

INSETE

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ανέστης Αναστασίου

AA & Partners-
Perfomance Improvement



«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
2	ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΩΣ' ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	7
2.1	ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	7
2.2	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ (TALENT MANAGEMENT)	7
2.3	ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	8
3	ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ (TALENT ACQUISITION)	9
3.1	ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΑΛΑΝΤΟΥΧΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	9
3.1.1	ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	9
3.1.2	ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	9
3.1.3	ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	10
3.2	ΤΟ ΧΤΙΣΙΜΟ ΕΝΟΣ ΙΣΧΥΡΟΥ EMPLOYER BRAND	10
3.2.1	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ EMPLOYER BRAND;	10
3.2.2	5 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΙΣΧΥΡΟΥ EMPLOYER BRAND	11
3.3	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ	12
3.3.1	Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ «ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ»	12
3.3.2	ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΑ ΛΑΘΗ-ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	13
3.3.3	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	13
4	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ (TALENT DEVELOPMENT)	14
4.1	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	14
4.1.1	ΕΠΙΣΗΜΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	14
4.1.2	ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	14
4.1.3	ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (JOB DESIGN)	15
4.1.4	ΑΝΕΠΙΣΗΜΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	15
4.2	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	15
4.3	ΒΑΣΙΚΕΣ «ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ»	16

5	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΑΛΕΝΤΟΥ (TALENT ASSESSMENT)	18
5.1	ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	18
5.2	Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE MANAGEMENT) ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ	18
5.3	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE MANAGEMENT)	20
5.3.1	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ 'ΟΡΑΜΑ (VALUES-BELIEFS-VISION)	21
5.3.2	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE STRATEGY)	21
5.3.3	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ HR (HR STRATEGY)	21
5.3.4	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ, ΟΜΑΔΙΚΟΙ, ΚΑΙ ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ (OBJECTIVES)	22
5.3.5	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ (TRAINING AND DEVELOPMENT)	22
5.4	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE APPRAISAL-EVALUATION)	24
5.4.1	ΣΤΟΧΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	24
5.4.2	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	24
5.5	ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	24
5.5.1	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ (TRAIT SYSTEMS)	24
5.5.2	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ (COMPARISON SYSTEMS)	
5.5.3	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (BEHAVIORAL SYSTEMS)	24
5.5.4	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΒΑΣΕΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ (RESULTS-BASED SYSTEMS)	24
5.6	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ (FEEDBACK)	24
5.7	ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ (PERFORMANCE-RWARD LINKAGE)	25
6	ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ (TALENT RETENTION)	26
6.1	ΓΙΑΤΙ ΑΠΟΧΩΡΟΥΝ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ;	26
6.2	ΓΙΑΤΙ ΠΑΡΑΜΕΝΟΥΝ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ;	27
6.3	ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΣΑ;	27
6.4	ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ (RECOGNITION & REWARDS)	28
6.4.1	ΕΙΔΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	29
6.4.2	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ (RECOGNITION & REWARDS)	30
7	ΣΥΝΟΨΗ	31
8	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	32

Εικόνα 1. Ο «κύκλος» της Διοίκησης Ταλέντου	7
Εικόνα 2. Link between quality of employees and quality of product (Ambler & Barrow, 1996)	10
Εικόνα 3. Ο Κύκλος της Διοίκησης της Απόδοσης	18
Εικόνα 4. Η "ροή" της Διοίκησης της Απόδοσης	20
Εικόνα 5. «SMART Objectives and Goals»	22
Εικόνα 6. Γιατί αποχωρούν οι εργαζόμενοι;	26

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ



1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία 30 χρόνια, η έννοια της φράσης «Διοίκηση Ταλέντου» έχει εξελιχθεί και εξακολουθεί να μεταλλάσσεται με ταχείς ρυθμούς. Σήμερα, η Διοίκηση Ταλέντου είναι ένα από τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται από τους επαγγελματίες του HR ή της Οργανωσιακής Ανάπτυξης για να εξασφαλίσουν ότι η εταιρεία διαθέτει το σωστό προσωπικό (ταλέντο) για να ανταποκριθεί στις αναδυόμενες απαιτήσεις του οργανισμού και προκειμένου να διασφαλιστούν:

Read more:

Bolander, P., Werr, A. and Asplund, K. (2017). The Practice of Talent Management: A Framework and Typology. *Personnel Review*, 46(8), pp. 1523-1551. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>

- 1. Βέλτιστα οργανωσιακά αποτελέσματα.**
- 2. Επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.**
- 3. Ανταπόκριση στις οργανωσιακές αλλαγές.**

2. ΤΟ ΤΑΛΕΝΤΟ ΩΣ ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ

Ως «ταλέντο» μπορεί να χαρακτηριστεί:

- » **Μια ιδιαίτερη φυσική ικανότητα, ένα χάρισμα κάποιου να εκτελέσει ένα έργο.**
- » **Ένα άτομο που είναι προικισμένο με κάποιο ταλέντο.**

Άρα, σαν έννοια, μπορούμε να πούμε πως «ταλέντο» είναι το σύνολο των χαρισμάτων, των κλίσεων, των δυνατοτήτων, των δεξιοτήτων, των γνώσεων, των εμπειριών, της ευφυίας και της αντιληπτικής ικανότητας που μπορεί να οδηγήσει ένα άτομο στην επιτυχία.

2.1 Το ταλέντο στο χώρο εργασίας

Ενώ δεν υπάρχει σωστή ή λάθος προσέγγιση σχετικά με το τι περιγράφει η έννοια «ταλέντο» σύμφωνα με μία επιχείρηση, εντούτοις η προσέγγιση που η επιχείρηση θα υιοθετήσει, θα είναι κομβικής σημασίας για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της.

Ειδικότερα, καταγράφονται δύο επικρατούσες προσεγγίσεις, σύμφωνα με τις οποίες, ο όρος «ταλέντο» εντός μίας επιχείρησης:

1. **Περιγράφει μόνο τους καλύτερους και πιο πολλά υποσχόμενους εργαζόμενους, που αποδίδουν περισσότερο από τους άλλους συναδέλφους.**
2. **Περιγράφει το σύνολο των εργαζομένων, αντανακλώντας την αξία όλων και αποφεύγοντας τους διαχωρισμούς.**

2.2 Διοίκηση ταλέντου (Talent management)

Ως Διοίκηση Ταλέντου μπορεί να οριστεί:

Ένα σύνολο ολοκληρωμένων διαδικασιών ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμένες να προσελκύουν, να αναπτύσσουν, να παρακινούν και να διατηρούν παραγωγικούς και αφοσιωμένους εργαζόμενους.

Ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα δράσεων, για το σύνολο ενός οργανισμού, που συνδέει τον ανθρώπινο παράγοντα με τα μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια ενός οργανισμού.

Video to watch

«Talent Management Explained». <https://www.youtube.com/watch?v=s5jlNi03m7s>



Εικόνα 1. Ο «κύκλος» της Διοίκησης Ταλέντου

2.3 Πλαίσιο διοίκησης ταλέντου

Που δραστηριοποιείται η Διοίκηση Ταλέντου; Τι επηρεάζει;
Ποια βήματα ακολουθεί;



Video to watch:

«What are the key aspects of a good talent management strategy? ». <https://www.youtube.com/watch?v=eIKs5cZR86M>

3. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ (TALENT ACQUISITION)

3.1 Προσέλκυση και επιλογή ταλαντούχων εργαζομένων

Προσέλκυση, είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί αποσκοπούν στον εντοπισμό του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που δύναται να καλύψει τις κενές θέσεις και έχει τις ικανότητες να συμβάλλει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Επιλογή, είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί καταλήγουν στον πλέον κατάλληλο υποψήφιο που θα καλύψει τη θέση.

Αμφότερες αποτελούν κομβικές οργανωσιακές διαδικασίες με σημαντικές θετικές και αρνητικές συνέπειες σε περίπτωση εύστοχης ή άστοχης επιλογής.

Σε περίπτωση εύστοχης επιλογής, ο εργαζόμενος ανταποδίδει:

- 1. με υψηλή απόδοση,**
- 2. καινοτόμες ιδέες,**
- 3. διαφήμιση του οργανισμού, κ.α.**

Βασικοί στόχοι των διαδικασιών αυτών (Προσέλκυση και Επιλογή) είναι να προβλέψουν αποτελεσματικά τη μελλοντική επίδοση του εργαζομένου αλλά και να διαμορφώσουν θετικές αντιδράσεις στους δυνητικούς εργαζόμενους.

3.1.1 Στόχοι Προσέλκυσης

1 Προσέλκυση «μεγάλου» αριθμού υποψηφίων υψηλού επιπέδου που ταιριάζουν πλήρως

- στη θέση(ικανότητες, δεξιότητες, προσωπικότητα, αξίες) και
- στον οργανισμό (ταύτιση προσωπικών στόχων και αξιών με τους οργανωσιακούς)

2 Δημιουργία θετικής στάσης των υποψηφίων προς τον οργανισμό ακόμη και από αυτούς που δεν έχουν προσληφθεί.

3.1.2 Ελκυστικότητα εταιριών και πρακτικές προσέλκυσης

Σύμφωνα με έρευνα του 2019 (ΟΠΑ & ADECCO) οι επιχειρήσεις είναι ελκυστικές στα ταλέντα όταν παρέχουν:

- 1. Καλές αμοιβές**
- 2. Ευκαιρίες εξέλιξης, και**
- 3. Οργανωσιακής στιβαρότητα.**

3.1.3 Πρακτικές προσέλκυσης

Για να ενισχύουν την θετική εικόνα τους, οι επιχειρήσεις ανανεώνουν τις πρακτικές τους και ξεφεύγουν από τις παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων, που ωστόσο μέχρι και σήμερα είναι αρκετά διαδεδομένες.

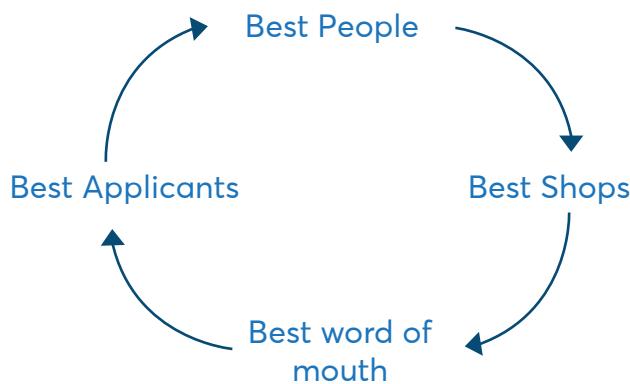
Πιο συγκεκριμένα, τα βασικότερα κανάλια προσελκύσεις εργαζομένων είναι:

- » Δημοσίευση αγγελιών στο διαδίκτυο
- » Επαγγελματικά κοινωνικά δίκτυα (λ.χ. LinkedIn)
- » Εσωτερικές προσλήψεις-μετακινήσεις
- » Συστάσεις από εργαζόμενους της επιχείρησης
- » Πρακτική άσκηση ΑΕΙ-ΤΕΙ-ΙΕΚ
- » Εταιρείες προσέλκυσης προσωπικού (Recruitment Agencies)
- » Μη κερδοσκοπικοί φορείς (λ.χ. Job-Pairs, ReGeneration, κ.α.)
- » Ανεπίσημο δίκτυο επαφών
- » Προσέλκυση παθητικών υποψηφίων (προδραστική προσέλκυση)

3.2 Το χτίσιμο ενός ισχυρού employer brand

Ανεξάρτητα του μεγέθους της εταιρείας, πρώτη προτεραιότητα θα πρέπει να αποτελεί η βελτίωση της φήμης του ως εργοδότης ώστε να προσελκύσουν νέα ταλέντα (employer branding) και να βελτιώσουν την εμπειρία των υποψηφίων στη διαδικασία επιλογής (candidate experience).

3.2.1 Τι είναι το employer brand;



Εικόνα 2. Link between quality of employees and quality of product
(Ambler & Barrow, 1996)

Video to watch:

«Apple-Inclusion & diversity-open». <https://www.youtube.com/watch?v=cvb49-Csq1o>

To Employer Branding:

- » είναι η φήμη του οργανισμού σας ως εργοδότη.
- » αποτελεί το πακέτο λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών ωφελειών που παρέχονται στο πλαίσιο της εργασιακής σχέσης και ταυτίζονται με τον εργοδότη (Ambler and Barrow, 1996).
- » περιλαμβάνει όλα όσα κάνει μία εταιρεία για να αναδειχθεί ως «Employer of Choice».

Video to watch: The Lidl Hellas Case

«Είμαστε No1 Employer of Choice 2020». <https://www.youtube.com/watch?v=PTy-h0Wkdz8>

Read more:

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. The Journal of Brand Management, 3(1), pp. 185-206. Available at: https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMB_LERandBarrow.eb.pdf

3.2.2 5 βήματα για την ανάπτυξη ισχυρού employer brand

Κατανόηση της επιχείρησης.

i

Δημιουργία μίας πειστικής πρότασης αξίας (brand value proposition) για τους εργαζόμενους, η οποία αντανακλά την πρόταση αξίας προς τους πελάτες.

ii

Θέσπιση προτύπων και τρόπων μέτρησης της εκπλήρωσης της πρότασης αξίας (λ.χ. αριθμός αιτήσεων, ποιότητα αιτήσεων, ρυθμός αποχωρήσεων).

iii

Καθολική ευθυγράμμιση όλων των πρακτικών ΔΑΠ για την υποστήριξη κι ενίσχυση της πρότασης αξίας.

iv

Εκτέλεση και μέτρηση.

v

Video to watch:

«AB: Γιατί εδώ;. <https://www.youtube.com/watch?v=amzxw-3fTZnI>

Read more at:

The Economic Times (2012). Five steps to develop a strong employer brand. Available at: https://economictimes.indiatimes.com/jobs/five-steps-to-develop-a-strong-employer-brand/articleshow/16980962.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst

3.3 Αποτελεσματική επιλογή υποψηφίου

Η έννοια της επιλογής και της πρόσληψης σχετίζεται με την διαδικασία για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για την κατάληψη μιας θέσης εργασίας εντός ενός οργανισμού.

Βασικός στόχος είναι

- » **η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε κενή θέση εργασίας,**
- » **η παραμονή - διατήρησή του στη συγκεκριμένη θέση, και**
- » **η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τόσο τον υποψήφιο, όσο και την επιχείρηση.**

Για να είναι λοιπόν η διαδικασία επιλογής αποτελεσματική θα πρέπει να ισχύουν τα εξής:

1. **Υπαρξη μίας ρεαλιστικής επισκόπησης-περιγραφής της θέσης εργασίας**
2. **Γνώση της φύσης, των πλεονεκτημάτων, των μειονεκτημάτων και των προβλημάτων της συγκεκριμένης θέσης**
3. **Καθορισμός κριτηρίων (SMART Objectives) για τον καθορισμό της επιθυμητής απόδοσης του εργαζομένου στη συγκεκριμένη θέση**
4. **Γνώση μεθόδων επιλογής και κατανόηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητάς τους**
5. **Χρήση πολλαπλών μεθόδων επιλογής**
6. **Καλή προετοιμασία-εκπαίδευση των στελεχών που θα διεξάγουν τη διαδικασία επιλογής**
7. **Μέτρηση-αξιολόγηση της διαδικασίας και παροχή ανατροφοδότησης για τον εντοπισμό περιοχών βελτίωσης**

3.3.1 Η σημαντικότερη μέθοδος επιλογής: "Συνέντευξη Επιλογής"

Η συνέντευξη είναι μια σχεδιασμένη διαδικασία, που έχει δύο στόχους:

1. **Συγκέντρωση πληροφοριών για τον υποψήφιο μέσω προφορικών ερωτήσεων και απαντήσεων.**
2. **Πρόβλεψη της μελλοντικής εργασιακής απόδοσης βάσει των απαντήσεων των υποψηφίων.**

Είναι φανερό και κατανοητό ότι η συνέντευξη είναι μια διαδικασία, που απαιτεί σοβαρή προετοιμασία από το στέλεχος που καλείται να τη φέρει σε πέρας.

Read more:

Ροκά, Ε. (2013). Η συνέντευξη επιλογής. ΕΨΙΛΟΝ NET.
Διαθέσιμο στο: <https://www.skywalker.gr/elGR/business/page/h-sunenteuxh-epiloghs>

3.3.2 Συνηθισμένα λάθη - σφάλματα στη συνέντευξη επιλογής

-  **Σφάλμα ομοιότητας με τον εξεταστή (Likeability)**
Επιλογή κάποιου υποψήφιου λόγο ομοιότητας σε λ.χ. πεποιθήσεις και όχι καταλληλητας ή ομοιότητας με κάποιο άτομο που ο εξεταστής συνδέεται θετικά ή αρνητικά.
-  **Σφάλμα πρώτης εντύπωσης**
Δημιουργίας εντύπωσης θετικής ή αρνητικής στα πρώτα λεπτά την οποία προσπαθούμε να επιβεβαιώσουμε- αποδείξουμε.
-  **Σφάλμα στερεότυπων (Unconscious Bias)**
Αφορά συνήθως την προκατάληψη λόγω καταγωγής, φύλου, ηλικίας.
-  **Σφάλμα φωτοστέφανου (Halo effect)**
Αξιολόγηση της συνολικής εικόνας του υποψήφιου με βάση ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό λ.χ. το ντύσιμό του.

Video to watch:

«The Halo Effect» | Science of Attraction. <https://www.youtube.com/watch?v=ZuometYfMTk>

3.3.3 Σύγχρονες πρακτικές επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού

Οι βασικότερες πρακτικές επιλογής προσωπικού είναι:

- | | |
|--|--|
|  Προσωπική συνέντευξη βάσει βιογραφικού |  Συνέντευξη βάσει δεξιοτήτων |
|  Βιογραφικό σημείωμα |  Μελέτη περίπτωσης (Case study) |
|  Κέντρα αξιολόγησης (Assessment Centers) |  Εφαρμοσμένα δείγματα εργασίας |
|  Κέντρα αξιολόγησης (Assessment Centers • Τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων enters) |  Παιχνιδοποίηση (Gamification) |
|  Διαδικτυακό τεστ ικανοτήτων |  Ασύγχρονη βίντεο-συνέντευξη |
|  Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης (Skype, Zoom, Google Meet, Microsoft Teams, κτλ.) | |

4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ (TALENT DEVELOPMENT)

Η Ανάπτυξη Ταλέντου:

είναι ένα κομμάτι της διοίκησης ταλέντου και αποσκοπεί σε εκίνεις τις αναπτυξιακές δραστηριότητες προκειμένου οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι να κατέχουν τις επιθυμητές-απαραίτητες δεξιότητες και έτσι να υλοποιήσουν επιτυχώς τη στρατηγική του οργανισμού.

ορίζεται ως «ο σχεδιασμός, η επιλογή και η υλοποίηση αναπτυξιακών στρατηγικών για τη δεξαμενή των ταλέντων που θα εξασφαλίσει στον οργανισμό ότι έχει στο παρόν και στο μέλλον επαρκές «απόθεμα» ταλέντου προκειμένου να εκπληρώσει τους στρατηγικούς στόχους του αλλά και θα εξασφαλίσει ότι οι αναπτυξιακές δραστηριότητες ευθυγραμμίζονται με τις διαδικασίες της διοίκησης ταλέντου του οργανισμού» (Garavan et al., 2012)

Read more:

Garavan, T.N., Carbery, R. and Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. European Journal of Training and Development, 36(1), pp. 5-24.
<https://doi.org/10.1108/03090591211192601>

4.1 Προγράμματα ανάπτυξης ταλέντου

4.1.1 Επίσημα προγράμματα ανάπτυξης ταλέντου

Τα προγράμματα αυτά:

Καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος αναπτυξιακό όπως είναι οι δεξιότητες, η προσωπική ανάπτυξη, η εστίαση στη δράση.

Αφορούν κυρίως τα μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Στοχεύουν κυρίως στον εμπλουτισμό των γενικών δεξιοτήτων και των συμπεριφορών.

4.1.2 Παρεμβάσεις με βάση τις διαπροσωπικές σχέσεις

Οι αναπτυξιακές σχέσεις αφορούν τις σχέσεις που ένα άτομο δείχνει ενεργό και έμπρακτο ενδιαφέρον να αναπτύξει την καριέρα ενός άλλου ατόμου. Η πρόκληση σε αυτές τις αναπτυξιακές παρεμβάσεις έγκειται στην εύρεση των ατόμων που θα λειτουργήσουν ως coach ή mentor.

To Coaching,

- Αφορά στην εκπαίδευση του νέου εργαζόμενου από έναν παλιότερο κάτοχο
- Στοχεύει στην ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών
- Περιλαμβάνει:
 - * Βοήθεια στον εργαζόμενο να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει και τι χρειάζεται να μάθει.
 - * Ελεγχόμενη ανάθεση αρμοδιοτήτων.
 - * Χρήση των συμβάντων στη δουλειά ως ευκαιρίες μάθησης.
 - * Παροχή συμβούλων στον εργαζόμενο για το πώς να φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα.

To Mentoring,

- Αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία επιλεγμένα άτομα παρέχουν συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των ατόμων.
- Περιλαμβάνει:
 - * Συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό-ανάπτυξης.
 - * Καθοδήγηση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων.
 - * Συμβουλές αναφορικά με το πώς να αντιμετωπίσει διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα.
 - * Πληροφορίες για την κουλτούρα της επιχείρησης.
 - * Καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες.

4.1.3 Παρεμβάσεις με βάση την εργασία (Job design)

Η θέση εργασίας από μόνη της μπορεί να αποτελέσει μία πηγή ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων της επιχείρησης.

Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation)

- Στη συγκεκριμένη μέθοδο, οι εργαζόμενοι μετακινούνται από τη μία εργασία στην άλλη για να διευρύνουν την εμπειρία τους.
- Η εναλλαγή θέσεων εργασίας χρησιμοποιείται συχνά από τις επιχειρήσεις για
 - * να αντιμετωπίσουν την πλήξη,
 - * να δώσουν κίνητρα για καλύτερες αποδόσεις,
 - * να μειώσουν τις συχνές απουσίες και
 - * να παρέχουν πρόσθετη ευελιξία στις εργασίες που ανατίθενται.

Εμπλουτισμός εργασίας (Job Enrichment)

- Ο εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment) συνίσταται σε αλλαγές στο περιεχόμενο και το επίπεδο ευθύνης της θέσης εργασίας.
- Ο εμπλουτισμός της εργασίας παρέχει μια κάθετη επέκταση των αρμοδιοτήτων (περισσότερη εξουσία, αυτονομία και έλεγχος).

4.1.4 Ανεπίσημες αναπτυξιακές διαστηριότητες

Οι ανεπίσημες αναπτυξιακές δραστηριότητες αφορούν την ανεπίσημη και εμπειρική μάθηση που προκύπτει από την εργασιακή καθημερινότητα (απόκτηση εμπειρίας και μάθηση μέσα από την τέλεση των καθημερινών καθηκόντων).

4.2 Αποτελέσματα πρακτικών διοίκησης ταλέντου

Τα προγράμματα αυτά:

Βελτίωση

- της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες,
- της ανάπτυξης της επιχείρησης και
- των σχέσεων μεταξύ εργοδότη, εργαζομένων και πελατών.

Ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος

Θετική επίδραση στην προσαρμογή των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο

Διεύρυνση εργασίας (Job Enlargement)

- Η διεύρυνση εργασίας συνίσταται σε αύξηση του αριθμού των καθηκόντων που εκτελεί ο εργαζόμενος, με όλα τα καθήκοντα να βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ευθύνης.

Ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων

4.3 Βασικές "κατευθυντήριες"

Για την αποτελεσματική ανάπτυξη στρατηγικής και εφαρμογή διαδικασιών Ανάπτυξης Ταλέντου χρειάζεται μία σαφής πολιτική με βάση τη σωστή αξιολόγηση του σκοπού Ανάπτυξης Ταλέντου.

A. Θέστε «γερά θεμέλια»

1

Ποιοι θεωρούνται ταλέντα για τον οργανισμό σας;

- Αυτοί που επέδειξαν υψηλή απόδοση για 2-3 χρόνια (Top performers);
- Αυτοί που έχουν τη δυναμική για υψηλή απόδοση (high-potential employees);

3

Ποιο εργαλείο HR κάνει τη διαφορά στην ανάπτυξη ταλέντου

- Το «360 Degree Feedback»

Video to watch:

«What is 360 degree feedback? ». <https://www.youtube.com/watch?v=eT4tohLWeUw>

5

Υπάρχει κάποιο σύστημα HR που υποστηρίζει την ανάπτυξη ταλέντου

- People Analytics

Video to watch:

«People Analytics: Understanding people through data». <https://www.youtube.com/watch?v=iHWFua7gmx8>

7

Έχουν σχεδιαστεί τα βασικά μονοπάτια καριέρας και τα προγράμματα σταδιοδρομίας και εξέλιξης

- για όλους του εργαζόμενους της επιχείρησης;
- ή μόνο για τα ανώτερα στελέχη;

9

Σε ποιες περιοχές του οργανισμού η διαδοχή δεν είναι διαθέσιμη;

- Στα ανώτερα επίπεδα
- Στα μεσαία

11

Ποιος είναι υπεύθυνος-αρμόδιος για τη Διοίκηση Ταλέντου εντός του οργανισμού;

- Το τμήμα HR;
- Η ανώτατη διοίκηση;

Συνεπώς, υπάρχει μία σειρά από σημαντικές αποφάσεις που θα πρέπει να ληφθούν, ή εναλλακτικά διατυπωμένο, υπάρχουν σημαντικά ερωτήματα που θα πρέπει να απαντηθούν.

2

Τι κάνει ο οργανισμός για να συνδέσει τα ταλέντα με τις θέσεις εργασίας;

- Θα πρέπει να καθορίσει δεξαμενές ταλέντων για διάφορες ιεραρχικές θέσεις και ρόλους.

4

Υιοθετεί ο οργανισμός μια προσαρμοσμένη ανάπτυξη ταλέντου με βάση τις γενιές;

- Baby Boomers – Generation X – Generation Y (Millennials) – Generation Z

6

Αντιλαμβάνεται ο οργανισμός την ανάπτυξη ταλέντου ως μια ενοποιημένη-καθολική διαδικασία;

- Εμπλοκή και άλλων πολιτικών και διαδικασιών όπως
 - * ο προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Planning)
 - * η προσέλκυση και η επιλογή Ανθρωπίνων Πόρων (Recruitment and Selection)
 - * Ανταμοιβές (Rewards)
 - * Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Management)

8

Τι πλάνο διαδοχής υπάρχει;

- Εκ των έσω ή εκ των έξω

10

Πως μετριέται από τον οργανισμό το «ROEI» (Return on Employee Investment);

- Από εξωτερικούς συνεργάτες;
- Από το τμήμα HR του οργανισμού;

Video to watch:

«ROEI: Return on Employee Investment». <https://www.youtube.com/watch?v=ZUV-ssE4E6s>

Read more:

Greenberg, A. (2021). Guide: Measuring the Return on Investment of Talent Management. Contract Recruiter. Available at: <https://www.contractrecruiter.com/measure-roi-talent-management/>

B. Εξασφαλίστε στα ταλέντα του οργανισμού σας δυνατότητες mentoring και role models

Ο μέντορας, το στέλεχος-πρότυπο εντός του εργασιακού πλαισίου που θα εμποτίσει με το «know-how» του οργανισμού και θα ενισχύσουν την ανάπτυξη του ταλέντου, αποτελεί καταλυτικό παράγοντα στην Ανάπτυξη Ταλέντων.

- 1** Ποιοι θα λειτουργήσουν ως μέντορες και στελέχη - πρότυπα (Mentors and Role Models);
- Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη;
 - Τα μεσαία διοικητικά στελέχη;
 - Διοικητικά στελέχη κάθε ιεραρχικής βαθμίδας;

- 2** Πως αλληλοεπιδρούν και πως μαθαίνουν/διδάσκονται οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι με τα στελέχη-πρότυπα;
- Μέσω του mentoring;
 - Μέσω του coaching;
 - Με συνδυασμό των μεθόδων;
 -

Read more:

Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. Industrial and commercial training, 43(4), pp.206-216. <https://doi.org/10.1108/00197851111137825>



5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΑΛΕΝΤΟΥ (TALENT ASSESSMENT)

5.1 Απόδοση στο πλαίσιο ενός οργανισμού

Η απόδοση στο πλαίσιο ενός οργανισμού λαμβάνει χώρα σε τρία επίπεδα:

- 1. Ατομικό**
- 2. Ομαδικό**
- 3. Οργανωσιακό**

Τα επίπεδα αυτά συσχετίζονται μεταξύ τους καθώς η ατομική απόδοση επηρεάζει την ομαδική και την οργανωσιακή.

5.2 Διοίκηση της απόδοσης (Performance management) στην ανάπτυξη ταλέντου



Εικόνα 3. Ο Κύκλος της Διοίκησης της Απόδοσης

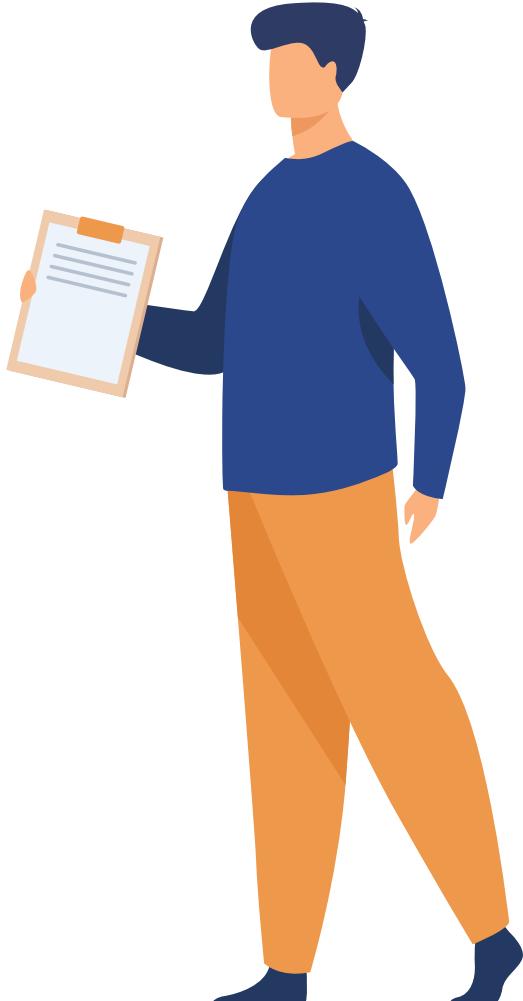
Η Διοίκηση της Απόδοσης (Performance Management) παίζει καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού καθώς:

1 Προσφέρει ένα σημείο αναφοράς (benchmark) για τον μάνατζερ και τον αξιολογούμενο για να μετρηθεί η απόδοσή του στην τρέχουσα θέση εργασίας του και τα σημεία που χρειάζονται ανάπτυξη.

2 Βοηθάει τον αξιολογούμενο να κατανοήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του που μπορεί να αφορούν όχι μόνο την τρέχουσα θέση εργασίας αλλά και μία ανώτερη που πιθανά να θέλει να κατακτήσει στο μέλλον.

3 Σε σχέση με την τρέχουσα θέση εργασίας, η διαφορά μεταξύ της παρατηρούμενης απόδοσης και των επιθυμητών επιπέδων απόδοσης θέτει τις βάσεις για τα αναπτυξιακά προγράμματα που θα διαμορφώσει ο οργανισμός. Δεξιότητες σχετικές με τη θέση εργασίας (hard skills) μπορεί να θέλουν πολύ συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα ενώ δεξιότητες που είναι πιο γενικές (soft skills) μπορεί να θέλουν πιο γενικά εκπαιδευτικά προγράμματα, όπως για παράδειγμα προγράμματα κατάρτισης με θέμα την ηγετική ικανότητα, την ενεργό ακρόαση, κ.α.

4 Σε σχέση με την μελλοντική επαγγελματική σταδιοδρομία, η προετοιμασία για μελλοντικές θέσεις εργασίας είναι σημαντική, ειδικά στην περίπτωση που ο οργανισμός θέλει να έχει κουλτούρα εσωτερικής κάλυψης και διαδοχής των κενών θέσεων εργασία που προκύπτουν. Σε αυτήν την περίπτωση, η έμφαση δίνεται στις αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων προτού προαχθούν σε ανώτερη θέση. Για παράδειγμα, ένας προγραμματιστής μπορεί να βρίθει τεχνικών δεξιοτήτων (hard skills) και να καλύπτει επαρκώς την εργασιακή του θέση, όμως αν προαχθεί σε διοικητική θέση θα πρέπει να διαθέτει ηγετικές και διαπροσωπικές δεξιότητες (soft skills).



5.3 Η διαδικασία της διοίκησης της απόδοσης (Performance management)

«Η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί έναν κύκλο, όχι ένα μεμονωμένο γεγονός.

Αναμφίβολα, οι άνθρωποι είναι εκείνοι που κάνουν τη διαφορά σε έναν οργανισμό δημιουργώντας καινοτομία και επιτυχίες περισσότερο από ποτέ άλλοτε. Για αυτό, η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μεταφράζεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κέρδη για μία επιχείρηση.



Εικόνα 4. Η “ροή” της Διοίκησης της Απόδοσης

Το ζητούμενο είναι να προσεγγίσει μία εταιρεία την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού ολιστικά, σχεδιάζοντας ενέργειες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες, στις επιθυμίες και στις προσδοκίες των εργαζομένων της. Παράλληλα, όμως, είναι καταλυτικό να υπάρχει στρατηγική αντιστοιχία, δηλαδή το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης να συνάδει με τη στρατηγική, τους στόχους, την κουλτούρα της επιχείρησης.

5.3.1 Οργανωσιακές αξίες και όραμα (Values - Beliefs - Vision)

Η διοίκηση της απόδοσης ξεκινά με μία σαφή δήλωση των οργανωσιακών αξιών που θα υποστηρίζουν τον καθορισμό του οράματος και θα προσφέρουν το πλαίσιο για την οργανωσιακή κουλτούρα που θα πετύχει τους στόχους.

Το όραμα είναι σημαντικό συστατικό της στρατηγικής με σκοπό την περιεκτική και συνεπή επικοινωνία στους εργαζομένους και στους πελάτες των βασικών αξιών που υποκινούν τον οργανισμό.

Η δημοσίευση του οράματος και η αποτελεσματική επικοινωνία του είναι καίριας σημασίας καθώς, θα πρέπει πέραν της θέσπισής του και των σχετικών αξιών, αυτά να λάβουν την απόλυτη αποδοχή και υποστήριξη από τους εργαζομένους, στοιχείο που θα ενισχύσει την εμπλοκή (work engagement) και τη δέσμευση (affective commitment) τους.

5.3.2 Εταιρική στρατηγική (Corporate strategy)

Η εταιρική στρατηγική θα πρέπει να αντανακλά το όραμα και το «που πηγαίνει» ο οργανισμός καθώς και «πως θα πάει εκεί».

Δεν είναι μία one-off κατάσταση, αλλά μία δυναμική που θα πρέπει να αναθεωρείται και να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (λ.χ. τεχνολογικές εξελίξεις, κύκλος ζωής προϊόντος, κτλ.).

Θα πρέπει να είναι απλή και εστιασμένη στους βασικούς παράγοντες επιτυχίας.

5.3.3 Στρατηγική HR (HR strategy)

Μία αποτελεσματική στρατηγική HR μπορεί να συνεισφέρει στην καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν:

- 1. την οργανωσιακή κουλτούρα,**
- 2. τα αναμενόμενα πρότυπα απόδοσης και**
- 3. τη διαθέσιμη οργανωσιακή υποστήριξη για υψηλή απόδοση.**

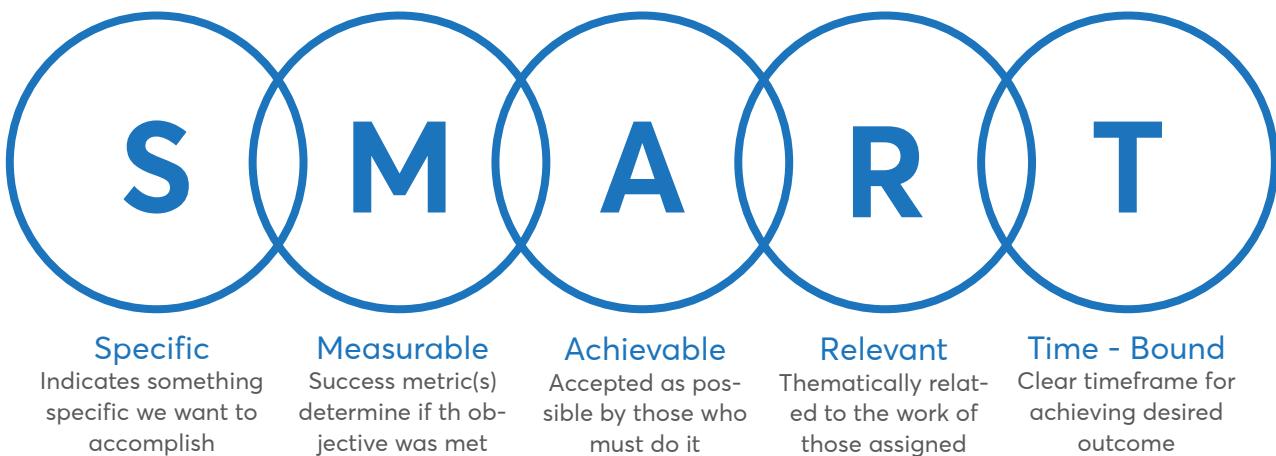
5.3.4 Οργανωσιακοί, ομαδικοί και ατομικοί στόχοι (objectives)

Σε επίπεδο μονάδας, οι στόχοι ευθυγραμμίζονται με τους οργανωσιακούς στόχους.

Σε ομαδικό και ατομικό επίπεδο οι στόχοι θα πρέπει να σχετίζονται με το ρόλο της ομάδας και του ατόμου και την αναμενόμενη συνεισφορά προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι.

Συνήθως, η διοίκηση θέτει τους στόχους αλλά η «νομιμοποίηση» τους θα αυξηθεί αν συμφωνηθούν από κοινού με την ομάδα ή τα άτομα.

SMART στόχοι



Εικόνα 5. «SMART Objectives and Goals»

Video to watch:

SMART στόχοι | Business Mentor. <https://www.youtube.com/watch?v=8oFYfLKKhME>

5.3.5 Εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα (training and development)

Η διοίκηση της απόδοσης λειτουργεί καταλυτικά στην αναγνώριση και στην εξασφάλιση του πιο κατάλληλου εκπαιδευτικού και αναπτυξιακού προγράμματος για τον οργανισμό και το άτομο.

Η διοίκηση της απόδοσης ως διαδικασία προωθεί:

- την εκπαίδευση και την κατάρτιση που είναι ευθυγραμμισμένες με τους οργανωσιακούς στόχους αλλά και
- την εκπαίδευση και την κατάρτιση που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για την προσωπική τους ανάπτυξη.

5.4 Αξιολόγηση της απόδοσης (Performance appraisal - evaluation)

Η αξιολόγηση της απόδοσης (Performance Appraisal-Evaluation) είναι η διαδικασία εκτίμησης και μέτρησης της εργασιακής απόδοσης σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί (βλέπε SMART), και είναι ένα βασικό συστατικό της διοίκησης της απόδοσης (Performance Management) αλλά δεν αποτελούν ταυτόσημες έννοιες-διαδικασίες.

5.4.1 Στόχοι αξιολόγησης και απόδοσης

Οι στόχοι της Αξιολόγησης της Απόδοσης, διακρίνονται σε δύο επίπεδα:

1. Στο επίπεδο του οργανισμού, όπου ως στόχους έχει:

- Να διευκολύνει τον προσδιορισμό του κόστους εργασίας
- Να βοηθήσει την οργανωσιακή ανάπτυξη
- Να συμβάλλει στη διατήρηση ικανοποιητικού επιπέδου της απόδοσης των εργαζομένων
- Να στηρίξει τον προγραμματισμό του τμήματος HR
- Να βελτιώσει το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής
- Να προωθήσει της αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού καθώς και την εργασιακή συμπεριφορά που απαιτεί ο οργανισμός για την επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων του



2. Στο επίπεδο του ατόμου, όπου ως στόχους έχει:

- Να καθορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζομένου
- Να καθορίσει τους ατομικούς στόχους απόδοσης και ανάπτυξης
- Να συνδέσει την αμοιβή με την απόδοση
- Να ενημερώσει τον εργαζόμενο για την απόδοση του

5.4.2 Αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης

Video to watch:

«Performance appraisal». <https://www.youtube.com/watch?v=EnR8Zash-fU>

Ένα αποτελεσματικό σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης αποτελείται από τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Είναι συγκεκριμένο και έχει γίνει ξεκάθαρο και σαφές σε όλους
2. Είναι ευθυγραμμισμένο με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, δραστηριότητες)
3. Είναι αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
4. Είναι αξιόπιστο, αμερόληπτο, αντικειμενικό και εκτελείται με απόλυτη διαφάνεια
5. Είναι εστιασμένο στους στόχους (ατομικούς, ομαδικούς και οργανωσιακούς) και στη βελτίωση-ανάπτυξη των εργαζομένων.

5.5 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης

5.5.1 Συστήματα χαρακτηριστικών (Trait Systems)

Οι βαθμολογητές καλούνται να αξιολογήσουν τα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζομένου.

Σημείο προσοχής-Μειονέκτημα:

- τα χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύουν μια προδιάθεση για τη συμπεριφορά, αλλά όχι την ίδια τη συμπεριφορά.

5.5.3 Συστήματα συμπεριφοράς (Behavior Systems)

Τύπος μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης, στην οποία οι βαθμολογητές (λ.χ., προϊστάμενοι) αξιολογούν τους εργαζόμενους ως προς το βαθμό στον οποίο επιδεικνύουν επιτυχημένες εργασιακές συμπεριφορές.

Όταν έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί σωστά, τα μοντέλα συμπεριφοράς παρέχουν αποτελέσματα που είναι, σε ορισμένο βαθμό, απαλλαγμένα από σφάλματα και μεροληπτικές κρίσεις.

5.5.2 Συστήματα σύγκρισης (Comparison Systems)

Τύπος μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης, στην οποία οι βαθμολογητές (λ.χ., προϊστάμενοι) αξιολογούν τις επιδόσεις ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου με βάση τις επιδόσεις άλλων εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται από αυτόν με την καλύτερη απόδοση έως αυτόν με τη χειρότερη.

5.5.4 Συστήματα βάσει αποτελεσμάτων (Results-based Systems)

Τύπος μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης που επικεντρώνεται σε μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως οι ατομικές ή ομαδικές πωλήσεις ενός ατόμου, η αξιολόγησή του στην εξυπηρέτηση των πελατών, η παραγωγικότητα, η μικρή συχνότητα τραυματισμών στο χώρο εργασίας, κ.α..

Η επιλογή των αποτελεσμάτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τρεις παράγοντες:

τη σχετικότητα των αποτελεσμάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν

την αξιοπιστία με την οποία μπορούν να μετρηθούν τα αποτελέσματα

την εγκυρότητα του μέτρου απόδοσης.

5.6 Ο ρόλος της ανατροφοδότησης (Feedback)

Η παροχή ανατροφοδότησης είναι μία απαιτητική και συχνά δύσκολη διαδικασία, για αυτό τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να έχουν αφενός ικανότητες να αξιολογήσουν σωστά την κατάσταση αφετέρου καλές επικοινωνιακές δεξιότητες.

Να μπορεί να περιγράψει τις εκάστοτε συμπεριφορές και να ξεκαθαρίσει τα απαιτούμενα πρότυπα απόδοσης

Ειδικότερα μία ανατροφοδότηση θα πρέπει:

Να μπορεί να περιγράψει τις επιθυμητές συμπεριφορές, να τις επαινεί, να εντοπίζει τι οδήγησε σε αυτές και πως θα υποκινηθεί ο εργαζόμενος να συνεχίσει καθ' αυτόν τον τρόπο.

Video to watch:

LeeAnn Renninger: The secret to giving great feedback | TED Talk. <https://www.youtube.com/watch?v=wtl5UrrgU8c>

5.7 Σύνδεση ανταμοιβών με την απόδοση (Performance - Reward linkage)

Η σύνδεση της ατομικής και οργανωσιακής απόδοσης με το σύστημα ανταμοιβών αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διοίκησης της απόδοσης, καθώς λειτουργεί παρακινητικά προκειμένου οι εργαζόμενοι να επιτύχουν υψηλή απόδοση.

Εσωτερικές (Intrinsic) και μη οικονομικές ανταμοιβές, όπως οι ευκαιρίες για αυτό-βελτιώση και η ενίσχυση του αισθήματος της επίτευξης μέσω θετικής ανατροφοδότησης, μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στη σύνδεση των ανταμοιβών με την απόδοση.



6. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ (TALENT RETENTION)



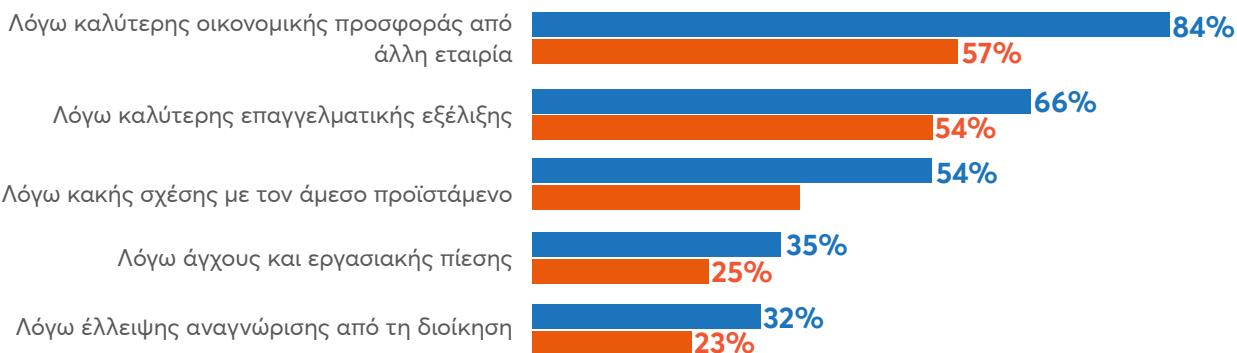
“Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don't want to.”

Richard Branson

Στόχος των επιχειρήσεων δεν είναι μόνο να προσεγγίσουν, να προσελκύσουν και να επιλέγουν τα ταλέντα αλλά και να διασφαλίσουν την παραμονή τους σε αυτές.

6.1 Γιατί αποχωρούν οι εργαζόμενοι;

Πρόσφατες έρευνες (Randstad, 2017; 2018; ΟΠΑ & ADEC-CO, 2019) τονίζουν τον καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζει το οικονομικό σκέλος στη διατήρηση ενός ταλέντου, καθώς αναφέρουν πως σύμφωνα με τα δεδομένα τους η αποχώρηση λόγω καλύτερης οικονομικής προσφοράς από άλλη εταιρεία καταλαμβάνει την 1η θέση μεταξύ των σημαντικότερων παραγόντων αποχώρησης ταλαντούχων εργαζομένων.



Εικόνα 6. Γιατί αποχωρούν οι εργαζόμενοι;

Read more:

Randstad (2018). Η Έρευνα της Randstad για τις Τάσεις HR. Available at: [https://www.randstad.gr/ugc/documents/EN/HRTrends/Greece%20-%20HR%20trends%20report%2018_GR.pdf](https://www.randstad.gr/ugc/documents/EN/HRTrends/Greece%20-%20HR%20trends%20report%202018_GR.pdf)

6.2 Γιατί παραμένουν οι εργαζόμενοι;

Σύμφωνα με έρευνα του 2014 (Towers Watson) οι εργαζόμενοι παραμένουν σε μία επιχείρηση για τους εξής 7 βασικούς λόγους (παρατίθενται κατά φθίνουσα σημαντικότητα):

1. Βασικός μισθός - Αποδοχές
2. Ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης-ανέλιξη
3. Εμπιστοσύνη στην ανώτερη ηγεσία/διοίκηση
4. Εργασιακή ασφάλεια
5. Διάρκεια μετακίνησης από και προς τον χώρο εργασίας
6. Σχέση με προϊστάμενο ή διευθυντή
7. Διαχειρίσιμο ή περιορισμένο εργασιακό άγχος

Read more:

Towers Watson (2014). Global Talent Management and Rewards Study. Available at: https://middleeast-business.com/wp-content/uploads/2015/01/Towers-Watson_Global-Talent-Man_Rewards-Study_August-2014-1-1.pdf

6.3 Τι συμβαίνει στην Ελλάδα;

Οι τάσεις που διαμορφώνονται στην Ελλάδα σχετικά με τη διατήρηση-παραμονή ταλέντων σε μία επιχείρηση ακολουθούν τη ροή της παγκόσμιας οικονομίας.

Ειδικότερα, ως οι αποτελεσματικότεροι τρόποι διατήρησης ταλέντων θεωρούνται:

Αμέσως μετά ακολουθούν

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. ο ανταγωνιστικός μισθός και 2. οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης | <ol style="list-style-type: none"> 3. η εργασιακή ατμόσφαιρα, 4. η εργασιακή ασφάλεια και 5. η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. |
|---|---|

Read more:

Randstad (2018). Η Έρευνα της Randstad για τις Τάσεις HR. Available at: https://www.randstad.gr/ugc/documents/EN/HR%20Trends/Greece%20-%20HR%20trends%20report%202018_GR.pdf

6.4 Ανταμοιβές (Recognition & Rewards)



«Η ανταμοιβή είναι μια ευρεία έννοια που αντιπροσωπεύει οτιδήποτε θεωρεί ο εργαζόμενος ότι δύναται να του προσφέρει ο εργοδότης του, για τη συνεισφορά του σε μια εργασία»

(Henderson, 2003)

Οι ανταμοιβές (αναγνώριση, μισθός, bonus, παροχές, κτλ.) αποτελούν κατά γενική ομολογία:

1. τον βασικότερο λόγο αποχώρησης ενός ταλαντούχου εργαζομένου
2. τον σημαντικότερο λόγο παραμονής ενός ταλαντούχου εργαζομένου, και
3. τη μέθοδο «κλειδί» για τη διατήρηση ενός ταλαντούχου εργαζομένου.

Video to watch:

«Why Employee Recognition Matters». <https://www.youtube.com/watch?v=UYsvLQWZzoU>

Προτείνεται λοιπόν μία ξεκάθαρη και ταυτόχρονα καθοριστική μέθοδος στην προσπάθεια διατήρησης των ταλέντων μίας επιχείρησης (Scott, McMullen & Royal, 2012) που περιλαμβάνει 3 βασικά βήματα:

1ον. Προσδιορίστε τους εργαζομένους-«κλειδιά» που είναι απαραίτητοι για την επιχείρηση. Με άλλα λόγια, εντοπίστε τα ταλέντα της επιχείρησής σας!

2ον. Πραγματοποιήστε συζήτηση (ή συζητήσεις) με αυτούς τους (ταλαντούχους) εργαζομένους για μελλοντικές ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

3ον. Παρέχετε στους ταλαντούχους εργαζομένους σας ανταμοιβές ανώτερες των ανταγωνιστών.

Read more:

Henderson, R.I. (2003). Compensation Management in a Knowledge-based World, (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Available at: <https://archive.org/details/compensationmana00hend/mode/2up?view=theater>

Scott, K. D., McMullen, T., and Royal, M. (2012). Retention of Key Talent and the Role of Rewards. *WorldatWork Journal*, 21(4), pp. 58-70. Available at: https://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1129&context=business_facpubs

6.4.1 Είδη ανταμοιβών

Video to watch:

«Employee Recognition». <https://www.youtube.com/watch?v=EhF4ECnscBk>

1 Εσωτερικές (Intrinsic) Ανταμοιβές

- είναι άυλες και μη οικονομικές
- διαμορφώνονται από τις επιρροές που δέχεται το άτομο από το περιβάλλον του αλλά και από το περιεχόμενο της εργασίας του
- προκαλούν ένα αίσθημα ευχαρίστησης και ικανοποίησης που συνοδεύει την πραγματοποίηση μιας εργασίας
- ταυτίζονται με τις έννοιες της επάρκειας, της αυτοεκπλήρωσης και της επίτευξης

2 Εξωτερικές (Extrinsic) Ανταμοιβές

- προσφέρονται στους εργαζόμενους ως επιβράβευση για την απόδοσή τους ή για την ολοκλήρωση μιας εργασίας
- Μπορεί να είναι οικονομικές ή μη οικονομικές
- Οι εξωτερικές οικονομικές (financial, monetary) αποτελούνται από
 - * τις σταθερές απολαβές (μισθός) που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για τις υπηρεσίες που προσφέρει
 - * τις μεταβλητές αμοιβές που συνδέονται με τις επιδόσεις του
 - * και τις άλλες οικονομικές αμοιβές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης, είτε λόγω νομοθεσίας

3 Μη Οικονομικές (Non-Financial, Nonmonetary) Ανταμοιβές

- μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές
- συνίστανται σε εργασιακούς παράγοντες που αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας και στο περιβάλλον της.

Read more:

Katou, A. (2013). The link between HR practices, psychological contract fulfilment, and organisational performance in Greece. An economic crisis perspective. Journal of Industrial Engineering and Management, 6, pp. 568-594. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.501>.

6.4.2 Παραδείγματα ανταμοιβών (Recognition & Rewards)

Μετρητά-Χρήματα

Παροχές-Δώρα (ενδεικτικά):

- Παραχώρηση γραφείου διευθυντή
- Δείπνο με τον διευθυντή
- Καλύτερο πάρκινγκ
- Παροχή βοηθού για μία εβδομάδα
- Δωρεάν ομαδικό δείπνο
- Αξεσουάρ
- Μετακίνηση (πίστωση Uber/Lyft)

Ειδική μεταχείριση (ενδεικτικά)

- Ελεύθερα απογεύματα
- Εργασία από το σπίτι
- Παρακολούθηση συνεδρίου ή σεμιναρίου επιλογής του εργαζόμενου
- «Χαλαρή» Παρασκευή (ολοκλήρωση εργασίας νωρίτερα του προβλεπόμενου)
- «Χαλαρό» πρωί Δευτέρας (έναρξη εργασίας αργότερα του προβλεπόμενου)
- Ευχαριστήρια επιστολή ή σημείωμα από τον προϊστάμενο ή τη Διοίκηση

Εμπειρίες

- Εισιτήρια για πάσης φύσεων events (θεατρικές παραστάσεις, κ.α.)
- Κρουαζιέρες, Σπα, Γευσιγνωσία, οινογνωσία κ.α..
- Περιπετειώδη ταξίδια (μικρότερης ή μεγαλύτερης διάρκειας)
- Ομαδική παρακολούθηση ταινίας στη δουλειά
- Κοινές ομαδικές δραστηριότητες

7. ΣΥΝΟΨΗ

Μαζί με την κατανόηση της ανάγκης να προσλάβουν, να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ταλαντούχους ανθρώπους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διαχειρίζονται το ταλέντο ως κρίσιμο πόρο επίτευξης των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων.

Υπάρχουν κάποιες τάσεις που η εποχή προστάζει να προστεθούν σε μια ολιστική στρατηγική διοίκησης των ταλαντούχων εργαζομένων. Μια ολιστική στρατηγική χρειάζεται να διασφαλίζει ότι όλα τα HR συστήματα είναι σχεδιασμένα για τη σωστή διαχείριση ταλέντου και η εταιρεία να επενδύει στο ταλέντο μέσω διαφορετικών προγραμμάτων, τα οποία θα πρέπει να είναι συνδεδεμένα με τα οργανωσιακά αποτελέσματα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι η ενίσχυση του ηθικού και η κινητοποίηση του ταλέντου, έτσι ώστε να αναδείξουν τον «καλύτερό τους» εαυτό.

Οι εταιρείες χρειάζεται να λάβουν υπόψη τους τόσο τις διαφορετικές αξίες της νέας γενιάς όπως εμπιστοσύνη, ευελιξία, οργανωσιακή δικαιοσύνη, αξιοκρατία αλλά και διαφάνεια στις ανταμοιβές, όσο και τις κανονιστικές ρυθμίσεις, και να προσαρμόσουν τις μεθόδους αξιολόγησης στη στρατηγική και στις αξίες της εταιρείας, και να αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους (ROEI) με βάση σύγχρονες και αξιόπιστες μεθόδους.



8. ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M. & Handscomb C. (2019). The five trademarks of agile organizations. McKinsey & Company: People & Organizational Performance. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. The Journal of Brand Management, 3(1), pp. 185-206. Available at: <https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLERandBarrow.eb.pdf>
- Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance (4th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page .Available at: <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/HRM613/Downloads/ARMSTRONG%C3%A2%E2%82%AC%E2%84%A2S%20HANDBOOK%20OF%20PERFORMANCE.pdf>
- ASQ. What is benchmarking? Available at: <https://asq.org/quality-resources/benchmarking>
- Avrane-Chopard, J. & Potter, J. (2019). Are hard and soft skills rewarded equally?. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/are-hard-and-soft-skills-rewarded-equally>
- Bankrate (2021). 55% of Those in the Workforce Likely to Search for a New Job in the Next 12 Months. Available at: <https://www.bankrate.com/pdfs/pr/20210823-labor-day-work-survey.pdf>
- Bolander, P., Werr, A. and Asplund, K. (2017). The Practice of Talent Management: A Framework and Typology. Personnel Review, 46(8), pp. 1523-1551. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>
- CEDEFOP | European Centre for the Development of Vocational Training. <https://www.cedefop.europa.eu/en>
- Dondi, M., Klier, J., Panier, F., & Schubert, J. (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>
- Ellis, R. K. (2015). How Analytics Drives Talent Development. Human Resources Today. Available at: <https://www.humanresourcetoday.com/analytics/talent-development/?open-article-id=3394627&article-title=how-analytics-drives-talent-development&blog-domain=astd.org&blog-title=atd-human-capital>
- Gadget-Info.com (2019). Difference between Job Extension and Job Enrichment. Available at: <https://gadget-info.com/difference-between-job-enlargement>
- Gallup (2013). How Employee Engagement Drives Growth. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>
- Gallup (2017). State of the Global Workplace. New York, NY: Gallup Press. Available at: <https://www.slideshare.net/adrian-boucek/state-of-the-global-workplace-gallup-report-2017>
- Garavan, T.N., Carbery, R. and Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. European Journal of Training and Development, 36(1), pp. 5-24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Greenberg, A. (2021). Guide: Measuring the Return on Investment of Talent Management. Contract Recruiter. Available at: <https://www.contractrecruiter.com/measure-roi-talent-management/>
- Gulati, A. (2013). The Hidden Benefits of Employer Branding. Strategic HRM. Available at: <https://www.shrm.org/resource-sandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/benefits-employer-branding.aspx>
- Heathfield, S. M. (2021). 360 Degree Feedback: See the Good, the Bad and the Ugly. The Balance Careers. Available at: <https://www.thebalancecareers.com/360-degree-feedback-information-1917537>
- Hedayati Mehdiabadi, A., & Li, J. (2016). Understanding talent development and implications for human resource development: an integrative literature review. Human Resource Development Review, 15(3), 263-294. <https://doi.org/10.1177/1534484316655667>
- Henderson, R.I. (2003). Compensation Management in a Knowledge-based World, (9th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Available at: [https://archive.org/details/compensationmana00hend\(mode/2up?view=theater](https://archive.org/details/compensationmana00hend(mode/2up?view=theater)
- Holmberg-Wright, K., & Hribar, T. (2019). Soft Skills-The Missing Piece for Entrepreneurs to Grow a Business. American Journal of Management, 16(1). Available at: <https://article-gateway.com/index.php/AJM/article/view/1885>
- Katou, A. (2013). The link between HR practices, psychological contract fulfilment, and organisational performance in Greece. An economic crisis perspective. Journal of Industrial Engineering and Management, 6, pp. 568-594. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.501>.
- Lidl Hellas: Έλα στο #teamLidl. <https://team.lidl.gr/>
- Lidl UP: International Trainee Program. <https://team.lidl.gr/kentrika-perifereiaka-grafeia/lidl-up>

- MBA Skool Team (2012). Performance Management-Linking Reward to Performance. Available at: <https://www.mbakool.com/business-articles/human-resource/5260-performance-management-linking-reward-to-performance.html>
- McIntosh, S. (2020). Finding Great Talent in the Hospitality Industry in 2020. Hotel Executive: Your view from the Top. Available at: https://www.hotelexecutive.com/feature_focus/6460/finding-great-talent-in-the-hospitality-industry-in-2020
- Meier, B. (2006). Employer Branding: A holistic concept of Strategic Brand Management for attracting and retaining a company's Right Potentials-with the example of Degussa AG. Diplom. de. Available at <http://dnb.dnb.de>.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M. and Dries, N. (2013). Talent-Innate or Acquired? Theoretical Considerations and Their Implications for Talent Management. Human Resource Management Review, 23(4), pp. 305-321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>
- Osei, B.A., Ragavan, N.A. and Mensah, H.K. (2020). Prospects of the fourth industrial revolution for the hospitality industry: a literature review. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 11(3), pp. 479-494. <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2019-0107>
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. Industrial and commercial training, 43(4), pp.206-216. <https://doi.org/10.1108/0019785111137825>
- Randstad (2018). Η Έρευνα της Randstad για τις Τάσεις HR. Available at: https://www.randstad.gr/ugc/documents/EN/HR%20Trends/Greece%20-%20HR%20trends%20report%202018_GR.pdf
- Rezaei, F. and Beyerlein, M., (2018). Talent Development: A Systematic Literature Review of Empirical Studies. European Journal of Training and Development, 42(1/2), pp.75-90. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2017-0076>
- Robert Half (2015). Employees leave for a better work-life balance. Available at: <https://www.roberthalf.co.uk/press/employees-leave-better-work-life-balance>
- Scott, K. D., McMullen, T., and Royal, M. (2012). Retention of Key Talent and the Role of Rewards. WorldatWork Journal, 21(4), pp. 58-70. Available at: https://ecommons.luc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1129&context=business_facpubs
- Teii, J., (2015). Job Enlargement-Definition, Meaning and Advantages and Disadvantages. Available at: <https://juustread.blogspot.com/2020/09/job-enlargement-definition-meaning-and-advantages-and-disadvantages.html>
- The Economic Times (2012). Five steps to develop a strong employer brand. Available at: https://economictimes.indiatimes.com/jobs/five-steps-to-develop-a-strong-employer-brand/articleshow/16980962.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cpbst
- Towers Watson (2014). Global Talent Management and Rewards Study. Available at: https://middleeast-business.com/wp-content/uploads/2015/01/Towers-Watson_Global-Talent-Man_Rewards-Study_August-2014-1-1.pdf
- ΟΠΑ & Adecco (2019). Ετήσια Έρευνα Τάσεων Προσέλκυσης & Επιλογής Προσωπικού. Available at: https://www.adecco.gr/wp-content/uploads/2019/09/Talent_Attraction_Selection_Survey2019.pdf
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου. ISBN 960-8249-24-4.
- Ροκά, Ε. (2013). Η συνέντευξη επιλογής. ΕΨΙΛΟΝ NET. Διαθέσιμο στο: <https://www.skywalker.gr/elGR/business/page/h-sunenteuxh-epiloghs>

Ανέστης Αναστασίου

AA & Partners - Performance Improvement

Ο Ανέστης Θ. Αναστασίου είναι υπεύθυνος των προγραμάτων Διοίκησης Τουρισμού και Φιλοξενίας στο Αμερικάνικο Κολλέγιο Θεσσαλονίκης, στο οποίο και διδάσκει σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο. Συγχρόνως, από το 2001 διοικεί την εταιρεία AA+Partners, η οποία παρέχει εκπαιδευτικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, με εξειδίκευση στον χώρο του τουρισμού και της φιλοξενίας.

Έχει πάρει μέρος σε πολλά εκπαιδευτικά, ερευνητικά, μελετητικά και συμβουλευτικά έργα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (σε διάφορες χώρες της Ευρώπης, της Αμερικής, της Ασίας και της Αφρικής). Η διδακτική και εισηγητική του εμπειρία υπερβαίνει τις 16,000 ώρες και ειδικεύεται σε θέματα: διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, εξυπηρέτησης πελατών και πωλήσεων, βελτίωση απόδοσης ατόμων, ομάδων και οργανισμών καθώς και στην εκπαίδευση εκπαιδευτών. Είναι διπλωματούχος Μηχανολόγος Μηχανικός (University College London) με μεταπτυχιακά στη Διαχείριση Ενεργειακών Συστημάτων (City University), στο Διεθνές Μάνατζμεντ (Kings College London & London School of Economics), στις Πολιτικές Επιστήμες και Οικονομικά (Πανεπιστήμιο Μακεδονίας), καθώς και κάτοχος του Proficiency in Hospitality Management (Ecole Hotelier Lausanne).

INSETE



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΛΕΝΤΟΥ