημα συντήρησης. Οι δραστηριότητες του συγκεκριμένου υποσυστήματος έχουν να κάνουν με το προσωπικό της οργάνωσης και τη διατήρηση της ισορροπίας και της ηρεμίας μέσα σε αυτήν.
4. Υποσύστημα προσαρμογής. Το συγκεκριμένο υποσύστημα εξασφαλίζει το ότι οργανισμός θα μπορεί διαχρονικά να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.
5. Διοικητικό υποσύστημα. Ρόλος του συγκεκριμένου υποσυστήματος είναι να συντονίζει τα άλλα υποσυστήματα, να διευθετεί τις συγκρούσεις που υπάρχουν μεταξύ τους και να κρατάει την οργάνωση σε επαφή με το περιβάλλον. Επίσης καθήκον του διοικητικού υποσυστήματος είναι να κινητοποιεί όλα τα άλλα υποσυστήματα προς την επίτευξη των στόχων τους.

Η εφαρμογή της θεωρίας των συστημάτων στην οργανωτική θεωρία, έγινε ευρέως αποδεκτή τη δεκαετία του 1970. Οι οργανώσεις αντιμετωπίστηκαν ως ανοιχτά συστήματα τα οποία είχαν άμεση εξάρτηση από το περιβάλλον τους. Ωστόσο δεν στάθηκε δυνατό να αποσαφηνιστεί ποιοι περιβαλλοντικοί παράγοντες έχουν την καθοριστικότερη επιρροή στις οργανώσεις. Ακόμα, σύντομα διαφάνηκε η ανάγκη για μια θεωρία, που χωρίς να παραγνωρίζει το ρόλο του περιβάλλοντος, θα εξαρτά περισσότερο την ευημερία της οργάνωσης από τα εσωτερικά της στοιχεία.

1.5 Η Ενδεχομενική Θεώρηση

Η ενδεχομενική θεώρηση έδωσε έμφαση στην εξάρτηση της οργάνωσης από εσωτερικά χαρακτηριστικά της χωρίς ωστόσο να παραγνωρίζει το ρόλο του περιβάλλοντος. Κύριο στοιχείο της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι η δομή της οργάνωσης καθορίζεται από περιστασιακούς παράγοντες όπως το περιβάλλον (Burns, Stalker, 1961), το επίπεδο τεχνολογίας το οποίο κατέχει (Woodward, 1962), το μέγεθος (Blau, 1970) και τη στρατηγική (Chandler, 1962) (παρατίθ.Scherer, 2001).

Σύμφωνα με τον Harrison (2001) οι εκάστοτε παράγοντες περιορίζονται σε τέσσερις: το περιβάλλον, τα άτομα, την τεχνολογία και τον κύκλο ζωής. Το περιβάλλον επηρεάζει την οργάνωση μέσω των νόμων της κυβέρνησης, τον ανταγωνισμό, την κουλτούρα κλπ. Το περιβάλλον μπορεί να χαρακτηρίζεται μέσα από διάφορες ομάδες αντίθετων επιθέτων όπως σταθερό/ ασταθές, πολύπλοκο/ απλό, σίγουρο/ αβέβαιο.

Η επιρροή των ατόμων αναφέρεται κυρίως στα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους όπως τη μόρφωση και τις γενικότερες ικανότητές τους. Επίδραση στη δομή της οργάνωσης ασκούν τα άτομα και μέσω των αναγκών, των προσδοκιών και των ιδιαίτερων συμπεριφορών τους.

Με τον όρο τεχνολογία ο Harrison (2001) αναφέρεται στην ποσότητα και την ποιότητα των τεχνικών λύσεων που έχει ένας οργανισμός στο οπλοστάσιό του.

Τέλος ο κύκλος ζωής χαρακτηρίζεται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την οργάνωση. Πρόκειται σε γενικές γραμμές για την ικανότητα της διοίκησης να προσαρμόζει την οργάνωση στις περιβαλλοντικές εξελίξεις σε βάθος χρόνου.

Παρότι αρχικά κάθε έρευνα εστίαζε σε διαφορετικούς παράγοντες που καθορίζουν τη δομή της οργάνωσης, η τελική πρόταση των θεωρητικών ήταν ότι είναι δυνατό να υπάρξει η συγκρότηση μιας ολοκληρωμένης ενδεχομενικής θεωρίας. Η θεωρία αυτή θα παράγει συμπεράσματα που θα έχουν ισχύ νόμου και θα επεξηγεί τη δομή της οργάνωσης σε σχέση με διάφορους παράγοντες.

Σύμφωνα με τον Donaldson (1996) (παρατίθ.Scherer, 2001) " οι οργανώσεις μπορούν να αναλυθούν με επιστημονικούς νόμους, σύμφωνα με τους οποίους η δομή τους διαμορφώνεται κάτω από την επιρροή υλικών παραγόντων. Οι

νόμοι αυτοί αφορούν όλες τις οργανώσεις ανεξαρτήτως έθνους και οργανωτικής κουλτούρας. Η οργάνωση υιοθετεί μια δομή που επιβάλλεται από τις περιστάσεις. Η θεωρία αυτή της δομικής προσαρμογής βασίζεται στο συμπέρασμα ότι η οργάνωση πρέπει να προσαρμοστεί στους εκάστοτε περιβαλλοντικούς παράγοντες προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά."

Σύμφωνα με την Παναγιωτοπούλου (1995), η ενδεχομενική προσέγγιση δεν έχει καταφέρει να ξεπεράσει το συγκυριακό της χαρακτήρα. Η συγκεκριμένη θεωρία αποτελείται από μια σειρά συγκυριακών συνδέσεων οργάνωσης - περιβάλλοντος. Δεν μπορεί να πει κανείς ότι ενδεχομενική θεώρηση είναι κάτι παραπάνω από τη συνάθροιση αυτών των συνδέσεων.

1.6 Η Εξελικτική Θεωρία

Η εξελικτική θεωρία είναι η δεύτερη θεωρία μετά την ενδεχομενική που προσπαθεί να ισορροπήσει ανάμεσα στην εσωτερική δυναμική της οργάνωσης και τον περιβαλλοντικό παράγοντα. Ο γενικότερος σκελετός της θεωρίας συνοψίζεται από τον Τσούκα (1995) :*"Η οργάνωση προκύπτει από τις οιονεί τυχαίες ενέργειες ενός συνόλου ατόμων τα οποία πρέπει να επιτελέσουν ένα κοινό έργο. Το έργο αυτό τους διαφοροποιεί ως σύνολο από το περιβάλλον. Στην προσπάθειά του να επιβιώσει αυτό το σύνολο, δηλαδή να διαφοροποιηθεί από το περιβάλλον, επιλέγει από τις οιονεί τυφλές ενέργειες των μελών του εκείνες που του δίνουν τη δυνατότητα να αποκτήσει περισσότερους εξωτερικούς πόρους. Οι ενέργειες που επιλέγονται συνιστούν ένα απόθεμα γνώσης της αναδυόμενης οργάνωσης, το οποίο θεσμοποιείται και μεταβιβάζεται στα νέα μέλη της. Τα τελευταία συνήθως ακολουθούν και αναπαράγουν τις ρουτίνες της οργάνωσης χωρίς, ωστόσο, να σημαίνει ότι δε συμβαίνουν και τυχαίες αποκλίσεις."* (σελ. 292-293)

Η κυριότερη τάση που ξεπήδησε μέσα στα πλαίσια της εξελικτικής θεωρίας είναι η "οργανωσιακή οικολογία". Η οργανωσιακή οικολογία έχει τις ρίζες της στα μέσα της δεκαετίας του '70 και κύριους εκφραστές τους Michael Hannan & John Freeman. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι η οργανωσιακή οικολογία είναι μια μεταφορά στο πεδίο των οργανώσεων της βιολογικής θεωρίας του Δαρβίνου (Van Witteloostaijn, 2000).

Ο θεωρητικός πυρήνας της οργανωσιακής οικολογίας είναι το επιχείρημα πως τα πλεονεκτήματα της οργανωσιακής αδράνειας, σε συνδυασμό με τη διαδικασία της φυσικής επιλογής, εξηγούν την εξέλιξη και την ποικιλία των

υπάρχουσων οργανωτικών δομών. Η έννοια της αδράνειας συνοψίζει τα, κρίσιμα για την επιβίωση της οργάνωσης, χαρακτηριστικά της υπευθυνότητας, της αξιοπιστίας και της δυνατότητας επέκτασης. Η φυσική επιλογή καθορίζεται από την πυκνότητα του ανταγωνισμού στο δεδομένο χώρο δραστηριοποίησης της οργάνωσης (Van Witteloostaijn, 2000). Η πυκνότητα του ανταγωνισμού στο δεδομένο χώρο δραστηριοποίησης παίζει καθοριστικό ρόλο για την ίδρυση, την ανάπτυξή και το "θάνατο" της οργάνωσης. Η οργανωσιακή δομή που επιλέγεται έχει άμεση συνάρτηση με την περιβαλλοντική γωνία (οικολογική κόγχη) που θα καλύψει η οργάνωση προκειμένου να αντλήσει τους πόρους που χρειάζεται.

Οι Meyer & Scott (1983) (παραπιθ. Walonick, 2003) ανέπτυξαν τρία κύρια μοντέλα τα οποία μπορούν να ενταχθούν στην οργανωσιακή οικολογία και προσδιορίζουν τη σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του. Το μοντέλο εξάρτησης από πόρους (resource - dependency theory) εστιάζει στις ανάγκες της οργάνωσης σε πόρους και της εξάρτησής της από αυτούς. Το μοντέλο του οργανωσιακού πληθυσμού (organizational population) αναφέρεται στη συγκέντρωση οργανισμών που έχουν παρόμοιες απαιτήσεις από το περιβάλλον με αποτέλεσμα να αυξάνουν τον ανταγωνισμό για την κατοχή των περιορισμένων περιβαλλοντικών πόρων. Τέλος το μοντέλο διοργανωσιακού πεδίου (intrerorganizational field model) καταπιάνεται με τις διοργανωσιακές σχέσεις σε μια περιορισμένη γεωγραφική περιοχή (Scott, 2000).

Η οργανωσιακή οικολογία υποστηρίζοντας την επιβίωση του καλύτερα προσαρμοσμένου αποτέλεσε ένα σημαντικό επιχείρημα υπέρ της οργανωτικής αλλαγής, εντάσσοντάς την ουσιαστικά στους καθοριστικούς παράγοντες επιβίωσης της οργάνωσης. Η οργανωτική αλλαγή μπορεί να αποβεί καθοριστικός παράγοντας προσαρμογής τόσο όταν αφορά τα χαρακτηριστικά υπευθυνότητας, αξιοπιστίας και δυνατότητας επέκτασης, όσο και τα περιφερειακά ποιοτικά χαρακτηριστικά (Van Witteloostaijn, 2000).

Η σημαντικότερη κριτική που ασκείται στην οργανωσιακή οικολογία είναι ότι προσπαθεί λανθασμένα να ταυτίσει πλήρως μια οργάνωση με τους βιολογικούς οργανισμούς. Ωστόσο, οι βιολογικοί οργανισμοί στερούνται των επιλογών και των υποχρεώσεων που έχουν οι ανθρώπινες οργανώσεις. Δεν μπορούν να καταστρώσουν στρατηγικά σχέδια, δεν έχουν ηθικά διλήμματα και δεν αναλαμβάνουν έλλογες ή συναισθηματικές δράσεις. Ακόμα, η

συγκεκριμένη θεωρία υποτιμά τη δυνατότητα της οργάνωσης να επηρεάζει το περιβάλλον, π.χ η ικανότητα μιας μεγάλης οργάνωσης που δραστηριοποιείται σε σχετικά μικρό χώρο να διαμορφώνει καθοριστικά τις συνθήκες της αγοράς εργασίας στην περιοχή (Παναγιωτοπούλου, 1997).

2. Η ΔΥΝΗΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Στις αρχές της δεκαετίας του '70 σημειώθηκαν μια σειρά σημαντικών αλλαγών σε οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο. Οι αλλαγές αυτές επηρέασαν καθοριστικά τη δομή και τις πρακτικές των οργανώσεων. Οι τελευταίες προσπαθώντας να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα και να καταφέρουν να επιβιώσουν υιοθέτησαν ρηξικέλευθες, για τα τότε δεδομένα, στρατηγικές.

Η πετρελαϊκή κρίση του 1973 εκτόξευσε κατακόρυφα το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων προκαλώντας τους σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Ταυτόχρονα μετά την καταναλωτική έκρηξη των πρώτων δεκαετιών ύστερα από το τέλος του ΈΒ Παγκοσμίου Πολέμου, η στάση του κοινού είχε αρχίσει να μεταβάλλεται. Τώρα πλέον είχε σταματήσει η μαζική αγορά ειδών που θα αποτελούσαν τον εξοπλισμό μιας σύγχρονης ζωής. Αντίθετα οι καταναλωτές έστρεφαν την προσοχή τους σε "ιδιαίτερα", εξατομικευμένα προϊόντα τα οποία θα ήταν ικανά να ενισχύσουν ή και να χτίσουν από την αρχή, προς τα έξω, μια ατομική ταυτότητα. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να μικρύνει πολύ ο κύκλος ζωής κάθε προϊόντος. Υπήρξε μεγάλη πίεση προς συνεχή ανανέωση της γκάμας των εταιρειών και εφοδιασμού της αγοράς με καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες. Η αγορά άλλαζε πλέον με ταχείς ρυθμούς και κάθε εταιρεία θα έπρεπε ανά πάσα στιγμή να είναι έτοιμη να αναπροσαρμόσει τους στόχους της (Jackson & Van der Wielen, 1998).

Καθοριστική εξέλιξη της δεκαετίας του '70 ήταν και η έκρηξη της τεχνολογίας των υπολογιστών. Οι διαστάσεις των ηλεκτρονικών υπολογιστών μειώθηκαν, με αποτέλεσμα κάθε επιχείρηση να μπορεί να χρησιμοποιεί πλήθος τέτοιων μηχανημάτων. Στη συνέχεια η διάδοση του διαδυκτίου επέκτεινε σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό της διαδικασίες που υποστηρίζονταν από ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Έτσι σύμφωνα με τον Simon (2002), πλέον οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιούνται:

- ♦ για τη διαχείριση των δεδομένων παραγωγής και πωλήσεων, για τη διαχείριση των λογιστικών και την επικοινωνία των επιμέρους τμημάτων.
- ♦ προκειμένου να υποβοηθούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και το σχεδιασμό νέων προϊόντων.

- ♦ για τη διεκπεραίωση και αποθήκευση ενεργειών επικοινωνίας τόσο μεταξύ της οργάνωσης και του έξω κόσμου, όσο και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και παραρτημάτων της οργάνωσης. Για την αποθήκευση δεδομένων και τον έλεγχο της πρόσβασης σε αυτά.

Η ανάγκη για παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων και ηλεκτρονικού ελέγχου πάνω σε αυτήν την παραγωγή, κάνει τις σύγχρονες οργανώσεις άμεσα εξαρτημένες από τη γνώση. Προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές στις παγκοσμιοποιημένες αγορές οι οργανώσεις πρέπει να έχουν άμεση πρόσβαση στη γνώση. Ωστόσο σε αρκετές περιπτώσεις αποδεικνύεται ιδιαίτερα ακριβό για μια οργάνωση να παράγει μέσα από τα τμήματά της, τις γνώσεις που χρειάζεται. Ακόμα και αν κατορθώσει κάτι τέτοιο, οι εξελίξεις είναι τόσο γρήγορες, ώστε αυτή η γνώση και οι επενδύσεις που έγιναν προκειμένου να αποκτηθεί, μπορεί να αποδειχθούν παρωχημένες. Οι μεγάλες οργανώσεις έχουν τα κεφάλαια για να χρηματοδοτήσουν τις απαιτούμενες έρευνες, ωστόσο μια μικρή και ευέλικτη οργάνωση μπορεί να παράγει το ίδιο αποτέλεσμα με πολύ χαμηλότερο κόστος. Με βάση αυτά τα δεδομένα παρατηρούμε το φαινόμενο μεγάλες οργανώσεις να αναθέτουν, με τη μορφή υπεργολαβίας, σε μικρότερες και εξειδικευμένες, τη συνεχή επαφή με τις τεχνολογικές εξελίξεις (Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott & Trow, 1994).

Η πρόοδος της τεχνολογίας και η ανάγκη μείωσης του κόστους επέτρεψε σε μεγάλες οργανώσεις να αναθέσουν την παραγωγή κομματιών των προϊόντων τους με τη μέθοδο της υπεργολαβίας. Μια διαφορετική παραλλαγή της ίδιας τακτικής είναι να μεταφέρουν δικά τους τμήματα σε μέρη με ευνοϊκότερες συνθήκες όσον αφορά τη φορολογία ή το εργατικό δυναμικό. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε στην δημιουργία μιας αποκεντρωμένης και οριζόντιας δομής οργάνωσης, το λεγόμενο οργανωσιακό δίκτυο. Τα δίκτυα όπως θα φανεί και στη συνέχεια είναι ένα αρκετά αντιπροσωπευτικό δείγμα αυτού που ονομάζουμε δυνητική οργάνωση. Η τεχνολογία των υπολογιστών και το διαδύκτιο, μέσω του παγκόσμιου συστήματος μεταφοράς πληροφοριών που δημιουργούν, επιτρέπουν το συντονισμό, τη διεύθυνση και τον έλεγχο, των διαφόρων κόμβων της δυνητικής οργάνωσης. Η τεχνολογία αυτή επεμβαίνει άμεσα και στην παραγωγική διαδικασία αναπροσαρμόζοντας το ρυθμό παραγωγής ανάλογα με τις ανάγκες. Επίσης με μικρές μετατροπές είναι

ευκαιρίες που προσφέρει το διαδύκτιο μέσα από αυτό. Η δεύτερη αντίληψη θεωρεί ότι η δυνητική οργάνωση είναι μια οργανωτική δομή η οποία αποτελείται από συνεργαζόμενες ολότητες οι οποίες συγχωνεύουν ικανότητες, γνώση και διαθέσιμους πόρους προκειμένου να παράγουν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή να εκμεταλλευτούν μια συγκεκριμένη ευκαιρία. Σε αυτόν τον ορισμό η τεχνολογία της πληροφορίας και οι τηλεπικοινωνίες παίζουν βασικό ρόλο στον έλεγχο και στο συντονισμό των διαφόρων μερών. Η τρίτη αντίληψη είναι ένα αμάλγαμα των δύο παραπάνω. Εδώ δυνητική οργάνωση θεωρείται η ηλεκτρονική εκείνη οργάνωση η οποία αποτελείται από ένα δίκτυο ατόμων με αλληλοσυμπληρούμενες δεξιότητες και ιδέες οι οποίοι ενώνονται για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό (Marshall, McKay & Burns, 2003).

Ένας ορισμός που αντιστοιχεί στην πρώτη ομάδα είναι αυτός που δίνουν οι Ahuja και Carley (2003): *" Δυνητική οργάνωση είναι ένας γεωγραφικά διασπαρμένος οργανισμός του οποίου τα μέλη δένονται από μακροχρόνια ενδιαφέροντα ή στόχους και τα οποία επικοινωνούν και μοιράζονται τη δουλειά τους μέσα από την τεχνολογία της πληροφορίας".*

Ενδιαφέρον έχει ο ορισμός που δίνουν στη δυνητική οργάνωση οι Shao & Liao (2003). Προκειμένου ωστόσο να γίνει κατανοητός αυτός ο ορισμός θα πρέπει να επεξηγηθούν οι δύο βασικοί νοηματικοί άξονες στους οποίους στηρίζεται. Ο πρώτος άξονας είναι η «συνδεσιμότητα» (connectivity). Ο άξονας αυτός αναφέρεται στην ευκολία με την οποία μια οργάνωση συνδέεται με τα εσωτερικά και εξωτερικά της μέρη. Αναφέρεται επίσης και στον αριθμό των καναλιών επικοινωνίας. Παραδοσιακοί τρόποι επικοινωνίας είναι η προσωπική επικοινωνία και τα γράμματα. Η τεχνολογία εξέλιξε την επικοινωνία στον τηλεγράφο, το τηλέφωνο, το fax και τελικά στο e-mail και στις τηλε-διασκέψεις.

Ο δεύτερος άξονας που στηρίζεται ο ορισμός των Shao & Liao είναι τα όρια. Οι παραδοσιακές οργανώσεις εδρεύουν σε ένα κτίριο ή σε ένα εργοστάσιο περικλεισμένο από τοίχο όπου αφοσιωμένοι υπάλληλοι εργάζονται αποκλειστικά για την οργάνωση. Στις παραδοσιακές οργανώσεις υπάρχει συναγερμός, φύλακες και άλλα πιο σύνθετα συστήματα ασφαλείας. Στις δυνητικές οργανώσεις τα όρια εξακολουθούν να υφίστανται αλλά είναι αόρατα.

Με βάση τα παραπάνω ο ορισμός που δίνουν οι δύο συγγραφείς είναι ο εξής: «Η δυνητική οργάνωση είναι ένας τύπος οργάνωσης που διαμορφώθηκε μέσα από την εργασιακή διαδικασία και περιλαμβάνει άτομα και τεχνολογία με υψηλό βαθμό συνδεσιμότητας και οριοθέτησης. Μειώνοντας τους βαθμούς συνδεσιμότητας και οριοθέτησης, με αυτόν τον ορισμό είναι δυνατό να περιγραφεί και μια παραδοσιακή οργάνωση».

Σύμφωνα με τον Travica (2003) υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις που πρέπει να πληρεί μια οργάνωση προκειμένου να χαρακτηριστεί δυνητική. Μέσα από την παράθεση αυτών των προϋποθέσεων προκύπτει και ο ορισμός του συγγραφέα για τη δυνητική οργάνωση.

Σε πρώτο επίπεδο μια δυνητική οργάνωση θα πρέπει να έχει γεωγραφική διασπορά ανάμεσα στα διάφορα τμήματά της και ηλεκτρονική επικοινωνία ανάμεσα στις διάφορες υπομονάδες παραγωγής. Τα δύο αυτά στοιχεία ορίζουν τη δυνητική οργάνωση ως οργάνωση με διασπορά ατόμων, τμημάτων ή ολόκληρων εταιρειών σε τουλάχιστον δύο σημεία. Επίσης η οργάνωση αυτή αδυνατεί να παράγει χωρίς τη συνδρομή της τεχνολογίας της πληροφορίας.

Η δεύτερη προϋπόθεση είναι πως η δυνητική οργάνωση είναι μια ξεχωριστή, αυτόνομη οργάνωση και όχι κάποια μονάδα ενός μεγαλύτερου οργανισμού.

Τέλος, ο Travica προϋποθέτει ότι η δυνητική οργάνωση είναι μια καινούργια μορφή οργάνωσης. Μπορεί να υιοθετεί στοιχεία από τη συγκυριακή δομή που περιέγραψε ο Mintzberg το 1979, όπως η χαλαρή ιεραρχία ωστόσο, η συγκυριακή δομή δεν χαρακτηρίζεται ούτε από διασπορά, ούτε κεντρικό ρόλο της τεχνολογίας της πληροφορίας.

2.2 Θεωρητικό πλαίσιο

2.2.1 Venkatraman

Μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι υπάρχουν τρία κυρίαρχα θεωρητικά πλαίσια σε σχέση με τη φύση και τη λειτουργία των δυνητικών οργανώσεων. Το πρώτο από αυτά διατυπώθηκε από τον Venkatraman (1998).

Σύμφωνα με τον Venkatraman η δυνητική οργάνωση αξιοποιεί τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της σε τρεις αλληλεξαρτώμενους τομείς. Ο πρώτος από αυτούς είναι ο τομέας της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες, στον οποίο οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν σημαντικές δυνατότητες. Οι πελάτες έχουν άμεση πρόσβαση σε όλη την γκάμα των προϊόντων της εταιρείας. Επίσης παράλληλα με τις δυνατότητες αλληλεπίδρασης που υπάρχουν με την οργάνωση, μπορούν να σχηματίζουν προϊόντα σύμφωνα με τις ανάγκες τους πριν αυτά μπου στην παραγωγή.

Ο δεύτερος τομέας αφορά την άντληση πόρων. Μια οργάνωση, μέσω των νέων τεχνολογιών, είναι δυνατό να εδραιώσει μια τέτοια επαφή με τους προμηθευτές της ώστε να έχει στη διάθεσή της τους απαραίτητους πόρους για να λειτουργήσει ακριβώς στο χρονικό σημείο που τους χρειάζεται.

Ο τρίτος τομέας στον οποίο αναδεικνύεται μια δυνητική οργάνωση είναι στη διαχείριση και απόκτηση της γνώσης. Με τις νέες τεχνολογίες είναι πολύ εύκολο να αποκτηθεί η γνώση τόσο από πηγές εντός της οργάνωσης, όσο και εκτός. Παράλληλα οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν και την εύκολη διάχυση της γνώσης. Με αυτόν τον τρόπο η γνώση μπορεί να γίνει φορέας αξιών για την οργάνωση.

Σύμφωνα με τον Venkatraman οι τρεις φορείς πρέπει να αλληλεπιδρούν προκειμένου να επωφεληθούν από το δυνητικό τρόπο οργάνωσης. Η δυνητική οργάνωση είναι μια στρατηγική επιλογή που εστιάζει στο να δημιουργεί και να αναπτύσσει γνωστικό κεφάλαιο ενώ παράλληλα αντλεί υλικούς πόρους μέσα σε ένα δίκτυο αλληλεξαρτήσεων.

Κάθε τομέας του μοντέλου απαρτίζεται από τρία ξεχωριστά στάδια. Το πρώτο στάδιο εστιάζει καθαρά στα εργασιακά καθήκοντα που αντιστοιχούν στον τομέα. Το δεύτερο στάδιο εντάσσει αυτά τα καθήκοντα στο οργανωτικό πλαίσιο και γίνεται προσπάθεια να διεκπεραιωθούν με το μέγιστο οικονομικό αποτέλεσμα. Στο τρίτο στάδιο γίνεται εστίαση στο ευρύτερο δικτυακό σύστημα της οργάνωσης προκειμένου να αναπτυχθούν αλληλεξαρτώμενες δικτυακές κοινότητες που θα συμβάλλουν στη μεγέθυνση και στην καινοτομία. Οι τρεις τομείς του μοντέλου είναι ανεξάρτητοι και καθένας δρα ξεχωριστά και με τα δικά του πληροφοριακά συστήματα. Για παράδειγμα το μάρκετινγκ και η επικοινωνία με τους καταναλωτές εξυπηρετείται από τα τηλεφωνικά κέντρα και τις εξομοιώσεις προϊόντων. Η απόκτηση πόρων και γνώσεων

εξυπηρετείται από την ανταλλαγή ηλεκτρονικών δεδομένων και τα συστήματα επικοινωνίας με τους προμηθευτές, όπως το CAD για παράδειγμα (Verkatraman, 1998).

Σχετικά με τον πρώτο τομέα, την επικοινωνία με τους πελάτες, στη βιομηχανική εποχή συντελούνταν μέσα από ένα περίπλοκο δίκτυο διανομέων που αποτελείτο από χονδρέμπορους, λιανοπωλητές και καταστήματα "φράντσαϊζ". Η διανομή των προϊόντων γίνονταν με κατεύθυνση από την παραγωγή στην κατανάλωση. Οι νέες τεχνολογίες της πληροφορίας, επιτρέπουν και ταυτόχρονα επιβάλλουν μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών. Αυτή η σχέση δεν ισχύει μόνο για προϊόντα μαζικής κατανάλωσης αλλά και για προϊόντα που απευθύνονται από εταιρεία σε εταιρεία. Οι αμφίδρομοι δεσμοί που αναπτύσσονται με τους καταναλωτές σε αυτήν την περίπτωση αποδεικνύονται ιδιαίτερα αποτελεσματικοί στο σχηματισμό και στη διατήρηση του ονόματος και της ταυτότητας της φίρμας. Παράδειγμα τέτοιων δεσμών είναι τα συσκευασμένα τρόφιμα που λάνσαρε η Kraft (Kraft Interactive Kitchen). Μέσα σε αυτά τα προϊόντα υπήρχαν συνταγές και μαγειρικές τεχνικές με σκοπό την εδραίωση μιας σχέσης με τους καταναλωτές.

Επιπλέον, οι νέες τεχνολογίες συμβάλουν στην επικοινωνία με τον καταναλωτή προσφέροντας υψηλές δυνατότητες στη διαμόρφωση προσφορών στα προϊόντα. Πιο συγκεκριμένα επιτρέπουν στις εταιρείες να διαμορφώνουν ταχύτατα τις τιμές και τις προσφορές ακολουθώντας τους γενικότερους κανόνες των μεταβαλλόμενων αγορών προς όφελος των καταναλωτών (Verkatraman, 1998).

Ο δεύτερος τομέας του μοντέλου αφορά την άντληση πόρων. Στο νέο τεχνολογικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί οι πόροι είναι περισσότερο άυλοι παρά χειροπιαστοί. Αφορούν σε γνώσεις και δεξιότητες που προάγουν το τεχνολογικό επίπεδο της οργάνωσης. Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους προμηθευτές αυτών των πόρων είναι καθοριστική για την πορεία μιας οργάνωσης στη νέα εποχή. Η οργάνωση προκειμένου να επιβιώσει θα πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένη με τους προμηθευτές της, να δημιουργεί ένα κοινό πεπρωμένο με αυτούς και τελικά τα όρια ανάμεσα στην οργάνωση και τους προμηθευτές να γίνουν ασαφή.

Ο τρίτος τομέας του θεωρητικού πλαισίου του Verkatraman σχετίζεται με την απόκτηση και τη διαχείριση της γνώσης. Οι οργανώσεις στις μέρες μας δημιουργούν θέσεις εργασίας που ανήκουν σε μικρές εργασιακές μονάδες, οι θέσεις αυτές δεν είναι ούτε μόνιμες ούτε εγγυημένες, πολλές φορές είναι απομακρυσμένες μεταξύ τους και ανταμείβουν την ομαδική εργασία. Οι οργανώσεις τείνουν να μετατραπούν σε μηχανισμούς συγκέντρωσης γνώσεων που αποτελούνται από εξειδικευμένους τεχνικούς της πληροφορίας. Παράλληλα η γνώση πλέον θεωρείται βασικό περιουσιακό στοιχείο της οργάνωσης και καταβάλλεται προσπάθεια η οργάνωση να αποκτήσει επαφή με το σύνολο της ομάδας των εξειδικευμένων τεχνικών που υπάρχουν την αγορά εργασίας.

2.2.2 Gristock

Ο Gristock (αναφ. Kurtakko & Kurtakko, 1998) προτείνει ένα θεωρητικό πλαίσιο για τη δυνητική οργάνωση το οποίο αποτελείται από τρεις διαστάσεις: πρόκειται για την δυνητική παρουσία, την δυνητική μονιμότητα και τις δυνητικές ικανότητες. Σύμφωνα με τον συγγραφέα η σύνθεση της οργάνωσης διαρκώς μεταβάλλεται και αυτό είναι η δυνητική μονιμότητα, τα μέλη της οργάνωσης έχουν υψηλή γεωγραφική διασπορά και αυτό ονομάζεται δυνητική παρουσία. Τέλος, η οργάνωση απευθύνεται σε προμηθευτές πέρα από τα όρια της προκειμένου να αποκτήσει τεχνολογικούς πόρους. Αυτές είναι οι δυνητικές δεξιότητες.

Το θεωρητικό πλαίσιο του Gristock ήταν το πρώτο που έκανε λόγο για διαφορετικά είδη δυνητικών οργανώσεων. Κάποιες οργανώσεις θεωρούνται περισσότερο δυνητικές σε σχέση με κάποιες άλλες. Επίσης το συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο επισήμανε τη σημασία των δεξιοτήτων και της κινητικότητας μελών και προμηθευτών. Οι δεξιότητες παίζουν καθοριστικό ρόλο για την εκπλήρωση των καθηκόντων κάθε δυνητικής οργάνωσης. Η έντονη κινητικότητα των μελών και των προμηθευτών προσφέρει ανανέωση και καινοτομία.

Το συγκεκριμένο θεωρητικό πλαίσιο ωστόσο παρουσιάζει και αδυναμίες. Θεωρώντας τη δυνητική οργάνωση ως μια οργάνωση προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων, ο ρόλος των δεξιοτήτων είναι

σημαντικός. Όμως η γεωγραφική διασπορά που προϋποθέτει το πλαίσιο, μπορεί να δημιουργήσει το πρόβλημα κάποιες δεξιότητες που αναζητούνται, να βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση. Επίσης η έντονη κινητικότητα των μελών πέρα από θετικές συνέπειες για την οργάνωση μπορεί να προκαλέσει και εμπόδια στην εργασιακή διαδικασία. Τέτοια είναι η συνεχής ανάγκη για εκπαίδευση νέων μελών, η υποχρέωση των παλαιών μελών να συμβιώνουν τακτικά με καινούργιους ανθρώπους αλλά και η διαρκής αλλαγή εργασιακών συνηθειών.

2.2.3 Mowshovitz

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο του *Mowshovitz*, (παρατιθ. Kurtakko & Kurtakko, 1998) η δυνητική οργάνωση είναι ένας τρόπος δόμησης και διοίκησης, προσανατολισμένων προς ένα στόχο, δραστηριοτήτων. Η δυνητική οργάνωση βασίζεται στο διαχωρισμό μεταξύ των απαιτήσεων που υπάρχουν σε μια εργασία και των δεξιοτήτων που θα ικανοποιήσουν αυτές τις απαιτήσεις. Ο διαχωρισμός αυτός βοηθάει στο να γίνεται μια δυναμική διαδικασία αντιστοίχισης ανάμεσα στις δεξιότητες που εξυπηρετούν την ίδια εργασία.

Αναλύοντας το θεωρητικό πλαίσιο του Mowshovitz παρατηρεί κανείς ότι η δυνητική οργάνωση είναι προσανατολισμένη σε ένα στόχο. Η ύπαρξή της δικαιολογείται από τους στόχους που έχει να επιτύχει. Ο Mowshovitz συνεχίζει κατά κάποιον τρόπο την σκέψη για «αντικειμενική διοίκηση» έτσι όπως διατυπώθηκε από τον Drucker το 1954 στο βιβλίο του “The Practice of Management”. Πιο συγκεκριμένα η δυνητική οργάνωση ορίζεται ουσιαστικά σαν ένα εγχείρημα (project) το οποίο έχει έναν ξεκάθαρο στόχο και κάποιο καταληκτικό σημείο. Όταν η δυνητική οργάνωση επιτύχει το στόχο της, θα διαλυθεί. Η διαφορά με τα υπόλοιπα εργασιακά εγχειρήματα είναι ότι για τη δυνητική οργάνωση δε γνωρίζουμε ακριβώς το πότε θα εκπληρώσει τους στόχους της.

Πέρα από τον προσανατολισμό στο στόχο, η δυνητική οργάνωση, προκειμένου να είναι αποτελεσματική πρέπει να εφαρμόζει ένα σαφή διαχωρισμό ανάμεσα στις εργασιακές απαιτήσεις και στα στοιχεία που θα τις εκπληρώσουν. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι άτομα, μηχανές, εσωτερική

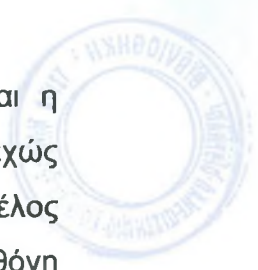
δομή κ.α. Επιπλέον βασικό στοιχείο της δυνητικής οργάνωσης σύμφωνα με τον Mowshovitz είναι η διαδικασία δυναμικής αντιστοίχισης ανάμεσα σε δεξιότητες που εξυπηρετούν την ίδια εργασία. Με αυτήν εννοούμε την ανταλλαγή ανθρώπινων, γνωστικών ή μηχανικών πόρων χωρίς να διακοπεί η εργασιακή διαδικασία.

2.3 Χαρακτηριστικά Δυνητικής Οργάνωσης

Σύμφωνα με τον Preston (2003) οι δυνητικές οργανώσεις έχουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι ότι η δυνητική οργάνωση επιτρέπει την ανάπτυξη σχέσεων με ένα ευρύ πεδίο πιθανών συνεργατών, ο καθένας από τους οποίους διαθέτει και μια συγκεκριμένη δεξιότητα η οποία εξυπηρετεί τους σκοπούς της οργάνωσης. Το δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι ο δυνητικός τρόπος οργάνωσης στηρίζεται στην αποτελεσματικότητα των τηλεπικοινωνιών προκειμένου να ξεπεράσει τα προβλήματα που δημιουργεί η απόσταση. Τρίτο χαρακτηριστικό είναι ο καλός συντονισμός ενεργειών που επιτρέπει στα μέλη της οργάνωσης να επιλέγουν τις σωστότερες από τις εναλλακτικές λύσεις που τους προτείνονται. Τέλος η αποτελεσματικότητα της δυνητικής οργάνωσης είναι δέσμια της εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται ανάμεσα στα μέλη της οργάνωσης τα οποία βρίσκονται διασπαρμένα στο χώρο.

Αναπτύσσοντας τα παραπάνω μπορεί να πει κανείς ότι τα μέλη μιας δυνητικής οργάνωσης θα πρέπει να αποδεχτούν ένα διαφορετικό πλαίσιο σχέσεων σε σχέση με την επισημότητα και την ιεραρχία που ίσχυαν στις παραδοσιακές οργανώσεις. Οι δυνητικές οργανώσεις χαρακτηρίζονται από τον υψηλό βαθμό ανεπίσημης επικοινωνίας που υπάρχει σε αυτές. Εξαιτίας της έλλειψης επίσημων κανόνων, διαδικασιών και σχέσεων που βασίζονται σε αναφορές, απαιτείται ανεπτυγμένη ανεπίσημη επικοινωνία (Ahuja & Carley, 1998).

Στη δυνητική οργάνωση επικοινωνεί κανείς με πλήθος πιθανών συνεργατών. Η πολλαπλή αυτή επικοινωνία επιτρέπει στις οργανώσεις να προσαρμόζουν γρήγορα τους πόρους τους στις εκάστοτε περιστάσεις και να αναπτύσσουν την κατάλληλη εξειδίκευση ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτά, οι συνεργασίες δεν είναι



σταθερές αλλά συνεχώς εναλλάσσονται προκειμένου να εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή συλλογή πληροφοριών μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Reinerman (1996), κάθε μέλος μιας δυνητικής οργάνωσης έχει τη δυνατότητα να βλέπει μπροστά στην οθόνη του τερματικού του όλες τις πληροφορίες που διαθέτει η οργάνωση σε κάθε μέρος του κόσμου. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να έχουν τη μορφή αρχείου υπολογιστή ή ακόμα και μια επικοινωνία με ειδικούς μέσω τηλεδιάσκεψης. Με αυτόν τον τρόπο κάθε μέλος της οργάνωσης είναι ουσιαστικά ανεξάρτητο συγκεντρώνοντας πληροφορίες κατά βούληση. Σίγουρα οι πληροφορίες χρειάζονται επεξεργασία για να καταστούν χρήσιμες ωστόσο, σε κάθε περίπτωση η χρονοχρονική απόσταση σε σχέση με τις πληροφορίες, έχει εκμηδενιστεί. Το χαρακτηριστικό έχει ονομαστεί από τον Reinerman “omniscience” και μπορεί να χωριστεί σε δυο διαφορετικές περιπτώσεις. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει σαφής επίγνωση των πληροφοριών που αναζητούνται, ενώ στη δεύτερη, δεν υπάρχει.

Σε δεύτερο επίπεδο η επένδυση στις τηλεπικοινωνίες από την πλευρά της δυνητικής οργάνωσης, επιτρέπει τη δημιουργία ενός παγκόσμιου δικτύου πελατών και συνεργατών. Η ταχύτητα των αλλαγών και της επικοινωνίας που επιτυγχάνει μια δυνητική οργάνωση καθιστούν το χρόνο ως έναν καθοριστικό παράγοντα για τη λειτουργία της. Η δυνητική οργάνωση βρίσκεται σε μια συνεχή μάχη με το χρόνο προκειμένου να προλάβει τις προθεσμίες που τίθενται από τους πελάτες της αλλά και να δημιουργήσει έγκαιρα εκείνες τις συμμαχίες με άλλες οργανώσεις που θα τις προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παρατηρεί κανείς ότι τα μέλη των δυνητικών οργανώσεων τις περισσότερες φορές είναι αναγκασμένα να συνεργάζονται μεταξύ τους από απόσταση. Η εμπιστοσύνη που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των μελών, προκειμένου να δουλέψουν με ανθρώπους με τους οποίους δεν έχουν φυσική επαφή, είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό των δυνητικών οργανώσεων (Handy, 1995). Η φυσική επαφή στις δυνητικές οργανώσεις έχει αντικατασταθεί από το e-mail και τις τηλεδιασκέψεις. Ένα τέτοιο σύστημα σχέσεων και εμπιστοσύνης θα μπορούσε εύκολα να καταρρεύσει αν δεν υπάρχει η απαραίτητη ανεκτικότητα στο διαφορετικό, η οποία απαιτείται προκειμένου να συνεργαστεί κανείς με άτομα από διαφορετικά μέρη και με τελείως διαφορετική κουλτούρα.

Η διοίκηση του οργανισμού είναι υποχρεωμένη να ενώσει τα διαφορετικά μέλη κάτω από τον κοινό σκοπό και τις αξίες της οργάνωσης. Επιπλέον για την εύρυθμη λειτουργία της οργάνωσης είναι απαραίτητο να καλλιεργηθεί η εμπιστοσύνη στις δεξιότητες του «άλλου» (Stephenson & Haeckel, 2003). Η οργάνωση έχει ανάγκη γρήγορης ανταπόκρισης στις προκλήσεις που δημιουργούνται. Το γεγονός αυτό καθιστά την εμπιστοσύνη μεταξύ των διασπαρμένων μελών της οργάνωσης ως παράγοντα καθοριστικό για τη διευκόλυνση του έργου της. Η υπονόμευση αυτής της εμπιστοσύνης θα οδηγήσει στην δυσλειτουργία των μηχανισμών ελέγχου που καθιστούν την οργάνωση ευέλικτη.

Ο Sifonis (2003) προσθέτει δύο επιπλέον βασικά χαρακτηριστικά στις δυνητικές οργανώσεις. Σε πρώτο επίπεδο θεωρεί τη δυνητική οργάνωση πελατοκεντρική. Κάθε μέλος της οργάνωσης θα πρέπει να υιοθετεί όποτε χρειάζεται την οπτική του πελάτη και μέσω των δικτυακών συνδέσεων να τη μεταφέρει σε όλη την οργάνωση κινητοποιώντας την να δουλέψει ώστε να την εκπληρώσει. Ποθητός στόχος είναι, όλα τα μέλη της οργάνωσης να δουλεύουν με τέτοιο τρόπο ώστε να δίνουν αξία στον πελάτη. Σε πολλές περιπτώσεις αυτός ο στόχος υλοποιείται μέσα από την άμεση προσαρμογή στις πληροφορίες που λαμβάνονται ηλεκτρονικά από τους πελάτες. Όπως είναι κατανοητό ένα τέτοιο δίκτυο εταιρείας – πελατών προσφέρεται για συνεχή ανανέωση και καινοτομία. Οι δυνητικές οργανώσεις προκειμένου να επιτύχουν αυτούς τους στόχους, πρέπει να προσλαμβάνουν προσωπικό το οποίο να είναι διατεθειμένο να προσαρμόσει τον τρόπο που δουλεύει, το ωράριό του, ακόμα και τον τρόπο ζωής του σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών της εταιρείας. Αυτό απαιτεί υψηλή εκπαίδευση αλλά και μεγάλα ψυχικά αποθέματα από πλευράς προσωπικού. Οι περισσότερες δυνητικές οργανώσεις προσπαθώντας να διευκολύνουν την κατάσταση παρέχουν τη δυνατότητα στο προσωπικό τους να διαμορφώσει τον εργασιακό χώρο σύμφωνα με τις ανάγκες του (Marshall, McKay & Burn, 2003).

Το δεύτερο χαρακτηριστικό των δυνητικών οργανώσεων που αναφέρει ο Sifonis είναι ο διαρκής διαχωρισμός των εργασιών σε κεντρικές και περιφερειακές. Οι εργασίες που χαρακτηρίζονται κεντρικές διενεργούνται από τα μέλη της οργάνωσης. Οι εργασίες που χαρακτηρίζονται περιφερειακές ανατίθενται σε εξωτερικούς προμηθευτές με τη μορφή υπεργολαβίας. Ο

διαρκής διαχωρισμός και επαναπροσδιορισμός της σημασίας της κάθε εργασίας είναι βασικός για την οργάνωση αφού σε μεγάλο βαθμό, σύμφωνα με αυτόν, καθορίζεται και το εργατικό δυναμικό που απασχολεί.

Τέλος, σύμφωνα με τον Reinerman (1996) βασικό χαρακτηριστικό των δυνητικών οργανώσεων είναι η διαρκής παρουσία σε πολλά μέρη (omnipresence). Χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο, η δυνητική οργάνωση παρέχει πληροφορίες για τον εαυτό της σε παγκόσμιο επίπεδο. Αποδέκτες των πληροφοριών μπορεί να είναι τα πανεπιστήμια, οι τοπικές κοινότητες ή άλλες οργανώσεις. Παράλληλα ως παγκόσμια διασπορά πληροφοριών λογίζεται και η παρουσία των στελεχών της οργάνωσης σε τηλεδιασκέψεις με στελέχη άλλων οργανώσεων ή ακόμα και η συνεργασία και η παροχή υπηρεσιών μέσω του βίντεο ή του internet. Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι γιατροί οι οποίοι κάνουν διαγνώσεις μέσα από βίντεο ή ακόμα καθοδηγούν και εγχειρίσεις.

2.4 Ισχυρά Σημεία και Αδυναμίες των Δυνητικών Οργανώσεων

Σύμφωνα με τον Mowshovitz (2002) ο δυνητικός τρόπος οργάνωσης προάγει την αξιοποίηση των πόρων, την ικανότητα της οργάνωσης να ανταποκρίνεται στις εξωτερικές απαιτήσεις καθώς και τη γενικότερη σκέψη της οργάνωσης.

Πιο συγκεκριμένα, η καλύτερη αξιοποίηση των πόρων γίνεται επειδή είναι δυνατόν ο ίδιος προμηθευτής να ικανοποιεί διαφορετικά αιτήματα σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Έτσι ο προμηθευτής χ είναι δυνατόν να ικανοποιεί την ανάγκη ψ τη χρονική στιγμή τ και την ανάγκη φ τη χρονική στιγμή ξ.

Η οργάνωση ανταποκρίνεται στις εξωτερικές απαιτήσεις με καλύτερο τρόπο επειδή μπορεί να χρησιμοποιεί διαφορετικούς προμηθευτές προκειμένου να ικανοποιήσει την ίδια απαίτηση σε διαφορετικές χρονικές στιγμές. Έτσι οι προμηθευτές χ και ζ μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε χρονικές στιγμές τ και ξ προκειμένου να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη ψ.

Τέλος, η σκέψη της οργάνωσης βελτιώνεται επειδή υπάρχει η δυνατότητα να διασπαρθούν οι διαδικασίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση μιας συγκεκριμένης οργανωτικής ανάγκης.

Ο Sifonis (2003) υποστηρίζει ότι η δυνητική οργάνωση έχει την ευελιξία έτσι ώστε να ελαχιστοποιεί το ρίσκο σε ένα αβέβαιο περιβάλλον. Αυτό συμβαίνει γιατί η δυνητική οργάνωση έχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται πιο γρήγορα στις απαιτήσεις της αγοράς. Έτσι μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής της με το να αναθέσει σε υπεργολαβίες κάποια κομμάτια της παραγωγής, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να αναπτύξει γρήγορα νέα προϊόντα με τη βοήθεια και την παροδική συνεργασία άλλων οργανώσεων.

Σύμφωνα με τους Marshall, McKay & Burn (2003), ο δυνητικός τρόπος οργάνωσης μπορεί ωστόσο να δημιουργήσει και προβλήματα τις εταιρείες που τον υιοθετούν. Η συστηματική ανταμοιβή τις καινοτομίας και τις λήψης ρίσκου μπορεί να οδηγήσει τα μέλη της οργάνωσης σε εγωιστικές συμπεριφορές και να καταστήσει δύσκολη τη συνεννόηση των διαφόρων τμημάτων.

Σε περίπτωση που δημιουργηθεί διαμάχη μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, η οποία σχετίζεται με την απόδοση του καθενός από αυτά, δεν υπάρχουν τις δυνητικές οργανώσεις επαρκείς μηχανισμοί επίλυσης του προβλήματος. Σε καμία περίπτωση δεν υπάρχει κάποια αποδεκτή διοίκηση που να ελέγχει τη συνεισφορά των τμημάτων. Επιπλέον ορισμένες φορές τα συνεργαζόμενα μέρη της οργάνωσης είναι αδύνατον να κρίνουν το ένα το άλλο. Για παράδειγμα μια εταιρεία που ειδικεύεται στην κατασκευή αυτοκινήτων πως μπορεί να κρίνει αν είναι ποιοτικό το σύστημα δορυφορικής πλοήγησης με το οποίο την προμηθεύει κάποιος κατασκευαστής λογισμικού (Coulson & Kantamneni, 2003);

Τέλος τα ίδια κίνητρα που οδηγούν τις δυνητικές οργανώσεις να συνεργάζονται είναι δυνατόν να τις οδηγήσουν απότομα σε χωριστούς δρόμους αν κρίνουν ότι αυτό τις συμφέρει καλύτερα. Σε αυτήν την περίπτωση οι πρώην συνεργάτες μπορούν να εκμεταλλευθούν, ο καθένας για λογαριασμό του, τα μυστικά του άλλου, που του κληροδοτήθηκαν από τη συνεργασία.

3. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η δεκαετία του 1990 υπήρξε μια δεκαετία αλματώδους οικονομικής ανάπτυξης, για τις ΗΠΑ τουλάχιστον. Το ποσοστό ανεργίας έφτασε στο χαμηλότερο σημείο των τελευταίων 25 χρόνων. Παράλληλα, σύμφωνα με τον Caggiano, (1998) (παρατίθ. Taylor & Collins, 2000) το ποσοστό των δυνητικών εργαζόμενων με τους δυνητικούς συνταξιούχους αναμένεται να πέσει από το τωρινό 4 προς 1, στο 3 προς 1 μέχρι το 2020. Μέσα σε αυτές τις περιστάσεις η διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού κατέστη καθοριστική για την οργανωτική επιβίωση και ανάπτυξη. Οι εταιρείες στους περισσότερους κλάδους, έχουν μπει σε ένα σκληρό ανταγωνισμό προκειμένου να προσελκύσουν και να επιλέξουν τους πιο ταλαντούχους υποψήφιους. Οι υποψήφιοι αυτοί πρέπει να διαθέτουν υψηλού επιπέδου εξειδικευμένες γνώσεις αλλά και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που να τους βοηθούν να ξεχωρίσουν στο παγκόσμιο και ηλεκτρονικό περιβάλλον της νέας οικονομίας. Επίσης θα πρέπει να διαμορφώσουν ένα μέλλον σε ένα περιβάλλον στο οποίο οι ποιοτικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι ακόμα επαρκώς καθορισμένες.

Για τις περισσότερες εταιρείες πλέον η αποτελεσματική προσέλκυση προσωπικού είναι ένας τρόπος προκειμένου να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους και να συνεχίσουν να αναπτύσσονται και στο μέλλον. Επιπλέον η επισκόπηση της βιβλιογραφίας αποδεικνύει ότι η ορθή τακτική προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού έχει και απτό οικονομικό όφελος για την οργάνωση. Η προσέλκυση και η επιλογή εργαζόμενων που ταιριάζουν με την κουλτούρα και τους στόχους της εταιρείας αυξάνει την ατομική απόδοση και μειώνει το turnover (Buckley, Minette, Joy & Michaels, 2004).

3.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων

Η ύπαρξη και η ένταση της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού καθορίζεται από τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων που πραγματοποιείται σε κάθε οργάνωση. Ο Armstrong (1996) περιγράφει αυτήν τη διαδικασία ως τη «συστηματική και διαρκής ανάλυση των αναγκών της οργάνωσης σε ανθρώπινους πόρους κάτω από μεταβαλλόμενες συνθήκες και την ανάπτυξη πολιτικών σε θέματα προσωπικού που εξασφαλίζουν μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα. Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων εντάσσεται στο στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης και στον προϋπολογισμό που διατίθεται γι' αυτόν. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει αλληλεπίδραση ανάμεσα στο στρατηγικό σχεδιασμό και στον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων».

Οι στόχοι του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων είναι οι εξής:

- πρόσληψη και διατήρηση του απαιτούμενου αριθμού ατόμων με τις κατάλληλες ικανότητες και προσόντα.
- βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων.
- ικανότητα στην αντιμετώπιση της περιστασιακής έλλειψης ή πλεονάσματος ανθρώπινου δυναμικού.
- ανάπτυξη ενός εκπαιδευμένου και ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να συνεισφέρει στην οργανωσιακή δυνατότητα να προσαρμόζεται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και αβέβαιο περιβάλλον.
- ελαχιστοποιεί τις ανάγκες του οργανισμού για προσέλκυση εξωτερικών υποψηφίων, αναπτύσσοντας κατάλληλα τους ήδη υπάρχοντες.

Σύμφωνα με τους Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (1997) ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων «αναφέρεται σε κάθε οργανωσιακή δραστηριότητα που είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να επηρεάζει τον αριθμό των ατόμων που αιτούνται για κενές θέσεις, τον τύπο των ατόμων που αιτούνται και την πιθανότητα αποδοχής της θέσης εφόσον αυτή τους προσφερθεί». Επιπλέον, μέσω του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων η οργάνωση καταφέρνει να συγκεντρώνει έναν ικανό αριθμό υποψηφίων για τις θέσεις που προκύπτει.

Τα κυριότερα, σύμφωνα με τον Cascio (1998), θέματα με τα οποία πρέπει να ασχολούνται οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων είναι:

- Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης.
- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης και το σε ποιο στάδιο βρίσκεται.
- Η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα
- Οι παράγοντες που το διαμορφώνουν και οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Η καταγραφή των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων – ελλείψεων - της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Η πρόβλεψη για τη μελλοντική προσφορά και ζήτηση ανθρώπινων πόρων.
- Ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό που προκύπτουν από τη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς εργασίας.
- Η εφαρμογή των σχεδίων δράσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν.

3.1.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων σε Σχέση με Κύκλο Ζωής και Εταιρική Κουλτούρα

Ανάλογα με τη θέση της στον κύκλο ζωής της, μια επιχείρηση έχει διαφορετικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και θα πρέπει να εφαρμόσει ανάλογες στρατηγικές σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Για παράδειγμα μια μικρή και νεοσύστατη επιχείρηση υψηλής τεχνολογίας έχει διαφορετικές ανάγκες σε προσωπικό συγκριτικά με ένα μεγάλο, χρόνια καθιερωμένο, τραπεζικό οργανισμό. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται αυξάνονται οι ανάγκες για δομή, τυποποίηση διαδικασιών και έλεγχο του εργατικού κόστους και άρα θα πρέπει να εφαρμοστούν ανάλογες στρατηγικές και σχέδια για το εργατικό δυναμικό.

Ο όλος προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων εξαρτάται από το αν η επιχείρηση είναι νέα, αναπτύσσεται, έχει καθιερωθεί ή παρακμάζει. Με βάση αυτά τα στάδια ανάλογοι είναι και οι στόχοι που θα τεθούν καθώς και τα

σχέδια για την επίτευξή τους σε επιμέρους δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων όπως στελέχωση, ανταμοιβή, εκπαίδευση/ ανάπτυξη και εργασιακές σχέσεις (Χυτήρης, 2001).

3.2 Βήματα Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

Αφού έχουν καθοριστεί οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης, οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να προσδιορίσουν το απαιτούμενο προσωπικό, ποιοτικά και ποσοτικά, για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί. Προσδιορισμός του αριθμού ατόμων, της ειδικότητας και των προσόντων τους, περιορισμούς του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

3.2.1 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

- Η ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος ξεκινά με την ανάλυση της σύνθεσης του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού ως προς το φύλο, την εθνικότητα (γηγενείς ή μετανάστες;), το μορφωτικό επίπεδο και την εξειδίκευσή τους.
- Στο εξωτερικό περιβάλλον ανήκουν και οι κυβερνητικές αποφάσεις που έχουν να κάνουν με την απασχόληση, τις αμοιβές, τα επιδόματα κλπ.
- Οι γενικότερες οικονομικές συνθήκες που έχουν να κάνουν με την άνθηση ή την ύφεση μιας οικονομίας, το μέγεθος του πληθωρισμού και το ποσοστό της ανεργίας, είναι στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Τέλος, στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνεται τόσο ο ανταγωνισμός, όσο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Τέτοια είναι τα δημογραφικά αλλά και οι γενικότερες συνήθειες και τρόπος ζωής της περιοχής (Montana & Chanon, 1993).

3.2.2 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση αυτή γίνεται προκειμένου να διαπιστωθεί αν το υπάρχον δυναμικό της επιχείρησης έχει τα απαιτούμενα προσόντα για να καλύψει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Γίνεται σε δύο στάδια, το πρώτο είναι η ανάλυση θέσεων εργασίας και το δεύτερο η καταγραφή των προσόντων και των ικανοτήτων του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, ως προς το πρώτο στάδιο θα πρέπει (α) να καταγραφούν οι υφιστάμενες θέσεις εργασίας και ποια η σχέση μεταξύ τους, (β) να διαπιστωθεί αν κάθε θέση εργασίας αντιστοιχεί σε έναν ή περισσότερους φορείς, (γ) να εξετασθεί αν είναι αναγκαίες όλες οι θέσεις εργασίας και (δ) να διαπιστωθούν τα κενά και να καταγράψουν οι νέες θέσεις εργασίας που είναι αναγκαίο να δημιουργηθούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων των ήδη εργαζόμενων αποτελεί το δεύτερο τμήμα της εσωτερικής ανάλυσης (Dessler, 2000).

3.3 Πρόβλεψη Ζήτησης και Προσφοράς Ανθρώπινων Πόρων

Για αυτήν την πρόβλεψη χρησιμοποιούνται μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης αλλά και μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν:

- Η απλή υποκειμενική εκτίμηση.
- Κανόνες που έχουν αναπτυχθεί με βάση την εμπειρία
- Προσωπικές εκτιμήσεις στελεχών που συζητιούνται σε ομαδικό επίπεδο.
- Τεχνική Delphi. Στην τεχνική αυτή, αποστέλλεται στους ειδικούς ένα ερωτηματολόγιο για το πώς προβλέπουν να εξελιχθεί η ζήτηση το επόμενο χρονικό διάστημα. Με βάση τις απαντήσεις δημιουργείται ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει τα σημεία κοινής συμφωνίας και αποστέλλεται ξανά για να ζητηθεί η γνώμη τους. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται μέχρι να καταλήξουν σε μια κοινή αποδεκτή εκτίμηση.

Οι μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν τις εξής τεχνικές:

- Ανάλυση παλινδρόμησης. Παρέχει στατιστικές συγκρίσεις των σχέσεων μεταξύ διαφόρων μεταβλητών (π.χ ύψος πωλήσεων και αριθμός πωλητών).
- Προσομοίωση μοντέλων. Αναπαραστάσεις πραγματικών καταστάσεων σε γενικευμένη μορφή.
- Δείκτες παραγωγικότητας. Ο αριθμός των απαιτούμενων υπαλλήλων υπολογίζεται με βάση το δείκτη παραγωγικότητας, δηλαδή τις μονάδες παραγωγής ανά υπάλληλο. Υπολογίζονται δείκτες συνολικά για την επιχείρηση αλλά και για τα επιμέρους τμήματα. Οι δείκτες εφαρμόζονται στις προβλέψεις πωλήσεων και έτσι προκύπτει ο απαιτούμενος αριθμός εργαζομένων.
- Πίνακας πιθανοτήτων μετακίνησης. Πρόκειται για το μαθηματικό υπολογισμό των πιθανοτήτων που έχει ο κάθε εργαζόμενος προκειμένου να παραμείνει ή να μετακινηθεί από τη θέση εργασίας του.

Γενικά κατά την πρόβλεψη των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα μακροχρόνια επενδυτικά προγράμματα της επιχείρησης, τα προγράμματα παραγωγής και πωλήσεων, τα πρότυπα απόδοσης των εργαζόμενων καθώς και οι τυχόν διαρθρωτικές αλλαγές. Σε κάθε περίπτωση βέβαια δεν πρέπει να διαφεύγει το γεγονός ότι παραπάνω μιλάμε για μεθόδους πρόβλεψης που βασίζονται στην προσομοίωση μέσω των μαθηματικών, δηλαδή για πρόβλεψη του μέλλοντος με βάση τα στοιχεία που μας δίνει το παρελθόν. Έτσι είναι δυνατόν να αγνοηθούν βασικοί παράγοντες που καθορίζουν τη ζήτηση σε προσωπικό. Τέτοιοι είναι η έναρξη μιας καινούργιας γραμμής παραγωγής, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας, η απώλεια ενός σημαντικού συμβολαίου ή μια ξαφνική αλλαγή στη νομοθεσία (Carrell, Elbert & Hatfield, 1995).

3.4 Προσέλκυση Υποψηφίων

Μετά τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, το αμέσως επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων. Η προσέλκυση υποψηφίων είναι η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001).

Βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η έγκαιρη στελέχωση συγκεκριμένων θέσεων εργασίας με τους καταλληλότερους υποψήφιους στο μικρότερο δυνατό κόστος. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτά, οι υπεύθυνοι επιλογής προσωπικού θα πρέπει να έχουν εξασφαλίσει τις δύο παρακάτω παραμέτρους:

- Έγκαιρη γνωστοποίηση της κενής θέσης στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.
- Παροχή κατάλληλων πληροφοριών ώστε να αποθαρρύνουν τους ακατάλληλους υποψήφιους να κάνουν αίτηση και να ενθαρρύνουν τους πλέον κατάλληλους. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να πέσει κάποιος στην παγίδα να δώσει ευνοϊκά ανακριβείς πληροφορίες προκειμένου να το πετύχει αυτό.

Ανεξάρτητα από τις προσπάθειες που θα καταβάλουν οι υπεύθυνοι της επιλογής προσωπικού υπάρχουν κάποιοι αντικειμενικοί παράγοντες που είναι δυνατόν να περιορίσουν την προσέλκυση υποψηφίων. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- Το όνομα και η εικόνα της επιχείρησης. Εφόσον η επιχείρηση έχει δημιουργήσει κακό όνομα είναι λογικό αυτό να παίξει αρνητικό ρόλο στην προσέλκυση υποψηφίων.
- Η φύση της θέσης. Ανάλογα με το ωράριο, το μισθό και το ενδιαφέρον που προϋποθέτει μια θέση εργασίας, προσελκύει και τον ανάλογο αριθμό υποψηφίων.
- Υπάρχουν επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πολιτική εσωτερικών προαγωγών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι καλύτερες θέσεις να καλύπτονται εσωτερικά και να «ανοίγουν» μόνο entry level θέσεις. Το

αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η επιχείρηση να δυσκολεύεται να προσελκύσει την αφρόκρεμα των βιογραφικών.

Όλοι οι δυνητικοί υποψήφιοι τους οποίους μια επιχείρηση θα μπορούσε να προσελκύσει αποτελούν τον πληθυσμό του υποψήφιου εργατικού δυναμικού. Ο αριθμός αυτός μειώνεται μέσα από τη συγκεκριμένη μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων προσέλκυσης που εφαρμόζει μια επιχείρηση. Όσοι από τους δυνητικούς υποψήφιους υποβάλουν αίτηση και κριθούν, αρχικά, κατάλληλοι για επιλογή αποτελούν τον πληθυσμό των τελικών υποψηφίων (Χυτήρης, 2001).

Στην πράξη, αποδεικνύεται ότι πολλαπλάσιος αριθμός ατόμων που ζητά μια επιχείρηση πρέπει να προσελκυθούν, αφού σε κάθε στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης – επιλογής μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των υποψηφίων. Υπάρχουν πολλά και διαφορετικά στάδια απωλειών υποψηφίων. Κάποιοι από τους αρχικά αιτούντες, τελικά δε παρουσιάζονται, αρκετοί απορρίπτονται κατά τον έλεγχο των τυπικών προσόντων, πολλοί περισσότεροι απορρίπτονται στη διαδικασία της συνέντευξης ενώ κάποιοι που τους προσφέρεται θέση εργασίας τελικά δεν θα την αποδεχθούν. Αυτός ο σταδιακά φθίνων αριθμός υποψηφίων ονομάζεται και πυραμίδα ή δείκτης απόδοσης προσέλκυσης – επιλογής (Χυτήρης, 2001).

3.5 Εσωτερικές και Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων

Οι επιχειρήσεις προσελκύουν υποψήφιους είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον. Καθεμία από τις δύο πηγές προσέλκυσης υποψηφίων έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Χαρακτηριστικά μπορεί να πει κανείς ότι η πολιτική εσωτερικών προαγωγών σε πρώτο επίπεδο δίνει κίνητρα για αυξημένη απόδοση και ανεβάζει το ηθικό των εργαζομένων της εταιρείας. Ωστόσο, αυτή η πολιτική μπορεί να συμβάλει στη διαίκνιση και παγίωση ξεπερασμένων τρόπων λειτουργίας και συμπεριφορών.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργεί ένας συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών μεθόδων επιλογής προσωπικού. Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε μια ανταγωνιστική αγορά και σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ίσως χρειάζεται να δώσει έμφαση σε προσέλκυση προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον. Αντίθετα, σε ένα

βιομηχανικό περιβάλλον που μεταβάλλεται με αργούς ρυθμούς η εσωτερική ανατροφοδότηση είναι η συμφέρουσα και κατάλληλη προσέγγιση (Mathis & Jackson, 1994).

Η προσέλκυση υποψηφίων μπορεί να αποτελέσει είτε μια συνεχή, είτε μια εντατική διαδικασία. Η συνεχής προσέλκυση υποψηφίων έχει το πλεονέκτημα ότι κρατά τον εργοδότη σε συνεχή επαφή με την αγορά εργασίας. Για παράδειγμα αρκετές εταιρείες, ιδιαίτερα στην άλλη όχθη του ατλαντικού, προσελκύουν υποψήφιους μέσα από τα πανεπιστήμια. Οι εταιρείες που έχουν διαρκή παρουσία μέσα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, είναι λογικό να χτίζουν ισχυρότερες βάσεις σε σχέση με αυτές που εμφανίζονται μόνο όταν παρουσιαστούν ανάγκες σε προσωπικό. Εντατική προσέλκυση προσωπικού συνήθως συμβαίνει για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Πραγματοποιείται προκειμένου να καλυφθούν τρέχουσες θέσεις εργασίας συνήθως μετά από ξαφνική αποχώρηση ή κάποια άστοχη πρόβλεψη του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.

3.6 Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

3.6.1 Πίνακας Ανακοινώσεων, Εφημερίδα ή Περιοδικό της Επιχείρησης

Πρόκειται για έναν πολύ καλό τρόπο ενημέρωσης των υπαλλήλων της εταιρείας για τις θέσεις που ανοίγουν εντός αυτής. Καλό είναι η εσωτερική ενημέρωση να προηγείται της εξωτερικής αγγελίας. Οι εργαζόμενοι στην εταιρεία που τελικά απορρίπτονται για την πλήρωση της νέας θέσης θα πρέπει να ενημερώνονται με ακρίβεια και ειλικρίνεια τους λόγους της απόρριψής τους.

3.6.2 Βάση Δεδομένων Προσωπικού

Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η κάθε επιχείρηση και καταγράφει τα προσόντα, τις δεξιότητες, τις αδυναμίες, τις προτιμήσεις και τους περιορισμούς του κάθε εργαζόμενου. Έτσι, όταν υπάρχει ανάγκη για κάλυψη κάποιας κενής θέσης το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να κάνει, μέσω υπολογιστή, ένα ταίριασμα των χαρακτηριστικών της θέσης με αυτά των ήδη εργαζόμενων στην εταιρεία.

3.6.3 Προαγωγές και Μεταθέσεις

Το σύστημα αυτό επιτρέπει στην εταιρεία να καλύπτει διοικητικές θέσεις με δικούς της, δοκιμασμένους, υπαλλήλους ενώ ταυτόχρονα παρέχει την ευκαιρία σε άλλους εργαζόμενους να καταλάβουν μικρότερης ευθύνης θέσεις όταν αυτές μένουν κενές. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο ποιος προάγεται και για ποιο σκοπό. Για παράδειγμα, είναι πολύ πιθανό ένας πολύ καλός πωλητής να μην είναι κατάλληλος για προϊστάμενος πωλήσεων. Το σύστημα αυτό θα πρέπει επίσης να μην μεταχειρίζεται με προκατάληψη ομάδες εργαζομένων (π.χ γυναίκες, μεγαλύτερους σε ηλικία, κλπ). Η τακτική των εσωτερικών προαγωγών πολλές φορές οδηγεί στην προαγωγή υπαλλήλων σε πολύ υψηλότερο επίπεδο από αυτό που είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν. Για το φαινόμενο αυτό έχει καθιερωθεί η ονομασία *Peter Principle*. Η διεθνής εμπειρία επιβεβαιώνει την ύπαρξη του φαινομένου ωστόσο πολλές φορές οι managers το χρησιμοποιούν για να δικαιολογήσουν ένα ανεπαρκές σύστημα εσωτερικών προαγωγών (Carrell, Elbert & Hatfield, 1995).

3.6.4 Συστάσεις

Θεωρητικά πρόκειται για μια αξιόπιστη πηγή γιατί λίγοι από τους εργαζόμενους της εταιρείας θα εξέθεταν τον εαυτό τους συστήνοντας ακατάλληλο άτομο. Οι συστάσεις εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Οι εργαζόμενοι εκτίθενται μέσω των υποψήφιων που προτείνουν. Συνήθως λοιπόν είναι προσεκτικοί όσον αφορά την ποιότητα αυτών που προτείνουν. Εφόσον ένας υποψήφιος προσληφθεί κατόπιν σύστασης, εκδηλώνεται ενεργό ενδιαφέρον από αυτόν που τον σύστησε προκειμένου να τον εκπαιδεύσει στα νέα του καθήκοντα. Από την άλλη αρκετές διοικήσεις αποφεύγουν τις προσλήψεις μέσω συστάσεων. Πολλές φορές η απόρριψη κάποιου συστημένου υποψήφιου δημιουργεί δυσαρέσκεια σε αυτόν που τον σύστησε και αποφυγή συνεργασίας με το νεοπροσληφθέντα. Επιπλέον, εφόσον μέσω αυτού του συστήματος δημιουργηθούν διάφοροι κύκλοι «φίλων» μέσα στην εταιρεία, θα υπάρχουν δυσαρέσκειες σε κάθε προαγωγή που θα χάνεται από άτομο του κύκλου (Carrell, Elbert & Hatfield, 1995).

Ωστόσο, γεγονός είναι πως λειτουργούν στις εταιρείες προγράμματα πρόσληψης μέσω συστάσεων και μάλιστα με αυξανόμενο ρυθμό. Σύμφωνα με έρευνα του Dessler (2000) το 40% των μεγάλων αμερικάνικων εταιρειών λειτουργεί τέτοια προγράμματα προσλήψεων μέσω συστάσεων. Στα προγράμματα αυτά προβλέπεται μια χρηματική αμοιβή για εργαζόμενους που συστήνουν κάποιον ο οποίος τελικά προσλαμβάνεται. Παρόλα αυτά σύμφωνα με την έρευνα το κόστος ανά πρόσληψη είναι περίπου 338\$, αρκετά χαμηλότερο σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους. Σύμφωνα με τον Dessler η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στις εταιρείες νέας τεχνολογίας. Σε αυτές οι αμοιβή για κάθε κατάλληλο υποψήφιο μπορεί να φτάσει τα 5000\$.

3.6.5 Πρώην Εργαζόμενοι και Υποψήφιοι «Πόρτας»

Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει το κόστος προσέλκυσης αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε υποψηφίους που της είναι ήδη γνωστοί. Η ομάδα πρώην εργαζομένων είναι δυνατόν να περιλαμβάνει συνταξιούχους ή και εργαζόμενους που παραιτήθηκαν για τους δικούς τους λόγους και η εταιρεία θεωρεί ότι είναι κατάλληλοι για νέες θέσεις που προέκυψαν. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι πρώην εργαζόμενοι μπορεί να δείξουν στοιχεία εκδικητικότητας σε συναδέλφους τους. Επίσης η πρόσληψη τους μπορεί να δημιουργήσει αρνητικό κλίμα μεταξύ αυτών που ήταν και παρέμειναν στην επιχείρηση (Χυτήρης, 2001). Το πλεονέκτημα των πρώην υπαλλήλων είναι ότι έχουν δώσει ένα σαφές δείγμα των ικανοτήτων τους στο παρελθόν. Σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι δυνατόν η επαναπρόσληψή τους να καθίσταται ελκυστική εφόσον δε δημιούργησαν έχθρες και πικρίες με την αποχώρησή τους (Mathis & Jackson, 1994).

Υποψήφιοι πόρτας καλούνται εκείνοι που από μόνοι τους αποστέλλουν βιογραφικά σε περίπτωση που κάποια στιγμή δημιουργηθεί κενή θέση. Οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι μπορεί να αποτελέσουν εσωτερική πηγή προσέλκυσης εφόσον η επιχείρηση τηρεί ενημερωμένα αρχεία προσωπικού. Τέτοια άτομα παρέχουν ένα γρήγορο και ανέξοδο τρόπο για την πλήρωση θέσεων. Οι υποψήφιοι πόρτας καλύπτουν περίπου ένα 7% των προσλήψεων (Χυτήρης, 2001).

3.7 Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι πιο συνήθεις πηγές είναι:

3.7.1 Επαγγελματικές Σχολές

Οι απόφοιτοι των σχολών αυτών αποτελούν σοβαρή και οικονομικά συμφέρουσα πηγή υποψηφίων κυρίως για εκτελεστικές θέσεις εργασίας. Η χρησιμότητα αυτής της πηγής είναι τέτοια ώστε θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην εκπόνηση ενός προγράμματος προσέλκυσης που να είναι αρεστό τόσο στους μαθητές αυτών των σχολών, όσο και στη Διοίκηση των σχολών. Ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει τακτική επαφή με το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό της σχολής καθώς επίσης και αισθητή παρουσία στη σχολή ακόμα και αν η επιχείρηση δεν έχει άμεση ανάγκη από προσωπικό (Χυτήρης, 2001).

3.7.2 Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.

Οι πτυχιούχοι, οι επί πτυχίω φοιτητές αλλά και οι απλοί φοιτητές αυτών των ιδρυμάτων αποτελούν σπουδαία πηγή άντλησης στελεχών τόσο για entry level, όσο και για διοικητικές θέσεις. Προκειμένου να αξιοποιηθεί κατάλληλα αυτή η πηγή, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει σχέσεις τόσο με το διοικητικό και διδακτικό προσωπικό του Ιδρύματος όσο και με το γραφείο ευρέσεως εργασίας του πανεπιστημίου (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 1997).

Το προσωπικό που αντλείται από τέτοιου είδους ιδρύματα θεωρείται εξειδικευμένο. Είναι λοιπόν θεμιτό οι επιχειρήσεις να θέτουν κριτήρια όσον αφορά το βαθμό πτυχίου, τα ειδικά μαθήματα και τα στοιχεία προσωπικότητας των υποψηφίων. Παράλληλα καλό θα είναι να τους προσφέρουν ευκαιρίες που θα τους βοηθήσουν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και ικανότητές τους. Για να δώσει το μεγαλύτερο αριθμό κατάλληλων υποψηφίων αυτή η πηγή, θα πρέπει οι υπεύθυνοι προσέλκυσης να είναι άτομα που να μπορούν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν σχέσεις με τους φοιτητές και να τους βοηθούν να εκφράζουν τις επιθυμίες τους και τις προσδοκίες καριέρας. Οι πανεπιστημιακοί καθηγητές μπορούν να παίξουν βασικό ρόλο σε αυτήν τη

διαδικασία. Η Citibank στη Νέα Υόρκη, για παράδειγμα, προσλαμβάνει καθηγητές προκειμένου να διδάξουν συγκεκριμένα μαθήματα σε κολέγια και αν μπορούν να αναγνωρίσουν και να φέρουν σε επαφή με την εταιρεία τους πιο ταλαντούχους φοιτητές. Αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις διατηρούν πολύ δραστήριες επαφές στον ακαδημαϊκό χώρο και μάλιστα ενθαρρύνουν στελέχη τους να διδάξουν σε αυτόν προκειμένου να έχουν μια άμεση με επαφή με τα εκκολαπτόμενα talenta (Carrell, Elbert & Hatfield, 1995).

Ωστόσο, ακόμα και στην άλλη όχθη του Ατλαντικού οι τακτικές αυτές αφορούν έναν περιορισμένο αριθμό πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Το κόστος της διαρκούς παρουσίας σε πανεπιστημιακά ιδρύματα είναι αρκετά υψηλό. Κατά συνέπεια οι διευθυντές των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού μπαίνουν στη διαδικασία να επιλέξουν τα καλύτερα από τα πανεπιστημιακά ιδρύματα προκειμένου να αναπτύξουν ένα τμήμα προσέλκυσης φοιτητών (Anthony, Perrewew & Kacmar, 1993).

Ο Cascio (1988) αναφέρει τις ενέργειες εκείνες που καθιστούν επιτυχημένη μια διαδικασία προσέλκυσης ταλέντων μέσα από τα πανεπιστήμια:

- Συνεχής παρουσία της εταιρείας στο ίδρυμα ανεξάρτητα από τις ανάγκες σε προσωπικό.
- Συνεχής ανανέωση του υλικού promotion που έχει η εταιρεία για τον εαυτό της.
- Λεπτομερής περιγραφή των entry level θέσεων που παρέχει η εταιρεία στους φοιτητές. Παροχή και επιπλέον πληροφοριών για την εργασία που ενδεχομένως να τους ενδιαφέρουν.
- Πολύ καλή εκπαίδευση των ατόμων που θα διεξάγουν τις συνεντεύξεις με τους υποψήφιους μέσα στα πανεπιστήμια.
- Έρευνα αγοράς προκειμένου να υπάρχει γνώση του τι προσφέρει ο ανταγωνισμός για αντίστοιχες θέσεις σε αντίστοιχους υποψήφιους. Προσπάθεια της εταιρείας να διαμορφώσει ελκυστικότερη προσφορά.

3.7.3 Ημέρες Καριέρας

Πρόκειται για μια αγορά εργασίας, όπου κάποιες φορές το χρόνο, συναντιούνται οι επί πτυχίω φοιτητές διάφορων σχολών με στελέχη επιχειρήσεων. Η συνάντηση γίνεται σε συγκεκριμένο χώρο ο οποίος μπορεί

να είναι πανεπιστημιακό ίδρυμα αλλά σίγουρα όχι ο ιδιωτικός χώρος κάποιας εταιρείας. Τα στελέχη των επιχειρήσεων συζητούν με τους φοιτητές τις προοπτικές απασχόλησής τους στις εταιρείες μέσα σε χρονικό ορίζοντα 3 με 6 μηνών. Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται τόσο σε επίπεδο προσωπικής συνέντευξης, όσο και με τη συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων.

3.7.4 Ανταγωνίστριες Επιχειρήσεις

Σε πολλές περιπτώσεις μια επιχείρηση έχει ανάγκη από ένα υψηλόβαθμο και αποδεδειγμένα ικανό στέλεχος. Τότε είναι πιθανό να στραφεί σε στελέχη που ήδη απασχολούνται στον ανταγωνισμό. Προσπαθώντας άμεσα ή έμμεσα (μέσω γνωστών) να ανακαλύψει τυχόν δυσαρέσκειά τους από το περιβάλλον εργασίας και να τους προσφέρει δελεαστικά ανταλλάγματα προκειμένου να εγκαταλείψουν τη θέση τους.

3.7.5 Γραφεία Ευρέσεως Προσωρινής Απασχόλησης

Τα γραφεία αυτά ειδικεύονται στο να βρίσκουν προσωρινή απασχόληση σε ανέργους. Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ζητούν έκτακτο προσωπικό για να καλύψουν τις ανάγκες τους σε περιόδους αιχμής των εργασιών. Τέτοιες μπορεί να είναι τουριστικές επιχειρήσεις, μονάδες υγείας, τεχνικά γραφεία, εταιρείες έρευνας αγοράς κλπ. Στην Ελλάδα ζήσαμε αυτήν την εμπειρία με τη στελέχωση των Ολυμπιακών Αγώνων. Πολλά παραρτήματα ξένων εταιρειών που ειδικεύονται στο χώρο εκτόξευσαν τον κύκλο εργασιών τους εκείνη την περίοδο (Adecco, Manpower κλπ).

Η προσωρινή απασχόληση έχει αυξητικές τάσεις τα τελευταία χρόνια. Ανέκαθεν υπήρχε η ανάγκη για προσωρινά απασχολούμενους όταν για παράδειγμα οι μόνιμοι εργαζόμενοι έλειπαν σε άδεια ή ήταν άρρωστοι. Οι σημερινές ανάγκες για υψηλή παραγωγικότητα επιφέρουν αύξηση στον αριθμό των προσωρινά απασχολούμενων από τη στιγμή που η παραγωγικότητα μετριέται με όρους εισερχομένων – εξερχομένων. Είναι λογικό όταν το προσωπικό πληρώνεται αποκλειστικά και μόνο για τις ώρες που δουλεύει, τότε η συνολική παραγωγικότητα να αυξάνει.

Η προσωρινή απασχόληση εργαζομένων ωστόσο έχει και μειονεκτήματα:

- Πολλές φορές οι εργαζόμενοι με τέτοιους όρους νιώθουν τελείως αποξενωμένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον.
- Η εργασιακή τους θέση είναι επισφαλής και διακατέχονται από απαισιοδοξία για το μέλλον.
- Δεν απολαμβάνουν συνήθως ασφαλιστική κάλυψη και συνταξιοδοτικά δικαιώματα.
- Πολλές φορές αντιμετωπίζουν ένα ασαφές καθεστώς για το κάτω από ποιες συνθήκες η προσωρινή απασχόληση θα μπορούσε να γίνει μόνιμη.
- Όλα αυτά είναι λογικό να επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση και την αφοσίωση στην εργασία τους (Dessler, 2000).

3.7.6 Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας

Υπάρχουν δημόσια και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας. Τα δημόσια γραφεία (π.χ ΟΑΕΔ, ΚΑΕ) προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες σε όλους τους συμμετέχοντες (επιχειρήσεις και υποψήφιους). Τα ιδιωτικά γραφεία στην Ελλάδα, συνήθως γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, χρεώνουν προμήθεια και μπορούν να παρέχουν γενικές υπηρεσίες σε μια ευρύτερη πελατεία ή να περιοριστούν σε εξειδικευμένες υπηρεσίες. Σύμφωνα με τον Armstrong (1996) μια εταιρεία οφείλει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα προκειμένου να εξασφαλίσει συνεργασία με το σωστό γραφείο:

- Έλεγχος των επιδόσεων του γραφείου σε παρελθοντικά έργα που ανατέθηκαν.
- Λήψη συστάσεων από παλιότερους πελάτες.
- Γνωριμία με το προσωπικό που θα αναλάβει την προώθηση των αναγκών σας
- Συζήτηση για τις μεθόδους εργασίας του συγκεκριμένου γραφείου.

3.7.7 Εταιρείες Επιλογής Στελεχών

Πρόκειται για εξειδικευμένα γραφεία, συνήθως συμβούλων επιχειρήσεων, που αναλαμβάνουν για λογαριασμό μεγάλων επιχειρήσεων να εντοπίσουν, να προσεγγίσουν και να επιλέξουν κατάλληλους υποψήφιους για να καλύψουν θέσεις ανώτερων και ανώτατων στελεχών.

Εφόσον μια επιχείρηση δεν επιθυμεί να καλύψει μια υψηλόβαθμη θέση από τους εσωτερικό δυναμικό της, καταφεύγει σε αυτήν την λύση που προσφέρει δοκιμασμένους και αξιόπιστους υποψήφιους. Το μειονέκτημα σε αυτήν τη λύση είναι το υψηλό κόστος αφού αρκετές φορές η εταιρεία καταβάλει στους συμβούλους μια προμήθεια περίπου 15 – 35% των μεικτών ετήσιων αποδοχών του στελέχους. Αν ο υποψήφιος αποχωρήσει με δικιά του επιλογή στους πρώτους μήνες της συνεργασίας του, συνήθως η εταιρεία επιλογής στελεχών τον αντικαθιστά χωρίς χρέωση. Λόγω της μεγάλης προμήθειας και της έντασης με την οποία η εταιρείες αυτές δραστηριοποιούνται για τον εντοπισμό κι επιλογή υποψήφιων στελεχών, αποκαλούνται «κυνηγοί κεφαλών (head hunters) (Carrell, Elbert & Hatfield, 1995).

Ο Cascio (1988) καταγράφει κάποιες χαρακτηριστικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σε ένα γραφείο εξεύρεσης εργασίας και σε μια εταιρεία επιλογής στελεχών. Σε επίπεδο κόστους η εταιρεία επιλογής στελεχών χρεώνει περίπου 30 με 35% από τον πρώτο ετήσιο μισθό του προτεινόμενου υποψήφιου που τελικά θα προσληφθεί. Ένα γραφείο ευρέσεως εργασίας είναι φθηνότερο με 20 – 25% χρέωση επί του πρώτου ετήσιου μισθού (στις ΗΠΑ τουλάχιστον). Επιπλέον η εταιρεία επιλογής θέτει και κάποια πάγια αμοιβή ανεξάρτητα από τον εάν θα καταφέρει να καλύψει τη θέση. Πάγια αμοιβή στα γραφεία ευρέσεως εργασίας, δεν υφίσταται.

Όσον αφορά τις θέσεις τις οποίες χειρίζεται ο κάθε φορέας αυτές αφορούν ανώτερα στελέχη και δεν ξεπερνούν τις 3 με 5 ανά σύμβουλο για την εταιρεία επιλογής στελεχών. Ένα γραφείο ευρέσεως εργασίας ασχολείται κυρίως με θέσεις χαμηλότερης εμβέλειας και μπορεί να χειρίζεται πολλές υποθέσεις ταυτόχρονα. Ένας σύμβουλος σε εταιρεία επιλογής στελεχών θα αφιερώσει περίπου 40 με 50 ώρες το μήνα για κάθε θέση που καλείται να καλύψει. Αντίθετα η έλλειψη εγγυημένης πληρωμής μειώνει κατά πολύ τις ώρες ενασχόλησης του γραφείου ευρέσεως με συγκεκριμένες θέσεις.

Μια εταιρεία επιλογής στελεχών προτείνει 2 με 4 υποψήφιους για κάθε θέση που καλείται να καλύψει, οι περισσότεροι από τους οποίους δουλεύουν ήδη σε κάποια άλλη εταιρεία. Ένα γραφείο ευρέσεως εργασίας προσφέρει πολύ περισσότερους υποψήφιους για κάθε θέση που αναλαμβάνει, οι οποίοι είναι συνήθως άνεργοι.

3.7.8 Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (αγγελίες, προκηρύξεις)

Σε αυτήν την πηγή ανήκει ο ημερήσιος, εβδομαδιαίος και περιοδικός τύπος, το ραδιόφωνο ή και η τηλεόραση. Στην Ελλάδα υπάρχουν συγκεκριμένες εφημερίδες στις οποίες απευθύνεται μια επιχείρηση ανάλογα με το επίπεδο της θέσης που προκηρύσσει. Θα έλεγε κανείς ότι το ένθετο «Καριέρες» των Νέων προσφέρεται για αναζήτηση υψηλόβαθμων στελεχών ενώ η Χρυσή Ευκαιρία δημοσιεύει περισσότερο entry level θέσεις. Η ανακοίνωση θέσεων εργασίας στον Τύπο γενικά κοστίζει, οπότε οι εταιρείες προσπαθούν να τοποθετούν αγγελίες σαφείς, ακριβείς που ανταποκρίνονται στο περιεχόμενο της εργασίας. Παρά την ευρύτατη χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής οι έρευνες στην Ελλάδα αποδεικνύουν ότι δίνει πολύ μικρό ποσοστό προσλήψεων (7%)².

Ο Thomason (1990) προτείνει την αξιολόγηση κάποιων παραγόντων προτού μια εταιρεία επιλέξει το που και πως θα δημοσιευθεί μια αγγελία. Αυτοί είναι το προφίλ των υποψηφίων στους οποίους απευθύνεται (με βάση, περιοχή, ηλικία, γνώσεις, εμπειρία κλπ), το εύρος του κοινού στο οποίο θέλει να απευθυνθεί (αυστηρά επαγγελματικά έντυπα ή ποικίλης ύλης), την ανταπόκριση που έχει κάθε διαθέσιμο μέσο στο κοινό.

Σύμφωνα με τον Armstrong (1996) πρώτος στόχος μιας αγγελίας είναι να τραβήξει το ενδιαφέρον του υποψήφιου σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι υπόλοιπες αγγελίες που ενδεχομένως θα βρίσκονται στον ίδιο χώρο. Στη συνέχεια θα πρέπει με έξυπνο και σύντομο τρόπο να επικοινωνεί όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται τόσο για το τι προσφέρει η θέση, όσο και για το τι απαιτεί. Τέλος μια επιτυχημένη αγγελία θα πρέπει να παροτρύνει τον υποψήφιο να κάνει την επαφή του με την εταιρεία. Τα τελευταία χρόνια συμβαίνει συχνά μια αγγελία αναζήτησης προσωπικού να είναι φτιαγμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να λειτουργεί ως διαφήμιση της εταιρείας γενικότερα προκειμένου να προσελκύσει σε αυτήν ανθρώπους που ήδη εργάζονται αλλού.

Τα τελευταία χρόνια στις ΗΠΑ, ο ανταγωνισμός για την απόκτηση των πιο ταλαντούχων υποψηφίων έχει οξυνθεί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, οι

² Εφημερίδα ΤΟ ΒΗΜΑ 16/5/99, σελ. Ε4, 20-21

εταιρείες να αναζητούν διάφορους καινοτόμους τρόπους να εντυπωσιάσουν και να φανούν ελκυστικές στους υποψήφιους. Η i-Cube εταιρεία πληροφορικής που εδρεύει στη Βοστώνη αντί για εφημερίδα, καταχωρεί τις αγγελίες της σε ξύλινες πινακίδες που έχει νοικιάσει ακριβώς δίπλα στην είσοδο του αεροδρομίου της πόλης (Cooper & Locke, 2000). Παράλληλα στην άλλη όχθη του Ατλαντικού οι εταιρείες «φτιάχνουν» το όνομά τους στους υποψήφιους παρέχοντας διευρυμένη προς τα κάτω δυνατότητα αποφάσεων, προγράμματα ομαλής ένταξης στο εργασιακό περιβάλλον και προσφορές μετοχών και άλλων προνομίων σε περίπτωση που δεν μπορούν να πληρώσουν υπέρογκους πρώτους μισθούς.

Ολοκληρώνοντας κάπου εδώ την παρουσίαση των εσωτερικών και εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης προσωπικού, θα ήταν χρήσιμο να συνοψίσει κανείς τα αποτελέσματα της κάθε κατηγορίας.

Χρησιμοποιώντας μια επιχείρηση εσωτερικές πηγές προσέλκυσης εξασφαλίζει υποψήφιους των οποίων τις ικανότητες γνωρίζει καλά, παράλληλα οι υποψήφιοι γνωρίζουν την κουλτούρα της εταιρείας. Η μέθοδος αυτή βελτιώνει το ηθικό των εργαζομένων στην εταιρεία και τους δίνει κίνητρο να αυξήσουν την απόδοσή τους. Ωστόσο, αυτή η μέθοδος στερεί την επιχείρηση από εισαγωγή νέας νοοτροπίας και τεχνικών. Επίσης μπορεί να δημιουργήσει απογοήτευση σε εκείνους που δεν προσλήφθηκαν αλλά και να γίνει αιτία να σχηματιστούν διάφορες φατρίες μεταξύ των εργαζομένων προκειμένου να προωθηθεί ο δικός τους άνθρωπος.

Η επιχείρηση που χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές προσέλκυσης εισάγει νέες νοοτροπίες και τεχνογνωσία και παράλληλα αποφεύγει τη δημιουργία ομάδων συμφερόντων και πιέσεων μέσα στην ίδια την εταιρεία. Η μέθοδος αυτή ωστόσο απαιτεί την ύπαρξη χρόνου προκειμένου να προσαρμοστούν οι νέοι εργαζόμενοι στην εταιρεία ενώ ελλοχεύει ο κίνδυνος να προσληφθούν και κάποιοι άνθρωποι που τελικά δεν ταιριάζουν με την υπάρχουσα κουλτούρα.

3.8 Κριτήρια Αξιολόγησης Προγράμματος Προσέλκυσης

Τα κριτήρια με τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί ένα πρόγραμμα, έχουν να κάνουν με τον αριθμό και την ποιότητα των υποψηφίων που προσέρχονται

και προσλαμβάνονται, με την απόδοση τους στη θέση εργασίας και βέβαια με το συνολικό κόστος. Αυτό μοιράζεται σε κόστος ανά πρόσληψη και κόστος ανά πηγή προσέλκυσης. Αλλά συγκεκριμένα κριτήρια είναι: αριθμός κατάλληλων υποψηφίων ανά πηγή, αριθμός κατάλληλων βιογραφικών ανά πηγή, αναλογία αποδοχών θέσεων εργασίας και προσφορών, δείκτης αποτελεσματικότητας υποψηφίου ανά πηγή, απαιτούμενος χρόνος κάλυψης της θέσης ανά πηγή, δείκτες κινητικότητας, απουσιών καθώς και κόστος εκπαίδευσης ανά υποψήφιο ανά πηγή προσέλκυσης (Mathis & Jackson, 1994). Προκειμένου για την εξακρίβωση των παραπάνω είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να έχει κάποιους δείκτες οι οποίοι να εμφανίζουν τα ποσοστά υποψηφίων ανά πηγή που φτάνουν σε κάποια στάδια, π.χ τι ποσοστό φτάνει στο στάδιο της συνέντευξης, ποιο ποσοστό προσλαμβάνεται κλπ. (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 1997).

3.9 Επιλογή Υποψηφίων

Ο Χυτήρης (2001), ορίζει ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων, «ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψήφιους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από μια ημέρα έως μερικούς μήνες» (σελ. 79).

Τα συνήθη βήματα μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι η προκαταρκτική εξέταση – συνέντευξη, η αίτηση απασχόλησης, τα tests, η συνέντευξη επιλογής, η επιβεβαίωση πληροφοριών για το παρελθόν του υποψηφίου και τέλος η τελική απόφαση – επιλογή.

3.9.1 Προκαταρκτική Εξέταση – Συνέντευξη

Είναι ένα πολύ συνηθισμένο φαινόμενο να μην πληρούν όλοι οι υποψήφιοι τα κριτήρια για τη θέση εργασίας για την οποία αιτούνται ή ακόμα και να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση. Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων σε αυτήν τη φάση είναι να αναγνωρίσει αυτούς τους υποψήφιους και να τους αποκλείσει από τη συνέχεια της διαδικασίας.

Μέσα από την εξέταση των βιογραφικών απορρίπτονται οι υποψήφιοι που δεν πληρούν τα τυπικά προσόντα και δεν έχουν κάποιο άλλο ενδιαφέρον στοιχείο για να αντισταθμίσουν αυτήν την έλλειψη. Στη συνέχεια καλούνται σε μια πρώτη συνέντευξη όσοι φαίνεται να πληρούν τις προϋποθέσεις να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητά τους. Η συνέντευξη αυτή αρκετές φορές έχει χαρακτήρα παρουσίασης της εργασίας στον υποψήφιο προκειμένου να διαπιστωθεί αν όντως ενδιαφέρεται.

Στις μέρες μας υπάρχουν προγράμματα υπολογιστών που αναλαμβάνουν την ταχύτατη σάρωση βιογραφικών. Το σύστημα αναζητεί κάποιες πληροφορίες - κλειδιά μέσα στο βιογραφικό του υποψήφιου, όπως η εκπαίδευση, το είδος και η χρονική ακολουθία των προηγούμενων εργοδοτών. Το σύστημα έχει την ικανότητα να κατατάξει τους υποψηφίους ανάλογα με το προσόντα που διαβάζει στο βιογραφικό τους και έχοντας στα δεδομένα του την περιγραφή θέσης που έχει δοθεί από το τμήμα προσωπικού. Στην αγορά αυτήν τη στιγμή υπάρχουν αρκετά προγράμματα με παραπλήσιες ή και μεγαλύτερες δυνατότητες (σε συνδυασμό με το internet). Μερικά από αυτά είναι τα Ezacces HR, Hire Point, HReasy, HRTools, Resumix κ.α. (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 1997).

Όσον αφορά τώρα στην προκαταρκτική συνέντευξη, η σωστή προετοιμασία είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο αυτής. Είναι απαραίτητο να γίνεται προσεκτική εξέταση του βιογραφικού του υποψήφιου. Έμφαση πρέπει να δίνεται στα στοιχεία εκείνα τα οποία δεν ταιριάζουν με το προφίλ που αναζητάμε και τα οποία πρέπει να αναλύονται σε βάθος στη διάρκεια της συνέντευξης. Στις ΗΠΑ όπου οι αποστάσεις είναι αρκετά μεγάλες, κερδίζει έδαφος η χρήση της βιντεοσκοπημένης προκαταρκτικής συνέντευξης. Ας υποθέσουμε ότι ο υπεύθυνος προσωπικού μετά την εξέταση του βιογραφικού θέλει να δει έναν υποψήφιο ο οποίος όμως τυχαίνει να κατοικεί σε άλλη πολιτεία. Σε αυτήν την περίπτωση αφού πάρει τη συγκατάθεση του υποψηφίου αποστέλλει έναν συνεντευκτή στο μέρος του υποψήφιου ο οποίος απλά διαβάσει τις ερωτήσεις τις οποίες ο υποψήφιος απαντά μπροστά σε κάμερα. Στη συνέχεια η βιντεοκασέτα αποστέλλεται ταχυδρομικά στην εταιρεία (Gatewood, 1987).

3.9.2 Τεστ

Πέρα από τη συνέντευξη, στη διαδικασία της επιλογής, οι εταιρείες ολοένα και περισσότερο καταφεύγουν στη χρήση των ψυχομετρικών τεστ. Αυτά μπορεί να μετρούν νοημοσύνη, ικανότητες, δείγματα απόδοσης αλλά και προσωπικότητα. Η επιλογή του ποια τεστ θα χορηγηθούν έχει βέβαια να κάνει με το αντικείμενο και τη σπουδαιότητα της συγκεκριμένης θέσης εργασίας αλλά και τον προϋπολογισμό που διαθέτει η επιχείρηση. Από και πέρα ένα σωστό τεστ πρέπει να είναι αξιόπιστο (δηλαδή να βγάζει τα ίδια αποτελέσματα για κάθε υποψήφιο σε βάθος χρόνου), και έγκυρο (να αποδεικνύεται ότι όντως μετράει αυτό που ισχυρίζεται ότι μετράει). Μια επιχείρηση συνήθως αγοράζει τεστ που έχουν αναπτυχθεί από ψυχολόγους ή συμβούλους επιχειρήσεων. Αν έχει αρκετά ανεπτυγμένο τμήμα προσωπικού ενδεχομένως να έχει εξελίξει τα δικά της τεστ.

Κάνοντας μια μικρή αναφορά στα είδη των τεστ θα ξεκινήσουμε από αυτά που μετρούν τη νοημοσύνη. Πρόκειται συνήθως για γραπτές δοκιμασίες που αφορούν την κατανόηση του γραπτού και προφορικού λόγου, στην αριθμητική ανάλυση και σύνθεση, κ.α. Τα πιο γνωστά του είδους είναι τα General Aptitude Test Battery (GATB), Scholastic Aptitude Test (SAT), και Graduate Aptitude Management Test (GMAT).

Τα τεστ γνώσεων για την εργασία, εκτέλεσης εργασίας (job sample test) και μαθησιακής ικανότητας (trainability test) έχουν ένα υπόβαθρο παρόμοιο με αυτών των νοημοσύνης, μετρούν όμως διαφορετικά πράγματα. Η πρώτη κατηγορία ερευνά αν ο υποψήφιος έχει κάποιες εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας. Η δεύτερη κατηγορία αφορά το αν ο υποψήφιος έχει ταλέντο για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία και η τρίτη το αν ο υποψήφιος διαθέτει εκείνες τις προδιαγραφές ώστε να μπορέσει να αξιοποιήσει την εκπαίδευση που θα του γίνει επάνω στο εργασιακό του αντικείμενο.

Τέλος ιδιαίτερης κατηγορίας τεστ είναι αυτά της προσωπικότητας. Στις μέρες μας θεωρείται ότι αρκετές εργασίες πέρα από συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες απαιτούν και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας από αυτόν που θα τις εκτελέσει. Επίσης, οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να επενδύσουν μακροχρόνια σε εργαζόμενους αναζητούν εκείνους που έχουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας ώστε να ταιριάζουν με την

κουλτούρα της επιχείρησης και το εργασιακό περιβάλλον. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα αυτών των τεστ είναι μικρότερη σε σχέση με τα τεστ νοημοσύνης ωστόσο τα τελευταία χρόνια γίνονται όλο και πιο δημοφιλή. Τα πιο γνωστά τεστ προσωπικότητας είναι τα PF 16, MBTI, FACET 5, MMPI, κ.α.

Πέρα από γενικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, παρατηρείται εργοδοτικό ενδιαφέρον προκειμένου να υπάρξουν ενδείξεις μέσα από ένα ψυχομετρικό εργαλείο για το βαθμό τιμιότητας ή αντικοινωνικής συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει έναν υποψήφιο. Για παράδειγμα η κλίμακα του Hogan (Hogan Personnel Selection Series) μετράει τάσεις όπως: εχθρότητα προς την εξουσία, αχαριστία, αγάπη για το ρίσκο, κοινωνική αναισθησία. Υπάρχουν επίσης γραπτές δοκιμασίες οι οποίες μετρούν αποκλειστικά στάσεις απέναντι στην κλοπή, την υπεξαίρεση και την απάτη γενικότερα. Σύμφωνα με μια μετα – ανάλυση κλιμάκων και δοκιμασιών τιμιότητας (Bernardin & Cooke, 1993, περ. Cascio, 1998), οι κλίμακες αυτές εμφανίζουν μια προγνωστική εγκυρότητα της τάξεως του 0,28 προκειμένου να προβλέψουν κλοπές, αδικαιολόγητες απουσίες και γενικότερες αντικοινωνικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο.

Η στατιστική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη δεκαετία του '90 επάνω στα ερωτηματολόγια προσωπικότητας αποκάλυψε πως τόσο από πλευράς αξιοπιστίας, όσο και από πλευράς εγκυρότητας, υπερέχουν τα εργαλεία εκείνα που δουλεύουν με έναν περιορισμένο αριθμό παραγόντων. Τα ερωτηματολόγια που στηρίζονται στο δημοφιλές μοντέλο των πέντε παραγόντων προσωπικότητας του Eysenk, υπερέχουν τόσο σε εννοιολογική εγκυρότητα, όσο και σε προβλεπτική (Lievens, 2002).

3.9.3 Κέντρα Αξιολόγησης

Πρόκειται για ένα σύνολο γραπτών και προφορικών, ομαδικών και ατομικών δοκιμασιών που καλούνται να δώσουν οι υποψήφιοι προκειμένου να προσληφθούν σε μια εταιρεία. Τα κέντρα αυτά πραγματοποιούνται είτε στο χώρο της εταιρείας, είτε σε κάποιον ουδέτερο χώρο, ξενοδοχείο για παράδειγμα. Προκειμένου για τις ομαδικές δοκιμασίες, οι υποψήφιοι χωρίζονται σε ομάδες των 4-6 ατόμων και καλούνται να επιλύσουν προβλήματα μέσα από ομαδική συζήτηση. Για κάθε δυάδα υποψηφίων αντιστοιχεί και ένας αξιολογητής ο οποίος παρατηρεί και καταγράφει τις

αντιδράσεις τους. Οι ατομικές ασκήσεις περιλαμβάνουν γραπτή ανάλυση των παραμέτρων ενός προβλήματος και λύση αυτού, διαχείριση εισερχομένων καθώς και προφορική αντιμετώπιση ενός προβλήματος με βάση τα δεδομένα που παρουσιάζει σταδιακά ένας εισηγητής. Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται βάση συγκεκριμένων ιδιοτήτων που εμφανίζουν ή όχι στις ασκήσεις Ένας κέντρο αξιολόγησης είναι δυνατόν να περιλαμβάνει τόσο ατομικές συνεντεύξεις όσο και χορήγηση ψυχομετρικών εργαλείων. Τα κέντρα αξιολόγησης παρουσιάζουν γενικά τον υψηλότερο δείκτη εγκυρότητας από όλες τις δοκιμασίες πρόσληψης, ωστόσο είναι χρονοβόρα και κοστίζουν αρκετά (Balantyne & Povah, 1995).

Ενστάσεις στην εγκυρότητα περιεχομένου των κέντρων αξιολόγησης έβαλε η έρευνα του Lievens (2002) όπου φάνηκε να υπάρχει υψηλότερη συνάφεια στη βαθμολογία μεταξύ όλων των ιδιοτήτων στην ίδια άσκηση παρά στην ίδια ιδιότητα μετρημένη σε διαφορετικές ασκήσεις (το λογικό και σωστό υποτίθεται πως είναι το αντίθετο). Περαιτέρω έρευνα έδειξε πως το φαινόμενο αυτό αμβλύνεται έως εξαφανίζεται με τη χρησιμοποίηση ψυχολόγων ως αξιολογητών καθώς και με το σαφή προσδιορισμό των κριτηρίων που απαρτίζουν μια προς παρατήρηση ιδιότητα.

4. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΜΕΣΩ INTERNET (E-RECRUITING)

Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων που περιγράφηκε παραπάνω, θα έλεγε κανείς ότι αφορά σε μεγάλο βαθμό αυτό που στην πρώτη ενότητα περιγράφηκε ως «παραδοσιακή οργάνωση». Μιλάμε δηλαδή για υποψήφιους που απευθύνονται σε σταθερές θέσεις εργασίας στις οποίες δίνεται έμφαση στην ατομική απόδοση, υπάρχει ανάλυση θέσης, προσδιορισμός των κριτηρίων απόδοσης, πρόβλεψη των εργασιακών εξερχόμενων και ανάπτυξη εργαλείων αξιολόγησης. Στην αρχή του 21^{ου} αιώνα είναι δύσκολο να συναντήσει κανείς εργασιακές θέσεις με επαρκή προσδιορισμό των παραπάνω κριτηρίων. Οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται για να εργάζονται ομαδικά, σε εναλλασσόμενα projects, αλλάζουν συχνά εργασιακούς ρόλους και πορεία καριέρας. Πολλές φορές προσλαμβάνονται άτομα για θέσεις που δημιουργήθηκαν πρόσφατα και για της οποίες δεν υπάρχουν δεδομένα ανάλυσης θέσης ή ικανοποιητικής απόδοσης. Η διαδικασία προσέλκυσης και πρόσληψης γίνεται όλο και ταχύτερη και κάτω από αυτές τις ασαφείς συνθήκες το ψυχολογικό συμβόλαιο ανάμεσα στον εργαζόμενο και την εταιρεία παίζει όλο και μεγαλύτερο ρόλο. Ο ιδανικός υποψήφιος είναι πλέον νεαρός, φιλόδοξος, περιπτεειώδης με διεθνή προσανατολισμό, αυτοπαρακίνηση, ικανότητα να μαθαίνει γρήγορα και μεγάλη προσαρμοστικότητα.

Αποφασιστικός παράγοντας πλέον για τη διαδικασία επιλογής και προσέλκυσης είναι η ταχύτητα. Το κυνήγι της ταχύτητας μεγιστοποιήθηκε παράλληλα με τη ραγδαία εξάπλωση του internet. Το internet είναι ένα μέσον αμφίδρομης επικοινωνίας. Οι υποψήφιοι χρήστες μπορούν να κάνουν την αίτησή τους πατώντας ένα κουμπί στον υπολογιστή τους. Ταυτόχρονα συνηθίζουν στη νοοτροπία να αναμένουν το ίδιο γρήγορες απαντήσεις και προώθηση διαδικασιών. Στο νέο εργασιακό περιβάλλον των δυνητικών οργανώσεων δεν υπάρχουν δομημένες περιγραφές θέσεων. Αναζητώνται οι δυνητικά καλοί υποψήφιοι και όχι οι επαρκώς έμπειροι (Verkinderen & Altman, 2002).

Την τελευταία δεκαετία το internet έχει γίνει ένα από τα κυριότερα μέσα προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων. Σύμφωνα με τους Buckley, Minette, Joy και Michaels (2004), η ολοένα και πιο ευρεία χρήση του e-recruiting

χαρακτηρίζεται από μια σειρά πλεονεκτημάτων τα οποία μεταφράζονται και σε αριθμητικά κέρδη για την επιχείρηση. Μερικά από τα πλεονεκτήματα αυτά είναι:

- Οι υποψήφιοι μπορούν να αιτηθούν για μια θέση την πιο κατάλληλη γι' αυτούς ώρα.
- Είναι πιο εύκολη η πρόσβαση σε υποψήφιους που έχουν εξοικείωση με το internet και κάποιες τεχνικές γνώσεις.
- Η ηλεκτρονική αποστολή βιογραφικών επιτρέπει τη δημιουργία μεγαλύτερου κύκλου υποψηφίων μέσα από τον οποίο θα γίνει η επιλογή.
- Η διαδικασία του screening γίνεται χωρίς μεγάλο «χαρτομάνι» (εφόσον η εταιρεία διαθέτει κάποιο σύστημα που να κάνει μια πρώτη διαλογή στοιχείων).
- Όταν υπάρχει στην ιστοσελίδα μια δομημένη διαδικασία αποστολής στοιχείων, η οποία αποκλείει τους υποψήφιους που δεν έχουν τα τυπικά προσόντα, τότε οι υπεύθυνοι προσωπικού εξοικονομούν χρόνο διεξάγοντας συνεντεύξεις μόνο με τους πολύ δυνατούς υποψήφιους.
- Η ψηφιακή τεχνολογία επιτρέπει γρήγορη αποστολή απαντήσεων στους δυνατούς υποψήφιους.
- Μειώνεται ο χρόνος γεμίσματος μιας θέσης τόσο για τις μόνιμες θέσεις, όσο και για τις προσωρινής απασχόλησης.
- Μια εφαρμογή e-recruiting μπορεί εύκολα να ενσωματωθεί σε ένα σύστημα HRIS ή κάτι παρόμοιο.

Σύμφωνα με τους ερευνητές τη διετία από το 2000 έως το 2002 μειώθηκε σημαντικά τόσο ο αριθμός των τηλεφωνημάτων προκειμένου να κανονιστεί μια συνέντευξη, όσο και ο ίδιος ο χρόνος της συνέντευξης. Παράλληλα υποστηρίζουν ότι το κόστος ανά πρόσληψη μειώθηκε σε ποσοστό 50%. Έρευνα της Recruitsoft/Logos Research ανάμεσα σε 50 από τις 500 πιο επιτυχημένες εταιρείες του Fortune (Cappelli, 2001) δείχνει ότι ο κύκλος πρόσληψης συντομεύει κατά 6 μέρες αν η αγγελία δημοσιευθεί στο internet σε σχέση με τα έντυπα μέσα.

Έρευνα του Dessler δείχνει πως το 32% των εργοδοτών θεωρούσε το internet πρωταρχική πηγή πρόσληψης σε αντίθεση με το μόλις 20% του 1996.



Όπως ήταν αναμενόμενο οι θέσεις που αφορούν πληροφορική καλύπτονται σε μεγαλύτερο βαθμό μέσω internet (59%). Ακολουθούν οι τεχνικοί (39%), μηχανικοί (29%), σύμβουλοι (21%), πωλήσεις (15%), management (14%) και λογιστικά (10%).

4.1 Εφαρμογές e-recruiting

Έχουν αναπτυχθεί διάφορα είδη ιστοσελίδων που αφορούν την προσέλκυση (κυρίως) και επιλογή. Αυτά που λειτουργούν περισσότερα χρόνια τώρα είναι οι εταιρικές ιστοσελίδες και οι σελίδες αγγελιών π.χ το www.skywalker.gr (για την Ελλάδα), www.monster.com, www.espan.com. Το www.monster.com πραγματοποίησε την έκρηξή του (που ουσιαστικά άνοιξε το δρόμο και στα υπόλοιπα) τον Ιανουάριο του 1999 όταν πλήρωσε 4.000,000 \$ για τρία τηλεοπτικά σποτ κατά τη διάρκεια του τελικού του Super Bowl. Την επόμενη μέρα η επισκεψιμότητά του αυξήθηκε κατά 450% (Marshall, 2002). Μέσα από μια ιστοσελίδα μπορεί να αιτηθεί κάποιος για μια συγκεκριμένη θέση που άνοιξε. Αυτό μπορεί να γίνει με δομημένο ή αδόμητο τρόπο. Στη δεύτερη περίπτωση ο υποψήφιος στέλνει απλά το βιογραφικό του στην εταιρεία μέσω mail. Σε αυτήν την περίπτωση η εταιρεία λαμβάνει ένα τεράστιο αριθμό βιογραφικών ο οποίος δημιουργεί αρκετά προβλήματα στη διαδικασία του ξεδιαλέγματός τους. Πολλές εταιρείες προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτό το πρόβλημα έχουν μια φόρμα βιογραφικών πληροφοριών την οποία ο υποψήφιος συμπληρώνει πριν στείλει το βιογραφικό του. Με αυτόν τον τρόπο οι εταιρείες ασκούν μεγαλύτερο έλεγχο στον αριθμό των βιογραφικών που λαμβάνουν. Μια τελευταία τάση σε αυτόν τον τομέα αφορά το χτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων, μέσω διαδικτύου, της εταιρείας με παθητικούς υποψήφιους. Η φιλοσοφία πίσω από αυτήν την κίνηση είναι ότι όταν ο υποψήφιος θα αναζητήσει δουλειά θα στραφεί στην εταιρεία με την οποία έχει ήδη χτίσει σχέση.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της δραστηριότητας είναι η τακτική της Cisco (όπως αναφέρεται από τους O'Reilly & Pfeffer, 2000). Οι άνθρωποι της διεύθυνσης προσωπικού παρατήρησαν ότι η ιστοσελίδα της εταιρείας δέχεται κάθε μήνα 500,000 επισκέψεις. Οι περισσότερες από αυτές μεταξύ 10 – 2 πμ (ώρα Silicon Valley). Αυτό σημαίνει ότι οι περισσότεροι

άνθρωποι αναζητούν δουλειά κατά τη διάρκεια του εργάσιμου ωραρίου τους. Οι άνθρωποι της Cisco αποφάσισαν να φτιάξουν ένα λογισμικό που να τους βοηθά σε αυτήν την αναζήτηση. Στην ιστοσελίδα της εταιρείας προστέθηκαν επιλογές που βοηθούν τους υποψήφιους να φτιάξουν προσωπικά εργασιακά προφίλ μέσα σε 10 λεπτά. Παράλληλα αν κάποιος προϊστάμενός τους βολτάρει πίσω από τον υπολογιστή τους με ένα κουμπί μπορούν να εμφανίσουν ένα άσχετο αλλά διασκεδαστικό screensaver. Παράλληλα η ιστοσελίδα της εταιρείας έχει σύνδεσμο με το Dilbert web site το οποίο έχει αποδειχτεί το πιο δημοφιλές μεταξύ των αμερικάνων προγραμματιστών. Μέσα από την ιστοσελίδα δίνεται η δυνατότητα να αποκτήσεις έναν ψηφιακό φίλο από τη Cisco. Από τη στιγμή που θα κάνει κάποιος αυτήν την επιλογή μπαίνει σε μια σχετική διαδικασία πρόσληψης από τη Cisco. Ο Dawn Wilson σχεδιαστής της Tandem computers δέχτηκε ένα τηλεφώνημα από έναν ομότιπλό του στη Cisco ο οποίος του περιέγραψε μια τυπική μέρα στην εταιρεία. Στη συνέχεια πραγματοποίησε μια χαλαρή επίσκεψη στη Cisco και μετά από 5 συνεντεύξεις προσλήφθηκε. Όλα αυτά ξεκίνησαν τη μέρα που ο Dawn επέλεξε να κάνει έναν ψηφιακό φίλο από την εταιρεία χωρίς πραγματικά να θέλει να αλλάξει δουλειά. Οι άνθρωποι της εταιρείας υπολογίζουν πως το 60% των προσλήψεων γίνεται μέσω τέτοιων προσεγγίσεων. Ο υπάλληλος που εμπλέκεται άμεσα με την προσέλκυση και τη ξενάγηση του υποψήφιου κερδίζει περίπου 500 με 1000\$ εφόσον γίνει η πρόσληψη.

Υπάρχουν και άλλα παραδείγματα αξιόλογων εφαρμογών του e-recruiting. Η Price Waterhouse Coopers προσφέρει μια σειρά από καλά μελετημένα ψυχομετρικά τεστ μέσα στις online αιτήσεις που διαθέτει προκειμένου το τμήμα προσωπικού της κάθε εταιρείας που συνεργάζεται μαζί της να σχηματίσει καλύτερη άποψη για τον υποψήφιο. Στο site της Morgan chase υπάρχει αίτηση εργασίας αλλά και να ωραίο παιχνίδι διαδικασίας λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, το οποίο απευθύνεται σε αποφοίτους κολεγίων. Αρκετά ανεπτυγμένο είναι και το σύστημα της Allstate Insurance. Ο υποψήφιος στην αρχή συμπληρώνει μια αίτηση στο site της εταιρείας. Η αίτηση αντιπαραβάλλεται από την εταιρεία με ένα προφίλ ιδανικού υποψηφίου που διαθέτει. Εφόσον ο υποψήφιος εκπληρώνει κάποια κριτήρια, το πληροφορείται άμεσα και συμπληρώνει ένα πιο λεπτομερές ερωτηματολόγιο.

Αν τα πάει και σε αυτό καλά τότε καλείται για προσωπική συνέντευξη (Cappelli, 2001).

Εξαιρετικό είναι και το ActiveRecruiter το πρόγραμμα e-recruiting που επέλεξε η Xerox Ευρώπης. Το πρόγραμμα δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να συλλέγει βιογραφικά υποψηφίων από όλη την Ευρώπη, να καταγράφει δεξιότητες, να σχηματίζει δυνητικές ομάδες από αυτούς και να μετράει την πίστη τους σε μια εταιρεία (Pollitt, 2004).

4.1.1 E-testing

Τα τελευταία χρόνια καταβάλλονται προσπάθειες ώστε η ηλεκτρονική διαδικασία πρόσληψης και επιλογής να πλησιάζει τις ασφαλιστικές δικλίδες της παραδοσιακής. Ένα σημαντικό βήμα προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η διενέργεια ψυχομετρικών τεστ μέσω internet. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των δυνητικών οργανώσεων όπου αναζητούνται κυρίως γνώσεις και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και όχι εμπειρία, η συλλογή αξιόπιστων στοιχείων για την προσωπικότητα του υποψήφιου είναι κρίσιμος παράγοντας. Το e-testing μπορεί να πάρει δύο μορφές. Η πρώτη αφορά τη διεξαγωγή τεστ μέσω internet τα οποία όμως γίνονται μέσα στο εξεταστικό κέντρο της εταιρείας κάτω από την επίβλεψη ενός επιτηρητή. Στη δεύτερη περίπτωση ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να δώσει το τεστ οπουδήποτε επιθυμεί εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Οποσδήποτε υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο να αναζητήσει εξωτερική βοήθεια ένας υποψήφιος προκειμένου να δώσει σωστές απαντήσεις. Η ελεύθερη χορήγηση ενδείκνυται περισσότερο για τα τεστ προσωπικότητας που είναι δυσκολότερο να νοθευτούν. Σε συγκριτικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στα αποτελέσματα γραπτών και ηλεκτρονικών διαδικασιών, παρουσιάστηκαν αντικρουόμενα αποτελέσματα. Η έρευνα των Mead & Coussons Read (2002) έδειξε στατιστικά σημαντική συνάφεια ανάμεσα στα γραπτά και ηλεκτρονικά αποτελέσματα φοιτητών που συμπλήρωσαν το τεστ προσωπικότητας PF 16. Αντίθετα η παραγοντική ανάλυση των Ployhart, Weekly, Holtz & Kemp, 2002 έδειξε ότι οι μέσοι όροι σε ένα ερωτηματολόγιο προσωπικότητας που βασίζεται στους πέντε παράγοντες, ήταν σημαντικά χαμηλότεροι στην ηλεκτρονική συμπλήρωση (Lievens, Van Dam & Anderson, 2002). Οι Potosky & Bobko (2004) βρήκαν μετρίου βαθμού συνάφεια ανάμεσα στο γραπτά και ηλεκτρονικά

αποτελέσματα σε τεστ κρίσεως και γνωστικών ικανοτήτων. Διαφοροποιητική επίδραση στα αποτελέσματα φάνηκε να έχει το είδος της δεξιότητας που εξετάστηκε (αριθμητική, λεκτική, αντίληψη χώρου).

Παρουσιάζει ενδιαφέρον η μελέτη των στάσεων που έχουν αναπτύξει οι υποψήφιοι απέναντι στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού μέσω internet. Οι Dineen, Noe & Wang (2004) παρουσίασαν μια έρευνα επάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα. Κοινή πεποίθηση ήταν το γεγονός ότι όσο περισσότερη επίγνωση της διαδικασίας έχει ο υποψήφιος τόσο περισσότερη εμπιστοσύνη θα δείξει. Από εκεί και πέρα εξετάστηκαν οι παρακάτω υποθέσεις:

- Η προσλαμβανόμενη σταθερότητα του συστήματος διαλογής σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης σε αυτό.
- Η δυνατότητα του υποψηφίου να ζητήσει μια επανεξέταση της αρνητικής απόφασης του συστήματος συνδέεται επίσης με υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης.
- Εφόσον η διαδικασία γίνεται σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα αγκαλιάζεται με περισσότερη εμπιστοσύνη.
- Η γενικότερη άνεση που αισθάνεται ο υποψήφιος με το διαδύκτιο αυξάνει την εμπιστοσύνη του στο σύστημα.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι προς το παρόν οι υποψήφιοι δείχνουν σε κάθε περίπτωση να εμπιστεύονται περισσότερο την ανθρώπινη διαλογή βιογραφικών παρά την ηλεκτρονική. Το αποτέλεσμα αυτό δεν αλλάζει ακόμα και για τους υποψήφιους που έχουν μεγάλη εξοικείωση με το internet.

4.1.2 Δομή Ιστοσελίδας

Μεγάλο ρόλο, στη στάση που θα τηρήσουν οι υποψήφιοι απέναντι στη διαδικασία αλλά και απέναντι στον ίδιο τον εργοδότη, αποδείχθηκε πως έχει και η δομή και η μορφή της εταιρικής ιστοσελίδας. Το 2000, οι Cober, Blumental, Brown, Levy και Dovespike ανέπτυξαν ένα μοντέλο αποτελεσματικής online προσέλκυσης υποψηφίων με βάση τη δομή του εταιρικού site. Στο μοντέλο αυτό ανέφεραν τον τύπο των πληροφοριών που πρέπει να παρέχει η ιστοσελίδα, τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να τις παρέχει και το βαθμό στον οποίο θα πρέπει η ιστοσελίδα να δίνει στοιχεία για το ταίριασμα του υποψηφίου με την κουλτούρα του οργανισμού. Η τελευταία

αυτή μεταβλητή αποδείχτηκε εξαιρετικά σημαντική για τη στάση του υποψήφιου απέναντι σε έναν εργοδότη. Πιο συγκεκριμένα οι Dineen, Noe & Ash (2002) απέδειξαν ότι ένα εταιρικό site είναι αποτελεσματικότερο εφόσον προσφέρει μια μέθοδο μέτρησης και ανατροφοδότηση για το ταίριασμα που έχει ένας υποψήφιος με την κουλτούρα της οργάνωσης. Αν το άτομο αντιληφθεί την ανατροφοδότηση ως θετική τότε η στάση του προς τον υποψήφιο εργοδότη του γίνεται θετική.

Το θεωρητικό μοντέλο των Cober et al. Ανέλαβαν να ερευνήσουν πειραματικά οι Williamson, Lepak & King (2003). Οι ερευνητές χώρισαν τις ιστοσελίδες αναζήτησης εργασίας σε τρεις κατηγορίες: στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι εταιρικές ιστοσελίδες που σκοπό έχουν να προβάλουν τα πλεονεκτήματα του να δουλεύει κανείς σε αυτές. Δίνουν συγκεκριμένες πληροφορίες για τον τρόπο εργασίας τους και γενικότερα κοιτούν να «πουλήσουν» τον εργοδότη στον υποψήφιο (recruiting sites). Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι ιστοσελίδες που ο κύριος σκοπός τους είναι να συλλέξουν πληροφορίες για τον υποψήφιο προκειμένου να τις χρησιμοποιήσουν για να συντομεύσουν μια μελλοντική διαδικασία επιλογής. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να είναι τύπου βιογραφικού ή ακόμα γνώσεις, ικανότητες και αξίες του υποκειμένου που θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμες σε αυτούς που κάνουν την επιλογή (screening sites). Τέλος υπάρχουν οι εταιρικές ιστοσελίδες που κοιτάζουν να εξυπηρετήσουν και τους δύο στόχους (dual purpose). Οι ερευνητές επίσης διατύπωσαν σε σχέση με τις ιστοσελίδες την έννοια της χρησιμότητας (usability) Η χρησιμότητα αφορά την υποκειμενική αντίληψη που έχουν οι χρήστες ενός ηλεκτρονικού εργαλείου recruiting για το αν μπορεί να τους βοηθήσει να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους με όρους αποτελεσματικότητας, επάρκειας και ικανοποίησης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι υποψήφιοι χρησιμοποιούν τις εταιρικές ιστοσελίδες προκειμένου να συλλέξουν πληροφορίες για έναν εργοδότη και στη συνέχεια, με βάση αυτές τις πληροφορίες, να κρίνουν αν ταιριάζουν ή όχι μαζί του. Οι υποψήφιοι επίσης διαμόρφωσαν θετικότερες στάσεις για τους εργοδότες που χρησιμοποίησαν recruiting sites σε σχέση με αυτούς που χρησιμοποιούσαν screening sites. Θετική ήταν η στάση των υποψηφίων απέναντι στις ιστοσελίδες που είχαν διπλό στόχο. Οι τελευταίες θεωρούνται και λύση ισορροπίας για την εταιρεία που προσπαθεί να

συνδυάσει τη θετική εικόνα στους υποψήφιους με την εξοικονόμηση χρημάτων και χρόνου στη διαδικασία προσλήψεων. Τέλος φάνηκε να έχει θετική επίδραση στους υποψήφιους η ύπαρξη εταιρικών ιστοσελίδων που επιτελούν χρήσιμες σε αυτούς λειτουργίες.

Οι Cober, Brown και Levy (2004) προχώρησαν σε μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στο συγκεκριμένο θέμα καταλήγοντας σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Υποστήριξαν ότι τα βασικά χαρακτηριστικά της μορφής του εταιρικού site παίζουν σημαντικό ρόλο στην έλξη που θα ασκήσει ο εργοδότης στον υποψήφιο. Αυτά είναι τα χρώματα, τα σχέδια και οι εικόνες, ο ήχος και το animation (Coyle & Thorson, 2001). Επιπλέον η δομή ως ποσότητα παροχής πληροφοριών παίζει σημαντικό ρόλο. Η εταιρική ιστοσελίδα προσφέρεται για παροχή περισσότερων πληροφοριών από μια απλή αγγελία αναζήτησης υπαλλήλων στην εφημερίδα. Οι υποψήφιοι σχηματίζουν θετική στάση για τους εργοδότες που μέσα από την ιστοσελίδα τους προσφέρουν πληροφορίες για το εργασιακό περιβάλλον, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου που θα ήταν ιδανικός για τη θέση (Mauer, Howe & Lee, 1992). Η ποσότητα και η ποιότητα των πληροφοριών που παρέχονται στην εταιρική ιστοσελίδα έχει αποδειχτεί να έχει θετική συνάφεια με την εκτίμηση που θα νιώσει ο υποψήφιος για τον εργοδότη. Παράλληλα η έλλειψη βασικών πληροφοριών αξιολογείται ως αδιαφορία του εργοδότη ως προς το πρόσωπό τους (Baker & King, 1993).

Όσον αφορά τη χρησιμότητα (usability), οι ερευνητές αξιολόγησαν την επίδραση που έχει στους υποψηφίους ο βαθμός και ο τρόπος αλληλεπίδρασης (interactive) που προσφέρει το site (Nielsen, 2000). Αποδείχτηκε ότι όσο περισσότερη αλληλεπίδραση πρόσφερε μια ιστοσελίδα, τόσο αύξανε το ενδιαφέρον και τη θετική στάση των υποψηφίων. Η αλληλεπίδραση εξασφαλίζεται μέσα από τις βασικές επιλογές (navigation menu) της ιστοσελίδας οι οποίες ενδέχεται να οδηγήσουν σε περαιτέρω πληροφόρηση, ακόμα και σε σχετικό chat, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του χρήστη. Ως αλληλεπίδραση αξιολογούνται και οι πληροφορίες που δίνει ένας εργοδότης για μια τρέχουσα διαδικασία προσλήψεων. Ο χρόνος μέσα στον οποίο θα διεξαχθεί, οι λόγοι που καθιστούν χρήσιμες τις προσλήψεις μέσω internet και η έμφαση που δίνει η εταιρεία στην ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων του κάθε υποψηφίου. Η ύπαρξη ψυχομετρικών εργαλείων που

μετρούν το ταίριασμα εργοδότη – υποψήφιου, αλλά και άλλες μεταβλητές, όπως προσωπικότητα, εμπλέκουν συναισθηματικά τον υποψήφιο και καθιστούν τη στάση του πιο θετική απέναντι στο συγκεκριμένο εργοδότη.

5. Η ΕΡΕΥΝΑ

Οι Cober, Brown και Levy (2004) προκειμένου να διαπιστώσουν το βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται τα παραπάνω στα αμερικάνικα εταιρικά sites, πραγματοποίησαν μια online έρευνα. Το δείγμα αποτελείτο από τις 100 πιο «καλές» εταιρείες για να δουλεύει κανείς σύμφωνα με το Fortune (2000). Στην τελική έρευνα παρατίθενται τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από 94 εταιρείες. Ενδιαφέρθηκαν να βρουν σε τι ποσοστό υπήρχαν σε αυτά τα εταιρικά sites τα παρακάτω στοιχεία (μεταξύ άλλων) : αίτηση online, δυνατότητα αίτησης μέσω mail, παράθεση κενών θέσεων εργασίας, πληροφορίες σχετικά με διαδικασία πρόσληψης, οδηγός συνοδευτικής επιστολής, πιθανές ερωτήσεις συνέντευξης.

Οι ποσοστιαίες αναλογίες στις οποίες εντοπίστηκε το κάθε χαρακτηριστικό στα εταιρικά sites απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1. Εφαρμογές e-recruiting στις αμερικάνικες επιχειρήσεις του δείγματος σε ποσοστό επί τοις %

Αίτηση online	70%
Δυνατότητα αίτησης μέσω mail	89%
Παράθεση κενών θέσεων εργασίας	80%
Πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία πρόσληψης	25%
Οδηγός συνοδευτικής επιστολής	15%
Πιθανές ερωτήσεις συνέντευξης	12%

Η αίτηση online αναφέρεται στη δυνατότητα που δίνεται στους υποψήφιους να κάνουν απευθείας αίτηση για δουλειά μέσα από την ιστοσελίδα της εταιρείας. Το να παρέχεται απλώς μια ηλεκτρονική διεύθυνση δεν θεωρείται ως δυνατότητα online αίτησης αφού σε πολλά sites αυτή η διεύθυνση προστατευόταν από κωδικό.

Η δυνατότητα αίτησης μέσω mail είναι η χορήγηση μιας απλής ηλεκτρονικής διεύθυνσης ή αριθμού fax προκειμένου οι υποψήφιοι να στείλουν τα βιογραφικά τους.

Ο οδηγός συνοδευτικής επιστολής καθοδηγεί τους υποψήφιους να γράψουν τη σωστή επιστολή για το συγκεκριμένο εργοδότη, τέλος ο οδηγός συνέντευξης προετοιμάζει τους υποψήφιους για μια συνέντευξη με την εταιρεία.

5.1 Υποθέσεις

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να επαναλάβει το παραπάνω εγχείρημα στον ελληνικό χώρο, προκειμένου να μετουσιώσει σε ποσοστά την εφαρμογή του e-recruiting στην ελληνική πραγματικότητα. Λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες recruiting για εργαζόμενους νέας τεχνολογίας, προστέθηκε και άλλη μια μεταβλητή η ύπαρξη της οποίας αναζητείται στα εταιρικά sites. Πρόκειται για τη δυνατότητα συμπλήρωσης ψυχομετρικού εργαλείου προσωπικότητας. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω αρκετές εταιρείες πλέον αναζητούν εργαζόμενους για καινούργιες και χωρίς προσδιορισμένα καθήκοντα, θέσεις εργασίας. Δεν παίζει λοιπόν ιδιαίτερο ρόλο η ύπαρξη προϋπηρεσίας αλλά κάποιες σχετικές γνώσεις και κυρίως τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Το καταλληλότερο μέσο για να αποφανθεί για κάτι τέτοιο είναι ένα τεστ προσωπικότητας.

Ταυτόχρονα διατυπώθηκαν οι ακόλουθες υποθέσεις:

Ε.Υ 1: Υποθέτουμε ότι θα υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στο ποσοστό εταιρειών που χρησιμοποιούν εφαρμογές e-recruiting ανάμεσα στο ελληνικό και στο αμερικάνικο δείγμα.

Ε.Υ. 2: Υποθέτουμε ότι θα υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στον αριθμό των εργαζόμενων που απασχολεί μια εταιρεία και στο βαθμό που εφαρμόζει το e-recruiting. Είναι λογικό εταιρείες με μεγάλες ανάγκες σε προσωπικό να αναζητούν τους πιο σύντομους και αξιόπιστους τρόπους για να καλύψουν αυτές τις ανάγκες.

5.2 Δείγμα

Σχετικά με το δείγμα είναι γεγονός ότι στον ελληνικό χώρο δεν υπάρχουν έρευνες που να υποδεικνύουν τα καλύτερα μέρη για να εργαστεί κανείς σε ποσότητα τέτοια ώστε να πληρούνται στατιστικά κριτήρια. Προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως δείγμα, επιλέχθηκαν οι 50 πιο κερδοφόρες εταιρείες στον ελληνικό χώρο για το 2003 στον τομέα του λιανεμπορίου. Ο κατάλογος αυτός είναι διαθέσιμος στο site www.statbank.gr.

Θεωρείται ότι μια άκρως ανταγωνιστική εταιρεία από πλευράς κερδών, προκειμένου να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική θα επιδιώξει να προσελκύσει τα πιο ταλαντούχα νέα στελέχη. Είναι λογικό προκειμένου να το πετύχει αυτό να επενδύσει σε μεθόδους e-recruiting που είναι και η τελευταία τάση στο χώρο της προσέλκυσης υποψηφίων. Ο κλάδος του λιανεμπορίου επιλέχτηκε συγκεκριμένα γιατί είναι ο πιο δυναμικά αναπτυσσόμενος μαζί με τον τραπεζικό στη χώρα μας. Οι συντάκτες του καταλόγου θεώρησαν λιανεμπορική οποιαδήποτε εταιρεία της οποίας το προϊόν απευθύνεται στον τελικό καταναλωτή. Έτσι μέσα στον κατάλογο μπορεί να βρει κανείς εταιρείες όπως η AVINOIL (διυλιστήρια) και η ASTRA ZENECA (φαρμακευτική) που σε άλλες λίστες να μην κατηγοριοποιούνται ως λιανεμπορικές. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε onsite αναζητώντας τις συγκεκριμένες εφαρμογές ή δυνατότητες που αναζήτησαν και οι αμερικάνοι ερευνητές. Από αυτό το δείγμα αφαιρέθηκαν οι εταιρείες εκείνες οι οποίες χρησιμοποιούσαν ως δικτυακό τόπο τη σελίδα της μητρικής πολυεθνικής. Θεωρήθηκε ότι κάτι τέτοιο δε θα αντικατόπτριζε την ελληνική αντίληψη και πρακτική για e-recruiting.

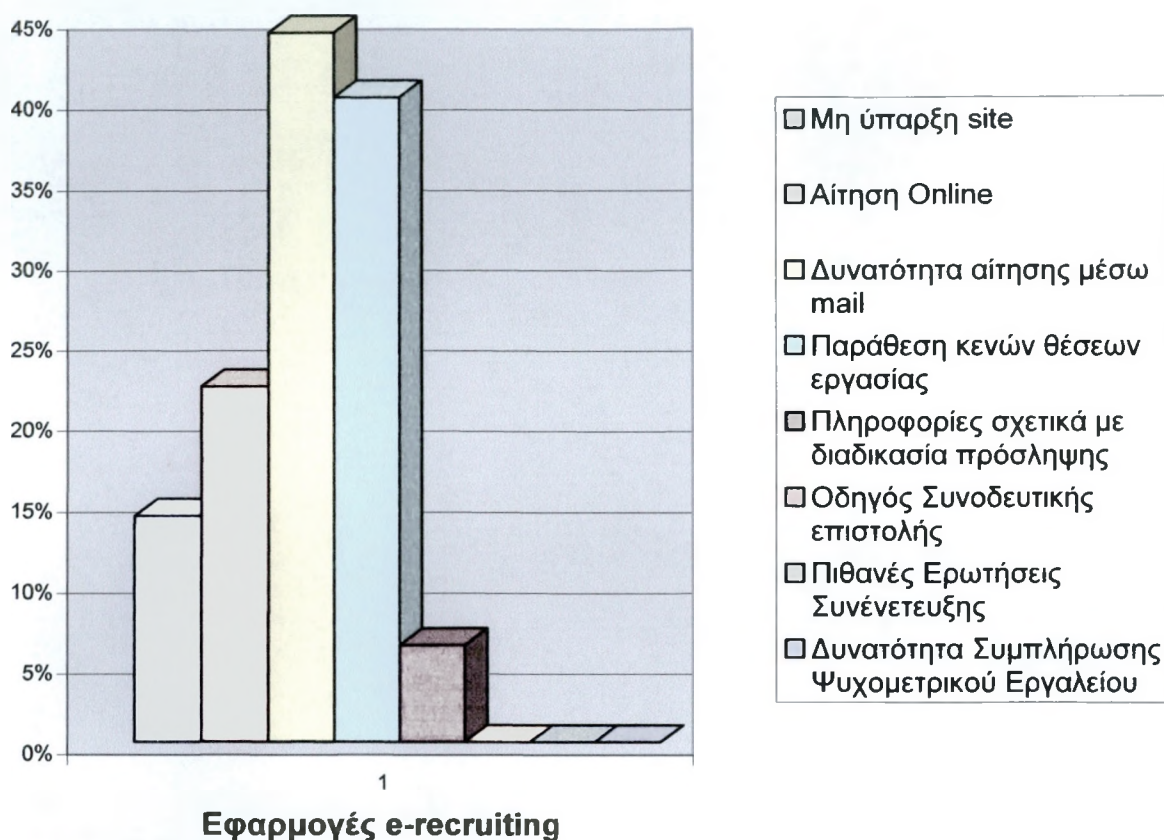
6. ΕΥΡΗΜΑΤΑ

Κατά τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας, εξετάστηκαν οι εξής μεταβλητές: το ποσοστό των εταιρειών διαθέτει καθεμία από τις συγκεκριμένες εφαρμογές e-recruiting και ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολούν.

Υπολογίστηκαν οι ακόλουθοι στατιστικοί δείκτες:

- Συνάφεια (Pearson r) του αριθμού εφαρμογών e-recruiting κάθε εταιρείας με τον αριθμό των ατόμων που απασχολεί.
- Χρησιμοποιήθηκε το z- κριτήριο για τον έλεγχο της διαφοράς των ποσοστών χρησιμοποίησης εφαρμογών e-recruiting ανάμεσα στο ελληνικό και στο αμερικάνικο δείγμα.

Πίνακας 2. Εφαρμογές e-recruiting στις ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος σε ποσοστό επί τοις %



Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει το ποσοστό των ελληνικών εταιρειών του δείγματος που χρησιμοποιεί τις εφαρμογές e-recruiting που εξετάζονται. Το 42% των εταιρειών προσφέρει στους υποψήφιους τη δυνατότητα να αιτηθούν μέσω mail την πρόσληψή τους. Το 40% των επιχειρήσεων παραθέτει τις κενές θέσεις εργασίας στο εταιρικό site. Το 22% των εταιρειών προσφέρει τη δυνατότητα αίτησης online, μόλις το 3% των εταιρειών δίνει πληροφορίες για τη διαδικασία πρόσληψης. Καμία από τις ελληνικές εταιρείες του δείγματος δεν προσφέρει οδηγίες για τη συγγραφή μιας συνοδευτικής επιστολής, ούτε παραθέτει τις πιθανές ερωτήσεις μιας συνέντευξης. Καμία εταιρεία δεν προσφέρει κάποιο ψυχομετρικό εργαλείο μέσα από το site της. Τέλος 14% των πιο κερδοφόρων ελληνικών λιανεμπορικών επιχειρήσεων δεν διέθεταν σελίδα στο internet.

Πίνακας 3. Ποσοστιαίες αναλογίες χρησιμοποίησης εφαρμογών e-recruiting σε αμερικάνικες και ελληνικές εταιρείες και σύγκριση των ποσοστιαίων αναλογιών.

Εφαρμογές e-recruiting	Αμερικάνικο δείγμα	Ελληνικό δείγμα	z-τιμή	p
Αίτηση online	70%	22%	5,56	0,01
Δυνατότητα αίτησης μέσω mail	89%	42%	6,11	0,01
Παράθεση κενών θέσεων εργασίας	80%	40%	4,89	0,01
Πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία πρόσληψης	25%	3%	2,82	0,01
Οδηγός συνοδευτικής επιστολής	15%	0%	2,90	0,01
Πιθανές ερωτήσεις συνέντευξης	12%	0%	2,57	0,01

Σημείωση: z: Κριτήριο στατιστικής σημαντικότητας της διαφοράς ποσοστιαίων αναλογιών ίδιας κατηγορίας σε δύο ανεξάρτητα δείγματα. p: Δείκτης στατιστικής σημαντικότητας

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει το ποσοστό των αμερικάνικων και ελληνικών εταιρειών που χρησιμοποιούν τις συγκεκριμένες εφαρμογές e-recruiting. Οι αμερικάνικες εταιρείες χρησιμοποιούν τις συγκεκριμένες εφαρμογές σε σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τις ελληνικές. Οι διαφορές των ποσοστών είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο 1%.

Στο ελληνικό δείγμα ελέγχθηκε η συνάφεια του αριθμού των e-recruiting εφαρμογών που χρησιμοποιεί η εταιρεία με τον αριθμό των ατόμων

που απασχολεί. Δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική συνάφεια μεταξύ των δύο μεταβλητών.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ε.Υ 1: Είδαμε ότι η πρώτη ερευνητική υπόθεση επαληθεύτηκε πλήρως από τα δεδομένα. Σημαντικά περισσότερες αμερικάνικες εταιρείες σε σχέση με τις ελληνικές χρησιμοποιούσαν φόρμες e-recruiting. Θα έλεγε κανείς ότι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο υστέρησαν και σε απόλυτα νούμερα. Η δυνατότητα αίτησης μέσω mail που είναι η πιο δημοφιλής εφαρμογή στον ελληνικό χώρο χρησιμοποιείται μόλις από το 42% των εταιρειών της έρευνας.

Μια πρώτη εξήγηση γι' αυτά τα ευρήματα είναι ίσως η χαμηλή (σε σχέση με το εξωτερικό) διάδοση του internet στη χώρα μας. Οι επιχειρήσεις του δείγματος δεν αποτελούν βέβαια την τυπική μικρομεσαία επιχείρηση που δεν έχει εφαρμόσει την ηλεκτρονική τεχνολογία. Ωστόσο, το internet έχει μικρή σχετικά διάδοση στη χώρα μας και για ιδιωτική χρήση. Αυτός ο παράγοντας αμβλύνει την πίεση που νιώθει μια εταιρεία για να αναπτύξει όλες τις εφαρμογές που προσφέρει το διαδύκτιο για την επικοινωνία με υποψήφιους εργαζόμενους.

Μέσα στο δείγμα υπήρχαν λιανεμπορικές επιχειρήσεις όπως super markets αλλά και αλυσίδες του λιανεμπορίου (Hondos center κλπ). Οι επιχειρήσεις αυτές ενδιαφέρονται κυρίως για ανειδίκευτο προσωπικό το οποίο θα καλύψει θέσεις λιανοπωλητών. Το γεγονός αυτό ενδεχόμενα αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στο να υιοθετήσουν τεχνολογικά προηγμένες τακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Είναι χαρακτηριστικό ότι εταιρείες αυτή της κατηγορίας όπως ο Σκλαβενίτης, η METPO και η Hondos Center είναι ανάμεσα σε αυτές που δε διαθέτουν καν ιστοσελίδα.

Σύμφωνα με τους Verkinderen & Altman (2002), η ταχύτητα είναι πλέον ένας καθοριστικός παράγοντας για τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Σε αυτήν την κατάσταση συνέβαλαν τόσο η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, όσο και ο πόλεμος για την επιλογή των καλύτερων ταλέντων που έχει ξεσπάσει εδώ και χρόνια σε ένα κράτος χαμηλής ανεργίας όπως οι ΗΠΑ. Στην Ελλάδα η ανεργία είναι σαφώς υψηλότερη σε σχέση με τις ΗΠΑ. Το γεγονός αυτό αποτελεί έναν ανασταλτικό παράγοντα στην εντατική εφαρμογή του e-recruiting. Οι επιχειρήσεις δε νιώθουν ούτε την πίεση του

χρόνου, ούτε και αυτήν του ανταγωνισμού σε σχέση με την πρόσληψη των πιο ταλαντούχων υποψήφιων.

Οι παραπάνω απόπειρες ερμηνείας των δεδομένων βασίζονται περισσότερο σε εμπειρικές παρατηρήσεις. Αναζητώντας τη σύνδεση των αποτελεσμάτων με το θεωρητικό πλαίσιο δεν μπορεί κανείς να μη σταθεί στη μελέτη της Woodward (1958). Η ερευνήτρια διατύπωσε την άποψη ότι η δομή της οργάνωσης δε συνδέεται άμεσα με το μέγεθός της. Ο καθοριστικός παράγοντας για τη δομή μιας οργάνωσης είναι το τεχνολογικό επίπεδο, ο όγκος και το είδος της παραγωγής της. Την έρευνα της Woodward συμπλήρωσαν οι Burns & Stalker, οι οποίοι το 1961 στο βιβλίο τους *The Management of Innovation* διατύπωσαν τους όρους «μηχανιστικό» και «οργανισμικό» σύστημα. Το μηχανιστικό σύστημα χαρακτηρίζεται από αργή και ατελή προσαρμογή στις συνθήκες του περιβάλλοντός του. Το μηχανιστικό σύστημα ευδοκιμεί συνήθως σε σταθερά περιβάλλοντα και ευνοεί την ανάπτυξη αυστηρά ιεραρχικών δομών. Αντίθετα το οργανισμικό σύστημα λειτουργεί σε οργανώσεις που ασχολούνται με προϊόντα υψηλής τεχνολογίας ή διεξάγουν εξαιρετικά σύνθετη εργασία. Οι οργανώσεις αυτές λειτουργούν με αποκεντρωμένες δομές και προσαρμόζονται εύκολα στις περιβαλλοντικές μεταβολές.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείτο από μεγάλες και κερδοφόρες λιανεμπορικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται χρόνια στον ελληνικό χώρο. Ενδεχόμενα ο χώρος και ο τρόπος δραστηριοποίησης είναι τέτοιοι ώστε οι συγκεκριμένες οργανώσεις να έχουν περισσότερο τα χαρακτηριστικά του μηχανιστικού παρά του οργανισμικού συστήματος. Η κατάσταση αυτή καθυστερεί την υιοθέτηση e-recruiting εφαρμογών.

Ε.Υ 2: Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση δεν επαληθεύτηκε. Ο αριθμός των υπαλλήλων που απασχολεί μια εταιρεία δεν εμφάνισε συνάφεια με τον αριθμό των εφαρμογών ηλεκτρονικού recruiting που χρησιμοποιεί. Κοιτώντας κανείς τα στοιχεία του δείγματος θα δει ότι αρκετές επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 2000 εργαζόμενους (Σκλαβενίτης, ΜΕΤΡΟ, ΠΕΝΤΕ κ.α.), δε διαθέτουν ιστοσελίδα. Είναι λογικό λοιπόν τέτοια φαινόμενα να μην ευνοούν τη δημιουργία της παραπάνω συνάφειας. Γενικότερα οι επιχειρήσεις που απασχολούν τους περισσότερους εργαζόμενους στο δείγμα είναι χρόνια

καθιερωμένες λιανεμπορικές αλυσίδες που με την εξαίρεση των Carrefour και Dellhaize (Βασιλόπουλος) φαίνεται να ταιριάζουν περισσότερο στα χαρακτηριστικά ενός μηχανιστικού συστήματος παρά ενός οργανισμικού.

Τέλος μια αναφορά θα γίνει και στο γεγονός ότι κανένα εταιρικό site δεν έδινε τη δυνατότητα στον υποψήφιο εργαζόμενο να συμπληρώσει κάποιο ερωτηματολόγιο προσωπικότητας.

Μια πρώτη προσέγγιση αυτού του γεγονότος γίνεται με όρους κόστους. Είναι σπάνιο φαινόμενο κάποιο εσωτερικό HR να έχει την ικανότητα και κυρίως το χρόνο να κατασκευάσει ένα έγκυρο και αξιόπιστο ερωτηματολόγιο προσωπικότητας. Τις περισσότερες φορές τα ερωτηματολόγια αυτά αγοράζονται έτοιμα από εξειδικευμένες εταιρείες ή επιστήμονες. Η χρέωση συνήθως γίνεται με βάση τη χρήση. Δηλαδή κάθε φορά που η εταιρεία χορηγεί το ερωτηματολόγιο σε κάποιον υποψήφιο πληρώνει και το ανάλογο αντίτιμο στον κατασκευαστή του. Το να δίνεται η δυνατότητα συμπλήρωσης ερωτηματολογίου προσωπικότητας σε όλους τους υποψήφιους ανά θέση θα ανέβαζε το κόστος στα ύψη.

Αυτό που εφαρμόζεται στην πράξη είναι για ορισμένες θέσεις εργασίας και αφού οι υποψήφιοι περάσουν κάποια προκαταρκτικά στάδια επιλογής, να τους δίνεται η δυνατότητα με κωδικό να συμπληρώσουν κάποιο ερωτηματολόγιο προσωπικότητας. Συνήθως αυτές τις θέσεις οι εταιρείες δεν τις κοινοποιούν στο site τους αλλά στις ιστοσελίδες εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων που αναλαμβάνουν την πλήρωση θέσεων (το www.justjobs.gr της KPMG για παράδειγμα). Βλέπουμε ότι σε αυτόν τον τομέα, στην ίδια εταιρεία και ανάλογα τη θέση επικρατούν τακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού που παραπέμπουν σε ένα μηχανιστικό σύστημα και άλλες φορές τακτικές που παραπέμπουν σε ένα οργανισμικό σύστημα.

7.1 Περιορισμοί Έρευνας

Το δείγμα τις συγκεκριμένης έρευνας αποτελείτο από εταιρείες που είχαν δύο κοινά στοιχεία: την υψηλή κερδοφορία μέσα στο 2003 και την παραγωγή ή πώληση προϊόντων που απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή.

Ωστόσο, το γεγονός αυτό δε διασφάλιζε ότι οι συγκεκριμένες εταιρείες θα έχουν κοινό παρονομαστή δομής ή και τεχνολογίας. Είναι χαρακτηριστικό ότι μέσα στο δείγμα υπάρχουν *super markets* που απασχολούν κυρίως εμποροϋπάλληλους (Σκλαβενίτης) αλλά και εταιρείες με εφαρμογές πληροφορικής όπως η Oracle. Θα ήταν αρκετά ενδιαφέρουσα μια έρευνα της οποίας το δείγμα δε θα βασιζόταν στην κερδοφορία αλλά στο αντικείμενο εξειδίκευσης της εταιρείας (π.χ. πληροφορική, φάρμακα, λιανική πώληση κλπ). Με αυτόν τον τρόπο θα φτάναμε σε πιο ασφαλή και εξειδικευμένα συμπεράσματα σε σχέση με το ποιος τρόπος οργάνωσης προάγει την εφαρμογή του ηλεκτρονικού *recruiting*. Ακόμα, έχοντας σταθερή τη μεταβλητή αντικείμενο της επιχείρησης θα ελέγχαμε αποτελεσματικότερα τη σχέση μεταξύ του μεγέθους (από πλευράς προσωπικού) και της εφαρμογής του *e-recruiting*.

Μέσα από την έρευνα φάνηκε ότι ανάλογα με το είδος της εργασίας που αναζητείται οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν με διαφορετικό τρόπο τις εφαρμογές του ηλεκτρονικού *recruiting*. Θα ήταν ενδιαφέρον να γίνει μια έρευνα στην οποία θα εξετάζονται οι εφαρμογές *e-recruiting* ανάλογα με τη θέση που προκηρύσσεται και τη βαθμίδα της στην ιεραρχία. Δηλαδή αν υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στους εμποροϋπαλλήλους, τις πωλήσεις, το λογιστήριο, το *marketing*, το HR, τη διεύθυνση πληροφορικής, τους νεοεισερχόμενους, τα μεσαία και υψηλά στελέχη, σε σχέση με το ποιες ηλεκτρονικές εφαρμογές χρησιμοποιούνται για να καλυφθεί η ανάλογη θέση.

Τέλος πέρα από την επίσκεψη στους διαδικτυακούς τόπους των επιχειρήσεων θα ήταν ενδιαφέρον μέσα από ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις να ακούσουμε τη γνώμη των ίδιων των ανθρώπων του HR σε σχέση με την εφαρμογή του *e-recruiting* από την εταιρεία τους.

Βιβλιογραφία

- Anthony, W.P., Perrewe, P.L. & Kacmar, K.M. (1993). *Human Resource Management. A Strategic Approach*. Dryden Press.
- Αντωνοπούλου, Μ. Ν. (2001). Παγκόσμιος καπιταλισμός και η κοινωνία της πληροφορίας. Στο ανθολόγιο: Πάκος, Θ. (Επιμελητής έκδοσης). *Πρακτικά διεθνούς συνεδρίου "Κοινωνία των 2/3"*.
- Ahuja, M. K. & Carley, K.M. (2003). *Network Structure in Virtual Organisation* (November 2003) from <http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/ajuha.html>
- Armstrong, M. (1996). *A Handbook Of Personnel Management Practice*. Kogan Page.
- Baker, P. & King, T. (1993). Evaluating Interactive Media Courseware – A Methodology. *Computers in Education*, 21, 307-319
- Balantyne, I. & Povah, N. (1995). *Assessment and Development Centres*. Hampshire. Gower.
- Beetham, D. (1991). Models of Bureaucracy. In: Frances, J., Levacic, R., Mitchell, J., Thompson, G. (Ed). *Markets, Hierarchies and Networks*. London: Sage.
- Buchanan, D. & Kuczynski, A. (1997). *Organizational Behavior*. Financial Times Management.
- Buckley, P., Minette, K. Joy, D. & Michaels, J. (2004). The Use Of An Automated Employment Recruiting And Screening System For Temporary Professional Employees: A Case Study. *Human Resource Management* 43(2-3). 233-241.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Oxford University Press.
- Cappelli, P. (2001) Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review* 79(2). 139-146
- Carrell, M.R., Elbert, N.F. & Hatfield, R.D. (1995). *Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Work Force*. Prentice Hall.
- Cascio, F. W. (1988). *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw – Hill.

- Cascio, F. W. (1998). *Applied Psychology In Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Cober, R.T, Brown, D.J. & Levy, P.E. (2004). Form, Content and Function: An Evaluative Methodology for Corporate Employment Web Sites. *Human Resource Management* 43(2-3). 201-218
- Cooper, G.L & Locke, E.A. (2000). *Industrial and Organisational Psychology. Linking Theory with Practice*. Blackwell Business.
- Coulson, K.R & Kantamneni, S.P. (2003). *Virtual Corporations: The Promise and the Peril*. (November 2003) from <http://www.dcpres.com/jmb/virtual.htm>
- Coyle, J.R. & Thorson, E. (2001). The Effects of Progressive Levels of Interactivity and Vividness in Web Marketing Sites. *Journal of Advertising*, 30 (3), 65-67
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Dineen, B.R., Noe, R.A & Ash, S.R (2002). A Web of Applicant Attraction: Person – Organisation Fit in the Context of Web-Based Recruitment. *Journal of Applied Psychology*. 87(4). 723-734.
- Dineen, B.R, Noe, R.A. & Wang, C. (2004). Perceived Fairness Of Web-Based Applicant Screening Procedures: Weighing The Rules Of Justice And The Role Of Individual Differences. *Human Resource Management* 43(2-3). 127-144
- Dronbos, J. & Klauka, L. (2003). *Summary of Max Weber*. (November 2003) from <http://www.homepages.wmich.edu/eaustin/OT/briefs/weber.doc>
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gatewood, R.D & Field, H.S (1987). *Human Resource Selection*. The Dryden Press.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M. (1994). *The New Production of Knowledge*. Sage.
- Handy, C. (1995). *Trust and the Virtual Organization*. (November 2003) from www.ehr.vxu.se/forelasningcmal
- Harrison, R. (2001). *The Organization of AT&T: A Historical Contingency Approach* (November 2003) from <http://www.students.unimarburg.de/Blaschke/arbeit/ATT.pdf>

- Hollway, W. (1991). *Work Psychology and Organizational Behavior*. Sage Publications.
- Hong, N., Khatib, W. A., Magana, B., McLoughlin, A. & Coe, B. (2002). *Systems Theory*. (November 2003) from www.ed.psu.edu/insys/ESD/systems/theory/SYSTEM02.htm
- Jackson, P. J. & Van der Wielen, J. M. (1998). *Teleworking: International Perspectives*. Routledge.
- Kurtakko, J. & Kurtakko, M. (1998). *Theoretical View To Virtual Organisation: Framework And Considerations*. (November 2003) from <http://www.sussex.ac.uk/users/prpk1/kurtakko.pdf>
- Lievens, F., Van Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent Trend and Challenges in Personnel Selection. *Personnel Review*, 31. 580-601.
- Marshall, D. (2002). Ideological Discourses in the Making of Internet Career Sites. *Journal of Computer Mediated Communication* 7(4)
- Marshall, P., McKay, J. & Burn, J. (2003). *The Three S' of Virtual Organisations: Structure, Strategy and Success Factors*. (November 2003) from <http://www.business.ecu.edu.au/profile/schools/mis/media/pdf/0071.pdf>
- Mauer, S.D, Howe, V. & Lee, T.W. (1992). Organizational Recruiting as Marketing Management: An Interdisciplinary Study of Engineering Graduates. *Personnel Psychology*, 45, 807-833
- Montana, P. & Charnov, B., H. (1993). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Μουζέλης, Ν. Π. (1975). *Οργάνωση και Γραφειοκρατία: Ανάλυση των Σύγχρονων Θεωριών* (Μακρυδημήτρης, Α., επιμελητής έκδοσης). Αθήνα: Μαθιουδάκη / Ανδρονόπουλου (έτος πρωτότυπης έκδοσης, 1967).
- Mowshowitz, A. (2002). *Virtual Organisation: Toward a Theory Societal Transformation Stimulated by Information Technology* (October 2003) from http://www.Acm.org/ubiquity/book/a_mowshowitz_2.html
- Nielsen, J. (2000) *Designing Web Usability*. Indianapolis IN. New Riders Publishing
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhat, B. & Wright, P.M. (1997). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. Chicago: Irwin.

- Nohria, N. & Berkley, J. D (1994). *Bureaucracy, Technology and the Implosion of Control*. In: Donnellon, A. & Hecksher, C. (Ed). *The Post - Bureaucratic Organization*. London: Sage.
- O'Reilly, C.A. & Pfeffer, J. (2000). Cisco Systems: Acquiring And Retaining Talent In Hypercompetitive Markets. *Human Resource Planning* 23(3) 38-50
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις*. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική.
- Pollitt, D. (2004). E-Recruitment Helps Xerox to Pick the Cream of the Crop. *Human Resource Management* 12(5). 33-35
- Potosky, D. & Bobko, P. (2004). Selection Testing Via the Internet: Practical Considerations and Empirical Exploratory Findings. *Personnel Psychology* 57, 1003-1034
- Preston, S.M. (2003). *Virtual Organization as Process: Integrating Cognitive and Social Structure Across Time and Space*. (October 2003) from <http://www.msu.edu/prestons/virtual.html>
- Ray, L. J. & Reed, M. (1994). *Organizing Modernity*. Routledge.
- Reinerman, H. (1996). *Virtual Organizations*. (November 2003) from <http://www.css.edu/users/dswenson/web/VIROrg.HTM>
- Scherer, A. G. (2001). *Modes of Explanation in Organization Theory*. (November 2003) from <http://www.uni-Konstanz-de/fuf/Verwiss/schere/zuri01026-Dateien/SCHERERF.PDF>
- Scott, W. R. (2000). *Organizations and the Natural Environment: Evolving Models*. (November 2003) from <http://www.kellogg.nwu.edu/research/ford/conf/chapt20.htm>
- Shao, Y.P. & Liao, S. (2003). *A New Organizational Model: Implications on Virtual Organization*. (November 2003) from <http://www.is.cityu.edu.hk/Research/WorkingPapers/paper/9603.pdf>
- Sifonis, J. (2003). *The Networked Virtual Organization: A Business Model for Today's Uncertain Environment*. (November 2003) from http://cisco.com/.../tree.taf%3Fpub;ic_view=true&kbns=1&asset_id=89983.htm
- Silverman, D. (1974). *The Theory of Organizations*. London: Heinemann.

- Simon, H. A. (2002). Organization Theory in the Age of Computers and Electronic Communication Networks. In: Augier, M. & March, J. H. (Ed). *The Economics of Choice, Change and Organizations*. Edward Elgar.
- Spector, P. (1999). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. John Wiley & Sons.
- Stephenson, K. & Haeckel, S. (2003). *Making a Virtual Organisation Work* (November 2003) from <http://www.ibmpanyi1.somers.hqregion.ibm.com/abi/html/wpvorg.html>
- Syler, R.A. & Schwager, P.H (2000). *Virtual Organisation as a Source of Competitive Advantage: A Framework from the Resource-Based View* (November 2003) from <http://www.paulschwager.com/pubs/AMCIS2000.pdf>
- Taylor, M.S. & Collins, C.J. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing The Intersection Of Research And Practice In: Cooper, C.L & Locke, E.A. (Ed). *Industrial And Organizational Psychology. Linking Theory With Practice*. London: Blackwell.
- Thomason, G.F. (1990). *A Textbook of Human Resource Management*. Institute of Personnel Management.
- Travica, B. (2003). *The Design of the Virtual Corporation: A Research Model* (November 2003) from <http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.97/papers/travic.htm>
- Τσούκας, Χ. (1995). Τύχη και Αναγκαιότητα στις Οργανώσεις: Νέο - εξελικτικές Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων. Στο ανθολόγιο: Τσιβάκου, Ι. (Επιμελήτης έκδοσης). *Δράση και Σύστημα. Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*. Αθήνα: Θεμέλιο.
- Van Witteloostaijn, A. (2000). *Organizational Ecology has a Bright Future*. (November 2003) from <http://www.findarticles.com>
- Verkatraman, N. (1998). *Real Strategies For Virtual Organizing*. (November 2003) from <http://www.findarticles.com>
- Verkinderen, F. & Altman, Y. (2002). Leisureplanet.com: Organization and HRM In The New Economy. *Human Resource Planning* 25(4) 25-29
- Walonick, D. S. (2003). *General Systems Yheory*. (November 2003) from

<http://www.survey-software-solutions.com/walonick/systems-theory.htm>.

Weber, M. (1964). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.

Williamson, I.O., Lepak, D.P., & King, J. (2003). The Effect of Company Recruitment Web Site Orientation on Individuals Perception of Organizational Attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*. 63. 242-263.

Woodward, J. (1958). *Management and Technology*. London HMSO

Χυτήρης, Λ., Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΦΥΛΟ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

A/A	Όνομα Εταιρείας	Αίτηση Online	Δυνατότητα αίτησης μέσω mail	Παράθεση κενών θέσεων εργασίας	Πληροφορίες σχετικά με διαδικασία πρόσληψης	Οδηγός Συνοδευτικής επιστολής	Πιθανές Ερωτήσεις Συνέντευξης	Δυνατότητα Συμπλήρωσης Ψυχομετρικού Εργαλείου	Προσωπι κό
1	INTRALOT								
2	ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ								
3	ΚΑΕ								
4	SHELL HELLAS								
5	ΕΚΟ ΕΛΔΑ								
6	MERCEDES BENZ								
7	FORD MOTOR HELLAS								
8	PRAKTIKER HELLAS								
9	JUMBO								
10	SIEMENS								
11	ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ								
12	TOYOTA HELLAS								
13	GENESIS PHARMA								
14	SONY HELLAS								
15	CAREFOUR								
16	ΠΕΝΤΕ Α.Ε								
17	ELMEC SPORT ΑΒΕΤΕ								
18	KOSMOCAR								
19	METPO Α.Ε								
20	ΠΛΑΙΣΙΟ								
21	ASTRA ZENECA								
22	DELTA SINGULAR								
23	ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ								
24	ΜΑΣΟΥΤΗΣ								
25	IBM HELLAS								
26	ΠΕΙΡΑΙΩΣ MULTIFIN								
27	AVIN OIL								
28	ROCHE HELLAS								
29	ΜΥΘΛΙΝΑΙΟΣ								
30	LION HELLAS								

31	LUXOTICA				
32	ESTEE LAUDER HELLAS				
33	SONAK SYSTEMS				
34	ALPHA COPY				
35	FG EUROPE				
36	SPRIDER				
37	UNISYSTEMS				
38	WELLA HELLAS				
39	INTERTEK				
40	ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ				
41	MENTISΠΕΣ				
42	ΑΛΛΕΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ				
43	HONDOS CENTER				
44	KRAFT FOODS				
45	ORACLE HELLAS				
46	JETOIL				
47	PHILIPS HELLAS				
48	ΚΑΦΕΑ Α.Ε				
49	ΟΙΚ. ΕΞΟΠ. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ				
50	MOBITEL				
	ΣΥΝΟΛΟ				

[illegible]



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ



--	--	--

