

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ- ΤΩΜ)

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ:
ΕΡΕΥΝΑ ΓΝΩΜΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΦΟΙΤΗΤΩΝ ΣΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ

ΜΑΡΙΑ Χ. ΠΑΠΑΔΑ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	II
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	VI
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	VII
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
1.1. Γενικό Πλαίσιο.....	2
1.2. Αποστολή- Στόχος Εργασίας.....	5
1.3. Μεθοδολογία Υλοποίησης Αποστολής.....	5
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ.....	7
2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	8
2.1. Εισαγωγή.....	8
2.2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	9
2.3. Η ιστορία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	10
2.4. Λειτουργίες Ανθρωπίνου Δυναμικού.....	12
2.4.1. Ανάλυση Θέσεων Εργασίας.....	15
2.4.2. Περιγραφή Θέσης Εργασίας.....	16
2.4.3. Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων.....	17
2.5. Human Resource Wheel.....	20
2.6. Υπεύθυνοι για τις Λειτουργίες Ανθρωπίνων Πόρων.....	21
2.7. Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.....	22
2.8. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	23
2.8.1. Πρακτικές που ενισχύουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων.....	26
2.8.2. Πρακτικές που ενισχύουν την παρακίνηση.....	27
2.8.3. Πρακτικές που ενισχύουν τη συμμετοχή.....	27
2.9. Προκλήσεις για τους Διευθυντές Ανθρωπίνων Πόρων.....	28
2.9.1. Προκλήσεις και συνεισφορά της ποικιλομορφίας.....	29
2.9.2. Προκλήσεις στο πεδίο της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων.....	29
2.9.2.1. Ανταπόκριση σε πολλαπλούς ενδιαφερόμενους.....	29
2.9.2.2. Μέτρηση της επίπτωσης και χρησιμότητας της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων.....	30
2.9.2.3. Προσανατολισμός στο μέλλον.....	31
2.9.2.4. Εστίαση σε προβλήματα και αποτελέσματα.....	31
2.9.2.5. Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων και Ανάλυση Κοινωνικής Δικτύωσης.....	32
2.9.3. Μελλοντικές προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	33
2.10. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Ολική Ποιότητα.....	35
2.10.1. Επανασχεδιασμός του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων ώστε να ταιριάζει στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	37
2.10.1.1. Έμφαση στην Ποιοτική Εργασία.....	37
2.10.1.2. Εστίαση στον Πελάτη.....	38
2.10.1.3. Στρατηγική, Ολική Προσέγγιση Βελτίωσης.....	40
2.10.1.4. Συνεχής Βελτίωση σαν τρόπος ζωής.....	40
2.10.1.5. Αμοιβαίος Σεβασμός και Ομαδική Εργασία.....	41
2.10.2. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προσανατολισμένες στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	41

2.10.2.1. Επιλογή.....	42
2.10.2.2. Ανάπτυξη και Εκπαίδευση	43
2.10.2.3. Ανάπτυξη Καριέρας	44
2.10.2.4. Διοίκηση Απόδοσης	45
2.10.2.5. Συστήματα Αμοιβών- Προνόμια	46
2.10.2.6. Εργασιακές Σχέσεις	48
2.10.2.7. Επικοινωνία	49
2.11. Περίληψη Κεφαλαίου	50
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ.....	51
3. ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΙ.....	56
3.1. Εισαγωγή	56
3.2. Προσέλκυση.....	57
3.3. Στάδια διαδικασίας προσέλκυσης.....	58
3.3.1. Σχεδιασμός Προσέλκυσης	58
3.3.2. Καθορισμός θέσης	59
3.3.3. Προσέλκυση υποψηφίων	60
3.3.3.1. Αγορά εργασίας	61
3.3.4. Επιλογή υποψηφίου	62
3.3.5. Πρόσληψη υποψηφίου	63
3.3.5.1. Προσφορά.....	63
3.3.5.1.1. Έγκριση πρόσληψης	63
3.3.5.1.2. Υποβολή προσφοράς	64
3.3.5.2. Ενημέρωση μη επιτυχόντων.....	64
3.3.5.3. Χειρισμός εισαγωγής νεοεισερχομένων	65
3.4. Πηγές Προσέλκυσης	65
3.4.1. Εσωτερικές Πηγές.....	66
3.4.1.1. Γνωστοποίηση θέσεων εργασίας (job posting- bidding)	67
3.4.2. Εξωτερικές Πηγές	68
3.5. Μέθοδοι Προσέλκυσης.....	69
3.5.1. Ανεπίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης.....	69
3.5.2. Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης.....	70
3.5.2.1 Αγγελίες- Καταχωρήσεις σε εφημερίδες	70
3.5.2.1.1. Σύνταξη αγγελίας.....	71
3.5.2.2. Ίντερνετ	72
3.5.2.3. Γραφεία Απασχόλησης.....	72
3.5.2.4. Γραφεία Προσωρινής- Έκτακτης Απασχόλησης	73
3.5.2.5. Πρόσκληση- Διορισμός.....	73
3.5.3. Προσέλκυση από Συγκεκριμένες Ομάδες	74
3.5.3.1. Πανεπιστημιακή Προσέλκυση.....	74
3.5.4. Σχέση Μεθόδων Προσέλκυσης και Μεθόδων Εύρεσης Εργασίας.....	74
3.5.4.1. Αναζήτηση εργασίας και επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης	77
3.5.5. Ένα μοντέλο για τη διαδικασία προσέλκυσης.....	80
3.5.6. Έρευνα για τις μεθόδους προσέλκυσης	83
3.5.6.1. Παραδοσιακή έρευνα για τις μεθόδους προσέλκυσης	83
3.5.6.2. Τρεις μελέτες που οδηγούν σε ξεκάθαρα συμπεράσματα σχετικά με τα αποτελέσματα των μεθόδων προσέλκυσης	85
3.6. Επιλογή	86
3.6.1. Συγκρότηση επιτροπής επιλογής	87
3.6.1.1. Διορισμός μελών επιτροπής	87
3.6.1.2. Επιβεβαίωση των χρόνων συναντήσεων και συνεντεύξεων	88

3.6.2. Δημιουργία λίστας υποψηφίων.....	88
3.6.3. Επιλογή μεθόδων επιλογής.....	90
3.6.4. Προετοιμασία ερωτήσεων συνέντευξης.....	91
3.6.5. Διεξαγωγή συνέντευξης.....	92
3.6.5.1. Διαδικασία συνέντευξης.....	92
3.6.5.2. Αξιολόγηση συνεντεύξεων.....	93
3.6.5.3. Ερωτήσεις υποψηφίων.....	93
3.6.6. Έλεγχος συστάσεων.....	94
3.6.6.1. Δομημένος έλεγχος συστάσεων.....	94
3.6.6.2. Προφορικές και γραπτές συστάσεις.....	95
3.6.6.3. Αξιολόγηση συστάσεων.....	95
3.6.7. Πραγματοποίηση επιλογής.....	96
3.7. Μέθοδοι Επιλογής.....	96
3.7.1. Συνέντευξη.....	96
3.7.1.1. Είδη συνεντεύξεων.....	98
3.7.1.1.1. Δομημένη Συνέντευξη.....	98
3.7.1.1.2. Τηλεφωνική Συνέντευξη.....	99
3.7.2. Δείγματα εργασίας.....	100
3.7.2.1. Ομαδική συζήτηση χωρίς καθοδήγηση.....	101
3.7.2.2. In-tray test (Τεστ αρχείου εισερχομένων- εξερχομένων).....	101
3.7.2.3. Σχεδιασμός εργασιών.....	101
3.7.2.4. Ανάλυση εργασιών.....	102
3.7.2.5. Διαλέξεις/ Παρουσιάσεις.....	102
3.7.2.6. Εργασίες σε υπολογιστή.....	102
3.7.3. Αξιολόγηση από ομοβάθμιους (peer assessment).....	103
3.7.4. Κέντρα αξιολόγησης.....	103
3.7.5. Ψυχομετρικά τεστ.....	104
3.7.6. Τεστ μέσω διαδικτύου.....	106
3.7.7. Ανεπίσημες συναντήσεις.....	109
3.8. Σχέση επιλογής υποψηφίων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	110
3.8.1. Ικανότητες και η μεταβαλλόμενη φύση της επιλογής υποψηφίων.....	110
3.8.2. Ικανότητες και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	112
3.8.3. Ποιότητα επιλογής.....	113
3.8.4. Συμπεράσματα.....	115
3.9 Περίληψη Κεφαλαίου.....	116
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ.....	117
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	125
4.1. Εισαγωγή.....	125
4.2. Πλαίσιο Ανάλυσης.....	125
4.3. Έλεγχος Υποθέσεων.....	127
4.4. Στατιστικές Μέθοδοι.....	131
4.5. Έρευνα.....	133
4.5.1. Χαρακτηριστικά στοιχεία δείγματος.....	133
4.5.2. Αντιλήψεις ερωτηθέντων σε υποθέσεις- συμπεράσματα βιβλιογραφικής έρευνας (ερωτήσεις 6-12).....	136
4.5.2.1. Λειτουργία ΔΑΠ και επίτευξη οργανωσιακών στόχων.....	136
4.5.2.2. Η ΔΑΠ ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	142
4.5.2.3. Πρακτικές ΔΑΠ ως μέσο διαμόρφωσης δεξιοτήτων.....	148
4.5.2.4. Η επίδραση της προσέλκυσης στην αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας.....	153

4.5.2.5. Κριτήρια επιλογής υποψηφίου	158
4.5.2.6. Ερωτήσεις συνεντεύξεων επιλογής	163
4.5.2.7. Αξιολόγηση διαδικασίας επιλογής.....	168
4.5.3. Αντιλήψεις ερωτηθέντων σε υποθέσεις- συμπεράσματα βιβλιογραφικής έρευνας (ερωτήσεις 13-20)	173
4.5.3.1. Περιγραφές θέσεων εργασίας, από πλευράς εργαζομένου	173
4.5.3.2. Περιγραφές θέσεων εργασίας, από πλευράς εταιρίας	177
4.5.3.3. Παράγοντες αναζήτησης θέσεων εργασίας	184
4.5.3.4. Πλεονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας	188
4.5.3.5. Μειονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας	194
4.5.3.6. Πλεονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας	198
4.5.3.7. Μειονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας	201
4.5.3.8. Μέθοδοι προσέλκυσης	205
4.5.3.9. Μέθοδοι επιλογής	209
4.6. Συμπεράσματα	214
4.6.1. Συμπεράσματα έρευνας σε δευτεροετείς.....	214
4.6.2. Συμπεράσματα έρευνας σε τριτοετείς.....	216
4.6.3. Συσχετισμοί συμπερασμάτων έρευνας σε δευτεροετείς και σε τριτοετείς	219
4.6.4. Συσχετισμοί συμπερασμάτων έρευνας με βιβλιογραφική έρευνα	222
4.6.5. Μελλοντική έρευνα	225
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ.....	226
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	227
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	227
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	232
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄	234
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	234
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄	239
ΛΕΞΙΚΟ	239
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄	243
ΟΡΙΣΜΟΙ.....	243

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ιωάννη Θανόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια του και τις εύστοχες παρατηρήσεις του κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας, με σκοπό την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- Διάγραμμα 2.5.1.:** Human Resource Wheel, σελ. 21
- Διάγραμμα 2.7.1.:** Τύποι υποστήριξης που παρέχεται από το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, σελ. 23
- Διάγραμμα 3.5.5.1.:** Μοντέλο διαδικασίας προσέλκυσης, σελ. 81
- Διάγραμμα 4.2.1.:** Πλαίσιο Ανάλυσης, σελ. 126
- Διάγραμμα 4.5.1.1.:** Ποσοστά δείγματος, σελ. 133
- Διάγραμμα 4.5.1.2.:** Σύγκριση δείγματος δευτεροετών- τριτοετών, σελ. 134
- Διάγραμμα 4.5.1.3.:** Αναλογία εργαζομένων- μη εργαζομένων, σελ. 134
- Διάγραμμα 4.5.1.3.:** Δευτεροετείς- ποσοστά ανδρών γυναικών, σελ. 135
- Διάγραμμα 4.5.1.3.:** Τριτοετείς- ποσοστά ανδρών γυναικών, σελ. 135
- Διάγραμμα 4.5.2.1.:** Ερώτηση 6- Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών, σελ. 138
- Διάγραμμα 4.5.2.2.:** Ερώτηση 6- Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών, σελ. 139
- Διάγραμμα 4.5.2.3.:** Ερώτηση 6- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών, σελ. 140
- Διάγραμμα 4.5.2.4.:** Ερώτηση 6- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών, σελ. 141
- Διάγραμμα 4.5.2.5.:** Ερώτηση 6- Σύγκριση απαντήσεων, σελ. 142
- Διάγραμμα 4.5.2.6.:** Ερώτηση 7- Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών, σελ. 144
- Διάγραμμα 4.5.2.7.:** Ερώτηση 7- Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών, σελ. 145
- Διάγραμμα 4.5.2.8.:** Ερώτηση 7- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών, σελ. 146
- Διάγραμμα 4.5.2.9.:** Ερώτηση 7- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών, σελ. 147
- Διάγραμμα 4.5.2.10.:** Ερώτηση 7- Σύγκριση απαντήσεων, σελ. 147
- Διάγραμμα 4.5.2.11.:** Ερώτηση 8-Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών, σελ. 149
- Διάγραμμα 4.5.2.12.:** Ερώτηση 8-Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών, σελ. 150
- Διάγραμμα 4.5.2.13.:** Ερώτηση 8-Διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων δευτεροετών, σελ. 176

Διάγραμμα 4.5.2.14.: Ερώτηση 8-Διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων τριτοετών, σελ. 152

Διάγραμμα 4.5.2.15.: Ερώτηση 8- Σύγκριση απαντήσεων, σελ. 152

Διάγραμμα 4.5.2.16.: Ερώτηση 9-Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών, σελ. 154

Διάγραμμα 4.5.2.17.: Ερώτηση 9-Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών, σελ. 155

Διάγραμμα 4.5.2.18.: Ερώτηση 9-Διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων δευτεροετών, σελ. 156

Διάγραμμα 4.5.2.19.: Ερώτηση 9-Διάγραμμα Πλαισίου και απολήξεων τριτοετών, σελ. 157

Διάγραμμα 4.5.2.20.: Ερώτηση 9- Σύγκριση απαντήσεων, σελ. 157

Διάγραμμα 4.5.2.21.: Ερώτηση 10-Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών, σελ. 159

Διάγραμμα 4.5.2.22.: Ερώτηση 10-Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών, σελ. 160

Διάγραμμα 4.5.2.23.: Ερώτηση 10- Διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων δευτεροετών, σελ. 161

Διάγραμμα 4.5.2.24.: Ερώτηση 10-Διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων τριτοετών, σελ. 162

Διάγραμμα 4.5.2.25.: Ερώτηση 10- Σύγκριση απαντήσεων, σελ. 162

Διάγραμμα 4.5.2.26.: Ερώτηση 11-Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών, σελ. 164

Διάγραμμα 4.5.2.27.: Ερώτηση 11-Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών, σελ. 165

Διάγραμμα 4.5.2.28.: Ερώτηση 11- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών, σελ. 166

Διάγραμμα 4.5.2.29.: Ερώτηση 11- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών, σελ. 167

Διάγραμμα 4.5.2.30.: Ερώτηση 11- Σύγκριση απαντήσεων, σελ. 167

Διάγραμμα 4.5.2.31.: Ερώτηση 12-Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών, σελ. 169

Διάγραμμα 4.5.2.32.: Ερώτηση 12- Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών, σελ. 170

Διάγραμμα 4.5.2.33.: Ερώτηση 12- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών, σελ. 171

Διάγραμμα 4.5.2.34.: Ερώτηση 12- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών, σελ. 172

Διάγραμμα 4.5.2.35.: Ερώτηση 12- Σύγκριση απαντήσεων, σελ. 172

Διάγραμμα 4.5.3.1.: Ερώτηση 13α- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών, σελ. 176

Διάγραμμα 4.5.3.2.: Ερώτηση 13α- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών, σελ. 176

Διάγραμμα 4.5.3.3.: Ερώτηση 13β- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών, σελ. 180

Διάγραμμα 4.5.3.4.: Ερώτηση 13β- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών, σελ. 180

Διάγραμμα 4.5.3.5.: Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένου, σελ. 181

Διάγραμμα 4.5.3.6.: Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εταιρίας, σελ. 182

Διάγραμμα 4.5.3.7.: Δευτεροετείς- Σύγκριση απαιτήσεων περιεχομένων θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένων και εταιρίας, σελ. 183

Διάγραμμα 4.5.3.8.: Τριτοετείς- Σύγκριση απαιτήσεων περιεχομένων θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένων και εταιρίας, σελ. 183

Διάγραμμα 4.5.3.9.: Ερώτηση 14- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών, σελ. 187

Διάγραμμα 4.5.3.10.: Ερώτηση 14- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών, σελ. 187

Διάγραμμα 4.5.3.11.: Παράγοντες αναζήτησης θέσεων εργασίας, σελ. 188

Διάγραμμα 4.5.3.12.: Ερώτηση 15- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών, σελ. 192

Διάγραμμα 4.5.3.13.: Ερώτηση 15- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών, σελ. 193

Διάγραμμα 4.5.3.14.: Πλεονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, σελ. 194

Διάγραμμα 4.5.3.15.: Ερώτηση 16- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών, σελ. 196

Διάγραμμα 4.5.3.16.: Ερώτηση 16- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών, σελ. 197

Διάγραμμα 4.5.3.17.: Μειονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, σελ. 197

Διάγραμμα 4.5.3.18.: Ερώτηση 17- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών, σελ. 200

Διάγραμμα 4.5.3.19.: Ερώτηση 19- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών, σελ. 200

Διάγραμμα 4.5.3.20.: Πλεονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, σελ. 201

Διάγραμμα 4.5.3.21.: Ερώτηση 18 -Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών, σελ. 204

Διάγραμμα 4.5.3.22.: Ερώτηση 18- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών, σελ. 204

Διάγραμμα 4.5.3.23.: Μειονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, σελ. 205

Διάγραμμα 4.5.3.24.: Ερώτηση 19-Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών, σελ. 208

Διάγραμμα 4.5.3.25.: Ερώτηση 19- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών, σελ. 208

Διάγραμμα 4.5.3.26.: Μέθοδοι προσέλκυσης, σελ. 209

Διάγραμμα 4.5.3.27.: Ερώτηση 20- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών, σελ. 212

Διάγραμμα 4.5.3.28.: Ερώτηση 20- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών, σελ. 212

Διάγραμμα 4.5.3.29.: Μέθοδοι επιλογής, σελ. 213

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πρόκειται να ασχοληθεί με το θέμα της επιλογής και προσέλκυσης νεοεισερχομένων στελεχών. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της εργασίας θα αναλυθεί αρχικά το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και στη συνέχεια να γίνει αναλυτική παρουσίαση των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής νεοεισερχομένων στελεχών.

Η τεκμηρίωση της διπλωματικής εργασίας θα στηριχθεί τόσο σε βιβλιογραφική έρευνα, όσο και σε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων, τα οποία θα μοιραστούν σε μεταπτυχιακούς φοιτητές του προγράμματος MBA-TQM του Πανεπιστημίου Πειραιά . Τέλος, θα πραγματοποιηθεί στατιστική επεξεργασία των στοιχείων που θα προκύψουν από τα ερωτηματολόγια, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε το συγκεκριμένο θέμα διπλωματικής εργασίας είναι αφενός ότι παρόμοιο θέμα δεν έχει αναλυθεί στο πλαίσιο των μεταπτυχιακών προγραμμάτων του Πανεπιστημίου Πειραιά και αφετέρου ότι το θέμα αυτό μπορεί να αποτελέσει αφορμή για περαιτέρω αναφορά και έρευνα στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Γενικό Πλαίσιο

Οι όροι «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» και «Ανθρώπινοι Πόροι» έχουν αντικαταστήσει σε μεγάλο βαθμό τον όρο «Διοίκηση Προσωπικού» για την περιγραφή των εμπλεκόμενων διαδικασιών στη διαχείριση ανθρώπων ενός οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Ένας μεγάλος αριθμός ορισμών έχει προταθεί για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Οι ορισμοί που ακολουθούν παρουσιάζουν τις κυριότερες τάσεις που επικρατούν.

1. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ως διοικητική λειτουργία:

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια διοικητική λειτουργία η οποία εφαρμόζει και ελέγχει τις δραστηριότητες αυτές, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για τη διαχείριση και το συντονισμό των Ανθρωπίνων Πόρων ενός οργανισμού.¹

2. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που βασίζεται στις λειτουργίες σε συνδυασμό με τους σκοπούς Ανθρωπίνων Πόρων:

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.²

3. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που παρουσιάζει τις σύγχρονες τάσεις:

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα, που αποτελεί έναν από τους πολυτιμότερους πόρους του οργανισμού και συμβάλει είτε ατομικά, είτε συλλογικά στην επίτευξη στόχων. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι τα ακόλουθα:

- Η έμφαση στη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων (των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού), έτσι ώστε η στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων να είναι εναρμονισμένη με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Η ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εναρμονισμένων με την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού.
- Η σημασία που δίνεται στην επίτευξη δέσμευσης στην αποστολή και στις αξίες του οργανισμού.
- Οι άνθρωποι θεωρούνται πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανθρώπινο κεφάλαιο που πρέπει να επενδυθεί, μέσα από την παροχή ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης.
- Οι εργασιακές σχέσεις προσεγγίζονται με βάση την αρχή της αμοιβαιότητας (the principle of mutuality). Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων εναρμονίζονται με αυτά των εργοδοτών.
- Τα στελέχη γραμμής (line managers) έχουν ευθύνη για την απόδοση της Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων.³

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί δίνουν έμφαση στο σημαντικό ρόλο που έχουν οι ανθρωπίνοι πόροι για τον οργανισμό καθώς και στη σωστή αντιμετώπιση τους εντός της επιχείρησης. Οι όροι «ανθρώπινοι πόροι» και «ανθρώπινο δυναμικό», που έχουν αντικαταστήσει τους όρους «προσωπικό» και «εργαζόμενοι», στοχεύουν στην ανάδειξη της αξίας του ανθρώπινου παράγοντα για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αντικατοπτρίζει το ενδιαφέρον των διευθυντικών στελεχών για τη Διοίκηση Προσωπικού. Η στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αφορά στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να διοικηθεί ο ανθρώπινος παράγοντας έτσι ώστε να συμβάλει στην επίτευξη στόχων του οργανισμού.⁴

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελείται από ορισμένες λειτουργίες οι οποίες αναφέρονται στις ενέργειες που πραγματοποιούνται τόσο σε μεγάλες όσο και σε μικρές επιχειρήσεις για το συντονισμό και την οργάνωση των Ανθρωπίνων Πόρων. Οι λειτουργίες αυτές περιλαμβάνουν μια ποικιλία δραστηριοτήτων οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά όλα τα πεδία ενός οργανισμού. Οι έξι κύριες λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων⁵ είναι οι εξής:

1. Σχεδιασμός, προσέλκυση και επιλογή Ανθρωπίνων Πόρων
2. Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων
3. Αμοιβές και προνόμια
4. Εργασιακές σχέσεις
5. Υγιεινή και ασφάλεια
6. Έρευνα Ανθρωπίνων Πόρων

Δύο πολύ σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η προσέλκυση και η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, η προσέλκυση προϋποθέτει την αναζήτηση μέσα από ένα σύνολο ατόμων, των υποψηφίων που διαθέτουν προσόντα, για τη πιθανή στελέχωση θέσεων εργασίας. Η προσέλκυση μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας οι κατάλληλοι υποψήφιοι. Οι περισσότεροι οργανισμοί διαθέτουν κάποια λειτουργία προσέλκυσης, την οποία διαχειρίζεται το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.⁶

Η επιλογή περιλαμβάνει την αξιολόγηση όλων των αιτήσεων καθώς και την επιλογή πιθανών υποψηφίων και τελικά του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και θα αναλάβει υποχρεώσεις εντός του οργανισμού. Επιπλέον, η επιλογή περιλαμβάνει και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για να εξασφαλίσει τους περισσότερο κατάλληλους υποψηφίους. Η διαδικασία αυτή διαχειρίζεται από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.

Όλα τα παραπάνω μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η προσέλκυση και η επιλογή των σωστών ατόμων για τη στελέχωση θέσεων εργασίας στον οργανισμό αποτελεί υψηλή

προτεραιότητα, σε μια εποχή όπου υπάρχει έντονη εστίαση στην αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

1.2. Αποστολή- Στόχος Εργασίας

Στην παραπάνω παράγραφο έγινε μια προσπάθεια ορισμού της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και μια σύντομη περιγραφή δύο κύριων λειτουργιών της, την προσέλκυση και την επιλογή. Ο στόχος της εργασίας αυτής είναι να αναλυθεί αρχικά το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και στη συνέχεια να γίνει αναλυτική παρουσίαση των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής νεοεισερχομένων στελεχών.

Αρχικά, θα γίνει μια αναφορά στις λειτουργίες και τους στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Επιπλέον, θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι μελλοντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι Ανθρώπινοι Πόροι καθώς και τη σχέση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στη συνέχεια θα γίνει αναλυτική παρουσίαση της διαδικασίας προσέλκυσης νεοεισερχομένων στελεχών. Συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν λεπτομερώς τα στάδια της διαδικασίας προσέλκυσης, οι πηγές προσέλκυσης καθώς και οι μέθοδοι προσέλκυσης.

Τέλος, θα αναλυθεί το περιεχόμενο της διαδικασίας επιλογής νεοεισερχομένων στελεχών. Συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν οι μέθοδοι επιλογής υποψηφίων για την πιθανή στελέχωση θέσεων εργασίας και θα γίνει αναφορά στη σχέση επιλογής των υποψηφίων με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

1.3. Μεθοδολογία Υλοποίησης Αποστολής

Για να επιτευχθούν η αποστολή και ο στόχος της εργασίας, όπως παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, θα πραγματοποιηθεί πρώτα βιβλιογραφική έρευνα και στη

συνέχεια, έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων καθώς και ανάλυση των αποτελεσμάτων με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Αρχικά, η βιβλιογραφική έρευνα θα στηριχθεί σε πρόσφατη αρθρογραφία, βιβλιογραφία και ιστοσελίδες, έτσι ώστε να ληφθούν πληροφορίες σχετικά με το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και ειδικότερα πληροφορίες σχετικά με το αντικείμενο της επιλογής και προσέλκυσης νεοεισερχομένων στελεχών.

Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων, τα οποία θα μοιραστούν σε μεταπτυχιακούς φοιτητές του προγράμματος MBA-TQM του Πανεπιστημίου Πειραιά. Οι ερωτήσεις που θα περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο θα είναι βασισμένες σε θέματα που εξετάστηκαν στα πλαίσια της βιβλιογραφικής έρευνας. Το δείγμα που θα χρησιμοποιηθεί είναι οι μεταπτυχιακοί φοιτητές του δευτέρου έτους (2008-2009) και οι μεταπτυχιακοί φοιτητές του τρίτου έτους (2007-2008) του προγράμματος. Η επιλογή του δείγματος έγινε με αυτό τον τρόπο, έτσι ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τις έννοιες της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων, της επιλογής και της προσέλκυσης, άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικές περιόδους σχετικά με την είσοδο τους στην αγορά εργασίας. Αφενός, οι μεταπτυχιακοί φοιτητές του δευτέρου έτους είναι ως επί το πλείστον άτομα που δεν εργάζονται. Αφετέρου, οι μεταπτυχιακοί φοιτητές του τρίτου έτους είναι ως επί το πλείστον άτομα που έχουν κάνει την είσοδο τους στην αγορά εργασίας.

Τέλος, θα πραγματοποιηθεί στατιστική επεξεργασία των στοιχείων που θα προκύψουν από τα ερωτηματολόγια, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν, θα υποστηρίξουν τα περιεχόμενα της βιβλιογραφικής έρευνας που περιγράφηκε παραπάνω. Περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την επιλογή του δείγματος και τη μεθοδολογία της έρευνας και τις στατιστικές τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν, δίνονται στο Τέταρτο Κεφάλαιο της εργασίας.

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York, 2004, pages 4-6
2. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2003, pages 17-19
3. Michael Armstrong, *A handbook of Human Resources Management Practice*, Kogan Page Publishers, 2006, pages 25-26
4. Stephen Ackroyd, Rosemary Batt, Paul Thomson, *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press, 2005, pages 15-18
5. Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York, 2004, pages 4-6
6. www.inc.com/magazine/20080501/finding-the-right-person.html, Inc. staff, Finding the Right Person, May 2008

2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

2.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά στους Ανθρώπινους Πόρους και τη σημασία που έχουν για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αρχικά γίνεται μια προσπάθεια ορισμού της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων η οποία αποτελεί λειτουργία με αυξανόμενη στρατηγική σημασία. Επιπλέον, γίνεται μια περιγραφή της ιστορίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διάρκεια των περίπου 100 χρόνων ύπαρξής της.

Στη συνέχεια, αναλύονται οι λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες αποτελούν ενέργειες που πραγματοποιούνται στις επιχειρήσεις για το συντονισμό και την οργάνωση των Ανθρώπινων Πόρων. Δίνεται έμφαση σε σημαντικά κομμάτια των λειτουργιών Ανθρώπινου Δυναμικού όπως η ανάλυση θέσεων εργασίας, η περιγραφή θέσεων εργασίας και η Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων. Επιπλέον, γίνεται μια αναφορά στους υπεύθυνους για τις λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων καθώς και στο ρόλο του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων το οποίο παρέχει υποστήριξη σε όλα τα θέματα Ανθρώπινων Πόρων.

Ένα σημαντικό κομμάτι του κεφαλαίου αυτού είναι οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίες αποτελούν πρωταρχικό μέσο, μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν τις δεξιότητες, τη συμπεριφορά και τη στάση του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να εκτελέσουν τις εργασίες που πρέπει και να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Επιπλέον, αναλύονται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μέσα σε ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο οργανωσιακό περιβάλλον.

Στη συνέχεια, γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης της σχέσης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της Ολικής Ποιότητας. Επιπλέον, αναλύονται οι πρακτικές Διοίκησης

Ανθρωπίνων Πόρων που είναι προσανατολισμένες στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η εφαρμογή των οποίων μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο είναι σχεδιασμένα και λειτουργούν τα συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Οι θεωρίες και οι πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αφορούν στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διαμορφώθηκαν κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1980 και του 1990. Κατά τη διάρκεια των επόμενων δεκαετιών ακολούθησε περαιτέρω έρευνα επάνω στο αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, με αποτέλεσμα οι θεωρίες και οι πρακτικές αυτές να μελετηθούν σε βάθος και να εξελιχθούν περισσότερο. Στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο, παρουσιάζονται οι αρχικές προσεγγίσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αποτέλεσαν τη βάση της σχέσης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Ποιότητας.

2.2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια διοικητική λειτουργία η οποία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες αυτές, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για τη διαχείριση και το συντονισμό των Ανθρωπίνων Πόρων ενός οργανισμού. Οι Ανθρώπινοι Πόροι ενός οργανισμού αντιπροσωπεύουν μια από τις μεγαλύτερες επενδύσεις ενός οργανισμού.¹ Επιπλέον, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η λειτουργία που εκτελείται στους οργανισμούς και διευκολύνει την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπων (υπάλληλοι) για την επίτευξη των οργανωσιακών και ατομικών στόχων.²

Η αξία των Ανθρωπίνων Πόρων ενός οργανισμού συχνά γίνεται εμφανής όταν ο οργανισμός πωλείται. Συχνά η τιμή αγοράς του οργανισμού είναι μεγαλύτερη από τη συνολική αξία των στοιχείων του ενεργητικού. Η διαφορά αυτή, η οποία ονομάζεται υπεραξία (goodwill), αντικατοπτρίζει εν μέρει την αξία των Ανθρώπινων Πόρων του οργανισμού. Παραδείγματα σημαντικών επενδύσεων ενός οργανισμού σε Ανθρώπινους Πόρους αποτελούν οι μισθοί, η προσέλκυση, η πρόσληψη καθώς και η εκπαίδευση στελεχών.³

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι προσανατολισμένη στη δραστηριότητα, στους ανθρώπους και στο μέλλον. Η αυξανόμενη στρατηγική σημασία της Διοίκησης

Ανθρωπίνων Πόρων δημιουργεί ανάγκη για μεγαλύτερη συμβολή των human resource specialists στους στόχους και την αποστολή του οργανισμού. Οι δραστηριότητες και η απόδοση της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να μετρώνται, να επικοινωνούνται επακριβώς και να αξιολογούνται.⁴

Ο όρος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα σύγχρονο όρο για τη Διοίκηση Προσωπικού. Κάποιοι ειδικοί θεωρούν ότι ο όρος Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί όρο ορισμένο στενότερα και σαφέστερα σε σύγκριση με τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.⁵

2.3. Η ιστορία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η λειτουργία των Ανθρωπίνων Πόρων στους οργανισμούς έχει μια μακρά και καλά τεκμηριωμένη ιστορία, κατά τη διάρκεια της οποίας έχει περάσει μέσα από πολλά στάδια, από μια εσωστρεφή λειτουργία τήρησης αρχείων, σε μια λειτουργία στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό. Η λειτουργία ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς έχει αναλυθεί, συκοφαντηθεί, διερευνηθεί και επιδοκιμαστεί πολλές φορές κατά τη διάρκεια των περίπου 100 χρόνων ύπαρξής της. Οι ανθρωπίνους πόροι έχουν αλλάξει αρκετά από το ξεκίνημα τους, όπου θεωρούνταν ως επί το πλείστον μια λειτουργία συντήρησης με λίγες ευθύνες, μέχρι σήμερα, όπου έχουν στρατηγική θέση και σημαντικές συνέπειες στον οργανισμό.

Η σημασία και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, παλαιότερα γνωστή ως Διοίκηση Προσωπικού, έχει αλλάξει σημαντικά κατά τη διάρκεια των ετών. Γεννημένη κατά το κίνημα των βιομηχανικών σχέσεων, η Διοίκηση Προσωπικού μελετήθηκε αρχικά το 1920 από τους Tead and Metcalf. Κατά την εμφάνισή της, η Διοίκηση Προσωπικού αποτελούσε περισσότερο ένα εργαλείο τήρησης αρχείων, βλέποντας την εργασία σαν ένα παράγοντα για την παραγωγή. Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, χρησιμοποιώντας της επιστημονική διοίκηση εργασίας, οι οργανισμοί ξεκίνησαν να ποσοτικοποιούν την πιο αποδοτική μέθοδο υλοποίησης μιας εργασίας, να αξιολογούν τα συστήματα αμοιβών για τη μεγιστοποίηση της εργασιακής προσπάθειας

καθώς και να αξιολογούν την επιλογή και εκπαίδευση εργαζομένων η οποία βασίζεται σε μια προσεκτική διερεύνηση των ταλέντων και των δεξιοτήτων τους.⁶

Επιπροσθέτως, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η εργασιακή ευημερία απέκτησε πρωταρχική σημασία για τους οργανισμούς, με αποτέλεσμα να ενδιαφέρονται για την εργασιακή και προσωπική ζωή των υπαλλήλων τους. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί εγκατέστησαν αίθουσες φαγητού, παρείχαν ιατρικές υπηρεσίες, δημιούργησαν ποικίλες εγκαταστάσεις διασκέδασης και προσέφεραν οικονομική βοήθεια για οικιακές αγορές. Παρ' όλα αυτά τα στελέχη ανθρωπίνων πόρων συνέχιζαν να ακολουθούν τις παραδοσιακές λειτουργίες ανθρωπίνων πόρων, όπως προσέλκυση, επιλογή, πρόσληψη, αμοιβές και εκπαίδευση.⁷

Παρ' όλο που η Διοίκηση Προσωπικού έδινε έμφαση στους εργαζόμενους, τα πρώτα συστήματα διοίκησης που βασίζονταν στον Τείλορισμό (Taylorism)⁸ επιδίωκαν να προσαρμόσουν τον εργαζόμενο στις ανάγκες της δουλειάς παρά να σχεδιάσουν θέσεις εργασίας για τους εργαζόμενους. Τέτοιες σκέψεις έφεραν στο προσκήνιο μια νέα προσέγγιση για τους ανθρώπινους πόρους.

Όπως σημείωσε ο Lewisohn (1926), τα έμφυτα εργασιακά προβλήματα που υφίστανται μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών δεν αποτελούσαν υπόθεση καπιταλιστικής, διαλεκτικής ασυμβατότητας, αλλά μια ασυμφωνία μεταξύ οργανωσιακών και διοικητικών πρακτικών διοίκησης. Κατά συνέπεια, το επίκεντρο μιας καλής σχέσης μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων είναι η αναγνώριση και η κεφαλαιοποίηση των αμοιβαίων συμφερόντων μέγιστης ικανοποίησης και οικονομικού οφέλους. Για να αποκτηθεί συνεργασία, εμπιστοσύνη, αφοσίωση και σκληρή εργασία μεταξύ των εργαζομένων, οι εταιρίες πρέπει να προσπαθήσουν να εκπληρώσουν ταυτόχρονα τους στόχους των εργαζομένων και του οργανισμού.⁹

Ως αποτέλεσμα, η Διοίκηση Προσωπικού έγινε ανεξάρτητη από τους line managers, έδειξε ενδιαφέρον για τη ψυχολογία, εστίασε στην ικανότητα των ηγετών να συμφωνούν αποτελεσματικά με τους υπαλλήλους και να κερδίζουν την αφοσίωση τους και την υποστήριξη τους και έθεσε «πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού». Όσο οι οργανισμοί έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, το πεδίο της

Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δημιουργήθηκε μέσα από ένα συνδυασμό ποικίλων επιστημονικών πεδίων, όπως οι βιομηχανικές σχέσεις και η ψυχολογία.

Καθώς ο αριθμός των «πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού» συνέχισε να αυξάνεται, τόσο αυξανόταν και η σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Όσο ενισχύοταν η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ακόμα περισσότεροι νόμοι και κανονισμοί θεσπίζονταν κατά τις δεκαετίες του 1950 και του 1960, οι οποίοι προωθούσαν την ίση και δίκαιη αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων. Παρ' όλα αυτά, οι δεκαετίες του 1970 και 1980, ήταν καθοριστικές για να συνειδητοποιήσουν οι επιχειρήσεις ότι οι τεχνολογικές τους διαδικασίες δεν αποτελούσαν πλέον πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού. Δεδομένου ότι οι οργανισμοί χρειάζονται ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να παραμείνουν κερδοφόροι μακροπρόθεσμα, απαιτείται η συμβολή των πρακτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Κατ' αυτό τον τρόπο η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μετακινήθηκε στο προσκήνιο και τα Τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων θεωρήθηκαν ως αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής επιτυχίας.

Τα τελευταία 15 χρόνια, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει ενισχύσει τη στρατηγική της σημασία, θεωρείται ένα κλειδί που βρίσκεται στην κατοχή των οργανισμών και ένας βασικός σύνδεσμος στις επιχειρησιακές στρατηγικές. Όταν οι ανθρώπινοι πόροι διοικούνται με σωστό τρόπο, συνδυάζοντας δηλαδή μοναδικές εσωτερικές διαδικασίες με περιβαλλοντικές ευκαιρίες και ανάγκες, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους άλλους οργανισμούς του κλάδου.¹⁰

2.4. Λειτουργίες Ανθρωπίνου Δυναμικού

Οι λειτουργίες Ανθρωπίνου Δυναμικού αναφέρονται στις ενέργειες που πραγματοποιούνται τόσο σε μεγάλες όσο και σε μικρές επιχειρήσεις για το συντονισμό και την οργάνωση των Ανθρωπίνων Πόρων. Οι λειτουργίες Ανθρωπίνου Δυναμικού περιλαμβάνουν μια ποικιλία δραστηριοτήτων οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά όλα τα

πεδία ενός οργανισμού.¹¹ Μερικές από τις βασικότερες διεργασίες ή λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι: η προσέλκυση, η επιλογή, η μέτρηση απόδοσης και η διαχείριση απόδοσης.¹² Η Κοινωνία για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Society for Human Resource Management- SHRM), έχει αναγνωρίσει έξι κύριες λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων:

1. Σχεδιασμός, προσέλκυση και επιλογή Ανθρωπίνων Πόρων
2. Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων
3. Αμοιβές και προνόμια
4. Εργασιακές σχέσεις
5. Υγιεινή και ασφάλεια
6. Έρευνα Ανθρωπίνων Πόρων

Ο σχεδιασμός, η προσέλκυση και η επιλογή Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει:

- τη διενέργεια ανάλυσης θέσεων εργασίας (job analysis) με σκοπό τον προσδιορισμό συγκεκριμένων απαιτήσεων για κάθε μεμονωμένη θέση εργασίας μέσα στον οργανισμό.
- Τον προσδιορισμό των απαιτήσεων Ανθρωπίνων Πόρων που έχει ανάγκη ο οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους του.
- Την ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίου για την ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών.
- Την προσέλκυση των Ανθρωπίνων Πόρων που χρειάζεται ο οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους του.
- Την επιλογή και πρόσληψη των Ανθρωπίνων Πόρων για τη συμπλήρωση συγκεκριμένων θέσεων εργασίας μέσα στον οργανισμό.

Η ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει:

- την εκπαίδευση των εργαζομένων.
- Τον σχεδιασμό και την εφαρμογή διοικητικών και οργανωσιακών προγραμμάτων ανάπτυξης.
- Τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων μέσα στη δομή του οργανισμού.

- Το σχεδιασμό συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης του κάθε εργαζομένου.
- Την ενίσχυση των εργαζομένων στην ανάπτυξη πλάνων καριέρας (career plans).

Οι αμοιβές και τα προνόμια περιλαμβάνουν:

- το σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων αμοιβών και προνομίων για όλους του εργαζομένους.
- Την εξασφάλιση ότι οι αμοιβές και τα προνόμια είναι δίκαια και σταθερά.

Οι εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν:

- τη διαμεσολάβηση μεταξύ του οργανισμού και των διαφόρων εργατικών σωματείων
- Το σχεδιασμό συστημάτων πειθαρχίας και χειρισμού παραπόνων.

Η υγιεινή και ασφάλεια περιλαμβάνει:

- το σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων για τη διασφάλιση της υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων.
- Την παροχή υποστήριξης στους εργαζομένους με προσωπικά προβλήματα που επηρεάζουν την εργασιακή τους απόδοση.

Η έρευνα Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει:

- την παροχή μια βάσης πληροφοριών για τους Ανθρώπινους Πόρους.
- Το σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων επικοινωνίας εργαζομένων.¹³

2.4.1. Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Η ανάλυση θέσεων εργασίας περιλαμβάνει διάφορους τύπους εργασιακών δεδομένων και απαιτήσεων των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό. Οι πληροφορίες που αποκτώνται από την ανάλυση αυτή αποτελούν τη βάση για τις περισσότερες, αν όχι όλες, τις δραστηριότητες ανθρωπίνων πόρων. Εκ των πραγμάτων, η ανάλυση θέσεων εργασίας είναι σημαντική για τον οργανισμό επειδή υπηρετεί τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μέσω των οποίων οι οργανισμοί αποκτούν καλύτερη κατανόηση των εργασιών και των εργαζομένων τους.

Υπάρχει ένας αριθμός τρόπων για να εφαρμοστεί η ανάλυση θέσεων εργασίας στις λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Στη γενική της μορφή η ανάλυση θέσεων εργασίας παρέχει ένα σημείο αναφοράς στους χρήστες (στελέχη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και managers). Παρ' όλα αυτά η ουσία των δεδομένων που προκύπτουν από την ανάλυση θέσεων εργασίας που βοηθούν στις οργανωσιακές λειτουργίες ανθρωπίνων πόρων, απέχει πολύ από το λόγο για τον οποίο χρησιμοποιείται σήμερα. Υπάρχουν ποικίλες δυνατότητες εφαρμογής και χρήσης της ανάλυσης θέσεων εργασίας, στη λήψη αποφάσεων σχετικών με τους ανθρώπινους πόρους, εάν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των δεδομένων βελτιώνονται και αναθεωρούνται.

Οι αποφάσεις που στηρίζονται σε δεδομένα ανάλυσης θέσεων εργασίας τεκμηριώνονται πιο αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιείται μια ποσοτική προσέγγιση για τον υπολογισμό των τιμών που προκύπτουν από τα δεδομένα αυτά. Συγκεκριμένα η μετρική επιστήμη χρησιμοποιεί ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα ανάλυσης θέσεων εργασίας και εφαρμόζει σε κάθε βήμα μαθηματικούς τύπους, ή αλγορίθμους, για να απαντήσει σε ζητήματα ανθρωπίνων πόρων. Αυτοί οι τύποι που χρησιμοποιούνται σε κάθε βήμα επιτρέπουν την μετατροπή των δεδομένων σε περισσότερο διαχειρίσιμα και εύκολα ερμηνεύσιμα στοιχεία, τα οποία επιτρέπουν μια περισσότερο οικονομική και αποτελεσματική ανάλυση θέσεων εργασίας. Η χρήση της μετρικής επιστήμης μπορεί να συνδυάσει την ανάλυση θέσεων εργασίας και τη λήψη αποφάσεων έτσι ώστε να βοηθήσει τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό και τις θέσεις εργασίας.¹⁴

2.4.2. Περιγραφή Θέσης Εργασίας

Για να δοθεί ένας κατανοητός ορισμός για το σχεδιασμό θέσεων εργασίας (job design), πρέπει πρώτα να οριστεί η θέση εργασίας. Μια θέση εργασίας ορίζεται ως η συλλογή συναφών θέσεων που μοιάζουν όσον αφορά την εργασία που εκτελούν ή τους στόχους του οργανισμού που υπηρετούν. Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας αναφέρεται στο περιεχόμενο και τη δομή των εργασιών που εκτελούν οι εργαζόμενοι. Η έρευνα για το σχεδιασμό θέσεων εργασίας εστιάζει στα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που εκτελούν οι υπάλληλοι σε καθημερινή βάση. Είναι αυτονόητο ότι για να επιτευχθεί εργασιακή απόδοση απαιτούνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά από τους υποψηφίους, τα οποία πρέπει να ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.¹⁵

Το πρώτο βήμα είναι ο προσδιορισμός της ανοιχτής θέσης εργασίας. Αυτό το βήμα βοηθά στο να ξεκαθαριστεί το είδος του ατόμου που χρειάζεται ο οργανισμός για να στελεχώσει τη κενή θέση εργασίας. Για να διαμορφωθεί μια περιγραφή θέσης εργασίας, πρέπει να υπάρχει εισροή πληροφοριών (input) από τα άτομα που πρόκειται να συνεργαστούν με τους νεοεισερχόμενους στην επιχείρηση. Μια σωστά διαμορφωμένη περιγραφή θέσης εργασίας περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης εργασίας, το εύρος των καθηκόντων της θέσης, τις απαιτήσεις σε εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία, επαγγελματικές πιστοποιήσεις και τεχνικές δεξιότητες.

Παρ' όλα αυτά δε χρειάζεται να προσδιορίζεται σε υπερβολική λεπτομέρεια η θέση εργασίας. Αντιθέτως, απαιτείται να υπάρχει κάποια ευελιξία στην περιγραφή της θέσης έτσι ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να αναλάβει μη προβλεπόμενα καθήκοντα και έργα. Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις είναι απρόθυμες στο να συμπεριλάβουν το μισθό στην περιγραφή της θέσης εργασίας, προτείνεται από ειδικούς στην προσέλκυση να συμπεριλαμβάνεται έστω ένα εύρος μισθού το οποίο θα ξεκαθαρίσει (screen out) ορισμένους ακατάλληλους υποψηφίους.

Είναι σημαντικό να συνταχθεί μια περιγραφή θέσης εργασίας η οποία να ξεχωρίζει ανάμεσα σε άλλες, έτσι ώστε να είναι ελκυστική στους υποψηφίους. Είναι απαραίτητο η περιγραφή θέσης εργασίας να περιγράφει τα θετικά της επιχειρησιακής κουλτούρας

αλλά παράλληλα να είναι αληθής. Επιπροσθέτως πρέπει να αναφέρονται τα προνόμια που παρέχονται από την επιχείρηση στους εργαζομένους της.¹⁶

2.4.3. Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Η θεωρία του ανθρωπίνου κεφαλαίου (human capital theory) υποστηρίζει ότι οι εταιρίες πρέπει να προστατεύουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους μέσω της επένδυσης στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη. Επομένως, η αξία των εργαζομένων για την εταιρία σχετίζεται με τη μοναδικότητα και την αξία των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διασφαλίζεται όταν οι οργανισμοί διαθέτουν δεξιότητες και ικανότητες που είναι μοναδικές και δύσκολες να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Η Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων επιτυγχάνεται καλύτερα μέσω μιας στρατηγικής προσέγγισης βασισμένης σε θεωρίες ανθρωπίνου κεφαλαίου. Η στρατηγική ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων (Strategic human resource development) συμβάλλει στη δημιουργία συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων για την εταιρία όταν είναι ευθυγραμμισμένη με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Η στρατηγική ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων διευκολύνει τον οργανισμό να συνδυάσει διαφορετικά στοιχεία γνώσης, να ενώσει την παλαιότερη με τη νέα γνώση, να συνδυάσει την εσωτερική και εξωτερική γνώση και να διασφαλίσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, η στρατηγική ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια πολύ-επίπεδη έννοια της οποίας η συμβολή στον οργανισμό είναι η ενίσχυση της αποδοτικότητας της σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Η στρατηγική ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων διευκολύνει την ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων που είναι σημαντικές για την ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η Leonard-Barton (1995) προτείνει τέσσερις διαστάσεις των βασικών ικανοτήτων: α) γνώση και δεξιότητες, β) φυσικά και τεχνικά συστήματα, γ) διοικητικά συστήματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης και δ) οργανωσιακές αξίες και πρότυπα. Οι οργανωσιακές αξίες και τα πρότυπα επηρεάζουν τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις και μαθησιακές δραστηριότητες.¹⁷

Επιπλέον, η στρατηγική ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων βοηθάει τον οργανισμό να κάνει την καλύτερη χρήση των ήδη υπάρχουσών ικανοτήτων του καθώς και να αναπτύξει νέες ικανότητες και δεξιότητες έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στην αλλαγή.¹⁸

Η Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί σημαντική ακαδημαϊκή αρχή και βασική έννοια για την ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος στον 21ο αιώνα. Ως ακαδημαϊκό πεδίο είναι γενικά αποδεκτό ότι παραμένει τμηματοποιημένο και δυσνόητο. Η υφιστάμενη θεωρητική βάση επάνω στο αντικείμενο αποτελεί πρόκληση για τους ακαδημαϊκούς και τους επαγγελματίες οι οποίοι έχουν να αντιμετωπίσουν τέσσερις γενικές κατηγορίες θεωρητικής εξήγησης. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι εξής: α) λειτουργική- ωφελμιστική, β) εποικοδομητική, γ) μεταμοντερνιστική, δ) κριτική. Οι λειτουργικές- ωφελμιστικές οικονομικές προσεγγίσεις κυριαρχούν στη βιβλιογραφία, οι εποικοδομητικές προσεγγίσεις είναι έκτακτες και οι μεταμοντερνιστικές και κριτικές προσεγγίσεις επιδιώκονται από μια μικρή μειονότητα. Παρ' όλα αυτά η Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων αποτελείται από πολλές πλευρές και πρέπει να εξετάζεται υπό το πρίσμα μιας πολύπλευρης προσέγγισης. Η εξέταση της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων μέσα από μια πολύπλευρη προσέγγιση ενεργοποιεί δημιουργικές τάσεις, ευνοεί την αλλαγή και την καινοτομία στο πεδίο αυτό.¹⁹

Η θεωρία της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων εστιάζει σε κοινές διαδικασίες (εκπαίδευση, ανάπτυξη καριέρας, οργανωσιακή ανάπτυξη και συμβουλές απόδοσης) ή ρόλους (εκπαιδευτής, σύμβουλος, σχεδιαστής οδηγιών) και στις αντίστοιχες γνώσεις και δεξιότητες. Παρόλα αυτά η πρακτική εφαρμογή της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί έναν μαθησιακό οργανισμό που συμμετέχει στην εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό την παραγωγή αποτελεσμάτων για τον οργανισμό. Οι γνώσεις και δεξιότητες που αποκτώνται μπορούν να οδηγήσουν σε οφέλη για τον οργανισμό καθώς και σε προσωπικά οφέλη για τον εργαζόμενο.

Τα στελέχη που ασχολούνται με την Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων χρησιμοποιούν τη γνώση και την αλλαγή για να βελτιώσουν την ατομική και οργανωσιακή απόδοση. Το βασικό εργαλείο που πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα τέτοιο στέλεχος είναι η διαπροσωπική υποστήριξη και διοίκηση αλλαγής. Τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων καθοδηγούνται από μοντέλα, θεωρίες και εργαλεία, αλλά παράλληλα συνεργάζονται με ανθρώπους, έτσι ώστε να προκαλέσουν αλλαγή στον οργανισμό.

Επιπλέον, αυτά τα στελέχη διευκολύνουν τις διαδικασίες, εκπαιδεύουν το ανθρώπινο δυναμικό για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και συντονίζουν άλλους εργαζομένους έτσι ώστε να καλλιεργούν την αλλαγή. Για τους παραπάνω λόγους, οι δεξιότητες διαπροσωπικής υποστήριξης είναι βασικές για την Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.

Επιπλέον, ένα ακόμα σημαντικό θέμα για την Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων είναι η θέση που έχει στη δομή του οργανισμού. Τα τμήματα Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων που βρίσκονται τοποθετημένα κάτω από προσωπικό ή μέσα σε λειτουργικές μονάδες δεν είναι τοποθετημένα με σωστό τρόπο έτσι ώστε να βοηθήσουν τον οργανισμό να αναδιοργανωθεί εστιάζοντας στη μάθηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο η Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων είναι συχνά αδύναμη να κινητοποιήσει σημαντική αλλαγή στον οργανισμό. Αντιθέτως, τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων, τα οποία μπορούν να συνεργαστούν με την ανώτατη διοίκηση μπορούν να βοηθήσουν στην πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών. Τα ανώτατα στελέχη μπορούν να αλλάξουν την ιδεολογία και τη δομή του οργανισμού. Συγκεκριμένα, η ανώτατη διοίκηση δημιουργεί το όραμα και τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων συγκεντρώνουν όλη τη μαθησιακή δομή που υποστηρίζει τα παραπάνω.

Υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το πεδίο της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων: 1) οι προκλήσεις της καλλιέργειας της μάθησης και της οργανωσιακής αλλαγής, 2) τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων που αποτελούν επαγγελματίες που υποστηρίζουν και 3) η τοποθέτηση της Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων στη δομή του οργανισμού που ορίζει την αποστολή, το ρόλο και το πεδίο εφαρμογής.²⁰

Επιπλέον, υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους αυξάνεται η σημαντικότητα της Ανάπτυξης Ανθρώπινων πόρων σε εθνικό επίπεδο. Κάποιοι από τους λόγους αυτούς παρουσιάζονται παρακάτω:

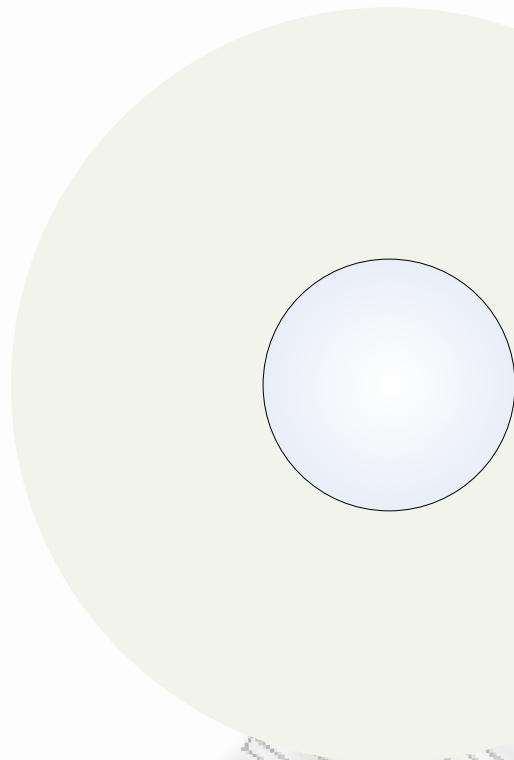
- Για πολλές χώρες, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν πρωταρχικό πόρο. Πολλές χώρες οι οποίες δε διαθέτουν φυσικούς πόρους, πρέπει να δώσουν σημασία στους ανθρώπινους πόρους έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ανθρώπων τους. Η Ιαπωνία και η Κορέα αποτελούν παραδείγματα χωρών

που παρ' όλο που δε διαθέτουν φυσικούς πόρους, έχουν επιτύχει χάρη στην έμφαση που έχουν δώσει στους ανθρώπινους πόρους τους.

- Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν θέμα ζωτικής σημασίας για την εθνική και την τοπική σταθερότητα. Οι χώρες που δεν έχουν βιώσιμη ανάπτυξη και αντιμετωπίζουν ποσοστά υψηλής ανεργίας τα οποία οδηγούν σε υψηλά επίπεδα φτώχειας, είναι χώρες που αντικατοπτρίζουν έλλειψη σταθερότητας. Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων αποτελεί προσέγγιση η οποία εξομαλύνει τις παραπάνω συνθήκες.
- Πρέπει να παρασχεθούν ολοκληρωμένοι και συντονισμένοι μηχανισμοί ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων, έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν θέματα όπως η φτώχεια, η βία, η ανεργία, ο αναλφαβητισμός και η κοινωνικά μη αποδεκτή εργασία.
- Πέρα από τα οικονομικά, η Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων έχει την προοπτική να βελτιώσει την ποιότητα της εργασιακής ζωής των ατόμων.
- Υπάρχει αυξημένη ανάγκη αντιμετώπισης της αμφισημίας του παγκόσμιου συναγωνισμού (δηλαδή την ταυτόχρονη ανάγκη για συνεργασία και ανταγωνισμό). Πολλές μικρές χώρες, θεωρούν ουσιώδες να συνεργάζονται με τους γείτονες τους ακόμα και αν είναι ανταγωνιστές.
- Η αυξημένη παραγωγικότητα αποτελεί μέγιστο στόχο για πολλές χώρες. Η διεθνής Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας.
- Οι δυναμικές αλλαγές στην τεχνολογία δημιουργούν πίεση για την αναβάθμιση των ανθρωπίνων πόρων.²¹

2.5. Human Resource Wheel

Η παρακάτω παρουσίαση των στοιχείων από τα οποία αποτελούνται οι Ανθρώπινοι Πόροι, ονομάζεται Τροχός των Ανθρωπίνων Πόρων και έχει αναπτυχθεί από την American Society for Training and Development στην προσπάθεια της να προσδιορίσει το πεδίο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.



Διάγραμμα 2.5.1.: Human Resource Wheel
(Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York, 2004)

2.6. Υπεύθυνοι για τις Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων

Κάθε manager εμπλέκεται σε ένα βαθμό στις κύριες λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα κάθε manager έχει εμπλακεί κάποια στιγμή σε κάποιο θέμα προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, αποζημίωσης και αξιολόγησης εργαζομένων.

Σε μικρούς οργανισμούς, οι περισσότερες λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων εφαρμόζονται από τον ίδιο τον επιχειρηματία ή από λειτουργικά διοικητικά στελέχη (operating managers). Οι managers αυτοί εμπλέκονται άμεσα με την παραγωγή ή την παροχή υπηρεσιών του οργανισμού και ασχολούνται με τις λειτουργίες των Ανθρώπινων Πόρων παράλληλα με τα υπόλοιπα καθήκοντα τους.

Διασφάλιση
σχέσεων

Υποστήριξη

Παροχή

υποστήριξη

προσέλκυσης

και

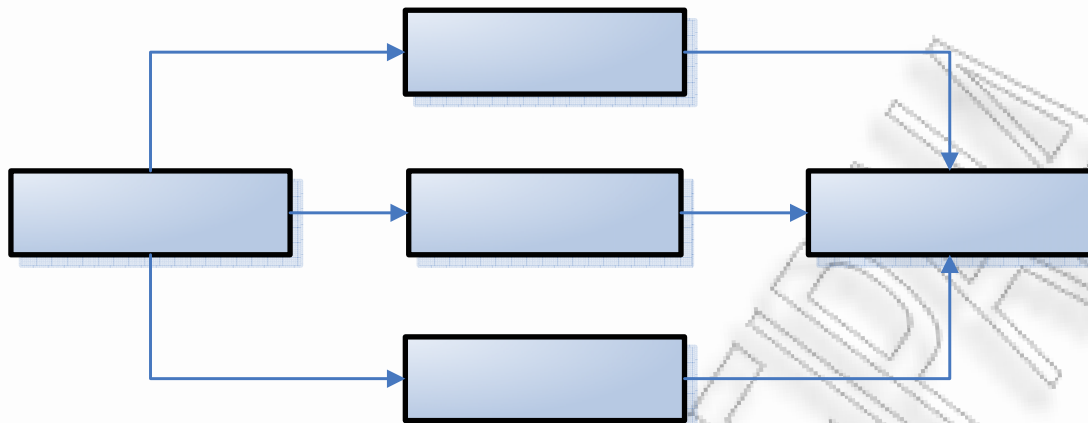
Σε οργανισμούς μεσαίου μεγέθους και σε μερικούς μεγάλου μεγέθους οργανισμούς χρησιμοποιούνται οι human resource generalists, οι οποίοι αφιερώνουν τον περισσότερο εργασιακό χρόνο τους σε θέματα ανθρωπίνων πόρων χωρίς να ειδικεύονται σε κάποιο πεδίο Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Οι μεγάλοι οργανισμοί συνήθως έχουν ένα τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων το οποίο είναι υπεύθυνο να διευθύνει τις λειτουργίες Ανθρωπίνων Πόρων. Ένα τέτοιο τμήμα χρησιμοποιεί, εκτός από έναν ή περισσότερους human resource generalists, και έναν ή περισσότερους human resource specialists. Οι human resource specialists είναι εκπαιδευμένοι σε ένα ή περισσότερα πεδία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Παρ' όλα αυτά ακόμα και στους μεγάλους οργανισμούς οι οποίοι έχουν τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων στελεχωμένο από human resource generalists και specialists, απαιτείται να ασχολούνται και να εμπλέκονται και λειτουργικοί managers στις λειτουργίες Ανθρωπίνων Πόρων.²²

2.7. Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων

Πρωταρχικός ρόλος του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι η παροχή υποστήριξης στους λειτουργικούς managers σε όλα τα θέματα Ανθρωπίνων Πόρων. Κατά συνέπεια, τα περισσότερα Τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων ενεργούν κυρίως συμβουλευτικά. Επιπλέον, το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων συνήθως οργανώνει και συντονίζει τις προσλήψεις και την εκπαίδευση, διατηρεί αρχεία προσωπικού, ενεργεί σαν σύνδεσμος μεταξύ διοίκησης, εργατικού δυναμικού και κράτους και συντονίζει προγράμματα ασφαλείας. Ως εκ τούτου, η επίτευξη των στόχων για τους Ανθρώπινους Πόρους του οργανισμού απαιτεί συντονισμό του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων με τους λειτουργικούς managers.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων παρέχει τρεις τύπους υποστήριξης: 1) ειδικές υπηρεσίες, 2) συμβουλές και 3) συντονισμό.



Διάγραμμα 2.7.1.: Τύποι υποστήριξης που παρέχεται από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων
(Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York, 2004)

Επειδή το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων ενεργεί κυρίως συμβουλευτικά, δεν έχει εξουσία επάνω στους λειτουργικούς managers. Γι' αυτό το λόγο είναι δυνατόν να προκύψουν διαμάχες όταν οι λειτουργικοί managers αγνοούν τις συστάσεις και προτάσεις του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων. Για να μπορέσει να είναι αποτελεσματικό το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, πρέπει να καλλιεργεί συνεχώς καλές σχέσεις με τους λειτουργικούς managers. Ομοίως, οι λειτουργικοί managers πρέπει να κατανοούν τις λειτουργίες Ανθρωπίνων Πόρων έτσι ώστε να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.²³

Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων

2.8. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελούν πρωταρχικό μέσο, μέσω του οποίου οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν τις δεξιότητες, τη συμπεριφορά και τη στάση του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να εκτελέσουν τις απαραίτητες εργασίες και να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Παλαιότερες μελέτες έδιναν σημασία στη σύνδεση των πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με οργανωσιακά αποτελέσματα όπως η παραγωγικότητα, η ευελιξία και η οικονομική απόδοση. Παρ' όλα αυτά η κατανόηση των πρακτικών αυτών πρέπει να επεκταθεί έτσι ώστε να συμπεριλαμβάνει την απόδοση της καινοτομίας.²³

Οι πρακτικές ανθρωπίνων πόρων :

- αυξάνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων (KSAs)
- κινητοποιούν τους εργαζομένους να προσαρμόσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους (KSAs) προς όφελος της εταιρίας.
- ενδυναμώνουν τους εργαζομένους για να κάνουν τα παραπάνω.

Ένα υψηλό επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων είναι απαραίτητο στους εργαζομένους έτσι ώστε να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Όταν οι εργαζόμενοι ξέρουν να κάνουν μόνο εργασίες ρουτίνας, δε μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στον οργανισμό πέρα από τα καθορισμένα καθήκοντα τους. Παρ' όλα αυτά ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν ικανότητες οι οποίες τους επιτρέπουν να ξεπεράσουν τη ρουτίνα, δε σκοπεύουν να το κάνουν χωρίς την κατάλληλη παρακίνηση. Έτσι, ένα μεγάλο μέρος της ιστορίας των πρακτικών και της έρευνας Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έχει εστιάσει στην παρακίνηση εργαζομένων έτσι ώστε να ασκήσουν περισσότερη προσπάθεια. Τελικά, ακόμα και οι εργαζόμενοι που διαθέτουν γνώσεις, ικανότητες και παρακίνηση δε θα διαθέσουν τον επιπλέον χρόνο και το ταλέντο τους εάν οι οργανωσιακές δομές και ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας εμποδίζουν τις προσπάθειες τους. Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων χρειάζονται για να αφαιρούν τα εμπόδια και να διευκολύνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Υπάρχουν 13 πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που έχουν μελετηθεί και οι οποίες είναι πιθανό να επηρεάζουν την απόδοση της εταιρίας. Τα συμπεράσματα των μελετητών είναι ότι υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ της χρήσης αυτών των πρακτικών από τις εταιρίες και μιας ποικιλίας δεικτών απόδοσης. Η προφανής ερώτηση που προκύπτει είναι πόσο σημαντική είναι αυτή η σχέση. Αυτή είναι μια πραγματικά σημαντική ερώτηση για τα διοικητικά στελέχη τα οποία αποφασίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα καταναείμουν τους οργανωσιακούς πόρους. Μέρος της απάντησης είναι ότι οι πρακτικές ΔΑΠ έχουν μεγαλύτερη επιρροή στην απόδοση της εταιρίας σε σύγκριση με άλλους παράγοντες που έχουν μελετηθεί εκτενώς, όπως η ανεξαρτησία της διοίκησης. Για παράδειγμα εάν εφαρμόσουμε τα παραπάνω αποτελέσματα σε δείγμα 816 εταιριών,

μια αύξηση της τάξης του 30% σε μια ωφέλιμη πρακτική ΔΑΠ, μεταφράζεται σε αύξηση των περιουσιακών στοιχείων από 5.1% σε 8.3% και σε μείωση της παραίτησης εργαζομένων από 18.4% σε 15.3%. Αυτά τα αποτελέσματα είναι αρκετά μεγάλα έτσι ώστε τα στελέχη να αναγνωρίσουν ότι η ΔΑΠ μπορεί να συμβάλει στην ευημερία της εταιρίας. Σε πολλούς κλάδους, τέτοιες αποφάσεις και δράσεις των στελεχών ανθρωπίνων πόρων αντιπροσωπεύουν τη διαφορά μεταξύ κέρδους και ζημίας.²⁵

Η επίδραση των πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην απόδοση της εταιρίας αποτελεί σημαντικό θέμα στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, των Βιομηχανικών Σχέσεων και της Οργανωσιακής Ψυχολογίας. Ένας σημαντικός όγκος δουλειάς συμπεριλαμβάνει τον ισχυρισμό ότι η χρήση Εργασιακών Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων εκτενών διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, αμοιβών με βάση την παραγωγικότητα και διοικητικών συστημάτων απόδοσης καθώς και εκτεταμένη συμμετοχή και εκπαίδευση των εργαζομένων, μπορούν να βελτιώσουν τη γνώση, τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων μιας εταιρίας, να παράσχουν κίνητρα στους εργαζόμενους και να αυξήσουν τη διατήρηση των ποιοτικών εργαζομένων.

Σύμφωνα με έρευνα του Mark A. Huselid (1995), η επένδυση στις Εργασιακές Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης, συνδέεται άμεσα με τη χαμηλή ροή ανανέωσης προσωπικού (employee turnover) καθώς και την υψηλότερη παραγωγικότητα και εταιρική οικονομική απόδοση. Επιπλέον, κάποιες από τις θετικές επιδράσεις της υιοθέτησης τέτοιων πρακτικών αντανακλάται στους εργαζόμενους με τη μορφή υψηλότερων μισθών και προνομίων. Η επίδραση των Εργασιακών Πρακτικών Υψηλής Απόδοσης στην εταιρική οικονομική απόδοση οφείλεται στην επιρροή τους στη ροή ανανέωσης προσωπικού και στην παραγωγικότητα. Παρόλο που η κλασική Οικονομική Θεωρία θα υποστήριζε ότι τα οφέλη που σχετίζονται με την υιοθέτηση αυτών των πρακτικών δε θα μπορούσαν να επιβιώσουν στο διηνεκές (εφόσον τα οφέλη από την επένδυση αυτή θα οδηγούνταν σε ισορροπία καθώς όλο και περισσότερες εταιρίες θα εφαρμόζαν τις ίδιες πρακτικές), η ουσιαστική διαφορά στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που εφαρμόζονται από τις εταιρίες και η προσδοκία ότι οι επενδύσεις σε τέτοιες πρακτικές βοηθούν στη δημιουργία ενός εξειδικευμένου ανθρώπινου κεφαλαίου που είναι δύσκολο να αντιγραφεί, υποστηρίζουν ότι

τουλάχιστον στο άμεσο μέλλον οι εταιρίες πρόκειται να ωφεληθούν με την εφαρμογή των πρακτικών αυτών.²⁶

2.8.1. Πρακτικές που ενισχύουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων

Η επιλογή των εργαζομένων είναι το πρώτο κρίσιμο βήμα προς την οικοδόμηση ενός παραγωγικού εργατικού δυναμικού. Η συστηματικά σχεδιασμένη βοήθεια στη διαδικασία επιλογής προσδιορίζει τους ανθρώπους με το σωστό σύνολο γνώσης, δεξιοτήτων, και ικανοτήτων για τις μεμονωμένες εργασίες. Η επιλογή είναι μια δύσκολη διαδικασία επειδή είναι σημαντικό να υπάρχει ταύτιση μεταξύ εργαζομένου και εργασίας, καθώς επίσης και μεταξύ εργαζομένου και εταιρικής κουλτούρας και αξιών. Όταν δεν υπάρχει η απαραίτητη ταύτιση μεταξύ ατόμου- οργανισμού και θέσης εργασίας, οι εργαζόμενοι μπορεί να μην είναι δεσμευμένοι στην εταιρία με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλος αριθμός παραιτήσεων. Η κατανόηση των πρακτικών επιλογής επηρεάζει το επίπεδο ταύτισης που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, το οποίο ενισχύει την ικανοποίηση εργασίας και την οργανωσιακή δέσμευση, και μειώνει τις προθέσεις των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εταιρία.

Πολλές πρακτικές επιλογής μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αυξήσουν την ταύτιση. Κάποιες βασικές πρακτικές επιλογής είναι οι δομημένες συνεντεύξεις, τα γνωστικά τεστ και τα τεστ δεξιοτήτων καθώς και οι μελέτες δευτέρου σταδίου των πηγών προσέλευσης. Η διαδικασία επιλογής έχει μια επίδραση στην απόδοση η οποία προκύπτει πιθανώς επειδή η επιλογή βοηθά τους εργοδότες να προσδιορίσουν εργαζομένους με υψηλές γνώσεις και ικανότητες οι οποίοι ταυτίζονται με τον οργανισμό και με τις μεμονωμένες ανάγκες μιας θέσης εργασίας.

Επιπλέον, το επίπεδο αμοιβών είναι ένα σημαντικός παράγοντας που έχει επιπτώσεις στην επιλογή εργασίας. Οι ελκυστικές αμοιβές χτίζουν τη φήμη της εταιρίας ως καλού εργοδότη, με αποτέλεσμα να προσελκύει και να διατηρεί υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Η υψηλή αμοιβή μειώνει το κίνητρο για τους εργαζομένους με υψηλές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες να αναζητήσουν απασχόληση αλλού.

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις επίσημες οδηγίες που δίνονται στους εργαζομένους. Η εκπαίδευση η οποία απευθύνεται στους εργαζομένους που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν πρόσβαση σε δεξιότητες οι οποίες θα τους βοηθήσουν να αναπτύξουν την καριέρα τους, μπορεί να εστιάσει σε συγκεκριμένες πολιτικές και διεργασίες της εταιρίας, σε δεξιότητες που σχετίζονται με τη θέση εργασίας ή σε ηγετικές και κοινωνικές δεξιότητες. Η κατάλληλα σχεδιασμένη και εφαρμοσμένη εκπαίδευση πρέπει να βοηθά στην αύξηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων.

2.8.2. Πρακτικές που ενισχύουν την παρακίνηση

Πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν κάποια μορφή αμοιβής ως κίνητρο, όπως δικαιώματα προαίρεσως, ατομικά ή ομαδικά μόνους απόδοσης καθώς και μοίρασμα των κερδών. Οι αμοιβές, ως κίνητρο, δίνουν ώθηση στην παρακίνηση επειδή ενδυναμώνουν τη σύνδεση μεταξύ της προσπάθειας των εργαζομένων και των ανταμοιβών που λαμβάνουν.

Επιπλέον, οι πολιτικές οι οποίες ενθαρρύνουν την εσωτερική προώθηση είναι δημοφιλείς σήμερα, εν μέρει λόγω των αποτελεσμάτων που έχουν στην παρακίνηση. Οι πολιτικές εσωτερικής προώθησης βοηθούν τους εργαζομένους να εδραιώνουν ξεκάθαρες προσδοκίες σχετικά με το μέλλον τους, το οποίο τους παρακινεί όχι μόνο να εκτελούν καλά τα προκαθορισμένα καθήκοντα των θέσεων εργασίας τους, αλλά και να αναπτύσσουν δεξιότητες και δυνατότητες για πιθανές μελλοντικές θέσεις που θα αναλάβουν.

2.8.3. Πρακτικές που ενισχύουν τη συμμετοχή

Η συμμετοχή αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις. Στις εταιρίες όπου ενθαρρύνεται η συμμετοχή, δίνονται ευκαιρίες στους

υπαλλήλους έτσι ώστε να πάρουν πρωτοβουλίες, να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων, και να μοιραστούν τις απόψεις τους σχετικά με τις δουλειές τους και με θέματα που σχετίζονται με τη δουλειά. Η συμμετοχή βάζει τους υπαλλήλους στη θέση να επηρεάζουν προαιρετικά τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία τους, και να διαμορφώσουν ένα αίσθημα ιδιοκτησίας στην εργασία τους. Επιπλέον, επιτρέπει στους εργαζομένους που έχουν περισσότερες γνώσεις από τους managers σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα, να αναγνωρίζουν και να διορθώνουν προβλήματα.

Οι διαδικασίες παραπόνων και διαμαρτυρίας αποτελούν τρόπο για να ακουστεί η φωνή των εργαζομένων, έτσι ώστε να υποστηριχθούν οι προσπάθειες των εργαζομένων για αλλαγή των μη ικανοποιητικών συνθηκών εργασίας και για επίλυση εργασιακών συγκρούσεων όταν προκύπτουν.²⁷

2.9. Προκλήσεις για τους Διευθυντές Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει επεκταθεί πέρα από την απλή διοίκηση των παραδοσιακών δραστηριοτήτων απασχόλησης, εργασιακών σχέσεων, αμοιβών και προνομίων. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι πλέον περισσότερο ολοκληρωμένη τόσο ως προς τη διοίκηση, όσο και ως προς τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού.

Ένας λόγος στον οποίο οφείλεται ο διευρυμένος ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η ποικιλομορφία και η πολυπλοκότητα του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού περικλείει πολλές διαστάσεις όπως είναι το φύλο, η εθνικότητα, η θρησκεία, η ηλικία και οι ειδικές ανάγκες. Η ποικιλομορφία στον εργασιακό χώρο δημιουργεί νέες προκλήσεις για τους Διευθυντές Ανθρώπινων Πόρων.

Επιπλέον, άλλες προκλήσεις εμφανίζονται ως αποτέλεσμα αλλαγών στις κρατικές απαιτήσεις, στις οργανωσιακές δομές, στην τεχνολογία και στις διοικητικές προσεγγίσεις.

2.9.1. Προκλήσεις και συνεισφορά της ποικιλομορφίας

Η μεγάλη ποικιλομορφία δημιουργεί αφενός ειδικές προκλήσεις, έχει αφετέρου και σημαντική συνεισφορά στον οργανισμό. Είναι πιθανή η εμφάνιση επικοινωνιακών προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένων και παρεξηγήσεων μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών. Επιπλέον, είναι πιθανό να προκύψει η ανάγκη μετάφρασης διαφόρων πληροφοριών σε περισσότερες από μια γλώσσες. Για να δοθούν λύσεις σε τέτοια προβλήματα προκύπτει η ανάγκη επιπρόσθετης εκπαίδευσης σε βασικές δεξιότητες όπως ο εντοπισμός και η επίλυση προβλημάτων.

Επιπροσθέτως, η μεγάλη ποικιλομορφία δημιουργεί νέες ευκαιρίες για τον οργανισμό. Συγκεκριμένα, η ποικιλομορφία συνεισφέρει στη δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας που έχει μεγαλύτερη ανεκτικότητα σε διαφορετικές συμπεριφορές και απόψεις. Η κουλτούρα αυτή μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις.²⁸

2.9.2. Προκλήσεις στο πεδίο της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων

Παρ' όλο που το μέλλον του πεδίου της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων δε μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια, οι τάσεις και οι αναλύσεις μας παρέχουν διορατικότητα σχετικά με τις προκλήσεις που είναι πιθανό να αντιμετωπιστούν από τα στελέχη του χώρου. Οι προκλήσεις που είναι πιθανό να αντιμετωπιστούν από τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων παρουσιάζονται παρακάτω:

2.9.2.1. Ανταπόκριση σε πολλαπλούς ενδιαφερόμενους

Ένα σημαντικό θέμα που πρέπει να αντιμετωπιστεί είναι το αν οι οργανισμοί πρέπει να εξυπηρετούν μόνο τους μετόχους τους ή το αν έχουν υπευθυνότητα απέναντι σε μια μεγαλύτερη ομάδα εμπλεκομένων οι οποίοι συνδέονται με τη δομή και την επιτυχία του

οργανισμού. Τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων ασχολούνται με την πρόκληση των μετόχων και των ενδιαφερομένων. Αρχικά, ένα σημαντικό θέμα για τα στελέχη αυτά είναι η εξισορρόπηση της αξίας των μετόχων με τα συμφέροντα των υπόλοιπων εμπλεκόμενων, εφόσον είναι υπεύθυνα για την μαθησιακή εφοδιαστική αλυσίδα που υποστηρίζει τους οργανισμούς. Τα στελέχη, δε μπορούν να εστιάσουν με κλειστά μάτια στην αξία των μετόχων, εάν πρέπει να ανταποκριθούν και στους εμπλεκόμενους στην μαθησιακή αλυσίδα αξίας που περιλαμβάνει εκπαιδευτικούς οργανισμούς, οντότητες συνεχούς μόρφωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, υπηρεσίες γνώσης just-in-time καθώς και άλλες μαθησιακές λύσεις τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Δεδομένου ότι οι οργανισμοί δίνουν όλο και μεγαλύτερη σημασία στο διανοητικό κεφάλαιο (intellectual capital), είναι σημαντικό για αυτούς να υποστηρίξουν τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων στην μαθησιακή αλυσίδα αξίας.

Επιπλέον, η πρόταση ότι η Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων προσανατολίζεται στους πολλαπλούς εμπλεκόμενους υπονοεί ότι τα στελέχη και οι ακαδημαϊκοί της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να προωθούν την επιχειρησιακή ευθύνη απέναντι σε κοινότητες και κοινωνίες. Υπάρχουν τρεις παράγοντες επιτυχίας για τις επιχειρήσεις: η οικονομική απόδοση, η ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Παρ' όλα αυτά ο παράγοντας που κρατά ενωμένους τους παραπάνω τρεις είναι η κοινωνική ευθύνη. Τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να σκεφτούν τον τρόπο έτσι ώστε να επηρεάσουν και τα τέσσερα πεδία που αναφέρθηκαν και να ανταποκριθούν σε αυτή την πρόκληση. Τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων θα μπορούσαν να εκπαιδεύσουν τον οργανισμό επάνω στη σημασία της κοινωνικής ευθύνης και της σημασίας της για την εταιρική απόδοση.

2.9.2.2. Μέτρηση της επίπτωσης και χρησιμότητας της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων

Παρ' όλο που τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να συνεχίσουν να παρέχουν υπηρεσίες σε τομείς που δε μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά, τόσο για ηθικούς όσο και για επαγγελματικούς λόγους, το μέλλον της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο η αξία που παράγει μπορεί να μετρηθεί

αξιόπιστα. Η εστίαση στις επιπτώσεις και τη χρησιμότητα της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων θα οδηγήσει αφενός στην πρόσβαση σε μεγαλύτερη επιρροή της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων στον οργανισμό αλλά και σε ισχυρότερη φήμη της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων ως θεμιτό επάγγελμα.

2.9.2.3. Προσανατολισμός στο μέλλον

Η θεωρία και η έρευνα που αφορά στη Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων ασχολούνται με το παρόν και δίνουν μικρή σημασία στο μέλλον. Τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων, δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στο παρελθόν και το παρόν, συχνά ακολουθούν ξεπερασμένες πρακτικές όσον αφορά στις νέες επιχειρησιακές στρατηγικές και τις νέες πρακτικές εκπαίδευσης. Η πρόκληση για τα στελέχη αυτά είναι να εστιάσουν στις μελλοντικές κατευθύνσεις των οργανισμών τους, να λειτουργήσουν σαν συνεργάτες εντός του οργανισμού με σκοπό την επίτευξη του οράματος, να δώσουν προσοχή σε νέες μαθησιακές τεχνολογίες και σε πρόσφατες έρευνες και να κάνουν περισσότερες στρατηγικές προληπτικές, παρά διορθωτικές ενέργειες.

2.9.2.4. Εστίαση σε προβλήματα και αποτελέσματα

Εστιάζοντας σε προβλήματα απόδοσης, και προσδιορίζοντας τη συμβολή της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων στη λύση τους, η Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων αναγκάζεται να κινηθεί προς μια εξωστρεφή προσέγγιση. Η πρόκληση για τα στελέχη αυτού του τομέα είναι το να μετακινηθούν από τη λογική των λύσεων που προκύπτουν μόνο μέσα από την Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων και να δεχτούν μια προσέγγιση κατά την οποία τα οργανωσιακά προβλήματα είναι συστηματικά και απαιτούν συστηματικές λύσεις. Αυτό απαιτεί την εργασία των στελεχών σε ομάδες που εστιάζουν στα προβλήματα εντός του οργανισμού και αναζητούν λύσεις. Συνεπώς, η πρόκληση για τους ερευνητές και τα στελέχη της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων είναι παρόμοια: να είναι περισσότερο εξωστρεφείς στα προβλήματα που σχετίζονται με το επίπεδο απόδοσης.²⁹

2.9.2.5. Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων και Ανάλυση Κοινωνικής Δικτύωσης

Το πεδίο της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να επωφεληθεί από την κατανόηση των διαδικασιών και των πρακτικών που συνδέονται με τη Διοίκηση Γνώσης (Knowledge Management), ειδικότερα όταν βελτιώνει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Μια από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η μεταφορά γνώσης μεταξύ εργαζομένων, ομάδων, και τμημάτων. Δύο κύριες στρατηγικές για τη μεταφορά της γνώσης είναι η στρατηγική κωδικοποίησης (codification strategy) και η στρατηγική εξατομίκευσης (personalization strategy) . Η στρατηγική κωδικοποίησης στηρίζεται στη μεταφορά αναλυτικής γνώσης (explicit knowledge), η οποία συμπεριλαμβάνει παλιότερες αναφορές έργων, γνώση που έχει αποκομίσει ο οργανισμός καθώς και καλές πρακτικές. Αυτή η στρατηγική ευθυγραμμίζεται με το practice- based learning. Ο οργανισμός μπορεί να γίνει περισσότερο αποδοτικός, μεταφέροντας την ήδη υπάρχουσα γνώση και μαθαίνοντας μέσα από την προηγούμενη εμπειρία. Η πληροφορική παίζει σημαντικό ρόλο αφού συλλέγει και διατηρεί τα αναλυτικά έγγραφα σε αρχεία. Παράλληλα, η στρατηγική εξατομίκευσης, εστιάζει στις συνδέσεις μεταξύ εργαζομένων, όπου ο στόχος είναι η σύνδεση των εργαζομένων με ειδικούς οι οποίοι κατέχουν γνώσεις, εμπειρίες, δεξιότητες και τεχνογνωσία επάνω σε πραγματικές καταστάσεις. Είναι δυνατόν να συνυπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό τόσο η στρατηγική κωδικοποίησης, όσο και η στρατηγική εξατομίκευσης.

Η ανάλυση κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να επηρεάσει τις παρεμβάσεις της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων στο άτομο, στις ομάδες και στο οργανωσιακό επίπεδο. Η υιοθέτηση μιας προοπτικής δικτύου με σκοπό την ανάλυση των παραπάνω διαδικασιών και πρακτικών διευκολύνει την κατανόηση των διαδικασιών ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων. Για παράδειγμα, η απόδοση του ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να επηρεαστεί από τη θέση τους στο δίκτυο του οργανισμού (οι κεντρικοί υπάλληλοι έχουν πολλές άμεσες συνδέσεις με άλλους συναδέλφους). Επιπλέον, είναι σημαντικό να κατανοηθεί η φύση της εργασίας καθώς σχετίζεται με το δίκτυο ενός εργαζομένου. Όλα τα παραπάνω

έχουν επιπτώσεις στις παρεμβάσεις της ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων που στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού και της απόδοσης μέσα από την εκπαίδευση, της καθοδήγησης (mentoring), του προσανατολισμού των νεοεισερχόμενων και τα κίνητρα εγκλιματισμού, υπογραμμίζοντας τη σημασία της απόκτησης ανθρωπίνου δυναμικού που συνδέεται με ειδικούς σε διάφορα θέματα. Η ανάλυση κοινωνικής δικτύωσης βοηθά στον εντοπισμό των στελεχών που κατέχουν κεντρική θέση στο δίκτυο του οργανισμού. Ο εντοπισμός αυτός βοηθά τα στελέχη Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων να επινοούν τρόπους απόκτησης, μεταφοράς και διατήρησης γνώσης μεταξύ των εργαζομένων. Τα κεντρικά στελέχη τα οποία λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις μπορούν να περιστοιχίζονται από περιφερειακά στελέχη έτσι ώστε να είναι δυνατή η καθοδήγηση τους καθώς και ο προσανατολισμός των νεοεισερχόμενων με σκοπό την μεταφορά της γνώσης και του γρήγορου εγκλιματισμού των νεοεισερχομένων στο δίκτυο και τη διευκόλυνση της δημιουργίας σχέσεων.³⁰

Συμπερασματικά, η Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα σχετικά νέο πεδίο το οποίο πρόκειται να αντιμετωπίσει ορισμένες προκλήσεις στο μέλλον. Η αποτυχία ανταπόκρισης σε αυτές τις προκλήσεις θα οδηγήσει σε αυξανόμενη περιθωριοποίηση της Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων μέσα στον οργανισμό. Τα καθήκοντα που θεωρούνται βασικά για το αντικείμενο θα αναληφθούν από άλλους οι οποίοι ασχολούνται με αντικείμενα περισσότερο εστιασμένα στην παροχή και μέτρηση αποτελεσμάτων, στην συστηματική σκέψη και εργασία οι οποίοι χρησιμοποιούν μια πιο σταθερή θεωρητική βάση και διαθέτουν πιο ικανά στελέχη. Όλα όσα αναφέρθηκαν προκαλούν την Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων να μετατραπεί σε ένα περισσότερο υπεύθυνο και ολοκληρωμένο μέρος για την οργανωσιακή ζωή που ενδιαφέρεται για την βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη ευημερία μιας παγκόσμιας κοινωνίας.³¹

2.9.3. Μελλοντικές προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Τα Τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων, για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις του μέλλοντος, θα πρέπει να είναι περισσότερο εξελιγμένα από τους προκάτοχούς τους. Δεδομένου του διευρυμένου ρόλου του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, είναι

υποχρεωτικό οι διευθυντές- στελέχη Ανθρωπίνων Πόρων να εμπλέκονται ενεργά σε διαδικασίες στρατηγικής και ανάπτυξης πολιτικής.

Επιπλέον, τα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να εργαστούν για να ξεπεράσουν τις αρνητικές εντυπώσεις και τις προκαταλήψεις που είναι συχνά συνδεδεμένες με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και για να κερδίσουν τον σεβασμό των συναδέλφων τους και της Ανώτατης Διοίκησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους. Κατά πρώτον, τα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να γίνουν ολοκληρωμένα επιχειρησιακά στελέχη με καλή γνώση των βασικών αρχών του επαγγέλματος. Ακόμη, οι επαγγελματίες των Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να κατανοήσουν τις επιχειρησιακές πολυπλοκότητες του οργανισμού. Συγκεκριμένα, τα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων για να αποκτήσουν οικειότητα με τις επιχειρήσεις τους, θα πρέπει:

- να γνωρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης και το επιχειρηματικό σχέδιο,
- να γνωρίζουν τον κλάδο,
- να υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές ανάγκες,
- να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο με τους ανθρώπους της παραγωγής,
- να υπολογίζουν τα κόστη και τις λύσεις σε πραγματικούς αριθμούς.

Η καλύτερη κατανόηση του οργανισμού θα βοηθήσει στο να ξεπεραστεί το κοινό αίσθημα ότι οι άνθρωποι των Ανθρωπίνων Πόρων δεν κατανοούν τα λειτουργικά προβλήματα και θέματα του οργανισμού.

Κατά δεύτερον, τα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να γίνουν καλοί γνώστες των τρεχόντων και μελλοντικών θεμάτων και τάσεων, έτσι ώστε να μη μένουν προσκολλημένοι σε αναποτελεσματικές τεχνικές του παρελθόντος.

Κατά τρίτον, τα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να προωθούν την αποτελεσματική χρήση των Ανθρωπίνων Πόρων μέσα στον οργανισμό. Κατά την επαφή τους με τους λειτουργικούς managers θα πρέπει να τονίζουν τη σημασία των αυξανόμενων κερδών μέσα από την αποτελεσματική χρήση των Ανθρωπίνων Πόρων του οργανισμού. Στην προκειμένη περίπτωση, τα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων θα

πρέπει να μάθουν να είναι ένα βήμα μπροστά και να ψάχνουν ευκαιρίες για να δείξουν πως μπορούν να φέρουν θετικά αποτελέσματα.³²

2.10. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Ολική Ποιότητα

Οι ρίζες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εντοπίζονται στις αρχές της δεκαετίας του 1920 όταν η στατιστική θεωρία εφαρμόστηκε στον έλεγχο ποιότητας προϊόντων. Αυτό το σκεπτικό αναπτύχθηκε περισσότερο στην Ιαπωνία κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1940 και ακολουθήθηκε από αμερικάνους όπως ο Deming³³, ο Juran³⁴ και ο Feigenbaum³⁵. Η εστίαση αυτή προωθήθηκε από την ποιότητα των προϊόντων, στην ποιότητα για όλα τα θέματα μέσα στον οργανισμό και αποτελούσε την αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 έως και τη δεκαετία του 1990, ξεκίνησε μια νέα εποχή για τον έλεγχο και τη διοίκηση ποιότητας, η οποία έγινε γνωστή ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι δυτικές εταιρίες, έχοντας παρακολουθήσει την επιτυχία της Ιαπωνίας στην αντιμετώπιση θεμάτων ποιότητας, άρχισαν να εδραιώνουν τις δικές τους πρωτοβουλίες ποιότητας. Συνεπώς, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτέλεσε τη βάση για τη διαμόρφωση στρατηγικών, προγραμμάτων και πρακτικών εστιασμένων στην ποιότητα.

Οι θεωρίες και οι πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αφορούν στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διαμορφώθηκαν κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1980 και του 1990. Κατά τη διάρκεια των επόμενων δεκαετιών ακολούθησε περαιτέρω έρευνα επάνω στο αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, με αποτέλεσμα οι θεωρίες και οι πρακτικές αυτές να μελετηθούν σε βάθος και να εξελιχθούν περισσότερο. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι αρχικές προσεγγίσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αποτέλεσαν τη βάση της σχέσης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και Ποιότητας.

Η Ποιότητα μπορεί να παρέχει μια σημαντική ευκαιρία στα Τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων. Συγκεκριμένα, μπορεί να συμβάλλει στο να μετατραπεί η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εάν οι Ανθρώπινοι Πόροι καταφέρουν να παίξουν κύριο ρόλο στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας,

τότε θα μπορέσουν να δείξουν στην πράξη την προστιθέμενη αξία τους στην επιχείρηση, όπως και οι υπόλοιπες λειτουργίες (Μάρκετινγκ, Πωλήσεις, Παραγωγή κ.α.) και να αποκτήσουν το κύρος που συνοδεύει τις απτές αποδείξεις της άμεσης συμβολής στην απόδοση του οργανισμού.

Ωστόσο, εντός του οργανισμού υπάρχουν αντιρρήσεις σχετικά με το ενδεχόμενο να δοθεί στους Ανθρώπινους Πόρους ισχυρός ρόλος στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Συνήθως η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας ανατίθεται από τον οργανισμό σε ένα νεοσύστατο τμήμα. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που μπορούν να εξηγήσουν αυτό το φαινόμενο. Ο γκουρού της ποιότητας Philip Crosby έχει παρατηρήσει ότι τα περισσότερα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων ενεργούν σαν να βρίσκονται σε εκτελεστικό γραφείο. Επιπλέον, πολλά ανώτερα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων δεν κατανοούν την έννοια της Ολικής Ποιότητας αρκετά καλά, ώστε να μπορέσουν να εκτιμήσουν τον κρίσιμο ρόλο που έχουν τα θέματα Ανθρωπίνων Πόρων στη βελτίωση της ποιότητας. Επιπροσθέτως, οι περισσότερες λειτουργίες των Ανθρωπίνων Πόρων είναι εξειδικευμένες και αποκομμένες από τον υπόλοιπο οργανισμό, με αποτέλεσμα τα μέλη του τμήματος να μην έχουν διορατικότητα, η οποία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή Ολικής Ποιότητας. Αντιθέτως, τα συγκεκριμένα εξειδικευμένα στελέχη μπορεί να βλέπουν τις απαιτήσεις μιας πλήρους διαδικασίας ποιοτικής βελτίωσης, σαν απειλή για το δικό τους καλά ορισμένο πεδίο. Επιπλέον, τα Τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων τηρούν την ιεραρχία, με αυστηρούς ορισμούς για τις υπευθυνότητες και την εξουσία. Η συμμετοχική προσέγγιση η οποία είναι απαραίτητη για την εφαρμογή διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να γίνει πολύ δύσκολα αποδεκτή σε ένα τμήμα που λειτουργεί με τέτοιο τρόπο.³⁶

Ένας τελευταίος λόγος για τον οποίο τα στελέχη Ανθρωπίνων Πόρων καταλήγουν να έχουν δευτερεύοντα ρόλο στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας είναι η χαμηλή τους αυτοεκτίμηση. Υπάρχουν άτομα μέσα στους Ανθρώπινους Πόρους οι οποίοι γιόθουν ότι απειλούνται όταν τους ζητηθεί να αποκτήσουν ηγετική θέση σε κάποιο επιχειρησιακό ζήτημα. Είναι πιθανό να θεωρούν τον εαυτό τους αδύναμο και να αισθάνονται ότι δεν γνωρίζουν καλά τη δουλειά τους. Και δυστυχώς, πολλές φορές έχουν δίκιο. Ως αποτέλεσμα, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι δύσκολο να εμπιστευτούν το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.

Η απόφαση που πρέπει να πάρει ο οργανισμός για το αν η εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα γίνεται από Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων ή από ξεχωριστό τμήμα, είναι αρκετά δύσκολη. Ωστόσο ο οργανισμός θα πρέπει να προσέξει ώστε να μην δημιουργηθούν δύο ξεχωριστά τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων και Ολικής Ποιότητας, τα οποία να λειτουργούν ανεξάρτητα και να εφαρμόζουν διαφορετικά προγράμματα. Η περισσότερο αποτελεσματική προσέγγιση του θέματος είναι αυτή που δημιουργεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα το οποίο συνδυάζει την εμπλοκή των εργαζομένων με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Σε τέτοια προγράμματα οι Ανθρώπινοι Πόροι: 1) επανασχεδιάζονται για να ταιριάζουν με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και 2) εδραιώνουν πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που υποστηρίζουν όλο τον οργανισμό ώστε να είναι αποδοτικός στην προσπάθεια εφαρμογής της ΔΟΠ. Στη συνέχεια περιγράφονται οι τρόποι με τους οποίους επιτυγχάνονται οι παραπάνω στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με προσανατολισμό προς την Ολική Ποιότητα.

2.10.1. Επανασχεδιασμός του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων ώστε να ταιριάζει στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Για να μπορέσει το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων να έχει υπολογίσιμη άποψη επάνω στα θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του οργανισμού, θα πρέπει από μόνο του να αποτελεί μια άψογη λειτουργία Ολικής Ποιότητας. Επομένως, οι Ανθρώπινοι Πόροι θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν το όραμα τους και να ενσωματώσουν στη λειτουργία τους τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να επιτευχθούν οι αλλαγές που προαναφέρθηκαν.

2.10.1.1. Έμφαση στην Ποιοτική Εργασία

Η έμφαση που δίνεται στην ποιότητα από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να πηγάζει από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης μέσα στον οργανισμό. Τα ανώτερα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να ενδιαφέρονται πραγματικά για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και τη μετάδοση ενθουσιασμού για την ποιότητα στο προσωπικό

των Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτός ο προσανατολισμός στην ποιότητα πρέπει να φανεί μέσα από τις αποφάσεις και τις ενέργειες των ανώτερων στελεχών των Ανθρωπίνων Πόρων. Συγκεκριμένα, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να υποστηρίζουν το προσωπικό των Ανθρωπίνων Πόρων δίνοντας του το απαραίτητο χρονικό περιθώριο για να εκτελέσει τις εργασίες σωστά εξ' αρχής, σε αντίθεση με τα στελέχη γραμμής τα οποία πιέζουν για γρήγορες ενέργειες. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που πραγματικά προσφέρουν ποιοτική εργασία, πρέπει να ανταμείβονται περισσότερο από αυτούς που δεν το κάνουν. Τέλος, τα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να απαιτούν να επαναλαμβάνεται οποιαδήποτε εργασία δεν έχει γίνει σωστά και δεν είναι ποιοτική.

Επιπροσθέτως, τα λάθη και οι εργασίες που επαναλαμβάνονται, πρέπει να μειωθούν. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης νεοεισερχομένων στελεχών που δυσκολεύει τους εκπαιδευόμενους ή ένα μη ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών, πρέπει να επανασχεδιαστούν.

Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να υπολογίσει το χρόνο που χρειάζεται για κάθε επανάληψη εργασίας. Έτσι μπορεί να υπολογίσει το ποσοστό του παραγωγικού χρόνου που ξοδεύεται σε επαναλήψεις εργασιών. Επιπλέον, όσο οι δραστηριότητες Ανθρωπίνων Πόρων επαναλαμβάνονται, οι διαδικασίες τους μπορούν να αναλυθούν με σκοπό να διαπιστωθούν σημεία χαμηλής ποιότητας, τα οποία στη συνέχεια θα διορθωθούν ή θα περιοριστούν.

2.10.1.2. Εστίαση στον Πελάτη

Η ποιότητα δε σημαίνει μόνο να γίνονται τα πράγματα με σωστό τρόπο εξ' αρχής. Σημαίνει επίσης να επιλέγονται να γίνουν τα σωστά πράγματα. Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων που πετυχαίνει να μειώσει τις επαναλήψεις εργασιών μπορεί να γίνει περισσότερο αποδοτικό, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι θα γίνει και περισσότερο αποτελεσματικό. Αυτό μπορεί να συμβεί γιατί το τμήμα ενδέχεται να κάνει τα λάθος πράγματα με πολύ σωστό τρόπο.

Το να κάνουμε τα σωστά πράγματα (αποτελεσματικότητα- effectiveness) είναι θέμα ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη. Αυτό μεταφράζεται για το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, ως ανάγκη να είναι περισσότερο προσανατολισμένο στην παροχή υπηρεσιών και λιγότερο προσανατολισμένο στην παραγωγή. Τα Τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων που είναι προσανατολισμένα στην παραγωγή κατευθύνονται περισσότερο από τις εσωτερικές τεχνολογίες και τα προγράμματα που έχουν δημιουργήσει, παρά από τις ανάγκες των πελατών.

Αντιθέτως, τα Τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων που είναι προσανατολισμένα στην παροχή υπηρεσιών, λειτουργούν όπως οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, οι οποίες έχουν στο επίκεντρο τον πελάτη. Τέτοιες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δίνουν προσοχή στα μη απτά στοιχεία, προσαρμόζουν τις προσφορές τους ανάλογα με τον πελάτη και εμπλέκουν τους πελάτες σε αποφάσεις που επηρεάζουν τις υπηρεσίες που εκείνοι δέχονται. Ομοίως και η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να μάθει να θέτει στο επίκεντρο τον πελάτη (π.χ. τα στελέχη γραμμής). Συνεπώς πρέπει να αναπτυχθούν υπηρεσίες οι οποίες θα καλύπτουν τις μοναδικές και μεταβαλλόμενες ανάγκες διαφορετικών ομάδων στελεχών και εργαζομένων.

Είναι επιθυμητή η συνεργασία του προσωπικού και των «πελατών» των Ανθρωπίνων Πόρων στο σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών, π.χ. το προσωπικό των Ανθρωπίνων Πόρων και τα στελέχη γραμμής συνεργάζονται για να δημιουργήσουν από κοινού ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης. Επιπλέον, όπως προαναφέρθηκε, το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων στελεχώνεται από human resource generalists, οι οποίοι μπορούν να ασχοληθούν περισσότερο με τις απαιτήσεις των «πελατών» του τμήματος. Αντιθέτως, οι human resource specialists δε μπορούν να ασχοληθούν με τις απαιτήσεις των πελατών γιατί έχουν περιορισμένη εικόνα της επιχείρησης. Συνοψίζοντας, τα Τμήματα Ανθρωπίνων Πόρων που είναι προσανατολισμένα στην παροχή υπηρεσιών, έρχονται πιο κοντά με τους πελάτες τους και τους ενθαρρύνουν να συμμετέχουν στα θέματα του τμήματος.

Τέλος, η λήψη αποφάσεων που βασίζεται σε δεδομένα είναι κρίσιμο θέμα για την ποιότητα. Για αυτό το λόγο το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να συλλέγει δεδομένα από τα στελέχη γραμμής και από άλλους εργαζόμενους για το πόσο καλά πηγαίνει. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι ακρόασης των αναγκών του πελάτη, όπως έρευνες, ομάδες εστίασης (focus groups) κ.α., που κρατούν το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων ενήμερο

σχετικά με τους πελάτες του. Επιπροσθέτως, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και εξωτερικά δεδομένα που προέρχονται από benchmarking, έτσι ώστε να υπάρχει ενημέρωση του τμήματος για την απόδοση του, συγκριτικά με κορυφαίους οργανισμούς στον κόσμο.

2.10.1.3. Στρατηγική, Ολική Προσέγγιση Βελτίωσης

Η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να απαιτήσει αλλαγές στην αποστολή, στη δομή, στον σχεδιασμό εργασιών, στις διοικητικές πρακτικές και σε κάθε άλλη έκφανση της οργάνωσης Ανθρωπίνων Πόρων. Για να είναι δυνατή η επίτευξη μιας στρατηγικής, ολικής προσέγγισης βελτίωσης, θα πρέπει να γίνουν κάποιες ενέργειες. Αρχικά, θα πρέπει να διαπιστωθεί εάν οι Ανθρώπινοι Πόροι κάνουν καλή δουλειά, μέσω συνεντεύξεων με τους πελάτες και το προσωπικό των Ανθρωπίνων Πόρων. Στη συνέχεια, θα πρέπει η επιχείρηση να αναδιοργανωθεί έτσι ώστε να εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες και να δίνει στους Ανθρώπινους Πόρους δουλειά με περισσότερες προκλήσεις. Όλα τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν με τη βοήθεια των στελεχών των Ανθρωπίνων Πόρων. Τέλος, είναι χρήσιμη η σύσταση διαλειτουργικών ομάδων που είναι υπεύθυνες για τις κύριες διαδικασίες και τους πελάτες.³⁷

2.10.1.4. Συνεχής Βελτίωση σαν τρόπος ζωής

Μια από τις βασικές αντιλήψεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ότι η αξία της συνεχούς βελτίωσης πρέπει να είναι βαθιά ριζωμένη στην εταιρική κουλτούρα. Αυτή η αντίληψη ταιριάζει με την έννοια της εταιρικής κουλτούρας που είναι «το πώς κάνουμε τα πράγματα εδώ.»³⁸

Ο Philip Crosby, παρά τις επιφυλάξεις του για τα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων, πιστεύει πως «οι Ανθρώπινοι Πόροι θα πρέπει να είναι οι αρχιτέκτονες της εταιρικής κουλτούρας.» Είναι καθήκον τους να δημιουργήσουν αξίες και πρακτικές που να υποστηρίζουν τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας στον οργανισμό. Η φιλοσοφία της

συνεχούς βελτίωσης φαίνεται στο ότι ένα τμήμα μπορεί να μεταμορφωθεί με την πάροδο του χρόνου μέσω της αθροιστικής επίπτωσης των συνεχών, μικρών βελτιώσεων.³⁹

2.10.1.5. Αμοιβαίος Σεβασμός και Ομαδική Εργασία

Σύμφωνα με τον Deming, δε πρέπει να υπάρχει φόβος στο περιβάλλον εργασίας. Μεγάλο τμήμα του φόβου αυτού συνδέεται με τον έλεγχο και την ιεραρχία που επικρατεί σε πολλούς οργανισμούς. Οι «υπάλληλοι» φοβούνται τα «αφεντικά» και αυτός ο φόβος τους αποσπά από το να συνεργάζονται και να παράγουν υψηλής ποιότητας εργασία. Η υποστήριξη θεμάτων όπως η εμπλοκή των εργαζομένων και η συνεργασία πρέπει να ξεκινήσει εσωτερικά από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων και στη συνέχεια να προωθηθεί και στον υπόλοιπο οργανισμό.⁴⁰

Σε πολλούς οργανισμούς, οι Ανθρώπινοι Πόροι τονίζουν τη σημασία της «ενδυνάμωσης» των εργαζομένων δίνοντας τους μεγαλύτερες υπευθυνότητες, αυτονομία και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Αυτή η πρακτική πρέπει να εφαρμόζεται και εσωτερικά στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.⁴¹

2.10.2. Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων προσανατολισμένες στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Υπάρχει μεγάλο ιστορικό έρευνας που έχει προηγηθεί αναφορικά με τη σχέση μεταξύ ποιότητας και ενός αριθμού πρακτικών και συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτή η έρευνα προηγείται του ενδιαφέροντος που υπάρχει σήμερα για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ωστόσο, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το τρέχον ενδιαφέρον για την ποιότητα και τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει φέρει στο προσκήνιο τη σχέση μεταξύ ποιότητας προϊόντος και υπηρεσίας και συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η επιλογή, η ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού και τα συστήματα αμοιβών έχουν σημαντική επίδραση στην ποιοτική απόδοση. Όπως θα

αναλυθεί στη συνέχεια, οι πρακτικές που προτείνονται από τους υπερασπιστές της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εναρμονίζονται με όσα είναι γνωστά για τη σχέση μεταξύ των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και ποιότητας. Σε συνδυασμό, μπορούν να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι σχεδιασμένα και λειτουργούν.⁴²

2.10.2.1. Επιλογή

Για δεκαετίες οι μηχανισμοί επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού, από τεστ μέχρι και συνεντεύξεις, αξιολογούνταν σύμφωνα με δείκτες εργασιακής απόδοσης που συμπεριλαμβάνουν τόσο δείκτες παραγωγικότητας, όσο και δείκτες ποιότητας. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών αυτών, μελέτες έδειξαν ότι η ποιότητα μπορεί στην πραγματικότητα να επηρεαστεί από τη διαδικασία επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού.

Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τεστ δεξιοτήτων σαν μηχανισμό επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού. Τα τεστ αυτά συμπεριλαμβάνουν πολλές φορές και αξιολόγηση προσωπικότητας, με σκοπό να διαπιστώσουν εάν ο υποψήφιος είναι ικανός ή αν έχει την τάση να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Τα τεστ δεξιοτήτων πρέπει να προσεγγιστούν διαφορετικά από έναν οργανισμό ο οποίος υιοθετεί μια φιλοσοφία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ένας τέτοιος οργανισμός, έχει ανάγκη από άτομα τα οποία μπορούν να λύνουν προβλήματα και να γνωρίζουν συγκεκριμένους τύπους στατιστικής ανάλυσης. Αυτές οι δεξιότητες πρέπει να αξιολογηθούν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής προσωπικού, έτσι ώστε να είμαστε βέβαιοι ότι τα άτομα αυτά μπορούν να μάθουν να χρησιμοποιούν μεθόδους στατιστικής και επίλυσης προβλημάτων οι οποίες είναι μέρος των προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Επιπλέον, λόγω της έμφασης που δίνεται από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις ομαδικές διεργασίες, (χρήση κύκλων προτάσεων και ποιότητας- suggestion/ quality circles), απαιτείται η αναγνώριση εργαζομένων οι οποίοι μπορούν να εργαστούν καλά σε ομάδες. Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει σε έναν αριθμό νέων διαδικασιών επιλογής που συμπεριλαμβάνουν συνεντεύξεις από ομάδες και τη χρήση κέντρων αξιολόγησης

και άλλων τεχνολογιών για την αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας των ατόμων μέσα σε ομάδες.

Η έμφαση που δίνεται στη διαδικασία επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού δεν είναι καινούρια και δε διαφέρει πολύ από αυτό που ακολουθούσαν παραδοσιακά οι Ανθρώπινοι Πόροι. Αυτό που ίσως διαφέρει από τις συνήθειες πρακτικές είναι η έμφαση σε μια οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στην ποιότητα σαν το επιθυμητό αποτέλεσμα της διαδικασίας επιλογής. Αυτό απαιτεί από τον οργανισμό τη δέσμευση περισσότερων πόρων για τη διαδικασία επιλογής και τη δόμηση της διαδικασίας με διαφορετικό τρόπο έτσι ώστε να μπορεί να κάνει σωστή επιλογή υποψηφίων.⁴³

2.10.2.2. Ανάπτυξη και Εκπαίδευση

Ένα σημαντικό τμήμα των προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Τυπικά, η εκπαίδευση έχει πολύ ευρύτερη έννοια από την απλή διδασκαλία του εργαζομένου για το πως να κάνει μια συγκεκριμένη εργασία. Συγκεκριμένα, συμπεριλαμβάνει εκπαίδευση σε: τεχνολογίες επίλυσης προβλημάτων, ανάλυση προβλημάτων, στατιστικό έλεγχο διεργασιών και μέτρηση ποιότητας. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν ομάδες επίλυσης προβλημάτων, παρέχουν και εκπαίδευση σχετική με τις ομαδικές διεργασίες και με την ομαδική λήψη αποφάσεων. Τέλος, η εκπαίδευση που παρέχεται στα ανώτερα διοικητικά στελέχη συμπεριλαμβάνει προγράμματα που ευαισθητοποιούν τα στελέχη στη σημασία της ποιότητας, στο κόστος της ποιότητας και στο πώς η συμπεριφορά τους μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα των επιχειρησιακών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η μεγάλη έμφαση που δίνεται από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική για τη λειτουργία των Ανθρωπίνων Πόρων στον οργανισμό. Οι λειτουργίες των Ανθρωπίνων Πόρων μπορούν να προσθέσουν αξία στις προσπάθειες Ολικής Ποιότητας, αυξάνοντας το επίπεδο δεξιοτήτων των εργαζομένων στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, εάν το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων αντιμετωπίσει τις ανάγκες εκπαίδευσης με μια πελατοκεντρική προσέγγιση δίνεται μια μεγάλη ευκαιρία στη Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων να συμπράξει με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.⁴⁴

2.10.2.3. Ανάπτυξη Καριέρας

Ιστορικά, οι πρακτικές ανάπτυξης καριέρας των μεγαλύτερων οργανισμών υποστήριζαν τη γραμμική καριέρα. Αυτό σημαίνει ότι έδιναν μεγάλη σημασία στην κάθετη προώθηση των εργαζομένων με βάση την ιεραρχία. Αυτή η πρακτική υποστηριζόταν από κέντρα αξιολόγησης, διοικητικά προγράμματα ανάπτυξης και ένα μεγάλο εύρος σχετικών πρακτικών που στόχευαν στο να διαπιστώσουν εάν τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού ήταν ταλαντούχα άτομα με γνώσεις. Η ιεραρχική ανάπτυξη καριέρας πρέπει να αλλάξει σημαντικά έτσι ώστε να συνταυτιστεί με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Για να είναι εφικτή η κατανόηση της ροής των εργασιών μέσα στον οργανισμό, είναι απαραίτητη μια Συστημική Προσέγγιση, η οποία να δίνει έμφαση στην οριζόντια ροή των εργασιών. Η κατανόηση της οριζόντιας ροής εργασιών απαιτεί διαλειτουργική εμπειρία και η βελτίωση της απαιτεί παροχή δύναμης και δυνατότητας λήψης αποφάσεων στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού.

Το αποτέλεσμα της μελέτης και διοίκησης των οριζόντιων ροών εργασίας, θα είναι περισσότερες διαλειτουργικές κινήσεις και, σε μερικές περιπτώσεις, οριζόντιες μετακινήσεις στην καριέρα, σε αντίθεση με τις κάθετες κινήσεις του παρελθόντος. Οι συγκεκριμένες πρακτικές είναι συμβατές τόσο με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όσο και με τη διοίκηση με μεγάλη εμπλοκή. Και τα δύο δίνουν μεγάλη σημασία στον οριζόντιο σχεδιασμό εργασίας και στις οριζόντιες ροές. Για να μπορέσουν να επιτευχθούν τα παραπάνω, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν τόσο συνολική εικόνα για τον οργανισμό, όσο και ειδικές γνώσεις πάνω σε συγκεκριμένες λειτουργίες.⁴⁵

2.10.2.4. Διοίκηση Απόδοσης

Η αξιολόγηση της ατομικής απόδοσης είναι βασική στα συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων των περισσότερων μεγάλων επιχειρήσεων. Οι αξιολογήσεις απόδοσης χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν τα επίπεδα αμοιβής, να βοηθήσουν την ανάπτυξη καριέρας, να βελτιώσουν την επικοινωνία και να διευκολύνουν την κατανόηση των καθηκόντων εργασίας. Ο Deming καθώς και άλλοι ειδικοί επάνω στην ποιότητα, έχουν υπάρξει επικριτικοί σχετικά με τις πρακτικές αξιολόγησης απόδοσης. Επισημαίνουν ότι αυτού του είδους οι πρακτικές εστιάζουν σε μεγάλο βαθμό στο άτομο και συχνά προσπαθούν να κατηγορήσουν συγκεκριμένα άτομα για προβλήματα ποιότητας στον οργανισμό. Ο Deming ισχυρίζεται ότι τα περισσότερα προβλήματα ποιότητας του οργανισμού οφείλονται στα συστήματα και τις διαδικασίες και ότι η εστίαση στην ευθύνη του εργαζομένου είναι αντιπαραγωγική. Προτείνει την εγκατάλειψη των συστημάτων αξιολόγησης ατομικής απόδοσης και ιδιαίτερα εκείνων που βασίζονται στη διοίκηση με στόχους και που προκαλούν τον ανταγωνισμό μεταξύ εργαζομένων.⁴⁶

Το πεδίο της αξιολόγησης απόδοσης είναι αυτό που προκαλεί την ισχυρότερη σύγκρουση μεταξύ όσων εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις και όσων προτείνονται από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η τυπική λύση σε περίπτωση που μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα ποιότητας, είναι να αυξήσει τις μετρήσεις ποιότητας στη διαδικασία αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης. Αυτή η πρακτική όμως αντιτίθεται στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μια περισσότερο δραστική λύση θα ήταν η εγκατάλειψη των συστημάτων αξιολόγησης ατομικής απόδοσης. Ωστόσο οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν είναι πρόθυμες να προχωρήσουν σε μια τέτοια λύση.

Είναι δυνατόν να μη χρειαστεί μια τόσο δραστική λύση, όπως η εγκατάλειψη των συστημάτων αξιολόγησης ατομικής απόδοσης, για να μπορέσει ο οργανισμός να συμφωνήσει με τις απαιτήσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το σύστημα διοίκησης απόδοσης μπορεί αντί αυτού να εστιάσει περισσότερο στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για την καλή απόδοση των εργαζομένων.

Επιπροσθέτως, τα ποσοστά απόδοσης δε χρειάζεται να είναι ανταγωνιστικά, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μη χρειάζεται να ανταγωνίζονται μεταξύ τους.

Τέλος σε συμμετοχικούς οργανισμούς που βασίζονται στις ομάδες, μπορούν να εμπλακούν και ομοιόβαθμοι στη διαδικασία αξιολόγησης και κάθε άτομο μπορεί να αξιολογηθεί με βάση το βαθμό συμμετοχής του και συνεργασίας μέσα στην ομάδα. Αυτό μπορεί να ενισχύσει τη συλλογική ευθύνη και τις οριζόντιες σχέσεις μεταξύ των ατόμων οι οποίες χρειάζονται για να επιτευχθούν συλλογικά αποτελέσματα.

Συνοψίζοντας, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης πρέπει να αλλάξουν σημαντικά σε περίπτωση που ο οργανισμός θέλει να δώσει έμφαση στην ποιότητα. Προφανώς, τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης υποστηρίζουν τα υψηλά επίπεδα ατομικής απόδοσης, σε αντίθεση με τα συστήματα που εστιάζουν στην ποιότητα. Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων χρειάζεται να ηγηθεί της αλλαγής σε αυτές τις διαδικασίες. Χρειάζεται να διασφαλίσει ότι το νέο σύστημα διοίκησης απόδοσης προσαρμόζεται στις ανάγκες του οργανισμού και όχι μόνο στις ανάγκες της λειτουργίας Ανθρωπίνων Πόρων για δεδομένα και αριθμούς σχετικούς με τα ατομικά επίπεδα απόδοσης.⁴⁷

2.10.2.5. Συστήματα Αμοιβών- Προνόμια

Τα περισσότερα συστήματα αμοιβών είναι εστιασμένα στο άτομο. Ξεκινούν με περιγραφές θέσεων εργασίας και συστήματα αξιολόγησης εργασίας και συμπεριλαμβάνουν τυπικά αξιοκρατικές αυξήσεις των αμοιβών. Υπάρχει μια δυνατή διαμάχη ανάμεσα στις παραδοσιακές πρακτικές αμοιβών και στην έμφαση σε προγράμματα διοίκησης ποιότητας, σχετικά με τη συλλογική ευθύνη, τις οριζόντιες σχέσεις και την οριζόντια μάθηση.

Η πρώτη διαμάχη αφορά στη χρήση περιγραφών θέσεων εργασίας και στην πληρωμή των εργαζομένων που βασίζεται στην αξία της θέσης τους. Κάτι τέτοιο προτείνει να περιορίζονται οι υπευθυνότητες ενός ατόμου μόνο στα τυπικά καθήκοντα της θέσης του. Ωστόσο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απαιτεί οι εργαζόμενοι να είναι ευέλικτοι και

υπεύθυνοι για όλη τη διαδικασία παραγωγής ή παροχής υπηρεσίας. Οι περιγραφές θέσεων εργασίας που περιορίζουν τις υπευθυνότητες κάθε εργαζομένου αντιτίθενται στην ευελιξία αυτή.

Τα συστήματα αμοιβών που βασίζονται στη θέση εργασίας επίσης αντιτίθενται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, επειδή αμείβουν υψηλά τα άτομα που ανεβαίνουν τη σκάλα της ιεραρχίας ενός οργανισμού. Αυτό είναι τελείως αντίθετο με την οριζόντια μετακίνηση που απαιτείται από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Μια προσέγγιση του συστήματος αμοιβών που μπορεί να λειτουργήσει παράλληλα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι η αμοιβή ανάλογα με τα προσόντα. Η πρακτική αυτή μπορεί να αντικαταστήσει την αμοιβή με βάση τη θέση εργασίας. Συγκεκριμένα, στο σύστημα αμοιβής ανάλογα με τα προσόντα, οι εργαζόμενοι αμείβονται για αυτό που μπορούν να κάνουν καθώς και για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσης. Τα προσόντα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν οριζόντιες καθώς και κάθετες δεξιότητες που είναι δυνατόν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους στη βελτίωση ποιότητας μέσω της κατανόησης μιας διαδικασίας και της επίλυσης προβλημάτων. Γενικά, η αμοιβή ανάλογα με τα προσόντα ταιριάζει πολύ περισσότερο στην ποιότητα απ' ό,τι η αμοιβή με βάση τη θέση εργασίας.

Τα προγράμματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προτείνουν την εγκατάλειψη των συστημάτων αμοιβής που βασίζονται στο άτομο, γιατί δίνουν έμφαση στην ατομική και όχι στη συλλογική προσπάθεια και εντείνουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων. Αντί αυτών προτείνουν την παροχή αμοιβών για τη συλλογική απόδοση των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό.

Όσον αφορά την παροχή προνομίων, οι πολιτικές που εφαρμόζονται, σε πολλούς οργανισμούς, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ιεραρχία. Ωστόσο, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν τα προνόμια ισότιμα σε όλους τους εργαζομένους.⁴⁸

2.10.2.6. Εργασιακές Σχέσεις

Οι δυσμενείς εργασιακές σχέσεις είναι το ακριβώς αντίθετο από αυτό που απαιτείται για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Τέτοιες εργασιακές σχέσεις αντιτίθενται στην συλλογική υπευθυνότητα για την ποιότητα και στην εμπλοκή των εργαζομένων για τη βελτίωση της ποιότητας και των εργασιακών μεθόδων, που απαιτούνται από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αυτό ισχύει κυρίως σε δυσμενείς σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τα σωματεία, που είναι ιδιαίτερα άκαμπτες και βασίζονται σε γραφειοκρατικά συμβόλαια και σε πολύ στενά προσδιορισμένες εργασιακές υπευθυνότητες. Σε τέτοιες περιπτώσεις, δεν υπάρχει περιθώριο για συμμετοχικότητα και επίλυση προβλημάτων τα οποία προτείνονται από τα προγράμματα διοίκησης ποιότητας.

Οι υπερασπιστές της εμπλοκής των εργαζομένων υποστηρίζουν τις καλές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση και βλέπουν τα σωματεία σαν συνεργάτες που συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Αυτού του είδους οι σχέσεις είναι περισσότερο συμβατές με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σε αντίθεση με τις δυσμενείς εργασιακές σχέσεις. Επιπλέον, βλέπουν το σωματείο σαν συλλογικά υπεύθυνο για την ποιότητα και δημιουργούν ευκαιρίες για δημιουργική επίλυση προβλημάτων. Μπορούν επίσης να βοηθήσουν στη δημιουργία θετικό κλίμα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη σημαντικών αποφάσεων που αφορούν την ποιότητα. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει υποστήριξη από το σωματείο, υπάρχει κίνδυνος οι εργαζόμενοι να μην εμπιστεύονται τις διαδικασίες και το σωματείο να απορρίπτει τις δραστηριότητες που αφορούν στο πρόγραμμα ολικής ποιότητας.

Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο έρχεται σε επαφή με το σωματείο σε καθημερινή βάση, θα πρέπει να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στη μετατροπή των σχέσεων με αυτό, σε συνεργατικές σχέσεις.⁴⁹

2.10.2.7. Επικοινωνία

Η επαναπληροφόρηση (feedback) σχετικά με την ποιότητα και με πληροφορίες για τη στρατηγική και την κατεύθυνση του οργανισμού είναι κρίσιμη για όλα τα προγράμματα που επιδιώκουν να βελτιώσουν την ποιότητα. Τα συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ενός οργανισμού πρέπει να δομηθούν με τρόπο ώστε να διευκολύνουν την ανοιχτή ροή της ποιότητας και των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων μέσα στον οργανισμό. Το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένα από τα μέρη του οργανισμού που πρέπει να στηρίζουν αυτή την προσέγγιση. Μολαταύτα, λόγω της παρουσίας του μέσα στον οργανισμό και τον κύριο ρόλο του σε πολλά από τα βασικά συστήματα που επιδρούν πάνω στους εργαζομένους, χρειάζεται να παίζει σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη της ευρείας επικοινωνίας των αποτελεσμάτων απόδοσης, των στόχων και των στρατηγικών πλάνων του οργανισμού.

Η απόκρυψη των αποτελεσμάτων απόδοσης, των επιχειρησιακών σχεδίων και των μεγάλων επικείμενων αλλαγών αποτελεί, για πολλούς λόγους, κανόνα. Όσον αφορά τις σχέσεις διοίκησης- σωματείων, θεωρούνταν ότι τα σωματεία δεν είναι αξιόπιστα για να παραλάβουν εμπιστευτικά δεδομένα. Επιπλέον, η επιχείρηση φοβόταν ότι οποιαδήποτε πληροφορία διέρρηε στο σωματείο, θα χρησιμοποιούνταν εναντίον της σε κάποια συλλογική διαπραγμάτευση με αυτό. Όσον αφορά τους υπαλλήλους, η επιχείρηση δεν τους παρείχε πολλές επιχειρησιακές πληροφορίες επειδή θεωρούσε ότι δεν ενδιαφέρονταν για αυτές, ή γιατί δεν τους εμπιστευόταν. Το αποτέλεσμα ήταν οι εργαζόμενοι να μην ενδιαφέρονται για την απόδοση της επιχείρησης στην οποία εργάζονταν επειδή δεν λάμβαναν πληροφορίες και δεν είχαν εκπαιδευτεί για να τις κατανοούν.

Πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι για να υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους και την απόδοση των σχεδίων βελτίωσης, θα πρέπει να λαμβάνουν συχνή, επίκαιρη πληροφόρηση. Επιπροσθέτως, θα βοηθούσε και η συμμετοχή τους σε διαδικασίες δόμησης προγραμμάτων επικοινωνίας. Η λειτουργία των Ανθρωπίνων Πόρων χρειάζεται να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πληροφορίες, έχουν τις απαραίτητες ικανότητες για να καταλάβουν τις πληροφορίες

αυτές και συμμετέχουν στην ανάπτυξη προγραμμάτων επικοινωνίας που υπάρχουν στην επιχείρηση.

Τέλος, η λειτουργία Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να βοηθήσει τον οργανισμό να αποκτήσει πληροφορίες σχετικά με το βαθμό επιτυχίας του οργανισμού στην εδραίωση της κουλτούρας ποιότητας, στη βελτίωση της επικοινωνίας και στην εμπλοκή των εργαζομένων σε επιχειρησιακά θέματα. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ομάδες εστίασης (focus groups) και έρευνες στάσεων (attitude surveys). Τα αποτελέσματα που προκύπτουν πρέπει να διανέμονται σε όλο τον οργανισμό και, όταν χρειάζεται, να χρησιμοποιούνται ως βάση για επίλυση προβλημάτων.⁵⁰

2.11. Περίληψη Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια ανάλυση των περιεχομένων της Διοίκησης Επιχειρήσεων και της σημασίας της για τις σημερινές επιχειρήσεις. Μελετήθηκαν οι λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού και οι πρακτικές Ανθρώπινων Πόρων. Επιπλέον, έγινε μια προσπάθεια συγκέντρωσης των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σήμερα καθώς και αυτών που πρόκειται να αντιμετωπίσει στο μέλλον. Τέλος, πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση της σχέσης μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Ολικής Ποιότητας.

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York, 2004, page 4
2. John M. Ivancevich, *Human Resource Management (Hardcover)*, Mc Graw- Hill, New York, 2004, 9th Edition, pages 2-5
3. Lloyd L. Byars, op. cit, page 4
4. John M. Ivancevich, op. cit, page 2-5
5. Lloyd L. Byars, op. cit, page 4
6. Orday Tead and Henry C. Metcalf, *Personnel administration: its principles and practice*, McGraw-Hill, New York, 1920
7. Gerald R. Ferris, Pamela L. Perrewé, Annette L. Ranft, Robert Zinko, Jason S. Stoner, Robyn L. Brouer and Mary Dana Laird, Human resources reputation and effectiveness, *Human Resource Management Review*, 2007, Vol. 17, pages 117-130

8. Τειλορισμός (Taylorism)

Ένα σύστημα επιστημονικής διοίκησης υποστηριζόμενο από τον Fred W. Taylor. Κατά την άποψη του Taylor, έργο της διοίκησης εργοστασίου ήταν να προσδιορίσει τον καλύτερο τρόπο για να κάνει τη δουλειά ο εργάτης, να παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία και την εκπαίδευση, και να παρέχει κίνητρα για καλή απόδοση. Ο Taylor έσπασε κάθε δουλειά σε ξεχωριστές κινήσεις, τις οποίες και ανέλυσε έτσι ώστε να προσδιορίσει ποιες ήταν απαραίτητες και στη συνέχεια χρονομέτρησε τους εργάτες με χρονόμετρο. Οι εργάτες, παραλείποντας τις μη απαραίτητες κινήσεις και ακολουθώντας μια ρουτίνα μηχανής, έγιναν περισσότερο παραγωγικοί:

www.britannica.com/EBchecked/topic/1387100/Taylorism, Encyclopædia Britannica, Taylorism, October 2009

9. Sam A. Lewisohn, *The New Leadership in Industry*, E. P. Dutton, New York, 1926, page 27

10. Gerald R. Ferris, op. cit, pages 117-130

11. Lloyd L. Byars, op. cit, pages 4-6

12. Dianna L. Stone and Diana L. Deadrick, Introduction to the special issue: Critical issues in human resource management theory and research, *Human Resource Management Review*, 2008, Volume 18, page 101

13. Lloyd L. Byars, op. cit, pages 4-6

14. Lauren E. McEntire, Lesley R. Dailey, Holly K. Osburn and Michael D. Mumford, Innovations in job analysis: Development and application of metrics to analyze job data, *Human Resource Management Review*, 2006, Volume 16, pages 310-323

15. Frederick P. Morgeson and Stephen E. Humphrey, Job and Team Design: toward a more integrative conceptualization of work design, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2008, Volume 27, page 45

16. www.inc.com/magazine/20080501/finding-the-right-person.html, Inc. staff, Finding the Right Person, May 2008

17. Dorothy Leonard- Barton, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA., 1995, pages 123-126

18. Thomas N. Garavan, A Strategic Perspective on Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, February 2007; Volume 11, Issue 9, pages 12-30

19. Thomas N. Garavan, David O'Donnell, David McGuire and Sandra Watson, Exploring Perspectives on Human Resource Development: An Introduction, *Advances in Developing Human Resources*, February 2007; Vol. 9, Issue 3, pages 3-10
20. Karen E. Watkins, Aims, Roles, and Structures for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 2000; Volume 2; pages 54-59
21. Gary N. McLean, National Human Resource Development: What in the World Is It?, *Advances in Developing Human Resources*, August 2004, Vol. 6, No. 3, pages 269-275
22. Lloyd L. Byars, op. cit, pages 6-8
23. ibid
24. Chung-Jen Chen, Jing-Wen Huang, Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, 2009, Volume 62, page 104
25. Yongmei Liu, James G. Combs, David J. Ketchen Jr. and R. Duane Ireland, The value of human resource management for organizational performance, *Business Horizons*, 2007, volume 50, pages 503-511
26. Mark A. Huselid, The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, June 1995, Vol. 38, No. 3, pages 635-872
27. Yongmei Liu, op. cit, pages 503-511
28. Lloyd L. Byars, op. cit, pages 8-12
29. John W. Bing, Marijke Kehrhahn and Darren C. Short, Challenges to the Field of Human Resources Development, *Advances in Developing Human Resources*, August 2003; Vol. 5, No. 3; pages 342-351

30. Salvatore Parise, Knowledge Management and Human Resource Development: An Application in Social Network Analysis Methods, *Advances in Developing Human Resources*, August 2007, Volume 9; pages 359- 383

31. John W. Bing, op. cit, pages 342-351

32. Lloyd L. Byars, op. cit, pages 8-12

33. Edwards W. Deming, *Out of the crisis, First MIT Press Edition*, Cambridge, Massachusetts, 2000

34. Joseph M. Juran, *Juran's Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1988

35. Armand V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York, 1961

36. Philip Crosby, *Cutting the cost of quality; the defect prevention workbook for managers*, Industrial Education Institute, , Boston, 1967, pages 63-65

37. Lloyd L. Byars, op. cit, pages 8-12

38. ibid

39. Philip Crosby, *Cutting the cost of quality; the defect prevention workbook for managers*, Industrial Education Institute, , Boston, 1967, pages 63-65

40. Edwards W. Deming, op. cit, pages 35-50

41. Lloyd L. Byars, op. cit, pages 8-12

42. David E. Bowen, Edward E. Lawler III, Total Quality-Oriented Human Resource Management, *Organizational Dynamics*, Spring 1992, CEO Publication G 92-1 (204), pages 29-41

43. *ibid*

44. *ibid*

45. *ibid*

46. Edwards W. Deming, *op. cit*, pages 35-50

47. David E. Bowen, Edward E. Lawler III, *op. cit*, pages 29-41

48. *ibid*

49. *ibid*

50. *ibid*

3. ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΙ

3.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η προσέλκυση και η επιλογή νεοεισερχομένων στελεχών. Αρχικά γίνεται μια προσπάθεια ορισμού της προσέλκυσης, η οποία αποτελεί λειτουργία που συμβάλλει στην αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Στη συνέχεια, περιγράφονται και αναλύονται τα πέντε στάδια της διαδικασίας προσέλκυσης, τα οποία είναι ο σχεδιασμός της προσέλκυσης, ο καθορισμός της θέσης, η προσέλκυση των υποψηφίων, η επιλογή του υποψηφίου και τέλος η πρόσληψη του υποψηφίου.

Επιπλέον, το κεφάλαιο ασχολείται με τις πηγές προσέλκυσης οι οποίες χωρίζονται σε εσωτερικές πηγές προσέλκυσης (άτομα ήδη εργαζόμενα στον οργανισμό) και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης (νεοεισερχόμενα άτομα).

Ένα σημαντικό κομμάτι του κεφαλαίου είναι οι μέθοδοι προσέλκυσης οι οποίες χωρίζονται σε ανεπίσημες μεθόδους προσέλκυσης (υπαλληλική σύσταση, προσέλκυση από στόμα σε στόμα), επίσημες μεθόδους προσέλκυσης (αγγελίες- καταχωρήσεις σε εφημερίδες, ίντερνετ, γραφεία απασχόλησης και άλλα) καθώς και προσέλκυσης από συγκεκριμένες ομάδες (πανεπιστημιακή προσέλκυση). Επιπλέον, εξετάζεται η σχέση των μεθόδων προσέλκυσης και των μεθόδων εύρεσης εργασίας και γίνεται αναφορά σε έρευνες που έχουν γίνει για τις μεθόδους προσέλκυσης.

Στη συνέχεια, γίνεται μια προσπάθεια ορισμού της επιλογής και περιγράφονται τα βήματα που ακολουθούνται κατά τη διαδικασία επιλογής νεοεισερχομένων στελεχών. Επιπλέον, αναλύονται οι μέθοδοι επιλογής όπως η συνέντευξη, τα δείγματα εργασίας, η

αξιολόγηση από ομοβάθμιους, τα κέντρα αξιολόγησης, τα ψυχομετρικά τεστ, τα τεστ μέσω διαδικτύου και οι ανεπίσημες συναντήσεις.

Τέλος, αναλύεται η σχέση της επιλογής υποψηφίων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εφόσον μια εκτενής στρατηγική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει να αντανακλάται μέσα από την επιλογή υποψηφίων. Η θεωρία που εξετάζει την επιλογή υποψηφίων από την πλευρά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που διαμορφώθηκε κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1980 και του 1990. Κατά τη διάρκεια των επόμενων δεκαετιών ακολούθησε περαιτέρω έρευνα επάνω στο αντικείμενο της επιλογής υποψηφίων, με αποτέλεσμα η θεωρία αυτή να μελετηθεί και να εξελιχθεί περισσότερο. Σε αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι αρχικές προσεγγίσεις για την επιλογή υποψηφίων σε σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που αποτέλεσαν τη βάση για περαιτέρω μελέτη.

3.2. Προσέλκυση

Η προσέλκυση προϋποθέτει την αναζήτηση μέσα από ένα σύνολο ατόμων, των υποψηφίων που διαθέτουν προσόντα, για τη πιθανή στελέχωση θέσεων εργασίας. Οι περισσότεροι οργανισμοί διαθέτουν κάποια λειτουργία προσέλκυσης, την οποία διαχειρίζεται το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Η προσέλκυση των σωστών ατόμων στον οργανισμό αποτελεί υψηλή προτεραιότητα, σε μια εποχή όπου υπάρχει έντονη εστίαση στην αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Ο ευκολότερος τρόπος για την προσέλκυση νέων εργαζομένων είναι η ενθάρρυνση της συναδελφικότητας μεταξύ του υπάρχοντος προσωπικού. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ήδη εργαζόμενοι γνωρίζουν τον οργανισμό και αναγνωρίζουν τα άτομα που μπορούν να αφομοιωθούν στο εργασιακό περιβάλλον του. Κάποιοι επιχειρηματίες είναι απρόθυμοι στο να προσλαμβάνουν στενούς φίλους ή συγγενείς εργαζομένων τους. Ωστόσο, εάν ο νεοεισερχόμενος δεν ταιριάζει στο εργασιακό περιβάλλον, μπορεί να χαλάσει και το ήδη υπάρχον θετικό κλίμα. Επιπλέον, κάποιοι επιχειρηματίες υποστηρίζουν ότι σε καμία περίπτωση η επιχείρηση δεν πρέπει να προσλαμβάνει κάποιον άνεργο. Ο λόγος για τον οποίο υποστηρίζουν κάτι τέτοιο είναι γιατί η ικανότητα ενός ατόμου να παραμείνει σε

μια θέση εργασίας φαίνεται από το αν, την παρούσα στιγμή, διατηρεί μια θέση εργασίας. Ωστόσο υπάρχει και η αντίθετη άποψη, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρηματίες δεν επιθυμούν να προσελκύσουν κάποιον ήδη εργαζόμενο σε άλλη επιχείρηση, εκτός εάν ο ίδιος ψάχνει ενεργά για άλλη δουλειά. Αυτό συμβαίνει γιατί συνήθως αυτά τα άτομα θέλουν να έχουν ειδική αντιμετώπιση και έχουν την τάση να διαπραγματεύονται θέσεις εργασίας και με άλλες επιχειρήσεις ταυτόχρονα.¹

Οι διαστάσεις που λαμβάνει η διαδικασία προσέλκυσης, καθώς και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της καθορίζονται από τη διαδικασία σχεδιασμού Ανθρωπίνων Πόρων και από τις απαιτήσεις για στελέχωση συγκεκριμένων θέσεων εργασίας. Η επιτυχής προσέλκυση νέων στελεχών αποτελεί δύσκολη διαδικασία όταν οι θέσεις εργασίας που είναι επιθυμητό να συμπληρωθούν είναι ασαφώς ορισμένες. Οι απαιτήσεις για μια θέση εργασίας πρέπει να είναι σαφώς ορισμένες, είτε η θέση εργασίας προϋπήρχε, είτε είναι πρόσφατα δημιουργημένη, έτσι ώστε η προσέλκυση να είναι αποτελεσματική για τον οργανισμό. Η ανάλυση θέσεων εργασίας παρέχει πολλές πληροφορίες για τη φύση και τις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας.²

3.3. Στάδια διαδικασίας προσέλκυσης

Η διαδικασία προσέλκυσης αποτελείται από πέντε στάδια τα οποία είναι τα εξής:

1. Σχεδιασμός προσέλκυσης
2. Καθορισμός θέσης
3. Προσέλκυση υποψηφίων
4. Επιλογή υποψηφίου
5. Πρόσληψη υποψηφίου

3.3.1. Σχεδιασμός Προσέλκυσης

Απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός και μελέτη για την επιτυχή διεξαγωγή της διαδικασίας προσέλκυσης. Όταν συμπληρώνεται μια νέα ή κενή θέση εργασίας, δίνεται

η δυνατότητα να παρουσιαστεί μέσα από τη δουλειά που θα γίνει, η ανάγκη για αλλαγή και τα νέα προσόντα τα οποία είναι απαραίτητα για το μέλλον. Όταν πραγματοποιείται σχεδιασμός προσέλκυσης, χρειάζεται να γίνει προγραμματισμός των διαφόρων εργασιών που πρέπει να γίνουν και να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τις θέσεις εργασίας.

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού προσέλκυσης είναι απαραίτητο να γίνουν κάποιες εργασίες. Αρχικά, χρειάζεται να εγκριθεί η διενέργεια προσέλκυσης. Στη συνέχεια πρέπει να γίνει ανασκόπηση των θέσεων εργασίας που πρόκειται να συμπληρωθούν, έτσι ώστε να διαπιστωθεί εάν ανταποκρίνονται στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες στελέχωσης του οργανισμού. Απαιτείται να είναι γνωστά τα διαθέσιμα τρέχοντα κεφάλαια καθώς και τα κεφάλαια που θα είναι διαθέσιμα στο μέλλον. Επιπλέον πρέπει να αποφασιστεί το είδος της απασχόλησης, για παράδειγμα πλήρης ή μερική απασχόληση, σύμβαση περιορισμένου ή αορίστου χρόνου κ.α.. Είναι απαραίτητο να αποφασιστεί το είδος της πηγής προσέλκυσης (εσωτερική, εξωτερική πηγή). Σε περίπτωση που πρόκειται να γίνουν ειδικές συμφωνίες αμοιβών (bonus απόδοσης, επιδόματα και άλλα προνόμια) πρέπει να υπάρχει η σύμφωνη γνώμη των ανώτερων στελεχών των Ανθρωπίνων Πόρων.³

3.3.2. Καθορισμός θέσης

Μια από τις πρώτες και πιο σημαντικές διαστάσεις της διαδικασίας προσέλκυσης είναι ο καθορισμός της θέσης. Αυτή η διαδικασία καθορίζει τις δεξιότητες, την εμπειρία, τα προσόντα, τη γνώση και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από ένα άτομο για να εκτελέσει επιτυχώς μια εργασία. Η διαδικασία του καθορισμού θέσης είναι βασική για να αποσαφηνίσει και να περιγράψει το ρόλο της θέσης εργασίας, για να παράσχει μια βάση ανάπτυξης κριτηρίων επιλογής, για να αξιολογήσει τη θέση και να προσδιορίσει το επίπεδο αμοιβής και για να παράσχει μια βάση για τη διαχείριση της απόδοσης εργασίας. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας καθορισμού θέσης, πρέπει να συνταχθούν περιγραφές θέσεων εργασίας και να προσδιοριστούν τα κριτήρια επιλογής.

Τα κριτήρια επιλογής αναγνωρίζουν και προσδιορίζουν τις ιδιαίτερες γνώσεις, τα χαρακτηριστικά, τα προσόντα και την εμπειρία του ατόμου που πρόκειται να αναλάβει μια θέση εργασίας. Όταν τα κριτήρια επιλογής προσδιορίζονται με σωστό τρόπο απεικονίζουν τις βασικές διαστάσεις μιας θέσης εργασίας, συμβάλλουν σε αιτήσεις υποψηφίων καλύτερης ποιότητας και παρέχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές σύμφωνα με τις οποίες οι υποψήφιοι μπορούν να αξιολογηθούν. Επιπροσθέτως, σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει τα κριτήρια επιλογής να έχουν δημιουργηθεί για να ταιριάζουν σε ένα συγκεκριμένο υποψήφιο ή να βασίζονται σε στερεότυπα για το «κατάλληλο» άτομο για μια θέση. Θα πρέπει να δίνεται προσοχή, έτσι ώστε τα κριτήρια επιλογής υποψηφίων να διαμορφώνονται με αμεροληψία και χωρίς προκαταλήψεις. Η περιγραφή θέσης εργασίας πρέπει να χρησιμοποιηθεί σαν βάση για την περιγραφή των κριτηρίων επιλογής.

Αφού έχουν ολοκληρωθεί οι περιγραφές θέσεων εργασίας και τα κριτήρια επιλογής για μια θέση εργασίας, πρέπει να πραγματοποιηθεί αξιολόγηση των θέσεων εργασίας έτσι ώστε να καθοριστεί το επίπεδο αμοιβής για τη συγκεκριμένη θέση. Μόλις πραγματοποιηθεί και ο καθορισμός του επιπέδου αμοιβής, μπορούμε να προχωρήσουμε στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης που είναι η προσέλκυση των υποψηφίων.⁴

3.3.3. Προσέλκυση υποψηφίων

Κάθε οργανισμός αναζητά μελλοντικά στελέχη τα οποία να διαθέτουν ειδικές δεξιότητες και γνώσεις και να έχουν τη δυνατότητα να μάθουν, να αναπτύξουν και να προσαρμοστούν σε νέα εξελισσόμενα περιβάλλοντα. Οι πιθανότητες που έχει ένας οργανισμός να επιλέξει το κατάλληλο άτομο για τη θέση εξαρτάται από την ανάπτυξη της σωστής στρατηγικής για την προσέλκυση υποψηφίων.

Αρχικά πρέπει να επιλεγεί η μέθοδος για την προσέλκυση ατόμων που διαθέτουν προσόντα. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων για τη συμπλήρωση μιας κενής θέσης εργασίας. Η επιλογή μεθόδου εξαρτάται από τον τύπο της θέσης εργασίας (διοικητική, τεχνική κ.α.), τον προϋπολογισμό και την υφιστάμενη

αγορά εργασίας. Οι μέθοδοι προσέλκυσης περιλαμβάνουν τις ανεπίσημες, τις επίσημες μεθόδους προσέλκυσης, καθώς και την προσέλκυση από συγκεκριμένες ομάδες και θα περιγραφούν αναλυτικά σε επόμενη παράγραφο.⁵

3.3.3.1. Αγορά εργασίας

Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζει την επιλογή μεθόδου προσέλκυσης είναι και η υφιστάμενη αγορά εργασίας, δηλαδή τα άτομα τα οποία αναζητούν θέσεις εργασίας. Η ικανότητα των ατόμων που αναζητούν εργασία να βρίσκουν κατάλληλες θέσεις εργασίας έχει σημαντικές επιπτώσεις στις επακόλουθες καριέρες τους καθώς και στην ψυχολογική τους ευημερία. Η εύρεση εργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ένταση της αναζήτησης εργασίας από την πλευρά του ενδιαφερόμενου. Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με την αναζήτηση εργασίας, προκύπτουν πέντε ψυχολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αναζήτηση θέσεων εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής: α) χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, β) προσωπικές αξιολογήσεις (αυτοεκτίμηση, αποτελεσματικότητα προσπαθειών αναζήτησης εργασίας), γ) κίνητρα (οικονομικές ανάγκες), δ) αντιλήψεις κοινωνικής υποστήριξης, ε) κέντρο ελέγχου⁶/ αισιόδοξες προσδοκίες.

Παρ' όλο που οι περισσότεροι παράγοντες σχετίζονται σημαντικά με την ένταση της αναζήτησης θέσης εργασίας, τα αποτελέσματα για το κέντρο ελέγχου και τις αισιόδοξες προσδοκίες δε δείχνουν το ίδιο. Αυτό συμβαίνει γιατί η σχέση μεταξύ της έντασης αναζήτησης εργασίας και του κέντρου ελέγχου πρέπει να εξεταστεί σε συνδυασμό με τα κίνητρα που έχει ο υποψήφιος και ιδιαίτερα με τις οικονομικές ανάγκες του. Έρευνα έδειξε ότι άτομα που αναζητούν εργασία και έχουν εξωτερικό κέντρο ελέγχου καθώς και υψηλές οικονομικές ανάγκες επιδίδονται σε εντονότερη αναζήτηση θέσεων εργασίας έτσι ώστε να μπορέσουν να αντισταθμίσουν τις δυσκολίες εύρεσης εργασίας που κυριαρχούν. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα που έχουν εξωτερικό κέντρο ελέγχου προσπαθούν να αντισταθμίσουν τις αρνητικές τους προσδοκίες και να αισθανθούν μεγαλύτερη ασφάλεια επενδύοντας περισσότερο χρόνο στην αναζήτηση θέσης εργασίας. Επιπλέον, το άγχος μπορεί να παίζει θετικό ρόλο στη διαδικασία αναζήτησης

εργασίας. Από την άλλη, τα άτομα που έχουν εσωτερικό κέντρο ελέγχου επενδύουν λιγότερο χρόνο στην αναζήτηση εργασίας διατηρώντας αισιόδοξες προσδοκίες.

Όσον αφορά στις οικονομικές ανάγκες που αντιλαμβάνεται ότι έχει ο υποψήφιος, αυτές μπορούν να επηρεάσουν ψυχολογικά τον υποψήφιο και να αποτελέσουν ισχυρό κίνητρο. Η οικονομική ανάγκη μπορεί να προάγει την αποτελεσματική αναζήτηση εργασίας απειλώντας την τρέχουσα κοινωνικοοικονομική κατάσταση του ατόμου. Δεδομένων των επιπτώσεων που έχει η ανεργία και η αναζήτηση εργασίας, είναι λογικό να γίνονται προσπάθειες άμεσης εύρεσης εργασίας από τους υποψήφιους.⁷

3.3.4. Επιλογή υποψηφίου

Σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης αξιολογούνται όλες οι αιτήσεις, ξεχωρίζονται οι πιθανοί υποψήφιοι και τελικά επιλέγεται ο υποψήφιος που είναι κατάλληλος για τη θέση. Η διαδικασία αυτή διαχειρίζεται από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, χρειάζεται να συγκροτηθεί μια επιτροπή επιλογής για να αξιολογήσει και να επιλέξει έναν υποψήφιο. Η επιτροπή προτείνει τον υποψήφιο που κρίνει ότι είναι ο πιο κατάλληλος για να στελεχώσει τη θέση εργασίας. Εφόσον η πρόταση της επιτροπής εγκριθεί, ο υποψήφιος αναλαμβάνει τα νέα του καθήκοντα.

Για να πραγματοποιηθεί η επιλογή των υποψηφίων πρέπει αρχικά να συγκροτηθεί η επιτροπή επιλογής, να συγκεντρωθούν οι υποψήφιοι, να επιλεγούν οι μέθοδοι επιλογής, να προετοιμαστούν οι ερωτήσεις για τη συνέντευξη, να διεξαχθούν οι συνεντεύξεις, και να ελεγχθούν οι συστάσεις των υποψηφίων. Αφού ολοκληρωθούν όλα τα παραπάνω βήματα μπορεί να γίνει και η επιλογή του υποψηφίου.⁸

3.3.5. Πρόσληψη υποψηφίου

Εφόσον έχει η γίνει η πρόταση για επιλογή κάποιου υποψηφίου από την επιτροπή επιλογής, πρέπει να δοθεί έγκριση για την πρόσληψη του νεοεισερχομένου στην επιχείρηση και επιπλέον να γίνει επιβεβαίωση από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Αφού ολοκληρωθούν αυτά τα στάδια μπορεί να προσφερθεί η θέση εργασίας στον υποψήφιο, να διαπραγματευτούν οι μισθολογικοί διακανονισμοί και εφόσον όλα πηγαίνουν καλά να ενταχθεί ο νεοεισερχόμενος στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

Το στάδιο της πρόσληψης του υποψηφίου συμπεριλαμβάνει την προσφορά που γίνεται στον υποψήφιο, τη παροχή συμβουλών στους μη επιτυχόντες υποψηφίους και το χειρισμό της εισαγωγής των νεοεισερχομένων στελεχών στον οργανισμό.⁹

3.3.5.1. Προσφορά

3.3.5.1.1. Έγκριση πρόσληψης

Πριν από την επίσημη προσφορά που γίνεται στον υποψήφιο, ο επικεφαλής της επιτροπής επιλογής χρειάζεται να πάρει επίσημη έγκριση για να προχωρήσει σε πρόσληψη του επιλεγμένου υποψηφίου. Ανάλογα με τις απαιτήσεις για το συγκεκριμένο εργασιακό πεδίο, μπορεί να χρειαστεί η έγκριση από τον προϊστάμενο ή κάποιο ανώτατο διοικητικό στέλεχος.

Αφού έχει αποκτηθεί η έγκριση είναι απαραίτητη η αποστολή των στοιχείων της προσέλευσης στο Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Το τμήμα θα επαληθεύσει τα στοιχεία και θα παραχωρήσει στον επικεφαλής τη δικαιοδοσία να κάνει προσφορά στον υποψήφιο.¹⁰

3.3.5.1.2. Υποβολή προσφοράς

Στη συνέχεια, ο επικεφαλής της επιτροπής επιλογής προσφέρει τη θέση στον υποψήφιο και διαπραγματεύεται τους μισθολογικούς διακανονισμούς. Είναι ευθύνη του επικεφαλής να εξηγήσει τις συνθήκες αμοιβών στον υποψήφιο και να διασφαλίσει ότι ο υποψήφιος κατανοεί αυτές τις συνθήκες.

Ο επικεφαλής της επιτροπής επιλογής πρέπει να κάνει μόνος του την προσφορά στον υποψήφιο, έτσι ώστε να ξεκινήσει η δημιουργία κλίματος συμπάθειας και εμπιστοσύνης. Η προσφορά πρέπει να γίνει γρήγορα και σε προσωπικό επίπεδο εάν αυτό είναι εφικτό. Κάνοντας την προσφορά, ο συνεντευξιαστής πρέπει να προβάλλει τα θέματα που έχουν μεγαλύτερη σημασία για τον υποψήφιο και πρέπει να έχει έτοιμη μια γραπτή προσφορά που θα παρουσιάζει τα πάντα γραπτώς. Συνήθως, οι υποψήφιοι κάνουν μια αντιπροσφορά, όχι τόσο για να αποκομίσουν μεγαλύτερα οφέλη από τον εργοδότη, όσο για να μη δείξουν ότι είναι εύκολα θύματα. Γι' αυτό το λόγο η πρώτη προσφορά που θα γίνει στον εργαζόμενο πρέπει να είναι καλή, αλλά όχι η καλύτερη δυνατή, έτσι ώστε να υπάρχει περιθώριο διαπραγματεύσεων.

Εάν ο υποψήφιος δεχτεί την προσφορά, μπορούν να γίνουν και οι διευθετήσεις στο εργασιακό περιβάλλον έτσι ώστε να προσαρμοστεί το νέο μέλος του προσωπικού.¹¹

3.3.5.2. Ενημέρωση μη επιτυχόντων

Οι υποψήφιοι που απέτυχαν στο στάδιο των συνεντεύξεων ενημερώνονται γραπτά από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Ωστόσο, είναι καλή πρακτική ο επικεφαλής της επιτροπής επιλογής να ενημερώνει προφορικά τους υποψηφίους ότι δεν είναι επιτυχόντες.

Επιπλέον, ο επικεφαλής της επιτροπής επιλογής πρέπει να παρέχει επαναπληροφόρηση στους εσωτερικούς υποψηφίους που απέτυχαν στη συνέντευξη. Σε ορισμένες

περιπτώσεις ο επικεφαλής πρέπει να παρέχει επαναπληροφόρηση και στους εξωτερικούς υποψήφιους.

Η επαναπληροφόρηση που παρέχεται πρέπει να περιέχει ενημέρωση για τον λόγο για τον οποίο ο υποψήφιος δεν προτάθηκε για πρόσληψη και συζήτηση σχετικά με τις δυνάμεις και τις περιοχές προς βελτίωση του υποψηφίου. Επιπροσθέτως, ο επικεφαλής δεν υποχρεούται να παρέχει εμπιστευτικές πληροφορίες στον υποψήφιο, όπως για παράδειγμα την κατάταξη των υποψηφίων προς πρόσληψη ή πληροφορίες για την αξιολόγηση άλλων συνυποψηφίων του.¹²

3.3.5.3. Χειρισμός εισαγωγής νεοεισερχομένων

Εφόσον ο υποψήφιος δεχτεί την προσφορά που το έγινε, ακολουθούν κάποιες διευθετήσεις για την πρώτη ημέρα στη νέα θέση εργασίας. Συγκεκριμένα πρέπει να είναι διαθέσιμα το γραφείο, το τηλέφωνο και άλλες απαιτήσεις γραφείου του νεοεισερχομένου. Επιπλέον, πρέπει να γίνει πληροφόρηση των άλλων μελών του προσωπικού για τη νέα πρόσληψη και να προετοιμαστεί η συνάντηση του νεοεισερχόμενου στελέχους με τους συναδέλφους του. Πρέπει να γίνουν διευθετήσεις για την εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on-the-job training), την εκπαίδευση μέσω μέντορα και την παρακολούθηση επίσημων εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Τέλος, πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι οικονομικές διευθετήσεις έχουν ολοκληρωθεί.¹³

3.4. Πηγές Προσέλκυσης

Ο οργανισμός ενδέχεται να συμπληρώσει μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, είτε εσωτερικά με κάποιο ήδη εργαζόμενο άτομο στον οργανισμό, είτε εξωτερικά με κάποιο νεοεισερχόμενο άτομο. Κάθε μια από τις δύο πηγές έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.¹⁴

3.4.1. Εσωτερικές Πηγές

Εάν ο οργανισμός έχει υπάρξει αποτελεσματικός στο παρελθόν στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής στελεχών, τότε μια από τις καλύτερες πηγές ταλέντου είναι τα ίδια τα στελέχη του. Η στελέχωση θέσεων εργασίας εσωτερικά έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Αρχικά, ο οργανισμός έχει καλή γνώση των δυνάμεων και αδυναμιών των στελεχών του. Συγκεκριμένα, εάν ο οργανισμός διατηρεί αρχείο δεξιοτήτων των στελεχών του, μπορεί να το χρησιμοποιήσει σαν εναρκτήριο σημείο για την εσωτερική προσέλκυση. Επιπλέον, ο οργανισμός διαθέτει αξιολογήσεις απόδοσης των υπαλλήλων του. Μπορούν να διεξαχθούν συνεντεύξεις σε παλαιούς και νέους διευθυντές του υποψηφίου, με σκοπό την αξιολόγηση της πιθανής προαγωγής του σε μια νέα θέση εργασίας. Γενικά, ο οργανισμός διαθέτει ακριβείς πληροφορίες για τους τρέχοντες υπαλλήλους του, οι οποίες μειώνουν την πιθανότητα λανθασμένης επιλογής.

Ένα ακόμα πλεονέκτημα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας είναι η γνώση που διαθέτουν οι υπάλληλοι του οργανισμού για τον ίδιο τον οργανισμό και τις λειτουργίες του. Ως εκ τούτου, η πιθανότητα ο υπάλληλος να έχει ανακριβείς προσδοκίες και να μείνει δυσαρεστημένος από τον οργανισμό είναι αρκετά μειωμένη.

Επιπροσθέτως, η εσωτερική προσέλκυση μπορεί να έχει σημαντικά θετική επίδραση στο ηθικό και στη δημιουργία κινήτρων για τους υπαλλήλους, δημιουργώντας ευκαιρίες προαγωγής μέσα στον οργανισμό. Όταν οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι θα ληφθούν υπόψη σε μελλοντικά ανοίγματα θέσεων εργασίας, τότε έχουν ένα κίνητρο για καλή απόδοση. Αντιθέτως, εάν ευκαιρίες για τη συμπλήρωση θέσεων εργασίας δίνονται μόνο σε άτομα εκτός οργανισμού, τότε η επίδραση μπορεί να είναι αρνητική.

Ένα τελευταίο πλεονέκτημα σχετίζεται με το γεγονός ότι όλοι οι οργανισμοί επενδύουν σημαντικά στο εργατικό δυναμικό τους. Συνεπώς, η πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του εργατικού δυναμικού τους βελτιώνει την απόδοση επένδυσης των οργανισμών.

Ωστόσο, υπάρχουν και μειονεκτήματα τα οποία πηγάζουν από την εσωτερική στελέχωση θέσεων εργασίας. Ένας κίνδυνος που συνδέεται με την εσωτερική προσέλκυση είναι το ότι η διεκδίκηση προαγωγών εντός του οργανισμού από τους υπαλλήλους μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στο ηθικό και στην απόδοση των υπαλλήλων που δε καταφέρνουν να προαχθούν. Ένας ακόμα κίνδυνος σχετίζεται με την ανακύκλωση των ιδεών. Πιο συγκεκριμένα, όταν η προσέλκυση προέρχεται μόνο από εσωτερικές πηγές πρέπει να εξασφαλίζεται ότι οι νέες ιδέες και οι καινοτομίες δεν καταπνίγονται.

Δυο σημαντικά θέματα προκύπτουν όταν ο οργανισμός πραγματοποιεί εσωτερική προσέλκυση. Πρώτον, ο οργανισμός χρειάζεται ένα ισχυρό πρόγραμμα ανάπτυξης της διοίκησης και των υπαλλήλων για να διασφαλίσει ότι οι άνθρωποι μπορούν να αναλάβουν μεγαλύτερες υπευθυνότητες. Το δεύτερο θέμα αφορά στην προτίμηση τήρησης της ιεραρχίας για τη διεξαγωγή προαγωγών. Τα συνδικάτα, προτιμούν τις προαγωγές με βάση την αρχαιότητα. Πολλοί οργανισμοί, από την άλλη, προτιμούν τις προαγωγές που βασίζονται στην προοπτική απόδοσης σε μια νέα θέση εργασίας.¹⁵

3.4.1.1. Γνωστοποίηση θέσεων εργασίας (job posting- bidding)

Η γνωστοποίηση θέσεων εργασίας, είναι μια εσωτερική μέθοδος προσέλκυσης μέσω της οποίας αναρτώνται οι ανακοινώσεις των διαθέσιμων θέσεων εργασίας σε κεντρικά σημεία μέσα στον οργανισμό και δίνεται ένα συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο στους υπαλλήλους για να κάνουν αιτήσεις για τις διαθέσιμες θέσεις. Άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την γνωστοποίηση θέσεων εργασίας περιλαμβάνουν την αποστολή υπηρεσιακών σημειωμάτων (memos) στους προϊσταμένους, καθώς και καταχωρήσεις σε εκδόσεις των εργαζομένων. Κατά κανόνα, η αναγγελία θέσεων εργασίας καθορίζει τον τίτλο της θέσης εργασίας, το επίπεδο του μισθού και τα απαιτούμενα προσόντα για τη θέση. Η συνηθισμένη διαδικασία απαιτεί όλες οι αιτήσεις να στέλνονται το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων για μια αρχική επισκόπηση. Το επόμενο βήμα απαιτεί συνέντευξη από τον μελλοντικό διευθυντή. Στη συνέχεια λαμβάνεται απόφαση που βασίζεται στα προσόντα, στην απόδοση και σε άλλα συναφή κριτήρια.

Ένα επιτυχές πρόγραμμα γνωστοποίησης θέσεων εργασίας απαιτεί την ανάπτυξη συγκεκριμένων πολιτικών εφαρμογής. Κάποιες προτάσεις πολιτικών περιλαμβάνουν τα εξής:

- Τόσο οι προαγωγές, όσο και οι μετακινήσεις να γνωστοποιούνται.
- Οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας πρέπει να γνωστοποιούνται εσωτερικά, ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα πριν ξεκινήσει η εξωτερική προσέλκυση.
- Θα πρέπει να αναπτυχθούν και να μεταδοθούν κανόνες επιλογής σχετικοί με γνωστοποίηση θέσεων εργασίας. Παραδείγματος χάριν, μόνο οι υπάλληλοι που απασχολούνται σε μια θέση για τουλάχιστον έξι μήνες μπορούν να κάνουν αίτηση για θέσεις εργασίας που έχουν γνωστοποιηθεί.
- Συγκεκριμένα κριτήρια για την επιλογή θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στις αναγγελίες θέσεων εργασίας.
- Θα πρέπει να ζητείται από τους αιτούμενους για τις θέσεις εργασίας να καταγράψουν σε μια λίστα τα προσόντα τους και τους λόγους για τους οποίους επιθυμούν να μετακινηθούν ή να προαχθούν σε κάποια νέα θέση εργασίας μέσα στον οργανισμό.
- Οι απορριφθέντες υποψήφιοι θα πρέπει να ειδοποιούνται από το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων για το αποτέλεσμα και τους λόγους για τους οποίους απορρίφθηκαν.

Γενικά, οι προδιαγραφές για τη γνωστοποίηση θέσεων εργασίας θα πρέπει να διαμορφώνονται ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες του οργανισμού.¹⁶

3.4.2. Εξωτερικές Πηγές

Οι οργανισμοί έχουν στη διάθεση τους ένα μεγάλο εύρος εξωτερικών πηγών για την προσέλκυση προσωπικού. Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη σε ταχέως αναπτυσσόμενους οργανισμούς ή σε οργανισμούς που έχουν μεγάλη ζήτηση σε υπαλλήλους με τεχνικά ή διοικητικά προσόντα.

Ένα έμφυτο πλεονέκτημα της εξωτερικής προσέλκυσης είναι το ότι το σύνολο των ταλέντων είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό που είναι διαθέσιμο από εσωτερικές πηγές. Ένα ακόμα πλεονέκτημα είναι το ότι οι υπάλληλοι που προσλαμβάνονται από εξωτερικές πηγές μπορούν να φανούν περισσότερο διορατικοί και να δημιουργήσουν νέες προοπτικές για έναν οργανισμό. Επιπροσθέτως, συχνά είναι φτηνότερη και ευκολότερη η πρόσληψη ανθρώπων με τεχνικά ή διοικητικά προσόντα από εξωτερικές πηγές, από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη εσωτερικά των ήδη εργαζομένων στον οργανισμό. Το ίδιο ισχύει και για το όταν προκύπτουν επείγουσες ανάγκες για προσέλκυση τέτοιου είδους ταλέντων στον οργανισμό.

Ένα μειονέκτημα της εξωτερικής προσέλκυσης είναι η δυσκολία της συγκέντρωσης, επικοινωνίας και αξιολόγησης των δυνητικών υπαλλήλων. Ένα δεύτερο πιθανό μειονέκτημα είναι το ότι οι υπάλληλοι που έχουν προσληφθεί από εξωτερικές πηγές χρειάζονται μεγαλύτερο χρόνο προσαρμογής και προσανατολισμού. Το γεγονός αυτό μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα γιατί όλων των ειδών οι εργασίες μέσα στον οργανισμό απαιτούν οικειότητα με τους συναδέλφους, τις διαδικασίες, τις πολιτικές και τα ειδικά χαρακτηριστικά του οργανισμού μέσα στον οποίο γίνονται. Ένα τελευταίο πρόβλημα είναι το ότι η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να προκαλέσει προβλήματα ηθικού στους ανθρώπους εντός του οργανισμού που αισθάνονται ότι διαθέτουν τα προσόντα για κάποιες θέσεις εργασίας.¹⁷

3.5. Μέθοδοι Προσέλκυσης

3.5.1. Ανεπίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης

Οι ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης περιλαμβάνουν την υπαλληλική σύσταση ή αλλιώς από στόμα σε στόμα προσέλκυση (word- of- mouth), τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος, τις συναντήσεις δικτύου (network meetings) και τους επαγγελματικούς συλλόγους.

Οι παραπάνω μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων στοχεύουν σε εξειδικευμένες αγορές και κατά συνέπεια σε άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις. Επιπλέον, έχουν μικρότερο κόστος συγκριτικά με άλλες μεθόδους προσέλκυσης. Ωστόσο, συνήθως χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους, εφόσον το σύνολο των υποψηφίων είναι περιορισμένο. Οι ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης μπορούν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμες για την ανακοίνωση ειδικών θέσεων εργασίας όπου είναι γνωστό ότι το σύνολο των υποψηφίων είναι μικρό.¹⁸

3.5.2. Επίσημες Μέθοδοι Προσέλκυσης

3.5.2.1 Αγγελίες- Καταχωρήσεις σε εφημερίδες

Μια από τις ευρύτερα διαδεδομένες μεθόδους προσέλκυσης είναι οι αγγελίες εργασίας.¹⁹ Οι αγγελίες συνήθως καταχωρούνται στον ημερήσιο και στον εναλλακτικό τύπο. Ο εναλλακτικός τύπος περιλαμβάνει εμπορικές, επαγγελματικές, τοπικές, δημόσιες, εθνικές και μαθητικές εκδόσεις.¹⁰ Άλλα μέσα, τα οποία χρησιμοποιούνται λιγότερο συχνά για την ανακοίνωση αγγελιών, είναι το ραδιόφωνο, η τηλεόραση και υπαίθριοι πίνακες διαφημίσεων.

Στο παρελθόν, οι διευθυντές Ανθρώπινων Πόρων ενθαρρύνονταν έτσι ώστε να εξασφαλίζουν ότι οι αγγελίες τους περιέγραφαν επακριβώς τη θέση εργασίας που ήταν διαθέσιμη και τα προσόντα τα οποία ήταν απαραίτητα για την κατάκτηση της θέσης. Ωστόσο, μελέτη έδειξε ότι δεν υπήρχαν αισθητές διαφορές ανάμεσα στην ανταπόκριση αναγνωστών σε μια αγγελία που περιελάμβανε συγκεκριμένη περιγραφή των απαραίτητων προσόντων και σε μια αγγελία που δεν περιελάμβανε συγκεκριμένη περιγραφή. Η ίδια μελέτη έδειξε ότι η εταιρική εικόνα αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα στην ανταπόκριση των αναγνωστών. Με άλλα λόγια οι υποψήφιοι ανταποκρίνονται συχνότερα σε αγγελίες εταιριών που έχουν θετική εταιρική εικόνα, απ' ότι σε εταιρίες με κατώτερη εταιρική εικόνα.

Σε περίπτωση που οι αγγελίες χρησιμοποιούνται σαν κύρια πηγή προσέλκυσης, θα πρέπει να δίνεται μεγάλη βαρύτητα, από τα στελέχη των Ανθρωπίνων Πόρων, στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση των προγραμμάτων αγγελιών.²⁰

3.5.2.1.1. Σύνταξη αγγελίας

Ο σκοπός της σύνταξης μιας αγγελίας είναι να ενημερώσει τους τυχόν ενδιαφερόμενους ότι υπάρχει μια κενή θέση εργασίας και να τους πείσει να κάνουν αίτηση για τη θέση. Μέσα από μια αγγελία μπορεί να προωθηθεί και η ίδια η εταιρία παρουσιάζοντας τα χαρακτηριστικά εκείνα που τη διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της. Συχνά, τα άτομα που η επιχείρηση επιθυμεί να προσελκύσει δε ψάχνουν ανοιχτά για μια νέα θέση εργασίας, για αυτό το λόγο η επιχείρηση χρειάζεται να βρει τρόπους για να προωθήσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά της, όπως για παράδειγμα την κουλτούρα, τις αξίες και τη φιλοσοφία της.

Μια σωστή αγγελία υπογραμμίζει τα πλεονεκτήματα της θέσης και αναφέρεται στις ανάγκες και στις ανησυχίες καριέρας των επιθυμητών υποψηφίων. Αξίζει η αγγελία να συνταχθεί με τρόπο ώστε να είναι αποδοτική και ελκυστική, καθώς υπάρχει υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στις αγγελίες με ακριβείς και πλήρεις πληροφορίες και στην επιτυχία της διαδικασίας προσέλκυσης.

Για να είναι σωστά διαμορφωμένη μια αγγελία, πρέπει:

1. Η επικεφαλίδα να τραβάει το ενδιαφέρον των υποψηφίων.
2. Οι πρώτες σειρές της αγγελίας να είναι ενδιαφέρουσες και να προωθούν τη θέση εργασίας.
3. Οι προτάσεις να είναι σύντομες και περιεκτικές, έτσι ώστε να παρέχουν αρκετές πληροφορίες που να προκαλούν το ενδιαφέρον των υποψηφίων χωρίς να τους υπερφορτώνουν.
4. Το κείμενο να μην περιέχει δυσνόητες λέξεις.
5. Το νόημα του κειμένου να συνάγεται μέσα από όσο το δυνατόν λιγότερες λέξεις.

6. Το κείμενο να περιέχει κενά διαστήματα και να μην είναι πολύ συμπυκνωμένο.²¹

3.5.2.2. Ίντερνετ

Η ανακοίνωση θέσεων εργασίας μέσω του διαδικτύου αποτελεί αποτελεσματικό τρόπο για την προσέγγιση της πλειονότητας των υποψηφίων, ειδικά σε διεθνείς και υψηλής ζήτησης αγορές. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή δεν έχει μεγάλο κόστος (περίπου το 1-5% του κόστους δημοσίευσης σε εφημερίδες) και μπορεί να οδηγήσει σε γρήγορη ανταπόκριση των υποψηφίων και κατά συνέπεια σε οικονομία χρόνου. Επιπροσθέτως, όσον αφορά τον σχεδιασμό των αγγελιών, η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο ευέλικτη σε σύγκριση με τη μέθοδο καταχώρησης αγγελιών στον τύπο. Οι πληροφορίες θέσεων εργασίας οι οποίες ανακοινώνονται μέσω ίντερνετ είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν λεπτομερή αγγελία για την κενή θέση εργασίας, περιγραφή της κενής θέσης και των κριτηρίων επιλογής υποψηφίων σε επισυναπτόμενο έγγραφο και σύνδεσμο με την ιστοσελίδα της εταιρίας για περισσότερες πληροφορίες.²²

3.5.2.3. Γραφεία Απασχόλησης

Τα γραφεία απασχόλησης μπορούν να φανούν χρήσιμα στη προσέλκυση νέων εργαζομένων.²³ Τέτοιου είδους γραφεία είναι αποτελεσματικά σε αγορές εργασίας υψηλής ζήτησης όπως τα Οικονομικά και η Πληροφορική. Τέτοια γραφεία διατηρούν βάση δεδομένων με βιογραφικά, τα οποία ταιριάζουν με τα αντίστοιχα κριτήρια που παρέχει ο εργοδότης, με σκοπό να καταλήξουν σε ένα ενιαίο σύνολο υποψηφίων.²⁴

Υπάρχουν δύο είδη γραφείων απασχόλησης. Το πρώτο είδος αφορά στην αναζήτηση ανώτερων διοικητικών στελεχών και είναι γνωστό ως *κυνηγοί κεφαλών* (headhunters). Οι headhunters αναζητούν υποψηφίους που προορίζονται για ανώτερες διοικητικές θέσεις μέσα στην εταιρία. Ο όρος *κυνηγός κεφαλών* (headhunter) προέρχεται από την

ιδέα του να προσλάβει μια εταιρία το αναπληρωματικό «κεφάλι» ενός οργανισμού, όπως έναν CEO ή έναν chief operating officer.

Το δεύτερο είδος αφορά στην προσέλκυση υποψηφίων που προορίζονται για μικρές θέσεις εργασίας. πελάτες τέτοιων γραφείων μπορούν να είναι είτε υποψήφιοι που αναζητούν εργασία, είτε εταιρίες που αναζητούν υπαλλήλους. Η αμοιβή των γραφείων απασχόλησης πληρώνεται είτε από το άτομο που είναι σε αναζήτηση εργασίας, είτε από την εταιρία που αναζητά υποψήφιους εργαζόμενους.²⁵

3.5.2.4. Γραφεία Προσωρινής- Έκτακτης Απασχόλησης

Ένας από τους γρηγορότερα αναπτυσσόμενους τομείς προσέλκυσης είναι η προσωρινή απασχόληση υπαλλήλων οι οποίοι προσλαμβάνονται μέσω γραφείων απασχόλησης. Το γραφείο πληρώνει το μισθό και τις παροχές των προσωρινών- έκτακτων υπαλλήλων και η εταιρία πληρώνει το ποσό που έχει συμφωνηθεί στο γραφείο απασχόλησης, για την παροχή υπηρεσιών προσωρινής- έκτακτης απασχόλησης. Η χρήση προσωρινής απασχόλησης δεν εξαρτάται από τις επικρατούσες οικονομικές συνθήκες. Όταν μια εταιρία επεκτείνεται, οι προσωρινοί- έκτακτοι υπάλληλοι χρησιμοποιούνται για να ενισχύσουν το μόνιμο προσωπικό. Όταν μια εταιρία συρρικνώνεται, οι προσωρινοί- έκτακτοι υπάλληλοι αποτελούν ευέλικτο προσωπικό το οποίο μπορεί να φύγει και να επανέλθει στην εταιρία πολύ εύκολα. Ένα προφανές μειονέκτημα της χρήσης προσωρινής- έκτακτης εργασίας είναι η απουσία δέσμευσης στην εταιρία.²⁶

3.5.2.5. Πρόσκληση- Διορισμός

Η πρόσκληση ή ο διορισμός γίνονται όταν οι τυπικές διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής και ο υποψήφιος διορίζεται χωρίς αγγελία. Αυτό συμβαίνει μόνο σε περιπτώσεις όπου ο οργανισμός θέλει να εκμεταλλευτεί τη διαθεσιμότητα ενός σημαντικού προσώπου του ακαδημαϊκού ή επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Επιπλέον, πρόσκληση ή ο διορισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί για θέσεις ειδικής έρευνας.²⁷

3.5.3. Προσέλκυση από Συγκεκριμένες Ομάδες

3.5.3.1. Πανεπιστημιακή Προσέλκυση

Η Πανεπιστημιακή προσέλκυση χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό από μεγάλο και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις οι οποίες χρειάζονται υψηλού μορφωτικού επιπέδου νεοεισερχόμενα στελέχη. Η προσέλκυση νεοεισερχομένων στελεχών για τις επιχειρήσεις από την πανεπιστημιακή κοινότητα μπορεί να είναι πολύ αποδοτική μέθοδος για έναν οργανισμό, από τη στιγμή που πολλοί καλοί υποψήφιοι μπορούν να αξιολογηθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα, ομαδικά, και σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική θέση. Επιπροσθέτως, η μέθοδος αυτή είναι συμφέρουσα επειδή το γραφείο επαγγελματικού προσανατολισμού του Πανεπιστημίου συνήθως παρέχει το χώρο και τη διοικητική υποστήριξη. Κατά κύριο λόγο η μέθοδος της προσέλκυσης νεοεισερχομένων στελεχών από τα πανεπιστήμια είναι συμφέρουσα όσον αφορά το κόστος.

Ένα μειονέκτημα της προσέλκυσης αποφοίτων είναι ότι οι υποψήφιοι είναι διαθέσιμοι να αρχίσουν την εργασία τους μόνο σε συγκεκριμένες στιγμές το χρόνο, π.χ. όταν τελειώσουν τις σπουδές τους, ή τη διπλωματική τους εργασία και όχι άμεσα. Άλλα μειονεκτήματα είναι η έλλειψη εμπειρίας και οι υψηλές προσδοκίες που αρκετά συχνά έχουν οι νέοι απόφοιτοι, το υψηλό κόστος της πρόσληψης αποφοίτων για θέσεις οι οποίες μπορεί τελικά να μην απαιτούν ένα πτυχίο, και η δυσκολία της εκτίμησης των υποψηφίων που δεν κατέχουν σχετική εργασιακή εμπειρία και συστάσεις.²⁸

3.5.4. Σχέση Μεθόδων Προσέλκυσης και Μεθόδων Εύρεσης Εργασίας

Οι θεωρίες αναζήτησης εργασίας παραδοσιακά υποθέτουν ότι τα άτομα που αναζητούν εργασία έχουν ανοικτή πρόσβαση σε πληροφορίες για ευκαιρίες απασχόλησης. Αυτό μπορεί να μετριαστεί από το βαθμό στον οποίο οι αγορές εργασίας στηρίζονται στην

εξωτερική πρόσληψη για να μεταφέρουν τις πληροφορίες για τις ευκαιρίες απασχόλησης. Ειδικότερα, η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να χρησιμοποιείται περισσότερο σε ορισμένες χώρες και λιγότερο σε κάποιες άλλες. Συνεπώς, η δυνατότητα πρόσβασης των ατόμων που αναζητούν εργασία σε πληροφορίες για τις ευκαιρίες απασχόλησης πρέπει να υπολογιστεί ως σημαντική μεταβλητή στη θεωρία αναζήτησης εργασίας.

Οι προσπάθειες εύρεσης απασχόλησης από τα άτομα που αναζητούν εργασία θεωρούνται σημαντικές για την εύρεση μιας ικανοποιητικής θέσης εργασίας. Οι προσπάθειες αυτές έχουν συνδεθεί με την επιτυχία των υποψηφίων στην εξασφάλιση συνεντεύξεων, θέσεων εργασίας μετά από την αναζήτηση απασχόλησης, καθώς και αμοιβών. Η θεωρία που στηρίζει αυτά τα συμπεράσματα βασίζεται στην έρευνα που καταδεικνύει ότι οι δραστηριότητες που αντιμετωπίζονται βασιζόμενες στη συμπεριφορά είναι αποτελεσματικότερες στη διαχείριση πιέσεων, όπως η εύρεση νέας θέσης εργασίας, από ότι οι δραστηριότητες που αντιμετωπίζονται βασιζόμενες στο συναίσθημα.

Σε αγορές εργασίας, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής όπου οι εταιρίες είναι γνωστές για την επιθετική εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων, οι εργοδότες πρέπει να εξετάσουν τρόπους έτσι ώστε να μεταβιβάσουν αποτελεσματικά τις πληροφορίες για τις ευκαιρίες απασχόλησης στους εν δυνάμει νεοεισερχόμενους. Η μεταβίβαση των πληροφοριών βοηθά τους υποψηφίους αφενός, επιτρέποντας τους να αναγνωρίσουν τις διαθέσιμες ευκαιρίες απασχόλησης και αφετέρου, παρέχοντας τους την ευκαιρία να εκτιμήσουν το βαθμό στον οποίο έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να εκτελέσουν μια συγκεκριμένη εργασία. Τα άτομα με τα απαραίτητα προσόντα και τα επιθυμητά ενδιαφέροντα είναι πιθανό να υποβάλουν αίτηση για τη θέση εργασίας. Επομένως, η διαθεσιμότητα των πληροφοριών για τις ευκαιρίες απασχόλησης βοηθά τους υποψηφίους να προσδιορίσουν εύκολα τις ευκαιρίες απασχόλησης. Οι πληροφορίες που παρέχονται από τις εταιρίες είναι πιθανό να διευκολύνουν τις προσπάθειες αναζήτησης εργασίας των υποψηφίων για τον προσδιορισμό και την εξασφάλιση της κατάλληλης θέσης εργασίας.

Οι μεγαλύτερες εταιρίες είναι πιθανότερο να κοινοποιήσουν τις ευκαιρίες απασχόλησης και να προσελκύσουν επιθετικά τους υποψηφίους νεοεισερχόμενους συγκριτικά με τις

μικρότερες εταιρίες. Οι μεγαλύτερες εταιρίες, έχοντας μεγαλύτερη ανάγκη σε νεοεισερχόμενους κάθε χρόνο, είναι πιθανότερο να έχουν άτομα πλήρους απασχόλησης που ασχολούνται με την προσέλκυση καθώς και τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους για να προσελκύσουν τους υποψηφίους για τις θέσεις εργασίας. Δηλαδή, είναι πιθανότερο οι μεγαλύτερες εταιρίες να έχουν περισσότερους πόρους από τις μικρότερες εταιρίες έτσι ώστε να κάνουν επιθετική προσέλκυση. Με αυτούς τους πόρους, είναι πιθανότερο να χρησιμοποιήσουν τους επίσημους τρόπους προσέλκυσης όπως οι εφαρμογές Διαδικτύου, οι δημοσιεύσεις σε εφημερίδες για να ανακοινώσουν δημόσια τις κενές θέσεις εργασίας, έτσι ώστε να εκδηλώσουν ενδιαφέρον οι κατάλληλοι υποψήφιοι. Είναι πιθανότερο να συλλέξουν ένα μεγαλύτερο σύνολο υποψηφίων από αυτό που θα συγκεντρωνόταν μέσω των ανεπίσημων μεθόδων προσέλκυσης. Δεδομένου ότι ο αριθμός μεγαλύτερων εταιριών αυξάνεται μέσα στην εσωτερική αγορά εργασίας, θα υπάρξουν περισσότερες εταιρίες που χρησιμοποιούν αυτές τις πηγές για να διαδώσουν τις πληροφορίες σχετικά με τις ευκαιρίες απασχόλησης. Δεδομένου ότι περισσότερες εταιρίες κοινοποιούν τις ευκαιρίες απασχόλησης, ο ανταγωνισμός για τους εν δυνάμει νεοεισερχόμενους αυξάνεται και υπάρχει ακόμη μεγαλύτερη ανάγκη για επένδυση σε δραστηριότητες πρόσληψης.

Σε άλλες αγορές εργασίας όπου οι πληροφορίες για τις ευκαιρίες απασχόλησης είναι περιορισμένες, περιορίζεται και η ροή πληροφοριών προς τα άτομα που αναζητούν εργασία, σχετικά με τις ευκαιρίες απασχόλησης. Οι δυσκολίες στην εύρεση των πληροφοριών ευκαιριών εργασίας εμποδίζουν τις δυνατότητες των υποψηφίων να προσδιορίσουν και να εξασφαλίσουν τις κατάλληλες ευκαιρίες απασχόλησης. Το γεγονός αυτό καθιστά δυσκολότερη την εύρεση κατάλληλων ευκαιριών απασχόλησης από τους υποψηφίους και περιορίζει την αποτελεσματικότητα αναζήτησης θέσεων εργασίας.

Αντίθετα, οι μικρότερες εταιρίες είναι λιγότερο πιθανό να κάνουν τακτικές προσλήψεις νεοεισερχομένων. Σπάνια εμφανίζονται κενές θέσεις εργασίας. Συχνά μάλιστα, δεν υπάρχει Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στις μικρότερες εταιρίες. Επομένως, οι μικρότερες εταιρίες μπορεί να μην έχουν την ανάγκη ούτε τους ανθρώπινους πόρους για να εφαρμόσουν επίσημους τρόπους προσέλκυσης. Επιπλέον, εάν εμφανιστούν κενές θέσεις εργασίας, οι μικρότερες εταιρίες μπορεί να προτιμήσουν να αναζητήσουν άτομα από το οικογενειακό ή φιλικό περιβάλλον παρά να στηριχθούν σε επίσημες μεθόδους

προσέλκυσης που διαδίδουν ευρέως πληροφορίες για τις ευκαιρίες απασχόλησης στους πιθανούς υποψηφίους.

Συνεπώς, όταν οι ευκαιρίες απασχόλησης κοινοποιούνται από τους εργοδότες μέσω των επίσημων αγορών εργασίας, είναι πιθανότερο, για τους υποψηφίους να προσδιορίσουν τις κατάλληλες ευκαιρίες εργασίας σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα και τις δυνατότητες τους.²⁹

3.5.4.1. Αναζήτηση εργασίας και επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης

Ένας μεγάλος όγκος βιβλιογραφίας προτείνει ότι οι διαφορετικοί τύποι διαδικασιών αναζήτησης εργασίας διευκολύνουν την επιτυχή αναζήτηση εργασίας. Ένας από τους πιο κοινούς τύπους διαδικασιών αναζήτησης εργασίας προτείνει τον διαχωρισμό της διαδικασίας αναζήτησης εργασίας σε δύο μέρη (Blau, 1994). Το ένα μέρος είναι η προπαρασκευαστική αναζήτηση εργασίας η οποία αποτελεί μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών για τις ευκαιρίες εργασίας. Αυτό θα μπορούσε να περιλάβει δραστηριότητες όπως η προσφορά και η ζήτηση εργασίας, τα προσόντα που απαιτούνται για την εύρεση απασχόλησης, ή η πληροφόρηση σχετικά με τα προσόντα άλλων υποψηφίων. Η προπαρασκευαστική αναζήτηση εργασίας θεωρείται ένα ουσιαστικό μέρος της αναζήτησης καριέρας και απασχόλησης. Η προπαρασκευαστική αναζήτηση εργασίας επιτρέπει στον υποψήφιο να αξιολογήσει και να συγκρίνει τις διαφορετικές ευκαιρίες καριέρας.³⁰

Ιδιαίτερη σημασία για τους υποψηφίους έχει η διαθεσιμότητα πληροφοριών έτσι ώστε να αξιολογήσουν τη διαθεσιμότητα διαφορετικών ευκαιριών καριέρας. Σε αναπτυγμένες χώρες με ανταγωνιστικές αγορές εργασίας και επαγγελματικό προσωπικό προσέλκυσης, είναι πιθανό οι δυνατότητες συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικών με τις ευκαιρίες απασχόλησης είναι αυξημένες. Για παράδειγμα, οι εργοδότες στις Ηνωμένες Πολιτείες χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τους εταιρικούς ιστοχώρους ως εργαλείο παρουσίασης των ευκαιριών εργασίας και της οργανωσιακής κουλτούρας στους πιθανούς νεοεισερχομένους. Εντούτοις, στην Κίνα, η συγκέντρωση πληροφοριών είναι δύσκολη επειδή οι εργοδότες είναι μικρότεροι και στερούνται επαγγελματικού

προσωπικού προσέλκυσης το οποίο μπορεί να κοινοποιήσει τις πληροφορίες στους υποψηφίους.³¹

Εκτός από την προπαρασκευαστική αναζήτηση εργασίας υπάρχει επίσης και η ενεργός αναζήτηση εργασίας (Blau, 1994). Η ενεργός αναζήτηση εργασίας αποτελείται από συμπεριφορές που συνδέονται άμεσα με την αναζήτηση απασχόλησης. Περιλαμβάνει τη σύνταξη βιογραφικού σημειώματος και την επικοινωνία με εργοδότες. Η ενεργός αναζήτηση εργασίας θεωρείται ότι βοηθά στην εξασφάλιση περισσότερων προσφορών εργασίας.³²

Παρά τα στοιχεία που υποστηρίζουν τη σημασία της ενεργού αναζήτησης εργασίας για την εξασφάλιση της επιθυμητής απασχόλησης, τα συμπεράσματα αυτά εξαρτώνται από την αποδοτικότητα των αγορών εργασίας οι οποίες παρέχουν στους υποψηφίους και στους εργοδότες τις κατάλληλες πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες τους. Η αποτελεσματικότητα της ενεργού αναζήτησης εργασίας βασίζεται κατά ένα μεγάλο μέρος στη δυνατότητα του υποψηφίου να συγκεντρώνει τις πληροφορίες για τις ευκαιρίες απασχόλησης και το σχετικό τύπο εργασίας. Εάν οι αγορές εργασίας στηρίζονται περισσότερο σε άτυπες, παρά σε επίσημες, μεθόδους προσέλκυσης, η δυσκολία της συγκέντρωσης πληροφοριών από τους υποψηφίους μειώνει την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών αναζήτησης εργασίας.

Η σχέση μεταξύ των πληροφοριών της αγοράς εργασίας και της ενεργού αναζήτησης εργασίας είναι ασαφής. Από τη μια πλευρά, κάποιος θα μπορούσε να συμπεράνει ότι εάν το προσωπικό προσέλκυσης παρέχει τις πληροφορίες στους υποψηφίους σχετικά με τα ανοίγματα θέσεων εργασίας, οι υποψήφιοι θα μπορούσαν ευκολότερα να αναζητήσουν εργασία. Η διαθεσιμότητα των πληροφοριών καθιστά ευκολότερη την οργάνωση ενός προγράμματος αναζήτησης εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη πληροφοριών μπορεί να ωθήσει τους υποψηφίους σε περισσότερο ενεργή αναζήτηση εργασίας έτσι ώστε να αντισταθμίσουν την έλλειψη ελέγχου πάνω στη διαδικασία αναζήτησης εργασίας.

Η ενεργός αναζήτηση εργασίας είναι πιθανό να είναι αποτελεσματικότερη από την άποψη της εξασφάλισης της επιθυμητής απασχόλησης όταν οι πληροφορίες είναι εύκολα διαθέσιμες στους υποψηφίους. Οι υποψήφιοι πρέπει να ξέρουν για τις ευκαιρίες

εργασίας, να γνωρίζουν τη ζήτηση εργασίας, και να είναι ενημερωμένοι για τις πρακτικές αμοιβών. Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται αρχικά για τον προσδιορισμό των ευκαιριών απασχόλησης και στη συνέχεια για τη σύγκριση των πραγματικών ευκαιριών απασχόλησης με τις πιθανές ευκαιρίες απασχόλησης. Οι πληροφορίες είναι επίσης σημαντικές έτσι ώστε να αναγνωρίσει ο υποψήφιος το βαθμό στον οποίο οι κενές θέσεις εργασίας ταιριάζουν στην ταυτότητα του. Κατά συνέπεια, ένας υποψήφιος που διαθέτει καλή πληροφόρηση μπορεί να ρισκάρει να απορρίψει μια ευκαιρία απασχόλησης, γνωρίζοντας ότι υπάρχουν άλλες καλύτερες πιθανές ευκαιρίες απασχόλησης. Λάθη μπορούν να γίνουν όταν απορρίπτεται μια θέση απασχόλησης, με την ελπίδα ότι θα βρεθεί κάποια καλύτερη. Εντούτοις, η καλή πληροφόρηση μπορεί να εξασφαλίσει μια καλύτερη επιλογή. Σε περίπτωση που υπάρχει έλλειψη της κατάλληλης πληροφόρησης, οι προσπάθειες αναζήτησης εργασίας είναι πιθανό να είναι αναποτελεσματικές.

Τα συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ενεργού αναζήτησης εργασίας για τον προσδιορισμό των επιθυμητών ευκαιριών απασχόλησης έχουν μερικές σημαντικές επιπτώσεις στη θεωρία και την πρακτική αναζήτησης εργασίας. Ειδικότερα, η θεωρία αναζήτησης εργασίας είναι συνήθως βασισμένη σε δύο κεντρικές υποθέσεις, οι οποίες σχετίζονται με μεγάλες αγορές εργασίας οι οποίες έχουν χαμηλά ποσοστά ανεργίας και ισχυρό ανταγωνισμό που οδηγεί τις ενεργές προσπάθειες προσέλκυσης.

Μια υπόθεση είναι ότι τα άτομα που αναζητούν εργασία επιδιώκουν ένα συνδυασμό των ενδιαφερόντων τους με τις ευκαιρίες εργασίας. Για να το επιτύχουν αυτό οι υποψήφιοι πρέπει να είναι σε θέση να συγκεντρώσουν πληροφορίες για τις ευκαιρίες απασχόλησης. Εάν το προσωπικό προσέλκυσης αδυνατεί να παράσχει τέτοιες πληροφορίες, τότε η δυνατότητα των υποψηφίων να επιλέξουν τις κατάλληλες ευκαιρίες εργασίας μειώνεται.

Μια δεύτερη υπόθεση είναι ότι οι θεωρίες αναζήτησης εργασίας δίνουν έμφαση στον προσωπικό έλεγχο εργασίας (job personal control). Θεωρίες που σχετίζονται με την ατομική αποτελεσματικότητα και τη σχεδιασμένη συμπεριφορά απεικονίζουν αυτές τις θεωρητικές προσεγγίσεις. Αυτές οι θεωρίες υποθέτουν ότι η αποτελεσματικότητα οποιασδήποτε αναζήτησης εργασίας καθορίζεται κατά ένα μεγάλο μέρος από τις προσωπικές προσπάθειες. Αυτό σημαίνει ότι οι υποψήφιοι πρέπει να προσδιορίσουν τους στόχους απασχόλησης και να τους ακολουθήσουν. Κάτι τέτοιο μπορεί να

εφαρμοστεί ευκολότερα σε μεγάλες αγορές εργασίας όπου δίνονται ευκαιρίες για την επίτευξη τέτοιων στόχων.

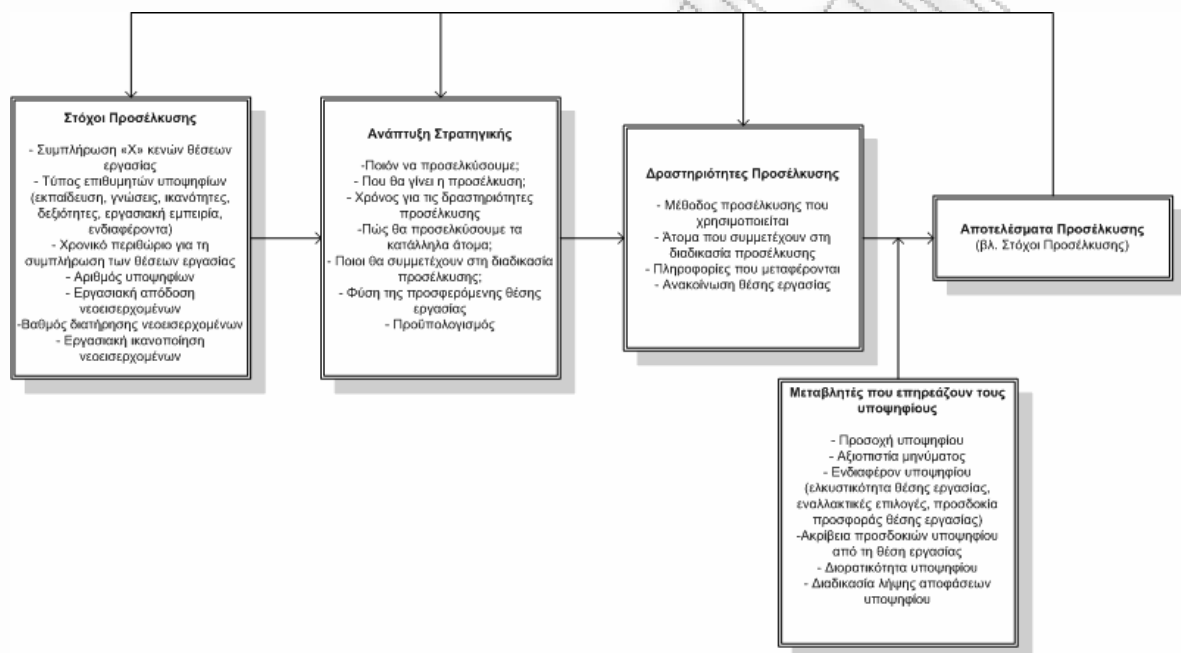
Αυτή η έρευνα έχει επίσης τις σημαντικές επιπτώσεις στην προσέλκυση. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας προσπαθεί να προσδιορίσει ποιος τρόπος προσέλκυσης είναι καλύτερος για την πρόσληψη παραγωγικών εργαζομένων. Ένα από τα συμπεράσματα που προέρχονται από αυτήν την έρευνα είναι ότι πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά οι προθέσεις προσέλκυσης και ότι πρέπει να γίνεται χρήση μιας ευρείας σειράς δεικτών αποτελεσματικότητας. Οι επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης μπορεί να είναι αποτελεσματικότερες εάν οι υπάλληλοι που τις χρησιμοποιούν έχουν υψηλά επίπεδα ενεργού αναζήτησης εργασίας και εάν οι εταιρίες αναγνωρίζουν την αξία του ατομικού ελέγχου εργασίας από τους υποψηφίους. Αυτή η έρευνα προτείνει ότι η ενεργός αναζήτηση εργασίας είναι αποτελεσματικότερη όταν οι υποψήφιοι έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες για τις ευκαιρίες απασχόλησης. Αυτό υποθέτει επίσης ότι η ποιότητα των υπαλλήλων βελτιώνεται όσο οι υπάλληλοι επιλέγουν τον εαυτό τους για κατάλληλες καταστάσεις απασχόλησης.

Συμπερασματικά, η μελέτη αυτή καταλήγει στο ότι οι πρακτικές αναζήτησης εργασίας είναι πιθανό να ποικίλουν ανάλογα με τους διαφορετικούς βαθμούς οικονομικής ανάπτυξης.³³

3.5.5. Ένα μοντέλο για τη διαδικασία προσέλκυσης

Ο συγγραφέας J. Breaugh παρουσιάζει ένα οργανωτικό μοντέλο, για τη διαδικασία προσέλκυσης, το οποίο εμφανίζεται παρακάτω. Δεδομένης της λεπτομερούς φύσης του μοντέλου αυτού, το περιεχόμενο του δεν αναλύεται εκτενώς. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο οργανισμός θα πρέπει να θέσει στόχους προσέλκυσης προτού ξεκινήσει το στάδιο λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με θέματα προσέλκυσης, όπως παραδείγματος χάριν η επιλογή μεθόδου προσέλκυσης. Για παράδειγμα, εάν ένας εργοδότης δεν αποφασίσει σχετικά με τον τύπο των υποψηφίων που αναζητά (εργασιακή εμπειρία, μορφωτικό επίπεδο), είναι αδύνατον να μπορέσει να πάρει ορθολογικές αποφάσεις σχετικά με την κατάλληλη μέθοδο που θα τους προσελκύσει. Το

παρακάτω σχήμα αναφέρει ορισμένους στόχους προσέλκυσης που μπορεί να έχει ένας εργοδότης. Μερικοί από αυτούς εμπεριέχουν προκαταρκτικούς στόχους όπως η συμπλήρωση συγκεκριμένου αριθμού ανοίγματος θέσεων εργασίας και η συγκέντρωση αιτήσεων από συγκεκριμένους τύπους υποψηφίων. Άλλοι στόχοι έχουν ακριβώς την αντίθετη φύση, για παράδειγμα η προσέλκυση ατόμων με συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης ή η προσέλκυση ατόμων για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.



Διάγραμμα 3.5.5.1.: Μοντέλο διαδικασίας προσέλκυσης

(James A. Breugh, Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research, *Human Resource Management Review*, 2008, Volume 18, pages 104–105)

Έχοντας θέσει στόχους προσέλκυσης, ένας οργανισμός μπορεί να αναπτύξει μια λογική στρατηγική με σκοπό τη συμπλήρωση των κενών θέσεων εργασίας. Όπως παρουσιάστηκε στο παραπάνω σχήμα, ανάμεσα στις ερωτήσεις που πρέπει να θέσει ο εργοδότης έτσι ώστε να δημιουργήσει μια στρατηγική προσέλκυσης είναι και οι εξής:

1. Πότε πρέπει να ξεκινήσει η προσέλκυση;
2. Ποιο είναι το μήνυμα που πρέπει να μεταδοθεί στους υποψηφίους;
3. Ποιοι πρέπει να διενεργήσουν την προσέλκυση;

Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις θα πρέπει να είναι συμβατές με τους στόχους προσέλκυσης που έχουν προηγουμένως τεθεί.

Ο οργανισμός, έχοντας σκεφτεί προσεκτικά τις ερωτήσεις που σχετίζονται με τη στρατηγική, στη συνέχεια θα ασχοληθεί με δραστηριότητες προσέλκυσης (ανακοίνωση θέσεων εργασίας κ.α.) οι οποίες προτείνονται από τη στρατηγική στην οποία έχει καταλήξει. Το τελικό στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της προσέλκυσης. Συγκεκριμένα, ένας εργοδότης πρέπει να συγκρίνει τους στόχους προσέλκυσης (τι ήλπιζε να πετύχει) με τα αποτελέσματα της προσέλκυσης (τι πραγματικά πέτυχε). Με αυτό τον τρόπο, ο εργοδότης θα μπορέσει να μάθει μέσα από τις εμπειρίες έτσι ώστε να μπορέσει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας προσέλκυσης στο μέλλον (αυτό φαίνεται και μέσα από τα βέλη επαναπληροφόρησης στο παραπάνω σχήμα).

Ένα σημείο- κλειδί του μοντέλου είναι οι μεταβλητές που επηρεάζουν τους υποψηφίους (Intervening Job Applicant Variables). Παρ' όλο που κάποιες από αυτές τις μεταβλητές (οι λόγοι που κάνουν μια θέση εργασίας ελκυστική) έχουν μελετηθεί ενδελεχώς, υπάρχουν και αρκετές άλλες μεταβλητές οι οποίες δεν έχουν μελετηθεί σχεδόν καθόλου από τους ερευνητές για την προσέλκυση. Η μελέτη των μεταβλητών που παρουσιάζονται στο σχήμα θα πρέπει να παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός σχεδιάζει τη διαδικασία προσέλκυσης. Για παράδειγμα, εάν ένας εργοδότης ενδιαφέρεται να τραβήξει την προσοχή ατόμων που δεν ψάχνουν άμεσα για εργασία, οι πολύ συνηθισμένες μέθοδοι προσέλκυσης όπως οι αγγελίες σε εφημερίδες μπορεί να μη φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ομοίως, εάν ένας οργανισμός ελπίζει να βελτιώσει το βαθμό στον οποίο ταιριάζουν οι άνθρωποι με τις θέσεις εργασίας, παρέχοντας ρεαλιστικές πληροφορίες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας προσέλκυσης, θα πρέπει πρώτα να λάβει υπόψιν του τη διορατικότητα του υποψηφίου (χωρίς τέτοια διορατικότητα, ακόμα και αν έχει λάβει τέτοιες πληροφορίες, ένας υποψήφιος ενδέχεται να μη μπορεί να αξιολογήσει εάν ταιριάζει στη συγκεκριμένη θέση εργασίας).

Η έρευνα του Breaugh απέδειξε ότι πολλοί υποψήφιοι έχουν ελλιπή και ανακριβή κατανόηση του τι περιλαμβάνει ένα άνοιγμα θέσης εργασίας, δεν είναι σίγουροι για το τι θέλουν από μια θέση εργασίας, δεν έχουν προσωπική διορατικότητα με βάση τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους και δε μπορούν να προβλέψουν επακριβώς τον τρόπο με τον οποίο θα αντιδράσουν στις απαιτήσεις μιας νέας θέσης εργασίας.³⁴

3.5.6. Έρευνα για τις μεθόδους προσέλκυσης

3.5.6.1. Παραδοσιακή έρευνα για τις μεθόδους προσέλκυσης

Κατά τη διάρκεια πολλών ετών, οι μελετητές εστίαζαν στη σχετική αποτελεσματικότητα διαφόρων μεθόδων προσέλκυσης (για παράδειγμα, τρόποι με τους οποίους ένας εργοδότης προσπαθεί να γνωστοποιήσει τα ανοίγματα θέσεων εργασίας στους υποψηφίους).³⁵ Σε μια έρευνα του Gannon (1971) εξετάστηκε η σχέση μεταξύ ορισμένων μεθόδων μέσω των οποίων οι υποψήφιοι πληροφορούνταν τα ανοίγματα θέσεων εργασίας και τις οικιοθελείς αποχωρήσεις από τη θέση εργασίας. Ανάμεσα στα ευρήματα της έρευνας ήταν και το ότι οι υποψήφιοι, οι οποίοι είχαν συστηθεί από κάποιον άλλο υπάλληλο ή είχαν κάνει αίτηση άμεσα στην εταιρία (“walk-ins”) χωρίς να γνωρίζουν για το αν υπάρχουν διαθέσιμες ανοικτές θέσεις εργασίας, ήταν λιγότερο πιθανό να παραιτηθούν συγκριτικά με άτομα που είχαν εκδηλώσει ενδιαφέρον σε αγγελίες εργασίας ή που είχαν προταθεί από κάποιο γραφείο ευρέσεως εργασίας.³⁶ Επιπλέον, οι μελετητές Zottoli και Wanous, βασισμένοι στην έρευνα τους σχετικά με την έρευνα 21 μεθόδων προσέλκυσης, συμπέραναν ότι, ομοίως με τα συμπεράσματα της έρευνας του Gannon, η χρήση συστάσεων και οι άμεση εκδήλωση ενδιαφέροντος από υποψηφίους συνδέονταν με χαμηλότερο βαθμό παραιτήσεων, ο οποίος ήταν αρκετά μικρός.³⁷

Οι διαφορές μεταξύ των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη χρήση διαφορετικών μεθόδων προσέλκυσης από τους εργοδότες, έχουν εξηγηθεί με πολλούς τρόπους. Δύο από τις πιο κοινές εξηγήσεις έχουν ονομαστεί ως υπόθεση «ρεαλιστικών πληροφοριών» (realistic information hypothesis) και υπόθεση «ατομικής διαφοράς» (individual difference hypothesis). Συγκεκριμένα, η υπόθεση «ρεαλιστικών πληροφοριών» προτείνει ότι τα άτομα που προσελκύνονται μέσω συγκεκριμένων μεθόδων, όπως οι συστάσεις, κατανοούν με μεγαλύτερη ακρίβεια το περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας. Η υπόθεση «ατομικής διαφοράς» διατυπώνει ότι διαφορετικές μέθοδοι προσέλκυσης

μπορούν να ελκύσουν το ενδιαφέρον διαφορετικών τύπων υποψηφίων οι οποίοι διαφέρουν σε σημαντικά χαρακτηριστικά (ικανότητα, εργασιακή ηθική).

Τα τελευταία χρόνια, οι μελέτες που υπάρχουν στη βιβλιογραφία για την προσέλκυση έχουν παρουσιάσει τα ελαττώματα σε πολλές από τις έρευνες για τις μεθόδους προσέλκυσης που έχουν γίνει. Τέτοιοι περιορισμοί δυσκολεύουν τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων που αφορούν στα αποτελέσματα των μεθόδων προσέλκυσης.³⁸ Για παράδειγμα, οι Rynes και Cable τονίζουν ότι πολλές μελέτες εστιάζουν στα αποτελέσματα των μεθόδων μετά από την πρόσληψη (π.χ. παραίτηση), παρά στα αποτελέσματα πριν από την πρόσληψη (εάν κάποιες μέθοδοι προσελκύουν καλύτερους υποψηφίους) τα οποία και ενδιαφέρουν άμεσα τους εργοδότες.³⁹ Ένας άλλος περιορισμός των περισσότερων μελετών προσέλκυσης είναι η χρήση δειγμάτων εργαζομένων, παρά υποψηφίων για θέσεις εργασίας. Ένα πρόβλημα που προκύπτει με τη χρήση εργαζομένων είναι ότι το σύστημα επιλογής ενός οργανισμού μπορεί να μειώσει τις αρχικές διαφορές ανάμεσα στα άτομα που έχουν προσελκυσθεί από διαφορετικές μεθόδους. Για παράδειγμα, εάν οι συστάσεις από εργαζομένους αποδίδουν υποψηφίους υψηλότερης ποιότητας, αυτή η διαφορά μπορεί να μειωθεί από ένα σύστημα επιλογής που απορρίπτει άτομα με λιγότερα προσόντα. Κατ' αυτό τον τρόπο, οι αρχικές διαφορές μεταξύ των υποψηφίων μπορεί να μην είναι προφανείς εάν το δείγμα που χρησιμοποιείται είναι ήδη εργαζόμενοι στον οργανισμό. Η αδυναμία μερικών μελετών είναι το τι ακριβώς θεωρούν σαν μέθοδο προσέλκυσης. Για παράδειγμα, ορισμένοι μελετητές θεωρούν ως μέθοδο προσέλκυσης την επαναπρόσληψη παλαιότερων υπαλλήλων. Ακόμα και αυτοί οι παλαιοί εργαζόμενοι μπορεί να έχουν πληροφορηθεί για το άνοιγμα θέσης εργασίας στον προηγούμενο εργοδότη τους μέσω συστάσεων ή μέσω αγγελιών κ.α.. Κατά βάση, τέτοιες μελέτες συγχέουν τις διαφορές που οφείλονται στις μεθόδους προσέλκυσης με τις διαφορές στους τύπους ατόμων που προσελκύονται. Ένας τέταρτος περιορισμός κάποιων μελετών είναι η ταξινόμηση των ατόμων που προσελκύονται μέσω διαφορετικών μεθόδων προσέλκυσης, στην ίδια κατηγορία. Κάτι τέτοιο μπορεί να οδηγήσει στην κατάταξη στην ίδια κατηγορία ατόμων που διαφέρουν σε σημαντικά χαρακτηριστικά. Ένα ακόμα ελάττωμα ορισμένων μελετών είναι η ενσωμάτωση στοιχείων σε ένα δείγμα, από εργαζομένους σε διαφορετικούς οργανισμούς. Έτσι, κάτι που φαίνεται να είναι διαφορά που οφείλεται στη μέθοδο προσέλκυσης, μπορεί να οφείλεται σε οργανωσιακές διαφορές.⁴⁰

3.5.6.2. Τρεις μελέτες που οδηγούν σε ξεκάθαρα συμπεράσματα σχετικά με τα αποτελέσματα των μεθόδων προσέλκυσης

Πρόσφατα, εκδόθηκαν τρεις μελέτες που εμπλέκουν υποψήφιους νεοεισερχόμενους (σε αντίθεση με άλλες που εμπλέκουν ήδη εργαζόμενους), και οι οποίες παρουσιάζουν δεδομένα που προέρχονται από μεμονωμένες μεθόδους προσέλκυσης (σε αντίθεση με τις μεθόδους κατάταξης σε ομάδες), και από μόνο έναν εργοδότη (σε αντίθεση με την συνένωση δεδομένων που συγκεντρώνονται από πολλούς οργανισμούς). Η πρώτη μελέτη από τις τρεις (Kirnan, Farley, Geisniger) αφορούσε σε υποψηφίους για τη θέση του ασφαλιστή. Με σκοπό να αξιολογηθεί η ποιότητα των υποψηφίων, οι μελετητές ενσωμάτωσαν βαθμολογία σε ένα ερωτηματολόγιο προσόντων το οποίο είχε αποδειχτεί ότι προβλέπει την επιτυχία ενός υποψηφίου στη θέση του ασφαλιστή. Οι μελετητές συμπέραναν ότι άτομα τα οποία είχαν συστηθεί από κάποιον εργαζόμενο ή είχαν υποβάλει αίτηση άμεσα στην εταιρία είχαν υψηλότερη βαθμολογία από τα άτομα που προσελκύνονταν μέσω γραφείων απασχόλησης και αγγελιών σε εφημερίδες. Συνεπώς ήταν περισσότερο πιθανό να προταθεί κάποια θέση εργασίας στα άτομα τα οποία είχαν συστηθεί από κάποιον εργαζόμενο ή είχαν υποβάλει αίτηση άμεσα στην εταιρία, παρά στα άτομα που είχαν χρησιμοποιήσει τις επίσημες πηγές προσέλκυσης.⁴¹

Οι μελετητές Breaugh, Greising, Taggart και Chen μελέτησαν τη σχέση μεταξύ πέντε μεθόδων προσέλκυσης (συστάσεις από εργαζόμενους, άμεσες αιτήσεις από υποψηφίους, γραφεία ευρέσεως εργασίας σε πανεπιστήμια, job fairs και αγγελίες σε εφημερίδες) και των αποτελεσμάτων πριν από την πρόσληψη για τους υποψηφίους σε θέσεις πληροφορικής. Καμία διαφορά δεν διαπιστώθηκε στο μορφωτικό επίπεδο ή στα αποτελέσματα της συνέντευξης. Γεγονός αποτελεί το ότι τα άτομα που προσελκύνονταν από γραφεία ευρέσεως εργασίας σε πανεπιστήμια είχαν μικρότερη εργασιακή εμπειρία από τα άτομα των άλλων ομάδων. Επιπλέον, η μελέτη διαπίστωσε ότι ήταν πιθανότερο να γίνει προσφορά θέσης εργασίας σε κάποιον υποψήφιο ο οποίος είχε συστηθεί από κάποιον εργαζόμενο ή είχε υποβάλει αίτηση άμεσα στην εταιρία, παρά στους υποψηφίους των άλλων ομάδων. Το ίδιο ισχύει και για τους υποψηφίους οι οποίοι προσελήφθηκαν. Εν περιλήψει, παρ' όλο που οι υποψήφιοι οι οποίοι είχαν συστηθεί από κάποιον εργαζόμενο ή είχαν υποβάλει αίτηση άμεσα στην εταιρία δεν διέφεραν από τους υποψηφίους των άλλων ομάδων σε επίπεδο ποιότητας υποψηφίων,

αντιμετωπίζονταν σαν προνομιούχοι στο θέμα της προσφοράς θέσεως εργασίας και στο θέμα της πρόσληψης.⁴²

Η τρίτη έρευνα η οποία διεξήχθη από τους Rafaeli, Hadomi, και Simons αφορούσε σε ένα εργοστάσιο στο Ισραήλ και εστίαζε σε τρεις μεθόδους προσέλκυσης: τις συστάσεις, τις γεωγραφικά εστιασμένες αγγελίες (τοπικές εφημερίδες) και τις μη γεωγραφικά εστιασμένες αγγελίες (εθνικές εφημερίδες). Η έρευνα έδειξε ότι οι συστάσεις είχαν ως αποτέλεσμα περισσότερους υποψηφίους και περισσότερες προσλήψεις σε σύγκριση με τις γεωγραφικά εστιασμένες αγγελίες, οι οποίες με τη σειρά τους ξεπερνούσαν τις μη γεωγραφικά εστιασμένες αγγελίες πάνω στα κριτήρια αυτά.⁴³

Με βάση τα αποτελέσματα των τριών ερευνών, τα πλεονεκτήματα της προσέλκυσης μέσω συστάσεων και άμεσων αιτήσεων στην εταιρία, είναι φανερά. Σε αντίθεση, τα αποτελέσματα άλλων ερευνών για τις μεθόδους προσέλκυσης δεν είναι ξεκάθαρα.⁴⁴

3.6. Επιλογή

Σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης αξιολογούνται όλες οι αιτήσεις, ξεχωρίζονται οι πιθανοί υποψήφιοι και τελικά επιλέγεται ο υποψήφιος που είναι κατάλληλος για τη θέση. Η διαδικασία αυτή διαχειρίζεται από το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, χρειάζεται να συγκροτηθεί μια επιτροπή επιλογής για να αξιολογήσει και να επιλέξει έναν υποψήφιο. Η επιτροπή προτείνει τον υποψήφιο που κρίνει ότι είναι ο πιο κατάλληλος για να στελεχώσει τη θέση εργασίας. Εφόσον η πρόταση της επιτροπής εγκριθεί, ο υποψήφιος αναλαμβάνει τα νέα του καθήκοντα.

Για να πραγματοποιηθεί η επιλογή των υποψηφίων πρέπει αρχικά να συγκροτηθεί η επιτροπή επιλογής, να συγκεντρωθούν οι υποψήφιοι, να επιλεγούν οι μέθοδοι επιλογής, να προετοιμαστούν οι ερωτήσεις για τη συνέντευξη, να διεξαχθούν οι συνεντεύξεις, και να ελεγχθούν οι συστάσεις των υποψηφίων. Αφού ολοκληρωθούν όλα τα παραπάνω βήματα μπορεί να γίνει και η επιλογή του υποψηφίου.⁴⁵

3.6.1. Συγκρότηση επιτροπής επιλογής

Στις περισσότερες περιπτώσεις απαιτείται η συγκρότηση μιας επιτροπής επιλογής για την αξιολόγηση και την επιλογή υποψηφίων. Το άτομο το οποίο συγκαλεί την επιτροπή είναι συνήθως το άτομο το οποίο ενδιαφέρεται για τη συμπλήρωση της κενής θέσης εργασίας. Το άτομο αυτό έχει ως αρμοδιότητα τη διευθέτηση όλων των δραστηριοτήτων της επιτροπής επιλογής. Τέτοιες δραστηριότητες είναι ο διορισμός των μελών της επιτροπής επιλογής και η επιβεβαίωση των χρόνων συναντήσεων και συνεντεύξεων.⁴⁶

3.6.1.1. Διορισμός μελών επιτροπής

Στο στάδιο του σχεδιασμού της προσέλκυσης, εκτιμήθηκε η διαθεσιμότητα των μελών της επιτροπής επιλογής. Στο στάδιο της επιλογής υποψηφίου, έχει ήδη εξασφαλιστεί η άδεια για την διενέργεια της προσέλκυσης, πρόκειται να ακολουθήσει η διαδικασία επιλογής και συνεπώς μπορεί να ξεκινήσει ο διορισμός των μελών της επιτροπής.

Το άτομο που συγκαλεί την επιτροπή είναι υπεύθυνο για το διορισμό των μελών της επιτροπής. Όλες οι επιτροπές επιλογής πρέπει να έχουν τουλάχιστον τρία μέλη. Ωστόσο, το μέγεθος της επιτροπής επιλογής εξαρτάται από τον τύπο και το επίπεδο της θέσης εργασίας. Οι μικρές επιτροπές επιλογής προάγουν την αποτελεσματική και αποδοτική λήψη αποφάσεων.

Όταν συγκαλείτε μια επιτροπή επιλογής πρέπει να δίνεται έμφαση στο να υπάρχει επαρκής αντιπροσώπευση. Η επαρκής αντιπροσώπευση εξασφαλίζει τη λήψη καλύτερων και περισσότερο δίκαιων αποφάσεων. Συγκεκριμένα, η επιτροπή θα πρέπει:

- Να συμπεριλαμβάνει ένα μέλος το οποίο να είναι ειδικό σε θέματα προσλήψεων.
- Να συμπεριλαμβάνει κάποιον προϊστάμενο που έχει υπό την επίβλεψη του τη κενή θέση εργασίας.

- Να συμπεριλαμβάνει κάποιο άτομα εκτός επιχείρησης, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αξιοπιστία για τη διαδικασία.
- Να συμπεριλαμβάνει άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο π.χ. διαφορετικά επίπεδα μόρφωσης, διαφορετικές εθνικότητες κ.α.
- Να αντιπροσωπεύει και τα δύο φύλα.

Όλα τα μέλη της επιτροπής επιλογής έχουν ευθύνη να προσεγγίσουν τη διαδικασία επιλογής με εμπιστευτικότητα και να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία επιλογής. Επιπλέον, η επιτροπή είναι υποχρεωμένη να σεβαστεί τα προσωπικά στοιχεία των υποψηφίων και τις πληροφορίες που παίρνει από αυτούς.⁴⁷

3.6.1.2. Επιβεβαίωση των χρόνων συναντήσεων και συνεντεύξεων

Τα μέλη της επιτροπής θα πρέπει να αφιερώσουν χρόνο για να συζητήσουν θέματα σχετικά με τη θέση εργασίας και να κατατάξουν τις αιτήσεις υποψηφίων, για να επιλέξουν τεχνικές επιλογής, για να αποφασίσουν τις ερωτήσεις που θα γίνουν στις συνεντεύξεις και για να διεξάγουν τις συνεντεύξεις. Τέλος, η επιτροπή πρέπει να επιβεβαιώσει τις ημερομηνίες, τους χρόνους και τον τόπο διεξαγωγής των συνεντεύξεων των υποψηφίων.⁴⁸

3.6.2. Δημιουργία λίστας υποψηφίων

Η επιτροπή επιλογής κάνει συναντήσεις για να συζητήσει θέματα σχετικά με τη θέση εργασίας και να δημιουργήσει ένα κατάλογο των υποψηφίων για τη συνέντευξη. Αποτελεί υποχρέωση του επικεφαλής της επιτροπής να διασφαλίσει ότι όλα τα μέλη της επιτροπής κατανοούν τη θέση εργασίας, το περιβάλλον εργασίας και τον τύπο ανθρώπου που απαιτείται για τη συμπλήρωση της κενής θέσης.

Αρχικά, τα μέλη της επιτροπής επιλογής αξιολογούν τις αιτήσεις των υποψηφίων για τη θέση εργασίας ή τα βιογραφικά που έχουν αποσταλεί από τα γραφεία απασχόλησης έτσι

ώστε να δημιουργήσουν ένα κατάλογο με τους κατάλληλους υποψήφιους οι οποίοι θα περάσουν από συνέντευξη.

Για να αξιολογηθούν θετικά οι αιτήσεις των υποψηφίων θα πρέπει να ανταποκρίνονται στα κριτήρια επιλογής παρέχοντας αποδεικτικά στοιχεία της εργασιακής εμπειρίας τους, των επιτευγμάτων και των προσόντων τους. Σε μια καλή αίτηση, ο υποψήφιος πρέπει να παρουσιάζει τις δεξιότητες και τα προτερήματα του με παραδείγματα προηγούμενων εμπειριών και επιτευγμάτων του. Επιπλέον, μια αίτηση μπορεί να παρέχει στους αξιολογητές πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες γραπτής επικοινωνίας του υποψηφίου καθώς και τις ικανότητες του να συντάσσει, να κατατάσσει και να παρουσιάζει πληροφορίες.⁴⁹

Πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή από την επιτροπή επιλογής, στην αξιολόγηση των πιστοποιητικών που διαθέτει ένας υποψήφιος, όπως για παράδειγμα των πιστοποιητικών για τις γνώσεις πληροφορικής. Τα στελέχη ανθρωπίνων πόρων και ειδικότερα τα στελέχη που συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής υποψηφίων έχουν τη γενικότερη αντίληψη ότι τα πιστοποιητικά είναι πάντα έγκυρα, όταν στην πραγματικότητα, λίγα είναι γνωστά για την εγκυρότητα των πιστοποιητικών πληροφορικής, καθώς και άλλων πιστοποιητικών. Λίγες έρευνες οι οποίες είναι διαθέσιμες σχετικά με την εγκυρότητα των πιστοποιητικών, δείχνουν δυσοίωνα αποτελέσματα. Είναι γεγονός ότι η αυστηρότητα των κριτηρίων για τέτοια πιστοποιητικά ποικίλει σημαντικά. Συγκεκριμένα, υπάρχουν πιστοποιητικά που απαιτούν εμπειρία, και κάποια άλλα που δεν απαιτούν εμπειρία. Επιπλέον, υπάρχουν πιστοποιητικά που διαφημίζονται μαζικά στο διαδίκτυο και άλλα που απαιτούν πολλές ώρες παρακολούθησης σεμιναρίων από τους υποψηφίους. Είναι γεγονός ότι αυτή η ανεπίσημη «απάτη» αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τη διαδικασία επιλογής. Για αυτό το λόγο οι αξιολογητές θα πρέπει να αντιμετωπίζουν με μεγάλη προσοχή το περιεχόμενο και την εγκυρότητα των πιστοποιητικών ενός υποψηφίου και να διασφαλίζουν ότι η συγκεκριμένη πιστοποίηση αφορά στις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.⁵⁰

Σε περίπτωση που ο οργανισμός συνεργάζεται με γραφείο απασχόλησης, δεν είναι απαραίτητη η αρχική αξιολόγηση των αιτήσεων των υποψηφίων. Το γραφείο απασχόλησης διεξάγει προκαταρκτικές συνεντεύξεις με τους υποψηφίους και παρέχει στην επιτροπή επιλογής του οργανισμού τη λίστα με τα άτομα που σύμφωνα με την

κρίση του γραφείου πρέπει να περάσουν από συνέντευξη. Επιπλέον, το γραφείο απασχόλησης παρέχει στην επιτροπή επιλογής του οργανισμού ένα σύντομο βιογραφικό (profile) του κάθε υποψήφιου, στο οποίο παρουσιάζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του σε αντιπαράβολή με τα κριτήρια επιλογής για τη κενή θέση εργασίας. Στη συνέχεια, η επιτροπή επιλογής αξιολογεί τις πληροφορίες του γραφείου απασχόλησης και αποφασίζει για το ποιοι υποψήφιοι θα προχωρήσουν στη επόμενη φάση της διαδικασίας επιλογής.

Τέλος, αφού η επιτροπή επιλογής δημιουργήσει τον κατάλογο με τους υποψήφιους, ο επικεφαλής της επιτροπής επικοινωνεί με τους υποψήφιους για να προγραμματίσει τις συνεντεύξεις τους. Όταν προγραμματίζεται μια συνέντευξη συνηθίζεται να δίνεται μια ώρα μόνο για τη διεξαγωγή της συνέντευξης και 15 λεπτά για ένα διάλειμμα ανάμεσα σε κάθε συνέντευξη. Το διάλειμμα αυτό επιτρέπει στην επιτροπή να συζητήσει τη συνέντευξη που προηγήθηκε και να προετοιμαστεί για τον επόμενο υποψήφιο.⁵¹

3.6.3. Επιλογή μεθόδων επιλογής

Κάθε θέση εργασίας απαιτεί διαφορετική μέθοδο επιλογής. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου βοηθά στο να προσελκυσθούν τα κατάλληλα άτομα για την κατάλληλη θέση. Η μέθοδος επιλογής που θα επιλεγεί εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για τη θέση. Επιπλέον, η μέθοδος επιλογής θα πρέπει να συνταιριάζεται με τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής για τη θέση.

Δεν ενδείκνυται να λαμβάνονται αποφάσεις προσέλκυσης βασισμένες μόνο σε μια μέθοδο επιλογής. Συχνά, χρειάζεται να συνδυαστούν δύο ή περισσότερες τεχνικές για να αξιολογηθεί ένα εύρος δεξιοτήτων και προσόντων των υποψηφίων. Για παράδειγμα, τα δείγματα εργασίας αποτελούν έναν άριστο τρόπο για να εκτιμηθεί η μέγιστη απόδοση του υποψηφίου, αλλά δεν είναι αντιπροσωπευτικά για την τυπική καθημερινή απόδοση του υποψηφίου.

Τα στοιχεία που πρέπει να λάβει υπόψιν της η επιτροπή επιλογής για να μπορέσει να επιλέξει μέθοδο είναι τα εξής:

- Το επίπεδο- βαθμίδα της θέσης εργασίας.
- Το βαθμό στον οποίο οι διοικητικές και ηγετικές ικανότητες είναι σημαντικές για την επιτυχία στη θέση.
- Το βαθμό στον οποίο οι τεχνικές ικανότητες είναι σημαντικές για την επιτυχία.
- Το χρόνο και την προσπάθεια που απαιτείται για την εφαρμογή μιας μεθόδου σε αναλογία με τον κίνδυνο κακής επιλογής.
- Τους διαθέσιμους πόρους.
- Τον προϋπολογισμό
- Τις δεξιότητες, τη γνώση και τα προσόντα των αξιολογητών.
- Τα θέματα ισότητας (συγκεκριμένα εάν μπορούν όλοι οι υποψήφιοι να ανταπεξέλθουν στη μέθοδο επιλογής)

Τα μέλη της επιτροπής επιλογής ή κάποιος αντιπρόσωπος του Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μπορούν να διαχειριστούν τις μεθόδους επιλογής. Ωστόσο, κάποιες μέθοδοι απαιτείται να διαχειρίζονται από εκπαιδευμένους επαγγελματίες. Σε περίπτωση που η επιτροπή επιλογής πρόκειται να χρησιμοποιήσει μεθόδους επιλογής συμπληρωματικά της συνέντευξης, απαιτείται να ενημερώσει επαρκώς τους υποψηφίους για να προετοιμαστούν κατάλληλα.⁵²

3.6.4. Προετοιμασία ερωτήσεων συνέντευξης

Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων συντάσσονται από την επιτροπή επιλογής η οποία λειτουργεί ως ομάδα. Είναι σημαντικό οι ερωτήσεις να εστιάζουν στα σημαντικά καθορισμένα κριτήρια επιλογής για τη θέση εργασίας. Επιπλέον, πρέπει να αποφεύγονται οι ερωτήσεις οι οποίες ενδέχεται να δείχνουν διάκριση σε βάρος κάποιων υποψηφίων.

Η επιτροπή καθορίζει επίσης, τις αποδεκτές απαντήσεις για τις ερωτήσεις τις οποίες πρόκειται να θέσει κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Μια αποδεκτή απάντηση πρέπει να περιέχει:

- Παραδείγματα συγκεκριμένων εργασιακών καταστάσεων τις οποίες αντιμετώπισε ο υποψήφιος στο παρελθόν.
- Τις ενέργειες που έκανε ο υποψήφιος για την αντιμετώπιση της συγκεκριμένης κατάστασης.
- Το αποτέλεσμα που επήλθε μετά τις ενέργειες του υποψηφίου.

Επιπλέον, όσον αφορά στον αριθμό των ερωτήσεων κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, δεν υπάρχει περιορισμός, αρκεί η επιτροπή επιλογής να έχει λάβει υπόψη της το μέγιστο χρόνο που μπορεί να πάρει μια ενδεχόμενη απάντηση σε κάθε ερώτηση. Η συνολική διάρκεια μιας συνέντευξης συνηθίζεται να είναι μια ώρα περίπου και οι υποψήφιοι πρέπει να μπορούν να απαντήσουν με άνεση μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα σε όλες τις προγραμματισμένες ερωτήσεις καθώς και να διατυπώσουν πιθανές απορίες που μπορεί να έχουν σχετικά με τη θέση εργασίας.⁵³

3.6.5. Διεξαγωγή συνέντευξης

3.6.5.1. Διαδικασία συνέντευξης

Την ημέρα διεξαγωγής των συνεντεύξεων, η επιτροπή επιλογής πραγματοποιεί συνάντηση νωρίς έτσι ώστε να διαθέτει χρόνο για τον έλεγχο της τεκμηρίωσης, να προετοιμάσει το δωμάτιο των συνεντεύξεων και για να φροντίσει ότι δεν θα υπάρχουν διακοπές κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων.

Όλες οι συνεντεύξεις των υποψηφίων πρέπει να διαρκούν ακριβώς το ίδιο και να έχουν την ίδια δομή. Επιπροσθέτως, ενδείκνυται οι συνεντευξιαστές να κάνουν τις ίδιες ερωτήσεις στους υποψηφίους. Αυτό δε πρέπει να περιορίζει την επιτροπή από το να διερευνά περαιτέρω τα ιδιαίτερα προσόντα του κάθε υποψηφίου που σχετίζονται με τα κριτήρια επιλογής για τη θέση εργασίας.

Στο τέλος της συνέντευξης, οι συνεντευξιαστές πληροφορούν τον υποψήφιο για το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί η επιτροπή επιλογής να λάβει απόφαση και να ειδοποιήσει τους υποψηφίους για τα αποτελέσματα.⁵⁴

3.6.5.2. Αξιολόγηση συνεντεύξεων

Όλα τα μέλη της επιτροπής επιλογής πρέπει να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια ή και μετά την ολοκλήρωση της συνέντευξης. Αυτές οι σημειώσεις χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του υποψηφίου σε αντιπαραβολή με τα κριτήρια επιλογής για τη θέση εργασίας. Οι αξιολογήσεις των υποψηφίων αρχειοθετούνται σε μια απλή μήτρα που επιτρέπει την εύκολη πρόσβαση στα αποτελέσματα.⁵⁵

3.6.5.3. Ερωτήσεις υποψηφίων

Σε περίπτωση που οι συστατικές επιστολές του υποψηφίου έχουν δοθεί πριν από τη συνέντευξη, πρέπει να δίνεται μια ευκαιρία στον υποψήφιο να συζητήσει με την επιτροπή οποιοδήποτε θέμα έχει προκύψει από κάποια αρνητική συστατική επιστολή. Επιπλέον, τα μέλη της επιτροπής πρέπει να είναι προσεκτικά έτσι ώστε να μην αποκαλύπτουν εμπιστευτικές πληροφορίες οι οποίες παρέχονται μέσα από συστατικές επιστολές.

Στο τέλος της συνέντευξης, η επιτροπή ενδείκνυται να δίνει την ευκαιρία στον υποψήφιο να παρέχει συμπληρωματικές πληροφορίες για τον εαυτό του και να θέσει ερωτήσεις. Εάν ο υποψήφιος έχει απορίες σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες οι οποίες δε μπορούν να απαντηθούν από την επιτροπή επιλογής κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, πρέπει να παραπεμφθεί στο Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων του οργανισμού.⁵⁶

3.6.6. Έλεγχος συστάσεων

Η προηγούμενη συμπεριφορά αποτελεί τον πιο κατάλληλο τρόπο πρόβλεψης της μελλοντικής απόδοσης. Ο έλεγχος των συστάσεων αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό τρόπο αξιολόγησης της προηγούμενης συμπεριφοράς. Ο δομημένος έλεγχος των συστάσεων πρέπει να θεωρείται ως ένα σημαντικό και άρτιο μέρος της διαδικασίας επιλογής και να μη θεωρείται συμπληρωματικό. Ο έλεγχος των συστάσεων πρέπει να διεξάγεται για όλους τους υποψήφιους οι οποίοι προτείνονται από την επιτροπή επιλογής ως κατάλληλοι για πρόσληψη.

Η επιτροπή επιλογής μπορεί να λάβει υπόψη της τη γνώμη ενός συνόλου ατόμων που γνωρίζουν τη δουλειά του υποψηφίου, για παράδειγμα προϊσταμένων, ομοβάθμιων, υφισταμένων καθώς και πελατών. Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης μπορούν να γίνουν η καλύτερη πηγή παροχής συστάσεων. Αυτό είναι δυνατό να συμβεί γιατί οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την επιχείρηση και συνήθως μπορούν να πουν ποιος ταιριάζει στο εργασιακό περιβάλλον της. Είναι απαραίτητη η σύμφωνη γνώμη του υποψηφίου πριν από την αναζήτηση συστάσεων για το άτομο του.

Συνήθως ο επικεφαλής της επιτροπής επιλογής διαχειρίζεται τον έλεγχο των συστάσεων. Ωστόσο, σε περίπτωση που απαιτείται μεγάλος αριθμός συστάσεων μπορεί να χρειαστεί να μοιραστούν μεταξύ των μελών της επιτροπής.⁵⁷

3.6.6.1. Δομημένος έλεγχος συστάσεων

Ο δομημένος έλεγχος συστάσεων μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές. Είναι στη κρίση της επιτροπής επιλογής να αποφασίσει ποια μορφή ταιριάζει καλύτερα στις περιστάσεις. Για παράδειγμα όταν είναι απαραίτητη η συγκεκριμένη διερεύνηση των δυνάμεων και αδυναμιών του υποψηφίου, είναι απαραίτητη η διαμόρφωση ερωτήσεων που εξάγουν τέτοιου είδους πληροφορίες. Διαφορετικές μορφές μπορεί να συμπεριλαμβάνουν:

- Γενικές δομημένες ερωτήσεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα βασικά κριτήρια επιλογής
- Ειδικές ερωτήσεις που αφορούν σε θέματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.
- Ερωτήσεις σχεδιασμένες για να εξάγουν πληροφορίες από προϊστάμενους, συνάδελφους και πελάτες.
- Συστατικές επιστολές με σχόλια πάνω στα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής.⁵⁸

3.6.6.2. Προφορικές και γραπτές συστάσεις.

Οι προφορικές συστάσεις επιτρέπουν στον συνεντευξιαστή να εξετάζει για περισσότερες πληροφορίες και να τις συνταιριάζει με τις ερωτήσεις μετά από τη συνέντευξη. Επιπλέον, απαιτεί λιγότερο χρόνο και προσπάθεια από την πλευρά του ατόμου που δίνει τις συστάσεις. Τέλος, συχνά επιτρέπει στα άτομα που δίνουν τις συστάσεις να παρέχουν περισσότερο ειλικρινείς και λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τους υποψήφιους.

Οι γραπτές συστάσεις απαιτούν λιγότερη προσπάθεια από την πλευρά της επιτροπής επιλογής και μειώνουν την πιθανότητα της λανθασμένης ερμηνείας των απαντήσεων.⁵⁹

3.6.6.3. Αξιολόγηση συστάσεων

Οι συστάσεις πρέπει να αξιολογούνται συστηματικά, ακριβώς όπως αξιολογούνται οι υποψήφιοι στη συνέντευξη. Η καταλληλότερη μέθοδος είναι η χρήση μιας απλής μήτρας για την καταχώρηση σημειώσεων. Αυτές οι σημειώσεις χρησιμοποιούνται στη συνέχεια για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων της επιτροπής επιλογής.

Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται κατά τη διάρκεια του ελέγχου συστάσεων είναι εμπιστευτικές. Η επιτροπή επιλογής είναι κοινωνός των πληροφοριών αυτών μόνο για

λόγους προσέλκυσης. Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να καταστρέφονται μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας προσέλκυσης.⁶⁰

3.6.7. Πραγματοποίηση επιλογής

Εφόσον έχουν ολοκληρωθεί οι συνεντεύξεις και ο έλεγχος των συστάσεων, η επιτροπή επιλογής χρειάζεται κάποιο χρόνο έτσι ώστε να μελετήσει τα προφίλ και τα αποτελέσματα των υποψηφίων και να λάβει μια τελική απόφαση. Η επιτροπή επιλογής χρησιμοποιεί τις σημειώσεις που έχει κρατήσει κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων έτσι ώστε να διευκολυνθεί στο να επιλέξει τον ιδανικό υποψήφιο που θα συμπληρώσει την κενή θέση εργασίας.

Όταν η επιτροπή επιλογής ολοκληρώσει τις συσκέψεις, καταλήγει να προτείνει κάποιον υποψήφιο έτσι ώστε να επιλεγεί για να στελεχώσει την κενή θέση εργασίας.⁶¹

3.7. Μέθοδοι Επιλογής

3.7.1. Συνέντευξη

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνεντεύξεις συμπεριφοράς (behavioral interviews) για να διαπιστώσουν το κατά πόσον ένας υποψήφιος είναι κατάλληλος για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Οι συμβατικές συνεντεύξεις τείνουν να εστιάζουν στο βιογραφικό του υποψηφίου και ορισμένες φορές συμπεριλαμβάνουν ερωτήσεις για το πώς ο υποψήφιος θα χειριζόταν μια υποθετική κατάσταση. Οι συμπεριφορικές συνεντεύξεις αντιθέτως ζητούν από τον υποψήφιο να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο χειρίστηκε συγκεκριμένες πραγματικές καταστάσεις στο παρελθόν. Για παράδειγμα: « Περιγράψτε μας μια περίπτωση όπου κάνατε κάτι καινοτομικό που είχε αποτέλεσμα στα κέρδη της επιχείρησής σας.». Έτσι τα συμπεράσματα για τον υποψήφιο προκύπτουν από τις προφορικές περιγραφές του υποψηφίου σχετικά με εργασιακές καταστάσεις που

αντιμετώπισε στο παρελθόν ή και καταστάσεις υποθετικές.⁶² Η θεωρία λέει ότι η προηγούμενη απόδοση είναι ο καλύτερος δείκτης για την μελλοντική απόδοση.

Επιπλέον, ο συνεντευξιαστής θα πρέπει να εμπιστεύεται σε ένα λογικό βαθμό το ένστικτό του. Η ώρα της συνέντευξης είναι η ώρα που πρέπει ο συνεντευξιαστής να αποφασίσει για το αν ο υποψήφιος ταιριάζει στη θέση εργασίας που πρέπει να συμπληρωθεί και όχι για το πόσο συμπαθεί τον υποψήφιο. Συγκεκριμένα, το άτομο που παίρνει τη συνέντευξη πρέπει να μη βγάζει γρήγορα συμπεράσματα και να θυμάται ότι η προσωπική διαίσθηση μπορεί να λειτουργήσει εναντίον του. Πολλοί επιχειρηματίες τείνουν να αναπτύσσουν αισιοδοξία και αποφασιστικότητα, ενώ οι κατάλληλες λέξεις που αρμόζουν στη διαδικασία προσέλκυσης είναι σκεπτικισμός και υπομονή. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης πρέπει να διαπιστωθεί το τι ζητάει ο υποψήφιος, π.χ. δημιουργικές προκλήσεις, ικανοποιητικό μισθό κ.α. Ανάλογα με τα συμπεράσματα που θα βγάλει ο συνεντευξιαστής πρέπει στη συνέχεια να διαμορφώσει και την προσφορά που θα κάνει στον υποψήφιο.⁶³

Ένα σημαντικό θέμα για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η προσαρμογή ανθρώπου- οργανισμού (person- organization fit) κατά τη διαδικασία επιλογής νεοεισερχομένων. Η συνέντευξη αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεθόδους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού και αυτό γιατί παρέχει τόσο στον συνεντευξιαστή, όσο και στον υποψήφιο την ευκαιρία να αλληλεπιδράσουν. Συνεπώς τα αποτελέσματα της συνέντευξης επηρεάζονται από τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές και των δύο πλευρών. Προηγούμενες έρευνες σχετικά με τα αίτια της προσαρμογής ανθρώπου- οργανισμού εστίαζαν κυρίως είτε μόνο στον υποψήφιο είτε μόνο στον συνεντευξιαστή, παρά στο συνδυασμό και των δύο μερών.

Λίγα είναι γνωστά για την προσαρμογή ανθρώπου – οργανισμού, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, που υποκρύπτει ψυχολογικές διεργασίες. Η αντιλαμβανόμενη ομοιότητα αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες αρχές της οργάνωσης που μας ωθεί στο να κατηγοριοποιούμε τους άλλους και τους εαυτούς μας. Η αντιλαμβανόμενη ομοιότητα από την πλευρά του συνεντευξιαστή μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, καθώς μπορεί να επηρεάσει τον συνεντευξιαστή σχετικά με το βαθμό που ταιριάζει ο υποψήφιος στον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, η προσπάθεια των υποψηφίων να αποκτήσουν την εύνοια του συνεντευξιαστή αποτελεί άλλη μια αιτία για

τη δημιουργία αντίληψης ότι ο υποψήφιος ταιριάζει στον οργανισμό. Για να αυξήσουν τις πιθανότητες πρόσληψης τους σε έναν οργανισμό, οι υποψήφιοι μπορεί να προσπαθήσουν να επηρεάσουν τον συνεντευξιαστή προσπαθώντας να γίνουν αρεστοί. Είναι διαπιστωμένο ότι η προσπάθεια απόκτησης εύνοιας από τους υποψηφίους μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη των συνεντευξιαστών για το βαθμό που ταιριάζει ο υποψήφιος στον οργανισμό καθώς και για την καταλληλότητά του για τη θέση, τόσο όσο επηρεάζουν και οι συστάσεις για έναν υποψήφιο.⁶⁴

Μια συνέντευξη αποκτά μεγαλύτερη αξία όταν είναι καλά δομημένη, συμπεριλαμβάνει ερωτήσεις βασισμένες στη συμπεριφορά και χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους επιλογής.⁶⁵

3.7.1.1. Είδη συνεντεύξεων

3.7.1.1.1. Δομημένη Συνέντευξη

Η δομημένη συνέντευξη συμπεριλαμβάνει την εκτίμηση των δεξιοτήτων, των χαρακτηριστικών και της συμπεριφοράς του υποψηφίου μέσα από ερωτήσεις που βασίζονται στη συμπεριφορά (behaviour-based questions). Οι ερωτήσεις που βασίζονται στη συμπεριφορά εξετάζουν συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφοράς του υποψηφίου σε καταστάσεις παρόμοιες με αυτές που θα συναντήσει στην νέα θέση εργασίας. Οι ερωτήσεις είναι διατυπωμένες με τρόπο ώστε να εξάγουν συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφορών και επιτευγμάτων του υποψηφίου στο παρελθόν. Οι συμπεριφορικές ερωτήσεις επιτρέπουν στον συνεντευξιαστή να αξιολογήσει περισσότερο αντικειμενικά τον υποψήφιο, βασιζόμενος σε πραγματικά γεγονότα παρά στο ένστικτο και τις προσωπικές του εντυπώσεις.⁶⁶

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων παρατηρείται και η πραγματική συμπεριφορά του υποψηφίου. Συγκεκριμένα, μέσα από τις λεκτικές και μη-λεκτικές αντιδράσεις του υποψηφίου, εξάγονται συμπεράσματα σχετικά με τις δεξιότητες προφορικής

επικοινωνίας καθώς και τις κοινωνικές και διαπροσωπικές ικανότητες του υποψηφίου. Γενικά, η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα στους συνεντευξιαστές να αξιολογήσουν ένα μεγάλο αριθμό ικανοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων.⁶⁷

Η συνέντευξη είναι επίσης χρήσιμη για τη γνωριμία με τον υποψήφιο και την αξιολόγηση των ικανοτήτων παρουσίασης και επικοινωνίας καθώς και τη δυνατότητα προσαρμογής του στην κουλτούρα της επιχείρησης. Η συμπλήρωση της συνέντευξης με άλλες μεθόδους επιλογής όπως τεστ δεξιοτήτων, τεστ δειγμάτων εργασίας, μελέτες περίπτωσης, ασκήσεις σχεδιασμού, ασκήσεις κρίσεως και ανάλυσης, παρουσιάσεις και ομαδικές εργασίες, αυξάνει την πιθανότητα να βρεθεί το καλύτερο άτομο για τη θέση εργασίας.

Είναι σημαντικό, η επιτροπή επιλογής να λάβει υπόψιν της ότι όσο και αν προσπαθεί να κάνει τον συνεντευξιαζόμενο να αισθανθεί άνετα, η συνέντευξη αποτελεί ένα τεχνητό και τυπικό περιβάλλον, στο οποίο είναι πιθανό να μην αποκαλύπτει τον πραγματικό τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι υποψήφιοι στο περιβάλλον εργασίας τους. Οι περισσότεροι άτυπες ευκαιρίες συνάντησης και αλληλεπίδρασης με τους υποψήφιους καθώς και η δομημένη αξιολόγηση των συστατικών επιστολών μπορεί να παράσχει ευρύτερη άποψη πάνω στη συμπεριφορά και την απόδοση του υποψηφίου.

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης καθορίζονται από την επιτροπή επιλογής. Οι ερωτήσεις πρέπει να βασίζονται στα κριτήρια επιλογής. Επιπλέον, πρέπει να καθοριστεί μια πρότυπη αποδεκτή απάντηση σε κάθε ερώτηση της συνέντευξης πριν από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Μια αποδεκτή απάντηση θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα παράδειγμα μιας συγκεκριμένης κατάστασης που αντιμετωπίστηκε από τον υποψήφιο σε εργασιακό περιβάλλον, την ενέργεια του υποψηφίου αντιμετωπίζοντας στη συγκεκριμένη κατάσταση και τέλος το αποτέλεσμα των ενεργειών του υποψηφίου.⁶⁸

3.7.1.1.2. Τηλεφωνική Συνέντευξη

Σε περιπτώσεις όπου μια κενή θέση εργασίας μπορεί να προσελκύσει υποψηφίους από το εξωτερικό, μπορεί να χρειαστεί να διεξαχθούν συζητήσεις μέσω τηλεφώνου ή μέσω

τηλεδιάσκεψης. Οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται για την προκαταρκτική αξιολόγηση του υποψηφίου. Ωστόσο, πρέπει να πραγματοποιηθεί και προσωπική συνάντηση με τον υποψήφιο προτού γίνει η εισήγηση για την πρόσληψη του. Κατά τη διάρκεια αυτών των συνεντεύξεων ο συνεντευξιζόμενος βασίζεται στην συγκεκριμένη και καθαρή λεκτική επικοινωνία, εφόσον απουσιάζει η δυνατότητα μη λεκτικής επικοινωνίας (π.χ. γλώσσα του σώματος).⁶⁹

3.7.2. Δείγματα εργασίας

Η μέθοδος των δειγμάτων εργασίας εμπλέκει ένα άτομο ή μια ομάδα υποψηφίων οι οποίοι αξιολογούνται σε κάποιες εργασίες τις οποίες θα είναι υποχρεωμένοι να φέρουν σε πέρας σαν μέρος των καθηκόντων τους. Για τις ομαδικές εργασίες, οι υποψήφιοι αντιμετωπίζουν μια κατάσταση στην οποία η επιτυχής ολοκλήρωση ενός έργου απαιτεί αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων. Στις ατομικές εργασίες, οι υποψήφιοι ολοκληρώνουν κάποιες δραστηριότητες ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο. Η επιτροπή επιλογής πρέπει να καθορίσει αποδεκτές απαντήσεις ή αποδεκτά αποτελέσματα για τις διάφορες εργασίες, έτσι ώστε να μπορεί να αξιολογήσει τα δείγματα εργασίας των υποψηφίων.

Τα δείγματα εργασίας αποτελούν αποτελεσματική μέθοδο για την πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμα εάν χρησιμοποιούνται σαν μέρος μιας διμερούς διαδικασίας επιλογής. Για παράδειγμα τα δείγματα εργασίας ενδείκνυται να χρησιμοποιούνται είτε μετά από την πρώτη συνέντευξη όταν είναι απαραίτητη η επιβεβαίωση και η περαιτέρω διερεύνηση των αποτελεσμάτων της συνέντευξης, είτε πριν από τη συνέντευξη έτσι ώστε να γίνει μια διαλογή των υποψηφίων. Η χρήση της μεθόδου των δειγμάτων εργασίας απαιτεί περισσότερο χρόνο και πόρους συγκριτικά με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων, ιδιαίτερα όταν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος.

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες τεχνικές δειγμάτων εργασίας.

3.7.2.1. Ομαδική συζήτηση χωρίς καθοδήγηση

Η ομαδική συζήτηση χωρίς καθοδήγηση αποτελεί μια απλή τεχνική σύμφωνα με την οποία ζητείται από μια ομάδα υποψηφίων να συνεχίσουν μια συζήτηση σχετική με κάποιο θέμα που αφορά μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, π.χ. θέματα απόδοσης, ή εσωτερικές- εξωτερικές συνεργασίες και σχέσεις. Κανένα μέλος της ομάδας δεν ορίζεται επικεφαλής. Οι αξιολογητές δεν συμμετέχουν στη συζήτηση, αλλά παραμένουν ελεύθεροι να παρατηρούν και να βαθμολογούν την απόδοση του κάθε συμμετέχοντα. Οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά όπως οι ηγετικές και διοικητικές ικανότητες, η εστίαση στην εξυπηρέτηση πελατών, η ομαδικότητα καθώς και η ικανότητα ανάπτυξης σχέσεων μπορούν να αξιολογηθούν μέσα από αυτή την τεχνική.

3.7.2.2. In-tray test (Τεστ αρχείου εισερχομένων- εξερχομένων)

Αυτό το ατομικό τεστ έχει σχεδιαστεί για να προσομοιώνει σημαντικές ή συνηθισμένες εργασίες που σχετίζονται με τη θέση εργασίας. Διαφορετικοί τύποι του in-tray test μπορούν να σχεδιαστούν για να ταιριάζουν με τις ποικίλες απαιτήσεις της θέσης εργασίας, π.χ. σύνταξη υπηρεσιακού σημειώματος, έρευνα για πληροφορίες ή ανάλυση δεδομένων. Στο τέλος της εργασίας ο υποψήφιος θα έχει παράγει υπηρεσιακά σημειώματα, επιστολές και άλλα, τα οποία αποτελούν το αρχείο της συμπεριφοράς του υποψηφίου κατά τη διάρκεια της ολοκλήρωσης μια εργασίας. Οι ασκήσεις αρχείου εισερχομένων- εξερχομένων επιτρέπουν την άμεση παρατήρηση της ατομικής συμπεριφοράς μέσα σε αυτό το απόσπασμα πραγματικών συνθηκών εργασίας.

3.7.2.3. Σχεδιασμός εργασιών

Ο σχεδιασμός εργασιών εξετάζει την ικανότητα του υποψηφίου να δίνει προτεραιότητα, να σχεδιάζει ενέργειες, να προγραμματίζει και να κατανέμει πόρους καθώς και να προσαρμόζεται σε αλλαγές της τελευταίας στιγμής. Αυτή η δοκιμασία επιτρέπει στους

αξιολογητές να εκτιμήσουν την κριτική ικανότητα καθώς και τις δεξιότητες του υποψηφίου στο σχεδιασμό. Οι ασκήσεις συνήθως παρέχουν στον υποψήφιο πληροφορίες σχετικές με ένα τυπικό έργο και του ζητούν να δημιουργήσει ένα χρονοδιάγραμμα ή ένα σχέδιο έργου, να προσδιορίσει τον προϋπολογισμό ή να καταναείμει πόρους.

3.7.2.4. Ανάλυση εργασιών

Η ανάλυση εργασιών αξιολογεί την ικανότητα του υποψηφίου στην ανάλυση καθώς και την κριτική του ικανότητα. Συγκεκριμένα, παρέχεται στους υποψηφίους ένα σύνολο ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων για κάποιον φανταστικό οργανισμό και ζητείται από αυτούς να εξάγουν συμπεράσματα, να κάνουν προτάσεις, να αξιολογήσουν την κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός ή να βελτιώσουν θέματα όπως η παραγωγικότητα, οι σχέσεις με τους πελάτες, η οργανωσιακή δομή και το ηθικό.

3.7.2.5. Διαλέξεις/ Παρουσιάσεις

Η τεχνική των διαλέξεων- παρουσιάσεων αξιολογεί τα επικοινωνιακά προσόντα και την ενδεχομένως την εξειδίκευση των υποψηφίων σε συγκεκριμένα θέματα. Μια τυπική εργασία μπορεί να συμπεριλαμβάνει την προετοιμασία του υποψηφίου και στη συνέχεια την παρουσίαση στην επιτροπή επιλογής κάποιου συγκεκριμένου θέματος.

3.7.2.6. Εργασίες σε υπολογιστή

Οι εργασίες που πραγματοποιούνται σε ηλεκτρονικό υπολογιστή εξετάζουν τις γνώσεις ηλεκτρονικού υπολογιστή που κατέχει ο υποψήφιος, χρησιμοποιώντας κάποια συγκεκριμένα προγράμματα. Οι ασκήσεις μπορεί να συμπεριλαμβάνουν τη δημιουργία διαγραμμάτων, τη σύνταξη επιστολών, την ταξινόμηση δεδομένων κ.α.

3.7.3. Αξιολόγηση από ομοβάθμιους (peer assessment)

Η αξιολόγηση από ομοβάθμιους περιλαμβάνει το να ζητηθεί από τους συναδέλφους του υποψηφίου να προβλέψουν το πώς ο υποψήφιος θα ανταποκρινόταν εάν τοποθετούνταν σε μια συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση ή κάποιο εργασιακό ρόλο. Οι ομοβάθμιοι ή οι συναδέλφοι συνήθως παρέχουν διαφορετικού τύπου feedback από αυτό που παρέχουν οι επιβλέποντες (supervisors), καθώς οι αντιλήψεις τους διαμορφώνονται μέσα από ένα διαφορετικό εύρος αλληλεπιδράσεων συμπεριφοράς. Είναι σωστό να ζητείται η έγκριση του υποψηφίου πριν από την επαφή με τους ομοβάθμιους του ή τους συναδέλφους του. Η αξιολόγηση από ομοβάθμιους χρησιμοποιείται συχνά για να προβλέψει τη μελλοντική ηγετική και διοικητική επιτυχία ενός νεοεισερχόμενου στελέχους στον οργανισμό.

Επιπλέον, είναι καλό όταν εφαρμόζεται η μέθοδος της αξιολόγησης από ομοβάθμιους να εμπλέκεται ένα εύρος ανθρώπων με διαφορετικές σχέσεις ως προς τον υποψήφιο. Για παράδειγμα, ενδείκνυται να συμμετέχουν άτομα που εργάζονται μαζί με τον υποψήφιο, άτομα που επιβλέπουν τον υποψήφιο και άτομα που αναφέρονται στον υποψήφιο. Δε πρέπει να διαφεύγει από την επιτροπή επιλογής ότι οι ομοβάθμιοι ενδέχεται να αξιολογήσουν τους συναδέλφους τους βασιζόμενοι στις προσωπικές τους εμπάθειες.⁷⁰

3.7.4. Κέντρα αξιολόγησης

Το κέντρο αξιολόγησης αποτελεί διαγνωστικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης των υποψηφίων σε προσομοιώσεις εργασίας. Αυτή η μέθοδος επιλογής χρησιμοποιείται συνήθως για την επιλογή υποψηφίων για θέσεις υψηλότερου διοικητικού επιπέδου και αποτελεί μέθοδο μεγάλης αξιοπιστίας και αποτελεσματικότητας στην πρόβλεψη της διοικητικής επιτυχίας. Επιπλέον, η εφαρμογή των κέντρων αξιολόγησης έχει πρόσφατα επεκταθεί και στην επιλογή νεοεισερχομένων στελεχών.⁷¹

Το κέντρο αξιολόγησης χρησιμοποιείται παραδοσιακά για τις μαζικές και μεγάλης κλίμακας δοκιμασίες προσέλκυσης. Τα κέντρα αξιολόγησης ποικίλουν σε

πολυπλοκότητα και συνήθως διοικούνται από εκπαιδευμένους συμβούλους. Τα κέντρα αυτά συνήθως είναι κερδοφόρα όταν προσελκύονται μεγάλοι αριθμοί ατόμων. Μια τυπική αξιολόγηση μπορεί να διαρκεί μια ή δύο μέρες και να συμπεριλαμβάνει εκπαιδευμένους αξιολογητές οι οποίοι να αξιολογούν έναν αριθμό υποψηφίων χρησιμοποιώντας ένα μεγάλο εύρος τεχνικών όπως συνεντεύξεις, γραπτά τεστ και ομαδικές δοκιμασίες. Οι αξιολογητές συγκεντρώνουν όλα τα στοιχεία από την απόδοση των υποψηφίων σε όλες τις δοκιμασίες και τα ενσωματώνουν σε μια τελική συλλογική απόφαση.⁷² Τα κέντρα αξιολόγησης μπορούν να προβλέψουν αρκετά αποτελεσματικά την εργασιακή αποδοτικότητα των υποψηφίων νεοεισερχομένων στελεχών, επειδή χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης που αξιολογούνται από αρκετούς αξιολογητές.

Παρά τα πολλά πλεονεκτήματα τους, τα κέντρα αξιολόγησης έχουν κάποια μειονεκτήματα. Τα περισσότερο εμφανή μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι τα κέντρα αυτά έχουν υψηλό κόστος και μπορεί να είναι πολύπλοκα στη διοίκηση τους. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη των διεργασιών των κέντρων αξιολόγησης και ειδικά η δημιουργία ρεαλιστικών ασκήσεων προσομοίωσης εργασίας, είναι ιδιαίτερα κοστοβόρα. Επιπροσθέτως, η διαχείριση των κέντρων αξιολόγησης συμπεριλαμβάνει πρόσθετα κόστη., όπως η εκπαίδευση ψυχολόγων και οργανωσιακών manager ως αξιολογητών και συμβούλων. Τέλος, ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο τα κέντρα αξιολόγησης αποτελούν ακριβή μέθοδο, είναι το ότι χρησιμοποιούν μεγάλο αριθμό αξιολογητών για την εκτίμηση της απόδοσης των υποψηφίων σε αντίθεση με τις συνεντεύξεις που χρησιμοποιούν συνήθως ένα συνεντευξιαστή. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι τα κέντρα αξιολόγησης αποτελούν μια από τις πιο ακριβές μεθόδους επιλογής νεοεισερχομένων στελεχών.⁷³

3.7.5. Ψυχομετρικά τεστ

Τα ψυχομετρικά τεστ συμπεριλαμβάνουν ασκήσεις γνωστικών δεξιοτήτων, καταγραφή αντικειμενικής προσωπικότητας και ενδιαφερόντων καθώς και δοκιμασίες ηγετικών δεξιοτήτων. Τα ψυχομετρικά τεστ δεξιοτήτων και τεστ προσωπικότητας μπορούν να διεξαχθούν για να βοηθήσουν στην επιλογή σε όλα τα επίπεδα. Τα τεστ δεξιοτήτων

πρέπει πάντα να βασίζονται στα βασικά κριτήρια επιλογής και τα αποτελέσματα τους πρέπει να συγκρίνονται με τα αποτελέσματα όλων των άλλων μεθόδων επιλογής που έχουν προηγηθεί. Τα εργαλεία των ψυχομετρικών τεστ που χρησιμοποιούνται στην προσέλκυση και επιλογή είναι συνήθως αυτά που αποκαλύπτουν τις εργασιακές προτιμήσεις. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο ο υποψήφιος λειτουργεί μέσα σε ομάδες ή για την αναγνώριση διοικητικών ή ηγετικών προσόντων. Τα ψυχομετρικά τεστ διεξάγονται υπό την καθοδήγηση εκπαιδευμένων επαγγελματιών.⁷⁴

Τα ψυχομετρικά τεστ δεξιοτήτων και προσωπικότητας έχουν χρησιμοποιηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα σε κλινικές, εκπαιδευτικές, βιομηχανικές και οργανωσιακές συνθήκες με σκοπό τη διευκόλυνση της λήψης αποφάσεων. Πρόσφατες μελέτες εστιάζουν στις τάσεις και τις αλλαγές της χρήσης τους, στη χρήση νέων τεχνολογιών καθώς και στο τρόπο με τον οποίο οι υποψήφιοι βλέπουν αυτές τις διαδικασίες. Έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες σχετικά με τις αντιλήψεις όσων εφαρμόζουν τα τεστ δεξιοτήτων και προσωπικότητας ως μεθόδους επιλογής ή είναι αποδέκτες αυτών. Συγκεκριμένα, μια έρευνα 176 βρετανών εργαζομένων έδειξε την παρακάτω κατάταξη από την περισσότερο προς την λιγότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδο επιλογής: Συνέντευξη, Συστάσεις, Φόρμα Αίτησης, Τεστ Δεξιοτήτων, Τεστ προσωπικότητας, Κέντρο Αξιολόγησης, Δομημένη Συνέντευξη, Πληροφορίες Βιογραφικού. Μια παρόμοια αμερικανική έρευνα 251 εργοδοτών έδειξε διαφορετικά αποτελέσματα, τα οποία ήταν τα εξής: Συστάσεις, Δομημένη Συνέντευξη, Βαθμοί Σχολείου/ Πανεπιστημίου, Συνέντευξη, Δείγματα Εργασίας, Τεστ Δεξιοτήτων, τεστ Προσωπικότητας, Κέντρα Αξιολόγησης, Πληροφορίες Βιογραφικού. Παρ' όλα αυτά μια αδόμητη συνέντευξη, συστάσεις και στοιχεία εξαγόμενα από μια φόρμα αίτησης συλλέγονται από όλες σχεδόν τις μεθόδους επιλογής. Παραδόξως, τα τεστ δεξιοτήτων και προσωπικότητας φαίνεται να αποτελούν μια από τις λιγότερο αξιόπιστες μεθόδους αξιολόγησης υποψηφίων.⁷⁵

3.7.6. Τεστ μέσω διαδικτύου

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των ηλεκτρονικών υπολογιστών έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την εφαρμογή της διαδικασίας επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, τα τελευταία χρόνια ουσιαστικές και γρήγορες εξελίξεις έχουν εμφανιστεί και στην παροχή αυτόνομων τεστ επιλογής ανθρώπινου δυναμικού μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή στο Διαδίκτυο. Συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια γίνεται αυξημένη χρήση ανεπιτήρητων τεστ μέσω Διαδικτύου για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Παρά την αύξηση αυτή, πολλοί ερευνητές και ειδικοί των ανθρώπινων πόρων προβληματίζονται σχετικά με τις πιθανές επιπτώσεις της αντιγραφής στα τεστ. Καθώς η αντιγραφή κατά τη διάρκεια των ανεπιτήρητων τεστ μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα που αυτά δίνουν, έχει προταθεί η εφαρμογή διαδικασίας επιλογής δύο σταδίων. (International Test Commission, 2006). Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία, όλοι οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε μια αρχική ανεπιτήρητη δοκιμασία. Οι περισσότερο υποσχόμενοι υποψήφιοι υποβάλλονται στη συνέχεια σε μια εξέταση υπό επιτήρηση, η οποία αποτελεί μια παράλληλη μορφή ή ένα υποσύνολο της ανεπιτήρητης εξέτασης. Η συγκεκριμένη διαδικασία, δύο σταδίων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για η διάγνωση της αντιγραφής στο αρχικό τεστ. Επιπροσθέτως, οι Οδηγίες της International Test Commission για τα τεστ μέσω Η/Υ και Διαδικτύου, συνιστούν οι χρήστες τέτοιων τεστ να εφαρμόζουν τη διαδικασία με τρόπο που να μειώνει την πιθανότητα αντιγραφής. Αυτές οι οδηγίες προτείνουν επίσης να πληροφορούνται οι εξεταζόμενοι για τις συνέπειες ανέντιμων πρακτικών και να απαιτείται από εκείνους να συμφωνήσουν να ακολουθήσουν αυτές τις οδηγίες.

Υπάρχουν διάφορα οφέλη από τη χρησιμοποίηση ανεπιτήρητων τεστ μέσω Διαδικτύου. Αυτά τα οφέλη εστιάζουν πρώτιστα στο να γίνει η διαδικασία εξέτασης περισσότερο αποτελεσματική, γρηγορότερη, και φτηνότερη. Το πρώτο, και πιθανώς το σημαντικότερο όφελος, είναι το μειωμένο κόστος της χρήσης ενός ανεπιτήρητου τεστ για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Σε πρώτο στάδιο, μια μεγάλη ομάδα υποψηφίων μπορεί να αξιολογηθεί με τη χρήση ανεπιτήρητων τεστ και σε δεύτερο στάδιο μπορούν να γίνουν πρόσθετα (και ακριβότερα) τεστ μόνο σε ένα συγκεκριμένο σύνολο υποψηφίων. Σε μια εποχή όπου οι αιτήσεις για θέσεις εργασίας μπορούν να

γίνουν μέσω Διαδικτύου και όπου οι μεγάλες επιχειρήσεις λαμβάνουν δεκάδες χιλιάδες αιτήσεις κάθε μήνα, αυτό το πλεονέκτημα είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Ένα δεύτερο πλεονέκτημα στη χρήση ανεπιτήρητων τεστ μέσω Διαδικτύου, είναι το ότι οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι μπορούν να προσελκυσθούν και να αξιολογηθούν από οποιαδήποτε γεωγραφική τοποθεσία, πράγμα το οποίο επιτρέπει την εμφάνιση περισσότερων υποψηφίων και περιορίζει την ανάγκη ύπαρξης κέντρων αξιολόγησης σε πολλαπλές τοποθεσίες.⁷⁶ Συγκεκριμένα, ένας υποψήφιος μπορεί να απαντήσει σε ένα διαδικτυακό ερωτηματολόγιο, τα αποτελέσματα του να επεξεργαστούν αυτόματα και η αναφορά να φτάσει στον υποψήφιο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Αυτή η διαδικασία μπορεί να υποστηριχτεί από μια συνεδρία επαναπληροφόρησης που πραγματοποιείται μέσω της χρήσης λογισμικού τηλεδιασκέψεων.⁷⁷ Υπό αυτήν τη μορφή, οι μειωμένες δαπάνες από τη χρησιμοποίηση των τεστ μέσω Διαδικτύου είναι ιδιαίτερα σημαντικές στις αναζητήσεις υποψηφίων χωρίς γεωγραφικά όρια. Ένα τρίτο πλεονέκτημα των εξετάσεων μέσω Διαδικτύου είναι ότι μπορεί να βοηθήσει στην εξυπηρέτηση των αναγκών των ειδικών πληθυσμών, όπως τα άτομα με ειδικές ανάγκες, για τα οποία η μετακίνηση σε εξεταστικό κέντρο μπορεί να είναι δύσκολη. Επιπλέον, εφόσον τα αποτελέσματα των εξετάσεων μέσω Διαδικτύου μπορεί να είναι διαθέσιμα πιο σύντομα από τα αποτελέσματα γραπτών εξετάσεων, και μπορούν να ανακοινωθούν γρήγορα μέσω του Διαδικτύου, είναι πιθανή η μείωση του χρόνου που μεσολαβεί μέχρι την πρόσληψη, μειώνοντας κατά αυτό τον τρόπο τον κίνδυνο απόσυρσης από τη διαδικασία ιδιαίτερα καταρτισμένων υποψηφίων. Αυτή η αυξανόμενη αποδοτικότητα της διαδικασίας επιλογής είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους επιλογής εργαλείων βασισμένων στην τεχνολογία από τις επιχειρήσεις.

Παρ' όλα αυτά, τα ανεπιτήρητα τεστ μέσω Διαδικτύου έχουν και μειονεκτήματα. Αρχικά, υπάρχει ανησυχία ότι τέτοιου είδους εξετάσεις μπορούν ακούσια να αδικήσουν διάφορες ομάδες επειδή η πρόσβαση στο Διαδίκτυο συσχετίζεται με την κοινωνικοοικονομική θέση των ατόμων. Το πρόβλημα της πρόσβασης στην τεχνολογία μπορεί να αυξηθεί εξαιτίας των απαιτήσεων συστήματος διαφόρων αυτοματοποιημένων εξεταστικών προγραμμάτων. Η διαχείριση των αξιολογήσεων μέσω του Διαδικτύου μπορεί να απαιτήσει συγκεκριμένο λογισμικό, ταχύτητα επεξεργαστή ή ταχύτητες σύνδεσης, οι οποίες μπορούν να κάνουν την πρόσβαση δυσκολότερη για μερικούς πιθανούς υποψηφίους. Επιπλέον, η απόδοση ενός υποψηφίου σε ένα τεστ μπορεί να επηρεαστεί από την απειρία του υποψηφίου στη χρήση του Διαδικτύου.⁷⁸

Επιπροσθέτως, οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τα τεστ μέσω Διαδικτύου ως μέθοδο επιλογής, αποστασιοποιούνται σε μεγάλο βαθμό από τους υποψηφίους και η διαδικασία επιλογής μπορεί να γίνει υπερβολικά απρόσωπη και αυτοματοποιημένη. Η επιτροπή επιλογής δεν έχει τη δυνατότητα ελέγχου των αντιδράσεων των υποψηφίων κατά τη διάρκεια της εξέτασης, με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσκολία στην πλήρη ερμηνεία των αποτελεσμάτων.⁷⁹

Ένα άλλο μειονέκτημα είναι το υψηλό αρχικό κόστος των αξιολογήσεων μέσω του Διαδικτύου. Αν και οι αξιολογήσεις που γίνονται σε Η/Υ είναι πιο οικονομικά συμφέρουσες μακροπρόθεσμα, το κόστος ανάπτυξης τέτοιων τεστ είναι σημαντικό. Επομένως, τα τεστ μέσω Διαδικτύου είναι ο περισσότερο κατάλληλα για μεγάλης κλίμακας αξιολογήσεις.

Τέλος, η διαστρέβλωση απαντήσεων έχει περιγραφεί σαν το μεγαλύτερο μειονέκτημα των τεστ μέσω Διαδικτύου. Η διαστρέβλωση απαντήσεων είναι ένας ευρύς όρος που συμπεριλαμβάνει αντιγραφή, η κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις, και προσποίηση. Κατά τη διάρκεια μιας εξέτασης που διεξάγεται χωρίς επιτήρηση, δεν είναι δύσκολο για τους υποψηφίους να χρησιμοποιήσουν εργαλεία για να βελτιώσουν την απόδοσή τους στο τεστ ή ακόμα και να ζητήσουν από κάποιο άλλο άτομο να ολοκληρώσει την αξιολόγηση.⁸⁰

Όλα τα παραπάνω προκαλούν διάφορα ζητήματα σε σχέση με την ασφάλεια των ανεπιτήρητων τεστ μέσω Διαδικτύου και των αποτελεσμάτων τους καθώς και τον έλεγχο της διαδικασίας εξέτασης. Επομένως, δεδομένου ότι η αγορά για τέτοια τεστ αυξάνεται και το τεχνολογικό επίπεδο των προϊόντων βελτιώνεται, το ζήτημα της εξασφάλισης ότι η ανάπτυξη και διεξαγωγή τέτοιων εξετάσεων και η χρήση τέτοιων εργαλείων αξιολόγησης ακολουθούν συγκεκριμένες καλές πρακτικές γίνονται όλο και περισσότερο σημαντικά. Γι' αυτό το λόγο, το International Test Commission Council επένδυσε σε ένα πρόγραμμα έρευνας, διαβουλεύσεων και διασκέψεων με σκοπό να αναπτύξει διεθνώς αποδεκτές οδηγίες που να στοχεύουν ειδικά στις δοκιμασίες μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή και Διαδικτύου.

Οι απώτεροι στόχοι αυτού του προγράμματος είναι:

- να παραγάγει ένα σύνολο διεθνώς αναγνωρισμένων οδηγιών που δίνουν έμφαση στα ζητήματα καλής πρακτικής στις δοκιμασίες μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή και Διαδικτύου (computer-based testing/ testing delivered over the Internet).
- να πληροφορήσει όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία εξέτασης για το τι αποτελεί καλή πρακτική.⁸¹

Κάποιες από τις διεθνείς αναγνωρισμένες οδηγίες παρουσιάζονται παρακάτω:

- Να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις απαιτήσεις για software και hardware.
- Να γίνονται οι απαραίτητες προσαρμογές στα τεχνικά χαρακτηριστικά των τεστ, για τα άτομα με ειδικές ανάγκες.
- Να παρέχονται πληροφορίες και βοήθεια μέσα στην εφαρμογή του τεστ.
- Να αναλύονται τα αποτελέσματα των τεστ με ακρίβεια.
- Να ερμηνεύονται τα αποτελέσματα των εξετάσεων και να παρέχεται επαναπληροφόρηση.
- Να λαμβάνεται υπόψιν η δυνατότητα πρόσβασης από όλες τις ομάδες.
- Να προσδιοριστεί τα επίπεδο ελέγχου επάνω στις συνθήκες της εξέτασης.
- Να γίνεται έλεγχος σε θέματα αντιγραφής και αυθεντικότητας του εξεταζόμενου.
- Να υπάρχει ασφάλεια στα προσωπικά δεδομένα των εξεταζόμενων που μεταφέρονται μέσω του Διαδικτύου.
- Να διατηρείται η εμπιστευτικότητα των αποτελεσμάτων των εξεταζόμενων.⁸²

3.7.7. Ανεπίσημες συναντήσεις

Οι ανεπίσημες συναντήσεις χρησιμοποιούνται σαν τρόπος παρατήρησης της συμπεριφοράς του υποψηφίου σε περιβάλλον λιγότερο τυπικό. Παραδείγματα ανεπίσημων συναντήσεων, είναι οι συναντήσεις σε γεύματα ή κατά τη διάρκεια του πρωινού καφέ μαζί με το προσωπικό ή τους κύριους ενδιαφερόμενους.

Οι ανεπίσημες συναντήσεις είναι καλύτερο να χρησιμοποιούνται σαν μέρος μιας διμερούς διαδικασίας επιλογής, εφόσον έχει ξεκαθαριστεί το πεδίο σε λίγους υποψήφιους για μια θέση εργασίας.⁸³

3.8. Σχέση επιλογής υποψηφίων και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η θεωρία που εξετάζει την επιλογή υποψηφίων από την πλευρά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που διαμορφώθηκε κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1980 και του 1990. Κατά τη διάρκεια των επόμενων δεκαετιών ακολούθησε περαιτέρω έρευνα επάνω στο αντικείμενο της επιλογής υποψηφίων, με αποτέλεσμα η θεωρία αυτή να μελετηθεί και να εξελιχθεί περισσότερο. Στις παραγράφους που ακολουθούν, παρουσιάζονται οι αρχικές προσεγγίσεις για την επιλογή υποψηφίων σε σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας που αποτέλεσαν τη βάση για περαιτέρω μελέτη.

3.8.1. Ικανότητες και η μεταβαλλόμενη φύση της επιλογής υποψηφίων

Η παραδοσιακή προσέγγιση στην επιλογή υποψηφίων έχει βασιστεί σε μεθοδολογίες που είναι εστιασμένες στα καθήκοντα. Ικανοί εργαζόμενοι θεωρούνται εκείνοι που μπορούν να αναλάβουν ειδικά καθήκοντα. Η παραδοσιακή διαδικασία επιλογής συμπεριλαμβάνει τη σύνταξη λεπτομερών περιγραφών θέσεων εργασίας βασισμένων στην ανάλυση θέσεων εργασίας που έχει πραγματοποιηθεί. Τεχνικές όπως η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών, καθώς και άλλες εξειδικευμένες μέθοδοι, χρησιμοποιούνται για να αποσαφηνίσουν τα ακριβή καθήκοντα και τις ευθυνότητες των εργαζομένων. Αυτή η παραδοσιακή προσέγγιση αποκαλύπτεται περισσότερο μέσα από τις προδιαγραφές για τους υποψηφίους που υπάρχουν μέσα στις περιγραφές θέσεων εργασίας. Συγκεκριμένα, τέτοιες προσεγγίσεις προτρέπουν την επιτροπή επιλογής υποψηφίων να λάβει υπόψη της παράγοντες όπως το μορφωτικό επίπεδο, η εμφάνιση, η παρακίνηση και η διανοητική ικανότητα των υποψηφίων. Οι απαιτήσεις για τα καθημερινά καθήκοντα των θέσεων εργασίας εκτιμώνται σε σχέση με τους παραπάνω παράγοντες και ως εκ τούτου, οι υποψήφιοι αξιολογούνται σύμφωνα με αυτούς του παράγοντες.

Υπογραμμίζεται ότι η διαδικασία επιλογής που παρουσιάζεται στην παραπάνω παράγραφο αποτελεί παραδοσιακή προσέγγιση η οποία βασίζεται σε κοινά αποδεκτές απόψεις. Η επιλογή που βασίζεται στα καθήκοντα έχει αντιμετωπίσει κριτική για πολλούς λόγους. Για παράδειγμα, η συμβατική ανάλυση θέσεων εργασίας εξαρτάται από τη σταθερότητα που χαρακτηρίζει τη θέση εργασίας. Σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου η ευελιξία θεωρείται ως το κύριο επιχειρησιακό στόχος, οι απαιτήσεις μια θέσης εργασίας μπορεί να μεταβάλλονται από μέρα σε μέρα. Η επιλογή ενός υποψηφίου η οποία βασίζεται μόνο στην ικανότητα του να φέρνει σε πέρας συγκεκριμένα καθήκοντα εμπνέει υποψίες επειδή τα καθήκοντα μπορεί να υφίστανται ριζικές αλλαγές σε τακτά χρονικά διαστήματα. Σαν αποτέλεσμα αυτής της κριτικής, έχει υπάρξει μεταστροφή από την επιλογή που βασίζεται στα καθήκοντα προς άλλες προσεγγίσεις περισσότερο βασισμένες στον άνθρωπο. Υποστηρίζεται ότι υπάρχει ανάγκη πλέον για διαδικασίες επιλογής που να εστιάζουν στην εύρεση ατόμων που να μπορούν να μάθουν και να ακολουθήσουν τα μονοπάτια καριέρας που είναι διαθέσιμα στον οργανισμό. Σε μια προσέγγιση επιλογής βασισμένη στα καθήκοντα, όπου ο οργανισμός ενδιαφέρεται μόνο για τη συμπλήρωση των κενών θέσεων εργασίας, δε δίνεται ιδιαίτερη σημασία στα πλεονεκτήματα και τις ικανότητες των εργαζομένων.

Εστιάζοντας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, προκύπτει ένα κρίσιμο θέμα, το οποίο είναι το μέτρο στο οποίο η διαδικασία επιλογής ενός οργανισμού έχει σχεδιαστεί για να βρίσκει τα άτομα που διαθέτουν προσόντα που σχετίζονται με την ποιότητα. Μια εκτενής στρατηγική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρέπει να αντανακλάται μέσα από τις απαιτούμενες ικανότητες για την επιλογή υποψηφίων.⁸⁴ Οι ικανότητες των υποψηφίων αφορούν τις δεξιότητες οι οποίες είναι έμφυτες στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης. Υπάρχει ανάγκη προσδιορισμού των δεξιοτήτων που απαιτούνται μέσα στον οργανισμό και στη συνέχεια καθορισμού του βαθμού στον οποίο το υπάρχον εργατικό δυναμικό κατέχει τις απαραίτητες δεξιότητες. Μια τέτοια ανάλυση αντιπροσωπεύει μια προσέγγιση καθορισμού των υπαρχουσών και μελλοντικών αναγκών εκπαίδευσης.⁸⁵

Η σημασία αυτού του θέματος, είναι προφανής όταν κανείς λαμβάνει υπόψιν την άποψη κάποιων συγγραφέων ότι υπάρχουν ικανότητες που είναι αναπόσπαστες από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Παρ' όλο που δεν υπάρχει τρόπος να υποτιμηθούν τα πλεονεκτήματα των προγραμμάτων ανάπτυξης εργαζομένων που βασίζονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι σωστό να αναφερθεί ότι κάποιες

ικανότητες βασισμένες στην προσωπικότητα μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να εμφυσηθούν στους εργαζομένους που δεν τις κατέχουν από τη στιγμή της επιλογής τους. Επιπλέον, τα προσόντα είναι τα «υποβόσκοντα χαρακτηριστικά ενός ατόμου» και είναι πολύ δύσκολο να αναγνωριστούν και να μετρηθούν. Για παράδειγμα, είναι εύκολο να μετρηθεί το πόσο γρήγορα πληκτρολογεί ένας υποψήφιος, αλλά είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί το πόσο καινοτομικός, ευέλικτος και εστιασμένος στην ποιότητα είναι.

Οι οργανισμοί επιδιώκουν να επιληφθούν των προβλημάτων που αφορούν στη μέτρηση των ικανοτήτων μέσα από τη χρήση δύο συμπληρωματικών στρατηγικών. Πρώτον, αυτά τα προβλήματα επιλαμβάνονται μέσα από το σχεδιασμό μεθόδων επιλογής. Με αυτό τον τρόπο οι ικανότητες χρησιμοποιούνται για να σχεδιάσουν, ή τουλάχιστον για να επηρεάσουν, τη φύση των μεθόδων επιλογής. Η στρατηγική αυτή είναι εφαρμόσιμη κυρίως στις συνεντεύξεις. Συγκεκριμένα, υπάρχει σαφής σύνδεση μεταξύ της προσέγγισης των ικανοτήτων για την επιλογή και των δομημένων συνεντεύξεων με συμπεριφορικές ερωτήσεις. Ο λόγος για τον οποίο επιλέγονται οι ερωτήσεις που βασίζονται στη συμπεριφορά είναι ότι εάν ένας υποψήφιος δώσει παραδείγματα (ή αποδεικτικά στοιχεία) επίδειξης μιας ικανότητας στο παρελθόν, είναι πιθανό να επιδείξει την ίδια ικανότητα και στο μέλλον. Δεύτερον, υπάρχει η τάση να χρησιμοποιείται ένα εύρος μεθόδων επιλογής σε αντίθεση με τη χρήση μιας μόνο μεθόδου όπως η συνέντευξη. Για το λόγο αυτό έχει αυξηθεί η χρήση των κέντρων αξιολόγησης που ενσωματώνουν ένα εύρος μεθόδων επιλογής σχεδιασμένων να μετρούν τις ικανότητες που απαιτούνται για μια θέση εργασίας. Η προσέγγιση πολλαπλών μεθόδων έχει σχεδιαστεί να διευκολύνει την επιτροπή επιλογής να αξιολογεί μια ικανότητα με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα η ικανότητα της ευελιξίας μπορεί πιθανόν να μετρηθεί χρησιμοποιώντας τη τεχνική των δειγμάτων εργασίας «in-tray τεστ», ομαδικές συζητήσεις και ερωτηματολόγια προσωπικότητας.⁸⁶

3.8.2. Ικανότητες και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Οι ικανότητες μπορούν και πρέπει να αντικατοπτρίζουν τη δέσμευση του οργανισμού στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η μετακίνηση προς τη διαδικασία επιλογής μέσω πολλαπλών μεθόδων, παρέχει περαιτέρω ευκαιρίες για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

και τη διαδικασία επιλογής έτσι ώστε να εμπλακούν μεταξύ τους. Για παράδειγμα, όλες οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται σε μια προσέγγιση πολλαπλών μεθόδων πρέπει, με κάποιο τρόπο, να μετρούν τις ικανότητες που σχετίζονται άμεσα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ομοίως, ο επανασχεδιασμός των μεμονωμένων μεθόδων επιλογής μπορεί να διασφαλίσει ότι τα θέματα ποιότητας σχετίζονται με τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες της διαδικασίας επιλογής. Για παράδειγμα, οι συμπεριφορικές συνεντεύξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εστίαση στην προηγούμενη συμπεριφορά που συνδέεται με θέματα ποιότητας, οι ομαδικές συζητήσεις μπορούν να εστιάσουν στην επίλυση συγκεκριμένων ζητημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα και τέλος οι παρουσιάσεις των υποψηφίων μπορούν να σχετίζονται με θέματα ποιότητας. Μια τέτοιου είδους έμφαση, σε καμία περίπτωση, δεν περιορίζει την επιτροπή επιλογής από το να μετρήσει ικανότητες όπως η καινοτομικότητα και η ευελιξία, καθώς αποτελούν διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σε κάποιο βαθμό, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται η κινητήριος δύναμη της αναγνώρισης και της μέτρησης των ικανοτήτων και προσόντων που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η αναγνώριση των ικανοτήτων που βασίζονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας οδηγεί στην αναγνώριση των κατάλληλων μεθόδων επιλογής. Ο σχεδιασμός και το περιεχόμενο των μεθόδων επιλογής επίσης προσδιορίζεται από τις απαιτήσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.⁸⁷

3.8.3. Ποιότητα επιλογής

Η επιλογή υποψηφίων αποτελεί ένα βασικό εργαλείο της πολιτικής Ανθρώπινων Πόρων και γι' αυτό το λόγο παρουσιάστηκε παραπάνω η ανάγκη καθοδήγησης της διαδικασίας επιλογής από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Μολαταύτα, θα ήταν υπεραπλουστευμένο να υποθέσουμε ότι οι ικανότητες και οι μέθοδοι επιλογής υποψηφίων που έχουν επηρεαστεί από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αυτόματα αποτελούν μια ποιοτική διαδικασία επιλογής. Οι ικανότητες πρέπει να μετρώνται με ακρίβεια και επιπλέον η διαδικασία επιλογής πρέπει να βρίσκει το περισσότερο κατάλληλο άτομο για τη θέση. Η διαμόρφωση μεθόδων επιλογής λαμβάνοντας υπόψιν την ποιότητα δε διασφαλίζει ότι οι μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν με το σωστό τρόπο σε κάθε δεδομένη περίπτωση.

Η διαδικασία επιλογής από μόνη της πρέπει να ελέγχεται έτσι ώστε να διασφαλίζεται, εκτός από την έμφαση στη ποιότητα, και η παραγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων.

Παραδοσιακά, η αποδοτικότητα των διεργασιών της επιλογής υποψηφίων εκτιμάται χρησιμοποιώντας δεδομένα που βασίζονται σε αποτελέσματα. Σε ψυχομετρικούς όρους, τα αποτελέσματα των υποψηφίων εξετάζονται για να προσδιοριστεί κατά πόσο οι μέθοδοι επιλογής παράγουν αξιόπιστα αποτελέσματα. Για παράδειγμα εξετάζεται αν οι υποψήφιοι που έχουν θετικά αποτελέσματα στην ενότητα της ευελιξίας ενός in-tray τεστ έχουν εξίσου θετικά αποτελέσματα στην ίδια ενότητα μιας δομημένης συνέντευξης. Χρησιμοποιώντας ψυχομετρική ορολογία, τα αποτελέσματα των μεθόδων επιλογής μπορούν να εξεταστούν για να διαπιστωθεί εάν είναι έγκυρα, δηλαδή να διαπιστωθεί εάν οι μέθοδοι επιλογής μετρούν αυτό που πρέπει να μετρήσουν. Επιπλέον, ένας έλεγχος των πρακτικών επιλογής μπορεί να εξετάζει και τη νομιμότητα τους όσον αφορά στην εργατική νομοθεσία και ιδιαίτερα στις ίσες ευκαιρίες μεταξύ υποψηφίων.

Υπάρχει ενδεχόμενο η διαδικασία επιλογής να ικανοποιεί τις ψυχομετρικές και τις νομικές απαιτήσεις, αλλά να μη συμβάλλει θετικά στην στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η ικανοποίηση των παραπάνω απαιτήσεων δεν αποτελεί εγγύηση ότι οι διεργασίες επιλογής του οργανισμού θα είναι εστιασμένες στη ποιότητα. Για παράδειγμα, η ψυχομετρική μεθοδολογία δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μοναδικό μέσο για να καθορίσει δείκτες απόδοσης με τους οποίους πρέπει να συσχετιστούν τα αποτελέσματα της επιλογής υποψηφίων, έτσι ώστε να υπολογιστεί η εγκυρότητα των μεταβλητών. Η πραγματική επιλογή ενός δείκτη απόδοσης είναι μια απόφαση επιφορτισμένη με αξία, ως εκ τούτου μια μέθοδος επιλογής μπορεί να παράγει έγκυρα αποτελέσματα, μετρώντας αυτό που πρέπει να μετρήσει, ή να μετράει μια μεταβλητή που είναι συμπτωματική για τη στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του οργανισμού. Συνεπώς, πρέπει να γίνουν μεγαλύτερες προσπάθειες σχετικές με την ποιότητα έτσι ώστε ο οργανισμός να επιλέγει τους πιο κατάλληλους υποψηφίους. Με σκοπό να αξιολογηθεί η ποιότητα στη διαδικασία επιλογής, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία σε κριτήρια όπως η αξιοπιστία, η εγκυρότητα και η νομιμότητα τα οποία να είναι διαθέσιμα για αξιολόγηση.⁸⁸

3.8.4. Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, καταλήγουμε στο ότι οι πολιτικές των Ανθρώπινων Πόρων έχουν μεγάλη σημασία για μια αποδοτική στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η επιλογή αποτελεί κύριο εργαλείο των Ανθρώπινων Πόρων. Όπως και με κάθε άλλη πλευρά της οργανωσιακής διαδικασίας, το θέμα της ποιότητας πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο των διεργασιών επιλογής υποψηφίων. Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός σημαντικών θεμάτων που πρέπει να ληφθούν υπόψιν όταν αξιολογούνται οι διεργασίες επιλογής μέσα σε ένα γενικότερο πλαίσιο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Συγκεκριμένα, κατά πρώτον πρέπει αν υπάρχει σαφής σύνδεση μεταξύ στρατηγικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και διαδικασίας επιλογής. Αυτή η σύνδεση πρέπει αν είναι εμφανής σε κάθε στάδιο της διεργασίας. Για παράδειγμα, οι ικανότητες πρέπει να αντικατοπτρίζουν την στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να συνδέονται ξεκάθαρα με τις ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Ομοίως, οι μέθοδοι επιλογής πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να εκτιμούν αυτές τις ικανότητες που προκύπτουν μέσα από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας,

Κατά δεύτερον, η διεργασία επιλογής από μόνη της πρέπει να προαχθεί σε οργανωσιακή δραστηριότητα που έχει τόσο εσωτερικούς, όσο και εξωτερικούς πελάτες. Η αναγνώριση πρέπει να αντανακλάται στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία που σχετίζεται με τη διαδικασία επιλογής. Η μέθοδος επιλογής πρέπει να δίνει έμφαση στη σημασία της ποιότητας σε οτιδήποτε συνδέεται με τη διαδικασία επιλογής.

Επιπλέον, πρέπει να υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία που να παρουσιάζουν ότι η επιλογή με πολλαπλές μεθόδους προτιμάται σε αντίθεση με την πρακτική της χρήσης μιας μοναδικής μεθόδου επιλογής. Επιπροσθέτως, τα άτομα που εμπλέκονται στην επιλογή των υποψηφίων πρέπει να έχει εκπαιδευτεί σχετικά με την επιλογή σε ένα γενικότερο πλαίσιο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τέλος, θα πρέπει αν υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με την συνεχή αξιολόγηση της αποδοτικότητας της διαδικασίας επιλογής μέσα από καθορισμένα κριτήρια και με την συνεχή βελτίωση της.⁸⁹

3.9 Περίληψη Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό, πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση της διαδικασίας προσέλκυσης νέων εργαζομένων στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Επιπλέον, έγινε αναλυτική περιγραφή των σταδίων από τα οποία αποτελείται η διαδικασία προσέλκυσης, των πηγών προσέλκυσης από τις οποίες προέρχονται οι υποψήφιοι εργαζόμενοι καθώς και των μεθόδων προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια, έγινε μια προσπάθεια ανάλυσης της διαδικασίας επιλογής και εξετάστηκαν οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις.

Τέλος, εξετάστηκε η σχέση της επιλογής υποψηφίων και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. www.inc.com/magazine/20080501/finding-the_right-person.html, Inc. staff, Finding the Right Person, May 2008

2. Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York, 2004, pages 136-137

3. www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html

4. ibid

5. ibid

6. Το σημείο ή κέντρο ελέγχου (**locus of control**) αποτελεί όρο της ψυχολογίας και αναφέρεται στην πεποίθηση που έχει ένα άτομο για την ικανότητα του να επιφέρει αυτό αλλαγή σε πράγματα ή καταστάσεις που συμβαίνουν στη ζωή του. Στην περίπτωση που κάποιος πιστεύει ότι αυτά είναι αποτέλεσμα δικής του συμπεριφοράς ή προσπάθειας θεωρείται ότι έχει εσωτερικό σημείο ελέγχου, ενώ αν πιστεύει ότι αυτά είναι αποτέλεσμα της τύχης ή της μοίρας ή κάποιων άλλων ισχυρών ή απρόβλεπτων παραγόντων τότε θεωρείται ότι έχει εξωτερικό σημείο ελέγχου. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι το κέντρο ελέγχου έχει να κάνει με την πεποίθηση που έχει το άτομο για τη δυνατότητα του να δράσει και όχι με το τι πραγματικά μπορεί να κάνει ή να επιτύχει. Η έννοια αναπτύχθηκε και διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Julian B. Rotter το 1954, ως ένα σημαντικό στοιχείο της προσωπικότητας του ατόμου.:

Raymond J. Corsini, Alan J. Auerbach, Anne Anastasi and Mary Allen, *Concise Encyclopedia of Psychology: Abridged*, John Wiley & Sons, New York, 1998, 2nd edition

7. Edwin A. J. Van Hooft and Craig D. Crossley, The Joint Role of Locus of Control and Perceived Financial Need in Job Search, *International Journal of Selection and Assessment*, September 2008, Volume 16, Number 3, pages 258- 271

8. www.inc.com/magazine/20080501/finding-the-right-person.html, op. cit.

9. ibid

10. ibid

11. ibid

12. www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html, op. cit.

13. ibid

14. ibid

15. ibid

16. ibid

17. ibid

18. ibid

19. Lloyd L. Byars, op. cit., pages 141-142

20. www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html ,op. cit.

21. Lloyd L. Byars, op. cit., pages 141-142

22. www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html ,op. cit.

23. Lloyd L. Byars, op. cit., pages 141-142

24. www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html, op. cit.

25. Lloyd L. Byars, op. cit., pages 141-142

26. ibid

27. www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html, op. cit.

28. Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2003, pages 205- 207

29. . James D. Werbel, Lynda Jiwen Song and Shifu Yan, The Influence of External Recruitment Practices on Job Search Practices Across Domestic Labor Markets: A comparison of the United States and China, *International Journal of Selection and Assessment*, June 2008, Volume 16, Number 2, pages 93-101

30. Gary Blau, Testing a Two Dimensional Measure of Job Search Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, August 1994, Volume 59, Issue 2, pages 288–312

31. James D. Werbel, Lynda Jiwen Song and Shifu Yan, op. cit. , pages 93-101

32. Gary Blau, op. cit., pages 288–312

33. James D. Werbel, Lynda Jiwen Song and Shifu Yan, op. cit. , pages 93-101

34. James A. Breaugh, Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research, *Human Resource Management Review*, 2008, Volume 18, pages 104–105

35. ibid

36. Martin J. Gannon, Source of referral and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 1971, Volume 55, pages 226–228

37. Michael A. Zottoli and John P. Wanous, Recruitment source research: Current status and future directions, *Human Resource Management Review*, 2000, Volume 10, Issue 4, pages 353–383

38. James A. Breugh, op.cit., pages 104-105

39. Sara L. Rynes and Daniel M. Cable, *Recruitment research in the twenty-first century- Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Volume 12, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003, pages 55–76

40. James A. Breugh, op.cit., pages 104-105

41. Jean P. Kirnan, John A. Farley and Kurt F. Geisinger, The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity and age, *Personnel Psychology*, 1989, Volume 42, Issue 2, pages 293–308

42. James A. Breugh, Leslie A. Greising, James W. Taggart and Helen Chen, The relationship of recruiting sources and pre-hire outcomes: Examination of yield ratios and applicant quality, *Journal of Applied Social Psychology*, 2003, Volume 33, Issue 11, pages 2267–2287

43. Anat Rafaeli, Ori Hadomi and Tal Simons, Recruiting through advertising or employee referrals: Costs, yields, and the effects of geographic focus, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2005, Volume 14, Issue 4, pages 355–366

44. James A. Breugh, op.cit., pages 104-105

45. www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html, op. cit.

46. ibid

47. ibid

48. ibid

49. ibid

50. Lori Anderson Snyder, Deborah E. Rupp and George C. Thornton III, Personnel Selection of Information Technology workers: the people, the jobs, and issues for Human Resource Management, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2006, Volume 25, pages 328-330

51. . www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html, op. cit.

52. ibid

53. ibid

54. ibid

55. ibid

56. ibid

57. ibid

58. ibid

59. ibid

60. ibid

61. ibid

62. Kobi Dayan, Shaul Fox and Ronen Kasten, The Preliminary Employment Interview as a Predictor of assessment Center Outcomes, *International Journal of Selection and Assessment*, June 2008, Volume 16, Number 2, pages 102-111

63. www.inc.com/magazine/20080501/finding-the-right-person.html, op. cit.

64. Chun-His Vivian Chen, Hsu-Mei Lee and Ying-Jung Yvonne Yeh, The Antecedent and Consequence of Person – Organization Fit: Ingratiation, similarity, hiring recommendations and job offer, *International Journal of Selection and Assessment*, September 2008, Volume 16, Number 3, pages 210-211

65. www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html, op. cit.

66. ibid

67. Kobi Dayan, op. cit., pages 102-111

68. www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html, op. cit.

69. ibid

70. ibid

71. Kobi Dayan, op. cit., pages 102-111

72. www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html, op. cit.

73. Koby Dayan, op. cit., pages 102-111

74. www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html, op. cit.

75. Adrian Furnham, HR Professionals' Beliefs About, and Knowledge of, Assessment Techniques and Psychometric Tests, *International Journal of Selection and Assessment*, September 2008, Volume 16, Number 3, page 300

76. Christopher D. Nye, Ben- Roy Do, Fritz Drasgow and Saul Fine, Two-Step Testing in Employee Selection: Is score inflation a problem?, *International Journal of Selection and Assessment*, June 2008, Volume 16, Number 2, pages 112-120

77. Richard Sale, International Guidelines on Computer-Based and Internet-Delivered Testing: A Practitioner's Perspective, *International Journal of Testing*, June 2006, Volume 6, Issue 2, pages 181-188

78. Christopher D. Nye, op. cit., pages 112-120

79. Richard Sale, op. cit., pages 181-188

80. Christopher D. Nye, op. cit., pages 112-120

81. www.intest.com.org/guidelines, International test Commission Guidelines

82. International Test Commission Council, International Guidelines on Computer-Based and Internet Delivered Testing, International Test Commission, The British Psychological Society, July 2005

83. www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html, op. cit.

84. Christofer J. Rees and Ed Doran, Employee selection in a TQM context: taking a hard look at a soft issue, *Total Quality Management & Business Excellence*, December 2001, Volume 12, Issue 7 & 8, pages 855-860

85. Ruth McPhail, Carmel Herington and Christopher Guilding, Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 2008, Volume 27, page 623

86. Christofer J. Rees, op. cit., pages 855- 860

87. ibid

88. *ibid*

89. Christofer J. Rees, *op. cit.*, pages 855- 860

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Εισαγωγή

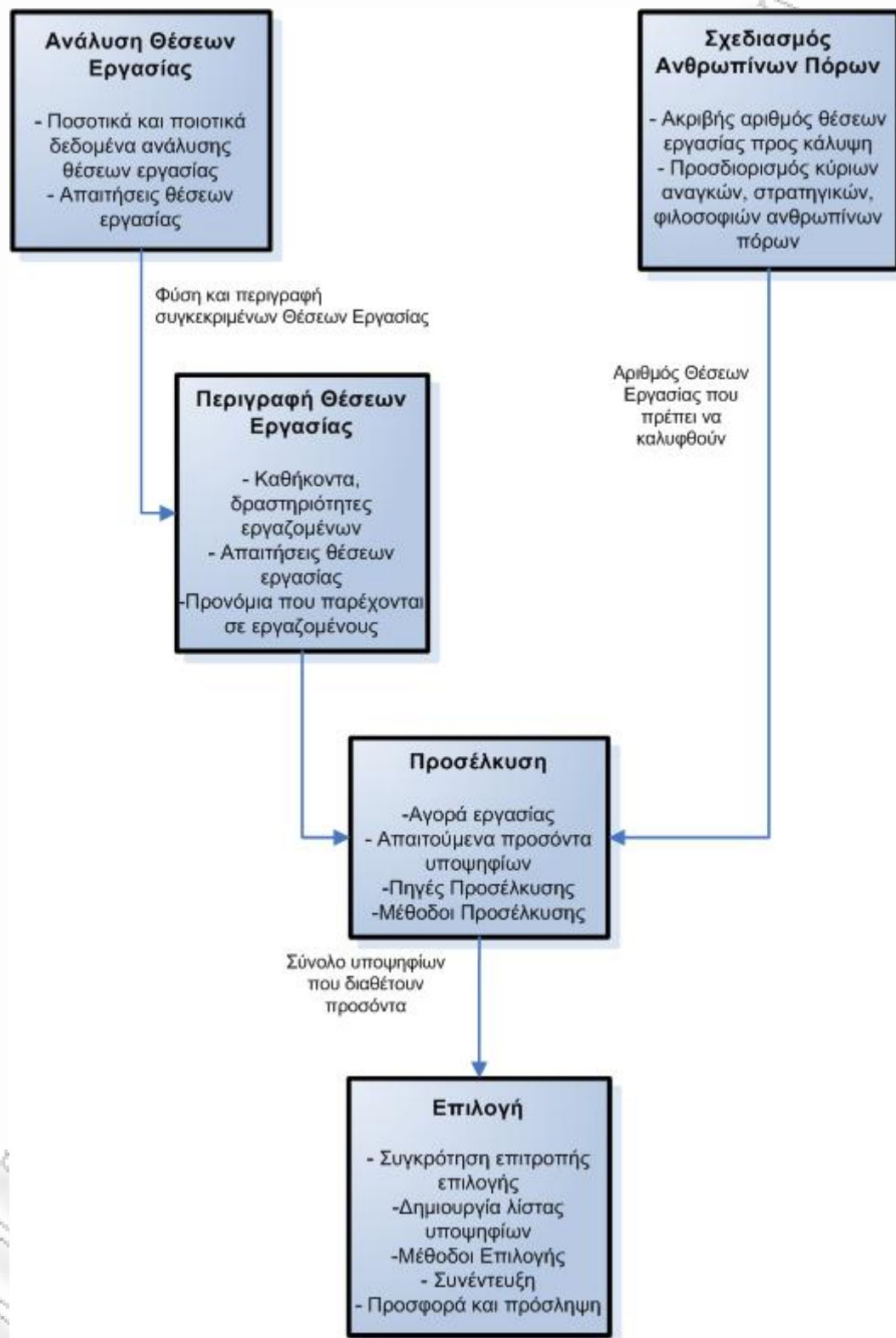
Το συγκεκριμένο κεφάλαιο θα ασχοληθεί με τη μεθοδολογία της έρευνας που θα πραγματοποιηθεί στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Αρχικά, παρουσιάζεται το πλαίσιο ανάλυσης επάνω στο οποίο θα στηριχθεί ο έλεγχος υποθέσεων και κατά συνέπεια η έρευνα που θα πραγματοποιηθεί. Το πλαίσιο ανάλυσης παρουσιάζεται σχηματικά και στη συνέχεια αναλύονται τα περιεχόμενα του.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι υποθέσεις που πρόκειται να ελεγχθούν έτσι ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα. Οι υποθέσεις αυτές αποτελούν θέματα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική έρευνα που και τα οποία απαιτούν διευκρίνιση. Επιπροσθέτως, στο υποκεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα περιεχόμενα του ερωτηματολογίου, τα οποία στηρίχθηκαν στον έλεγχο υποθέσεων. Επιπλέον, γίνεται μια ανάλυση του δείγματος το οποίο συμμετείχε στην έρευνα και του τρόπου με τον οποίο επιλέχθηκε.

Το επόμενο υποκεφάλαιο, παρουσιάζει τις στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των στοιχείων που προέκυψαν από την έρευνα μέσω ερωτηματολογίων. Τέλος, παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε μετά από στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

4.2. Πλαίσιο Ανάλυσης

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται το πλαίσιο της ανάλυσης, επάνω στο οποίο θα στηριχθεί ο έλεγχος υποθέσεων και κατά συνέπεια η έρευνα που θα πραγματοποιηθεί:



Διάγραμμα 4.2.1.: Πλαίσιο Ανάλυσης

Στο πλαίσιο της ανάλυσης, παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ των θεμάτων που αναλύθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ ανάλυσης θέσεων εργασίας, σχεδιασμού Ανθρωπίνων Πόρων, προσέλκυσης και επιλογής στελεχών. Η ανάλυση θέσεων εργασίας πληροφορεί σχετικά με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Ο σχεδιασμός Ανθρωπίνων Πόρων καθορίζει τον ακριβή αριθμό θέσεων εργασίας που πρέπει να καλυφθούν. Η προσέλκυση αφορά στη συγκέντρωση ενός συνόλου ατόμων που διαθέτουν συγκεκριμένα προσόντα για να συμπληρώσουν κενές θέσεις εργασίας. Τέλος η διαδικασία επιλογής αφορά στην επιλογή μέσα από το σύνολο των ατόμων που διαθέτουν συγκεκριμένα προσόντα το άτομο ή την ομάδα ατόμων που είναι περισσότερο πιθανό να επιτύχει σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Το πλαίσιο ανάλυσης στηρίζεται στο περιεχόμενο της βιβλιογραφικής έρευνας και αποτελεί τη βάση επάνω στην οποία στηρίζεται ο έλεγχος υποθέσεων, δηλαδή οι υποθέσεις οι οποίες πρόκειται να ελεγχθούν μέσω της έρευνας. Ο έλεγχος υποθέσεων αποτελεί βάση για την κατασκευή των ερωτηματολογίων μέσω των οποίων θα πραγματοποιηθεί η έρευνα στους φοιτητές και η εξαγωγή των ανάλογων συμπερασμάτων.

4.3. Έλεγχος Υποθέσεων

Στη βιβλιογραφική έρευνα που προηγήθηκε προέκυψαν ορισμένα θέματα τα οποία απαιτούν διευκρίνιση. Τα επιχειρήματα πάνω που πρόκειται να ελεγχθούν, αποτελούν θεμελιωμένες αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η συγκεκριμένη έρευνα έχει σκοπό να παρουσιάσει τις αποκλίσεις της ελληνικής πραγματικότητας και των απόψεων των νεοεισερχομένων στελεχών από τη θεωρία Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Οι υποθέσεις που πρόκειται να ελεγχθούν έτσι ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα είναι οι εξής:

- Εάν η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων διευκολύνει την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπων, για την επίτευξη των οργανωσιακών και ατομικών στόχων.

- Εάν η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό/ εταιρία σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο.
- Εάν οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελούν μέσο για τη διαμόρφωση των δεξιοτήτων, της συμπεριφοράς και της στάσης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Εάν η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας/ του οργανισμού.
- Εάν τα κριτήρια επιλογής υποψηφίου απεικονίζουν τις βασικές διαστάσεις μιας θέσης εργασίας, όταν προσδιορίζουν τις γνώσεις, τα χαρακτηριστικά, τα προσόντα και την εμπειρία του υποψηφίου.
- Εάν οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων επιλογής, είναι σημαντικό να εστιάζουν στα καθορισμένα κριτήρια επιλογής για τη θέση εργασίας.
- Εάν η διαδικασία επιλογής πρέπει να αξιολογείται σύμφωνα με καθορισμένα κριτήρια, ώστε να διασφαλίζεται η παραγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων.
- Ποιο είναι το πιο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να περιλαμβάνει μια σωστά διαμορφωμένη περιγραφή θέσης εργασίας, από πλευράς εργαζομένου.
- Ποιο είναι το πιο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να περιλαμβάνει μια σωστά διαμορφωμένη περιγραφή θέσης εργασίας, από πλευράς εταιρίας.
- Ποιος από τους παράγοντες που επηρεάζουν την αναζήτηση θέσεων εργασίας, είναι το πιο σημαντικό για την επιλογή μιας θέσης εργασίας.
- Ποιο είναι το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας (δηλαδή στελέχωσης με κάποιο ήδη εργαζόμενο άτομο στον οργανισμό).
- Ποιο είναι το πιο σημαντικό μειονέκτημα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας.
- Ποιο είναι το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας (δηλαδή στελέχωσης με νεοεισερχόμενα άτομα).
- Ποιο είναι το πιο σημαντικό μειονέκτημα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας.
- Ποια είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος προσέλκυσης.
- Ποια είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος επιλογής.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων, τα οποία μοιράστηκαν σε μεταπτυχιακούς φοιτητές του προγράμματος MBA-TQM του Πανεπιστημίου Πειραιά. Ο έλεγχος υποθέσεων αποτέλεσε τη βάση για την κατασκευή των ερωτηματολογίων της έρευνας. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο βασίζονται σε θέματα που εξετάστηκαν στα πλαίσια της βιβλιογραφικής έρευνας και κρίθηκε ότι απαιτούσαν διευκρίνιση.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από τρία μέρη τα οποία περιλαμβάνουν τα εξής:

Μέρος Α: Το πρώτο μέρος (ερωτήσεις 1-4) περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν σε χαρακτηριστικά του δείγματος που ερωτήθηκε. Συγκεκριμένα περιλαμβάνονται ερωτήσεις για το φύλο, το έτος γέννησης, το βαθμό απολυτηρίου και την επαγγελματική πείρα των ερωτώμενων.

Μέρος Β: Το δεύτερο μέρος (ερωτήσεις 5-12) περιλαμβάνει ερωτήσεις που ζητούν από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με ορισμένες προτάσεις, βάσει μιας κλίμακας η οποία κυμαίνεται από «1: Συμφωνώ απόλυτα» έως και «5: Διαφωνώ απόλυτα». Σε περίπτωση που οι ερωτώμενοι δεν έχουν άποψη για κάποια από τις προτάσεις, δίνεται η δυνατότητα συμπλήρωσης της στήλης «Δε γνωρίζω». Η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 μέχρι το 5 επειδή επιθυμούμε να πάρουμε και τις ουδέτερες απόψεις των μεταπτυχιακών φοιτητών («ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ»), κάτι το οποίο δεν θα επιτυγχανόταν με μια κλίμακα των 6 η οποία θα ωθούσε τους ερωτώμενους είτε να συμφωνήσουν, είτε να διαφωνήσουν. Συγκεκριμένα σε αυτό το μέρος περιλαμβάνονται ερωτήσεις για τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τις πρακτικές και πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων, τη διαδικασία προσέλκυσης και τη διαδικασία επιλογής.

Μέρος Γ: Το τρίτο μέρος (ερωτήσεις 13-20) περιλαμβάνει ερωτήσεις που ζητούν από τους ερωτώμενους να τοποθετήσουν τα επιχειρήματα κάθε ερώτησης με σειρά σημαντικότητας, ξεκινώντας από το πιο σημαντικό και καταλήγοντας στο λιγότερο σημαντικό (για παράδειγμα: 1= το πιο σημαντικό, 5= το λιγότερο σημαντικό). Συγκεκριμένα σε αυτό το μέρος περιλαμβάνονται ερωτήσεις για τις περιγραφές

θέσεων εργασίας, για την εσωτερική και εξωτερική στελέχωση θέσεων εργασίας, για τις μεθόδους προσέλκυσης και τις μεθόδους επιλογής.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε είναι οι μεταπτυχιακοί φοιτητές του δευτέρου έτους (2008-2009) και οι μεταπτυχιακοί φοιτητές του τρίτου έτους (2007-2008) του προγράμματος MBA- TQM. Η δειγματοληψία που πραγματοποιήθηκε αποτελεί δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling). Στο συγκεκριμένο τύπο δειγματοληψίας, το δείγμα επιλέγεται για τη διευκόλυνση του ερευνητή. Ο ερευνητής συνήθως επιλέγει δείγμα που είναι άμεσα διαθέσιμο ή πρόθυμο να συμμετέχει στην έρευνα. Το δείγμα τείνει να είναι λιγότερο ποικιλόμορφο από τον πληθυσμό γιατί δε πολλά περιβάλλοντα τα ακραία στοιχεία του πληθυσμού δε είναι διαθέσιμα. Κατ' αυτό τον τρόπο ο ερευνητής επιλέγει περισσότερα στοιχεία από τη μέση του πληθυσμού.

Παρόλο που το δείγμα έχει επιλεγεί με δειγματοληψία ευκολίας λόγω της άμεσης διαθεσιμότητας του και της προθυμίας των μεταπτυχιακών φοιτητών να συμμετάσχουν στην έρευνα, αποτελεί δείγμα που περιλαμβάνει καλής ποιότητας μεταπτυχιακούς φοιτητές που προέρχονται από πληθώρα πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Η επιλογή του δείγματος έγινε καταυτό τον τρόπο, έτσι ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται τις έννοιες της Διοίκησης Ανθρωπίνων πόρων, της επιλογής και της προσέλκυσης, άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικές περιόδους σχετικά με την είσοδο τους στην αγορά εργασίας. Αφενός, οι μεταπτυχιακοί φοιτητές του δευτέρου έτους είναι ως επί το πλείστον άτομα που δεν εργάζονται και κατά συνέπεια έχουν μηδενική εργασιακή εμπειρία. Αφετέρου, οι μεταπτυχιακοί φοιτητές του τρίτου έτους είναι ως επί το πλείστον άτομα που έχουν κάνει την είσοδο τους στην αγορά εργασίας και έχουν αποκτήσει μικρή εργασιακή εμπειρία. Παρ' όλα αυτά τόσο οι μεταπτυχιακοί φοιτητές του δευτέρου έτους, όσο και οι μεταπτυχιακοί φοιτητές του τρίτου έτους θεωρούνται νεοεισερχόμενοι στις επιχειρήσεις.

Τέλος, τα στοιχεία που παρείχαν τα ερωτηματολόγια επεξεργάστηκαν στατιστικά, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν θα υποστηρίξουν τα περιεχόμενα της βιβλιογραφικής έρευνας που παρουσιάστηκε παραπάνω.

4.4. Στατιστικές Μέθοδοι

Αρχικά, θα εξεταστούν τα περιγραφικά μέτρα στατιστικής για κάθε μια από τις μεταβλητές που έχουν προκύψει από το ερωτηματολόγιο. Για να γίνει αυτή η μελέτη θα χρησιμοποιηθεί το στατιστικό πρόγραμμα Statgraphics. Συγκεκριμένα θα μελετηθούν μέτρα κεντρικής τάσης (count, average, median, mode), μέτρα μεταβλητότητας (variance, standard deviation, range), και μέτρα μορφής (stnd.skewness, stnd.kurtosis). Επιπλέον, πρόκειται να μελετηθεί η τυποποιημένη ασυμμετρία (stnd.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (stnd.kurtosis), οι οποίες χρησιμοποιούνται για να καθορίσουμε εάν το δείγμα προέρχεται από κανονική κατανομή.

Στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί σύγκριση μεταξύ μεταβλητών και έλεγχος υποθέσεων με τη χρήση του τεστ Kruskal Wallis. Ο έλεγχος Kruskal-Wallis αποτελεί μια μη παραμετρική ανάλυση διακύμανσης και ελέγχει τις υποθέσεις:

H₀: οι συναρτήσεις κατανομής k πληθυσμών είναι ίσες

H₁: δύο τουλάχιστον από τους k πληθυσμούς έχουν διαφορετικές μέσες τιμές.

Η μη παραμετρική στατιστική, συγκρινόμενη με την παραμετρική στατιστική έχει κάποια πλεονεκτήματα και κάποια μειονεκτήματα. Η απόφαση σχετικά με το ποια μέθοδος θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από την κάθε περίπτωση που αντιμετωπίζεται. Παρακάτω παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μη παραμετρικής στατιστικής.

Τα πλεονεκτήματα των μη παραμετρικών μεθόδων είναι τα εξής:

- Το σημαντικότερο πλεονέκτημα των μη παραμετρικών μεθόδων είναι ότι μπορούν να εφαρμοστούν στην περίπτωση όπου η κατανομή των πληθυσμών δεν είναι η κανονική κατανομή.
- Η μη παραμετρική στατιστική δεν απαιτεί ή απαιτεί ελάχιστες υποθέσεις σχετικά με τη δομή των δεδομένων και προτιμάται όταν οι υποθέσεις που απαιτούνται για τη χρήση παραμετρικών μεθόδων δεν είναι έγκυρες.

- Μπορεί να φανεί χρήσιμη όταν παρατηρούνται εξωτερικά σημεία, δηλαδή παρατηρήσεις που δεν ήταν αναμενόμενες και ενδέχεται να προκαλέσουν πρόβλημα όταν εξετάζονται με παραμετρικές μεθόδους.
- Στις μη παραμετρικές μεθόδους χρησιμοποιούνται οι διατάξεις των παρατηρήσεων και όχι οι πραγματικές τιμές των παρατηρήσεων, με αποτέλεσμα να είναι δυνατή η εφαρμογή τους και στην περίπτωση «δειγμάτων» με μικρό αριθμό παρατηρήσεων. Η χρήση, εξάλλου, των διατάξεων δίνει τη δυνατότητα εφαρμογής των μη παραμετρικών μεθόδων και στην περίπτωση διατάξιμων δεδομένων και όχι μόνο ποσοτικών.
- Είναι δυνατός ο υπολογισμός με το χέρι, τουλάχιστον για μικρά δείγματα.
- Χρησιμοποιείται στην ανάλυση ταξινομημένων κατηγορικών δεδομένων όπου η κατανομή των αποτελεσμάτων σε μεμονωμένες κατηγορίες μπορεί να είναι ακατάλληλη.
- Οι μη παραμετρικές μέθοδοι είναι λιγότερο ευαίσθητες στο σφάλμα μέτρησης εξαιτίας της χρήσης των διατάξεων.

Τα μειονεκτήματα των μη παραμετρικών μεθόδων είναι τα εξής:

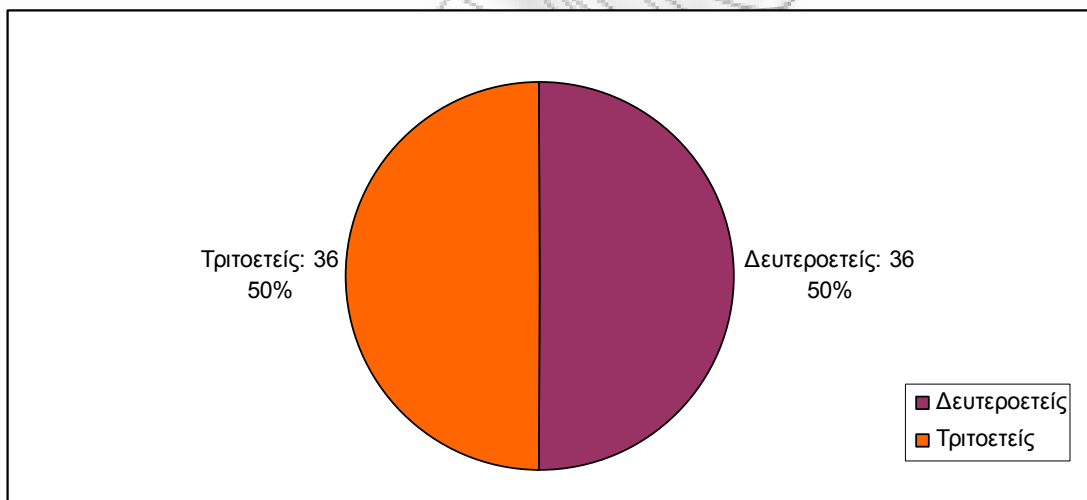
- Οι μη παραμετρικές μέθοδοι έχουν μειωμένη στατιστική ισχύ (lack of power of testing) συγκρινόμενες με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις. Αυτό μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα όταν το δείγμα είναι μικρό.
- Οι μη παραμετρικές μέθοδοι βασίζονται περισσότερο στον έλεγχο υποθέσεων παρά στην εκτίμηση αποτελεσμάτων.
- Οι μη παραμετρικές μέθοδοι έχουν λιγότερο ειδικές υποθέσεις και μη χρήση όλης της πληροφορίας που είναι γνωστή για μια κατανομή, καθώς χρησιμοποιούνται οι διατάξεις των παρατηρήσεων και όχι οι πραγματικές τους τιμές.
- Στην περίπτωση των παραμετρικών μεθόδων, για τον έλεγχο της μηδενικής υπόθεσης χρησιμοποιούνται οι μέσες τιμές και η μεταβλητότητα των παρατηρήσεων εκτιμάται με τη χρήση της τυπικής απόκλισης, ενώ στην περίπτωση των μη παραμετρικών μεθόδων χρησιμοποιούνται οι διάμεσοι και το ενδοτεταρτημοριακό εύρος, αντίστοιχα.¹

Τέλος, οι στατιστικοί έλεγχοι που θα πραγματοποιηθούν, συνοδεύονται από γραφικές παραστάσεις και συγκεκριμένα ιστογράμματα, ραβδογράμματα και διαγράμματα πλαισίου και απολήξεων (box and whisker plot).

4.5. Έρευνα

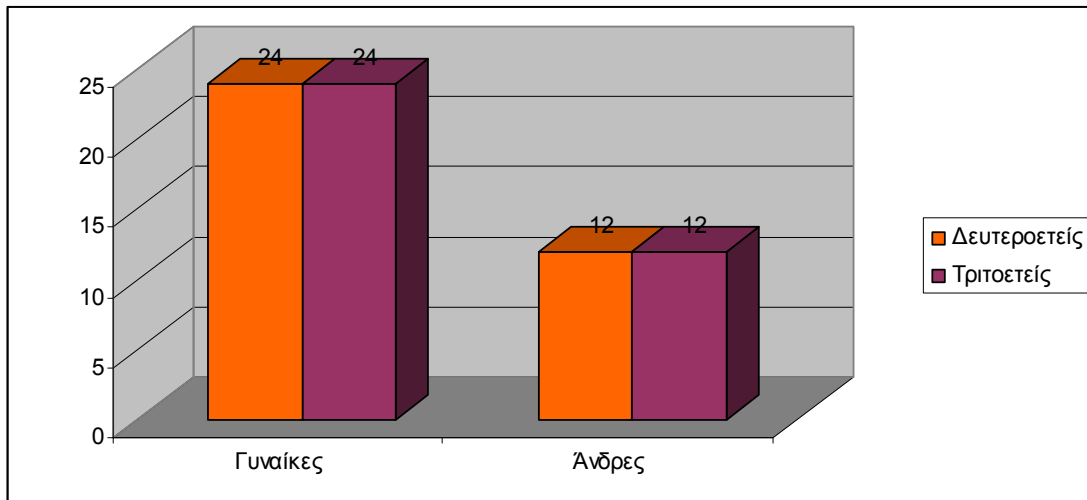
4.5.1. Χαρακτηριστικά στοιχεία δείγματος

Αρχικά, παρατηρούμε ότι το δείγμα που έχουμε χρησιμοποιήσει για την έρευνα αποτελείται από 72 άτομα, το 50% (36 άτομα) των οποίων αποτελούν δευτεροετείς μεταπτυχιακούς φοιτητές και το υπόλοιπο 50% (36 άτομα) τριτοετείς μεταπτυχιακούς φοιτητές του προγράμματος MBA-TQM.



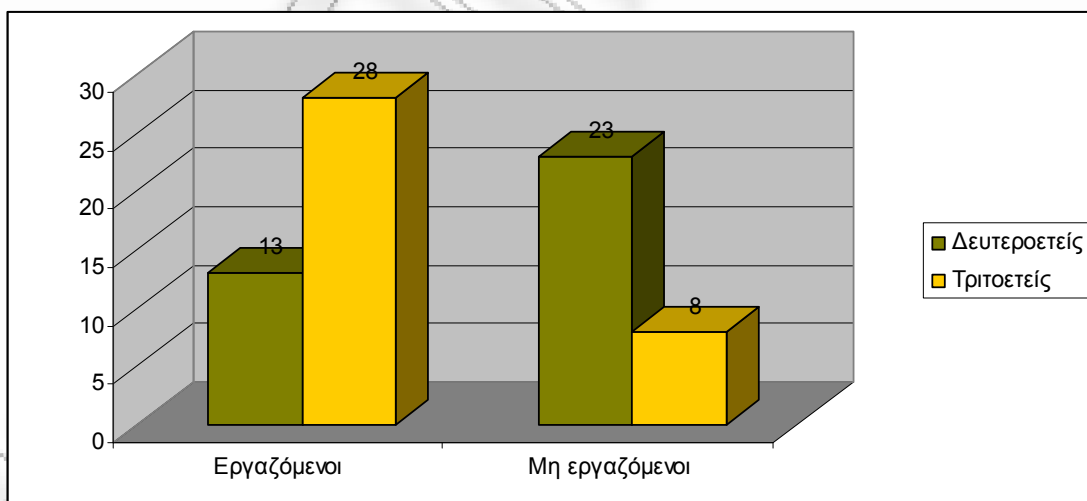
Διάγραμμα 4.5.1.1.: Ποσοστά δείγματος

Στη συνέχεια, παρατηρούμε ότι το δείγμα τόσο των δευτεροετών, όσο και των τριτοετών μεταπτυχιακών φοιτητών αποτελείται από 24 γυναίκες και από 12 άντρες.



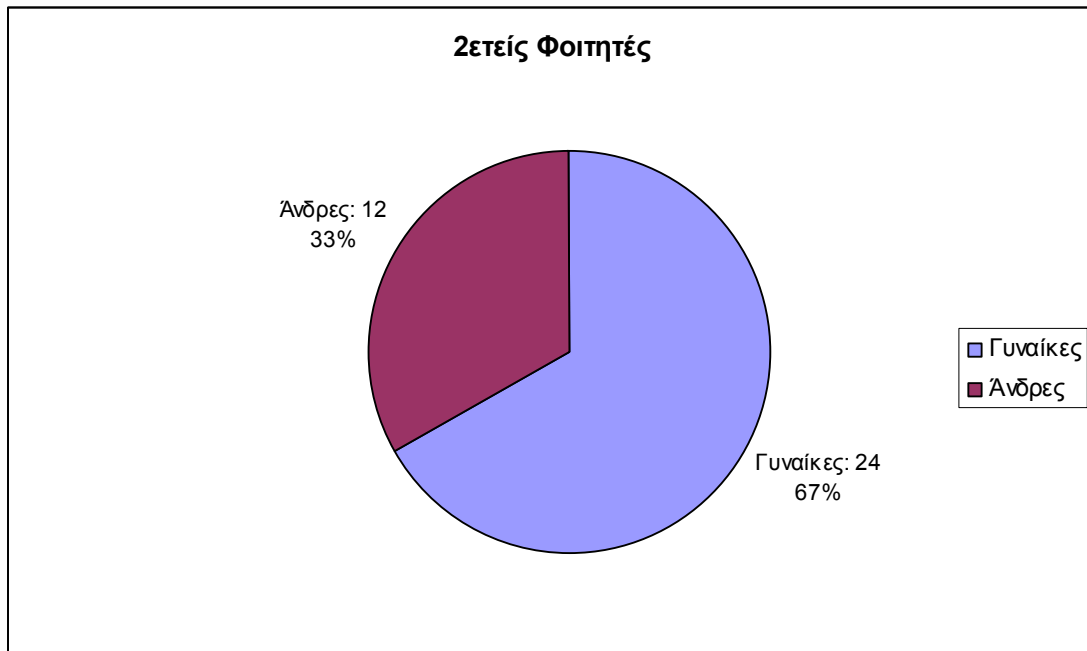
Διάγραμμα 4.5.1.2.: Σύγκριση δείγματος δευτεροετών- τριτοετών

Στο παρακάτω διάγραμμα που αφορά στην ερώτηση 5 του ερωτηματολογίου, για το αν εργάζονται, το 36% (13 άτομα) των δευτεροετών απάντησε ότι εργάζεται, ενώ το 64% (23 άτομα) απάντησε ότι δεν εργάζεται αυτή τη χρονική περίοδο. Όσον αφορά στους τριτοετείς, τα ποσοστά διαφοροποιούνται. Συγκεκριμένα, το 77,7% των ερωτηθέντων (28 άτομα) απάντησε ότι εργάζεται, ενώ μόνο το 22,2% (8 άτομα) απάντησε ότι δεν εργάζεται αυτή τη χρονική περίοδο.



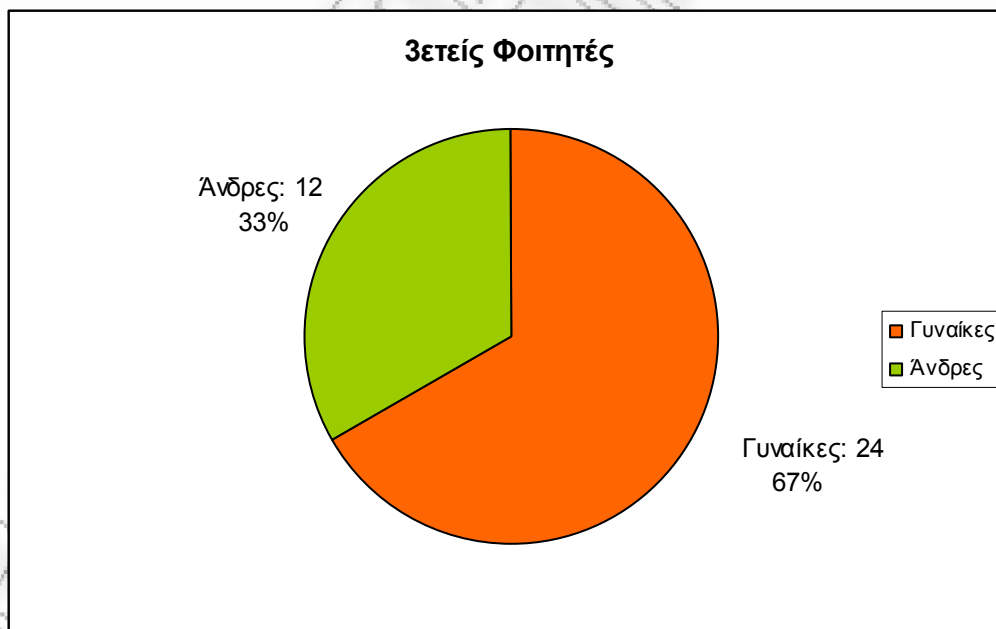
Διάγραμμα 4.5.1.3.: Αναλογία εργαζομένων- μη εργαζομένων

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι το 33% του δείγματος των δευτεροετών φοιτητών αποτελείται από άνδρες (12 άτομα) και το 67% του δείγματος αποτελείται από γυναίκες (24 άτομα).



Διάγραμμα 4.5.1.3.: Δευτεροετείς- ποσοστά ανδρών γυναικών

Όσον αφορά στους τριτοετείς φοιτητές παρατηρούμε ότι το 33% του δείγματος αποτελείται από άνδρες (12 άτομα) και το 67% του δείγματος αποτελείται από γυναίκες.



Διάγραμμα 4.5.1.3.: Τριτοετείς- ποσοστά ανδρών γυναικών

4.5.2. Αντιλήψεις ερωτηθέντων σε υποθέσεις- συμπεράσματα βιβλιογραφικής έρευνας (ερωτήσεις 6-12)

4.5.2.1. Λειτουργία ΔΑΠ και επίτευξη οργανωσιακών στόχων

Στην ερώτηση 6, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν με το ότι η λειτουργία της ΔΑΠ, στην ελληνική πραγματικότητα, διευκολύνει την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν απαντήσεις που κυμαίνονταν από 1 (συμφωνώ απόλυτα) έως και 4 (διαφωνώ).

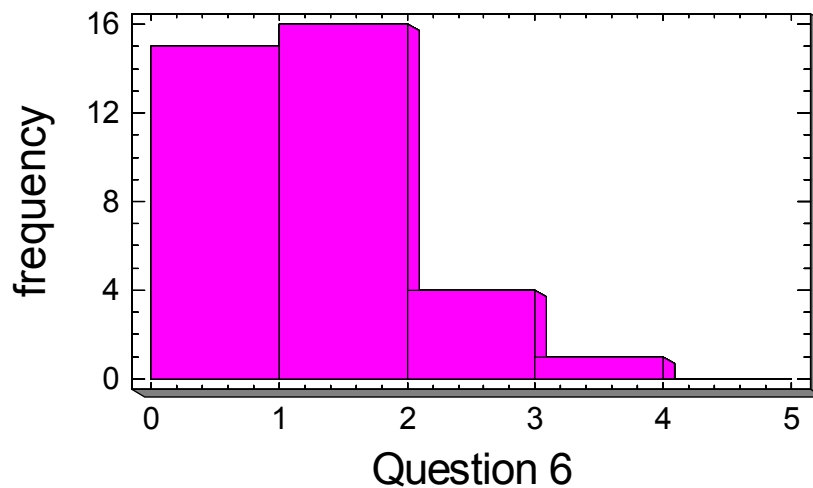
Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα στατιστικής συγκριτικά για τους δευτεροετείς και τους τριτοετείς μεταπτυχιακούς φοιτητές. Αυτός ο πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά τα μέτρα περιγραφικής στατιστικής για την Ερώτηση 6. Περιλαμβάνει τα μέτρα κεντρικής τάσης (count, average, median, mode), τα μέτρα μεταβλητότητας (variance, st.deviation, range), και τα μέτρα της μορφής (stnd.skewness, stnd.kurtosis). Αυτό που αξίζει να παρατηρηθεί εδώ είναι η τυποποιημένη ασυμμετρία (stnd.skewness) και η τυποποιημένη κύρτωση (stnd.kurtosis), οι οποίες χρησιμοποιούνται για να καθορίσουμε εάν το δείγμα προέρχεται από κανονική κατανομή. Τιμές αυτών των μέτρων εκτός του εύρους του: -2 έως +2 δείχνουν σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα, η οποία θα έτεινε να ακυρώσει οποιαδήποτε στατιστικό τεστ σχετικά με τη τυπική απόκλιση. Παρατηρούμε ότι όσον αφορά στους δευτεροετείς, η τυποποιημένη ασυμμετρία δεν βρίσκεται μέσα στο αναμενόμενο εύρος για δεδομένα κανονικής κατανομής, ενώ η τυποποιημένη κύρτωση βρίσκεται μέσα στο αναμενόμενο εύρος. Συνεπώς εφόσον δεν βρίσκονται και τα δύο μέτρα εντός του αναμενόμενου εύρους για κανονική κατανομή δεν έχουμε κανονικότητα. Όσον αφορά στους τριτοετείς, τόσο η τυποποιημένη ασυμμετρία, όσο και η τυποποιημένη κύρτωση βρίσκονται μέσα στο αναμενόμενο εύρος για την κανονική κατανομή. Συνεπώς εφόσον βρίσκονται και τα δύο μέτρα εντός του αναμενόμενου εύρους για κανονική κατανομή, έχουμε κανονικότητα στα δεδομένα των τριτοετών.

Μέτρα Περιγραφικής Στατιστικής	Δευτεροετείς	Τριτοετείς
Count	36	36
Average	1,75	2,16667
Median	2,0	2,0
Mode	2,0	2,0
Variance	0,592857	1,17143
Standard deviation	0,769972	1,08233
Minimum	1,0	1,0
Maximum	4,0	4,0
Range	3,0	3,0
Std. skewness	2,13062	1,59753
Std. kurtosis	0,740165	-0,956467

Αξίζει να εξετάσουμε τους πίνακες συχνοτήτων τόσο για τα αποτελέσματα των δευτεροετών, όσο και για τα αποτελέσματα των τριτοετών. Η ταξινόμηση των αποτελεσμάτων σε πίνακα συχνοτήτων γίνεται διαιρώντας το εύρος των δεδομένων της Ερώτησης 6 σε κλάσεις ίσου πλάτους και υπολογίζοντας τον αριθμό των τιμών των δεδομένων σε κάθε κλάση. Οι συχνότητες δείχνουν τον αριθμό των τιμών των δεδομένων σε κάθε κλάση, ενώ οι σχετικές συχνότητες δείχνουν τις αναλογίες σε κάθε κλάση. Για τα δεδομένα της Ερώτησης 6, τόσο για τους δευτεροετείς, όσο και για τους τριτοετείς, βλέπουμε την κατάταξη σε 5 κλάσεις. Τα αποτελέσματα της ταξινόμησης είναι ορατά και στο Ιστόγραμμα (Histogram) που παρατίθεται στη συνέχεια.

Πίνακας Συχνοτήτων Δευτεροετών (Λειτουργία ΔΑΠ και επίτευξη οργανωσιακών στόχων)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below 0,0				0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	15	0,4167	15	0,4167
2	1,0	2,0	1,5	16	0,4444	31	0,8611
3	2,0	3,0	2,5	4	0,1111	35	0,9722
4	3,0	4,0	3,5	1	0,0278	36	1,0000
5	4,0	5,0	4,5	0	0,0000	36	1,0000
above 5,0				0	0,0000	36	1,0000
Mean = 1,75 Standard deviation = 0,769972							

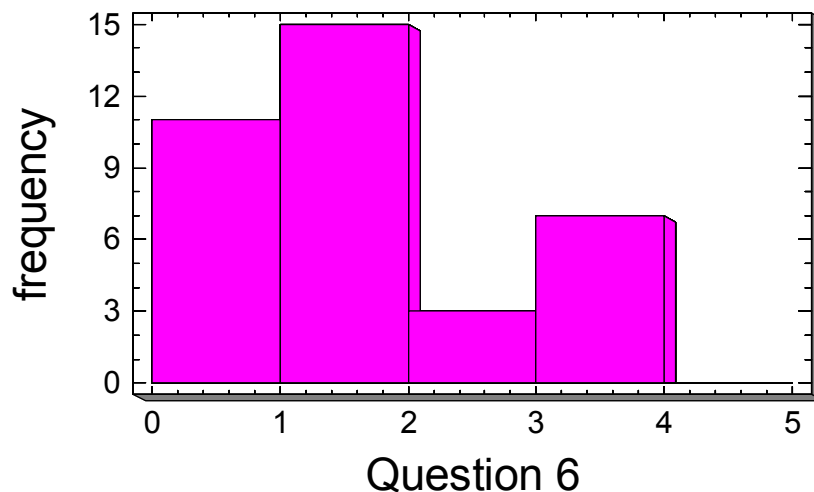
Histogram



Διάγραμμα 4.5.2.1.: Λειτουργία ΔΑΠ και επίτευξη οργανωσιακών στόχων (Ερώτηση 6)- Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών

Πίνακας Συχνοτήτων Τριτοετών (Λειτουργία ΔΑΠ και επίτευξη οργανωσιακών στόχων)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below 0,0				0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	11	0,3056	11	0,3056
2	1,0	2,0	1,5	15	0,4167	26	0,7222
3	2,0	3,0	2,5	3	0,0833	29	0,8056
4	3,0	4,0	3,5	7	0,1944	36	1,0000
5	4,0	5,0	4,5	0	0,0000	36	1,0000
above 5,0				0	0,0000	36	1,0000
Mean = 2,16667 Standard deviation = 1,08233							

Histogram



Διάγραμμα 4.5.2.2.: Λειτουργία ΔΑΠ και επίτευξη οργανωσιακών στόχων (Ερώτηση 6)- Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών

Στη συνέχεια μελετάται το διάγραμμα μίσχου και φύλλων στο οποίο παρουσιάζεται η ταξινόμηση σε πίνακα συχνοτήτων για τα δεδομένα της Ερώτησης 6. Όσον αφορά στους δευτεροετείς, το εύρος των δεδομένων έχει διαιρεθεί σε 3 κλάσεις (αποκαλούμενα μίσχους), όπου κάθε μία αντιπροσωπεύεται από μια σειρά του πίνακα. Όσον αφορά

στους τριτοετείς, το εύρος των δεδομένων έχει διαιρεθεί σε 4 κλάσεις. Οι μίσχοι «ονομάζονται» χρησιμοποιώντας ένα ή περισσότερα κύρια ψηφία για τις τιμές δεδομένων που εμπίπτουν σε εκείνη την κλάση. Σε κάθε σειρά, οι μεμονωμένες τιμές δεδομένων αντιπροσωπεύονται από ένα ψηφίο (αποκαλούμενος φύλλο) δεξιά της κάθετης γραμμής. Αυτό οδηγεί σε ένα ιστόγραμμα των στοιχείων από το οποίο μπορούμε να ανακτήσουμε τουλάχιστον δύο σημαντικά ψηφία για κάθε τιμή δεδομένων. Εάν υπάρχουν οποιαδήποτε σημεία μακριά από την πλειονότητα των υπόλοιπων (αποκαλούμενα εξωτερικά σημεία), τοποθετούνται σε ξεχωριστούς υψηλούς και χαμηλούς μίσχους. Στην περίπτωση των δευτεροετών υπάρχει ένα εξωτερικό σημείο, ενώ στην περίπτωση των τριτοετών δεν υπάρχουν εξωτερικά σημεία. Τα εξωτερικά σημεία παρουσιάζονται και στο διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων (Box and whisker plot)

Διάγραμμα μίσχου και φύλλων δευτεροετών: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

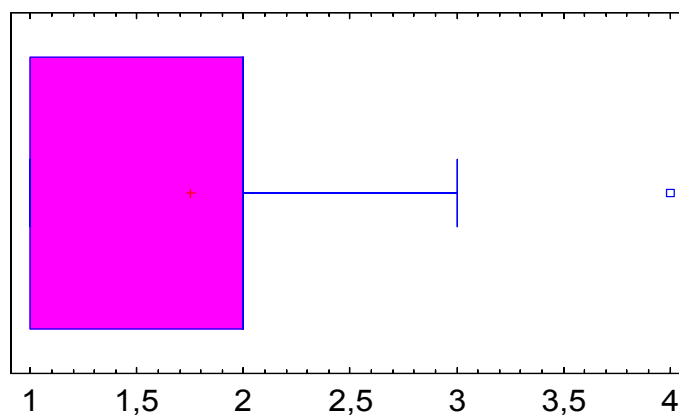
```

15  1|0000000000000000
(16) 2|0000000000000000
  5  3|0000

HI|4,0

```

Box-and-Whisker Plot



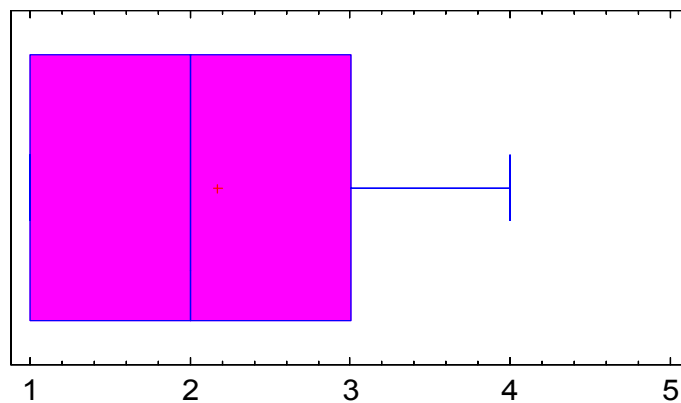
Question 6

Διάγραμμα 4.5.2.3.: Λειτουργία ΔΑΠ και επίτευξη οργανωσιακών στόχων (Ερώτηση 6)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών

Διάγραμμα μίσχου και φύλλων τριτοετών: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

11 1|00000000000
 (15) 2|000000000000000
 10 3|000
 7 4|0000000

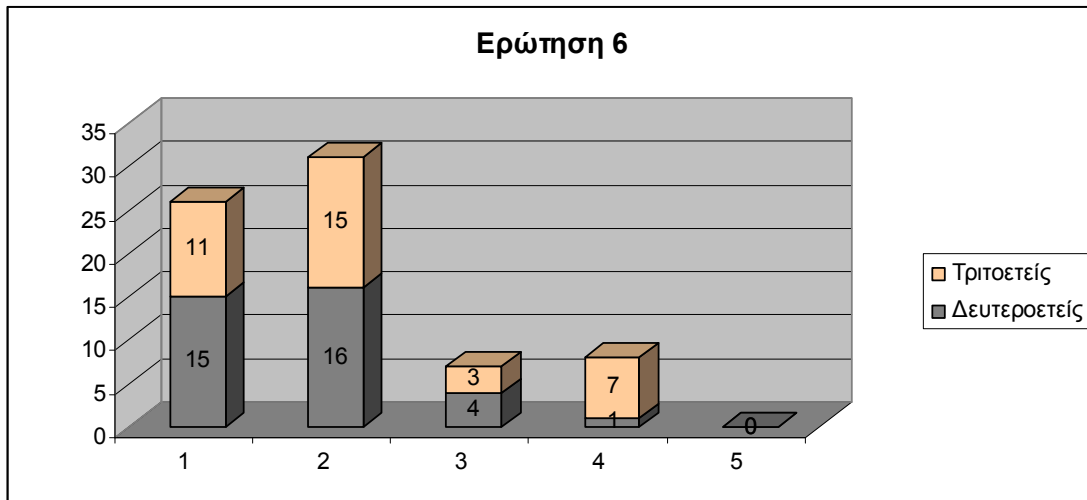
Box-and-Whisker Plot



Question 6

Διάγραμμα 4.5.2.4.: Λειτουργία ΔΑΠ και επίτευξη οργανωσιακών στόχων (Ερώτηση 6)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών

Τέλος, στο διάγραμμα που ακολουθεί συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτηση 6. Παρατηρούμε ότι τόσο η πλειοψηφία των δευτεροετών (16 άτομα), όσο και η πλειοψηφία των τριτοετών (15 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι η λειτουργία της ΔΑΠ, στην ελληνική πραγματικότητα διευκολύνει την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Επιπλέον, ένα μεγάλο μέρος του δείγματος τόσο των δευτεροετών (15 άτομα), όσο και των τριτοετών (11 άτομα) συμφωνεί απόλυτα με την παραπάνω άποψη.



Διάγραμμα 4.5.2.5.: Λειτουργία ΔΑΠ και επίτευξη οργανωσιακών στόχων (Ερώτηση 6)- Σύγκριση απαντήσεων

4.5.2.2. Η ΔΑΠ ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

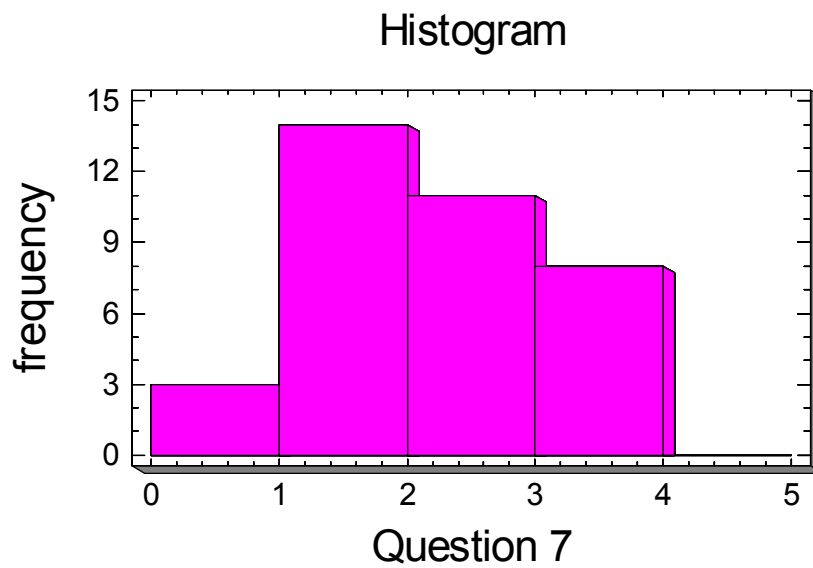
Στην ερώτηση 7, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν με το ότι η ΔΑΠ, στην ελληνική πραγματικότητα, έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό/ εταιρία σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο. Οι δευτεροετείς έδωσαν απαντήσεις που κυμαίνονταν από 1 (συμφωνώ απόλυτα) έως και 4 (διαφωνώ). Οι τριτοετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν απαντήσεις που κυμαίνονταν από 1 (συμφωνώ απόλυτα) έως και 5 (διαφωνώ απόλυτα).

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα στατιστικής συγκριτικά για τους δευτεροετείς και τους τριτοετείς μεταπτυχιακούς φοιτητές. Παρατηρούμε ότι όσον αφορά στους δευτεροετείς, τόσο η τυποποιημένη ασυμμετρία, όσο και η τυποποιημένη κύρτωση βρίσκονται μέσα στο αναμενόμενο εύρος για δεδομένα κανονικής κατανομής. Συνεπώς, εφόσον και τα δύο μέτρα βρίσκονται εντός του αναμενόμενου εύρους για κανονική κατανομή έχουμε κανονικότητα στα δεδομένα της Ερώτησης 7. Όσον αφορά στους τριτοετείς, η τυποποιημένη ασυμμετρία δε βρίσκεται μέσα στο αναμενόμενο εύρος για δεδομένα κανονικής κατανομής. Ενώ η τυποποιημένη κύρτωση βρίσκεται μέσα στο αναμενόμενο εύρος. Συνεπώς εφόσον δεν βρίσκονται και τα δύο μέτρα εντός του αναμενόμενου εύρους για κανονική κατανομή δεν έχουμε κανονικότητα στα δεδομένα για την Ερώτηση 7.

Μέτρα Περιγραφικής Στατιστικής	Δευτεροετείς	Τριτοετείς
Count	36	36
Average	2,66667	2,22222
Median	3,0	2,0
Mode	2,0	2,0
Variance	0,857143	1,20635
Standard deviation	0,92582	1,09834
Minimum	1,0	1,0
Maximum	4,0	5,0
Range	3,0	4,0
Std. skewness	0,124506	2,87782
Std. kurtosis	-1,10897	1,7451

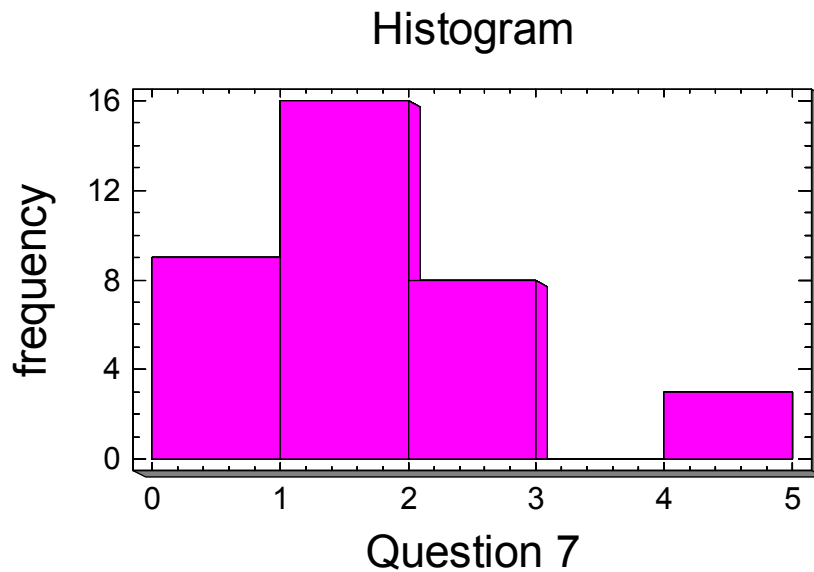
Αξίζει να εξετάσουμε τους πίνακες συχνοτήτων τόσο για τα αποτελέσματα των δευτεροετών, όσο και για τα αποτελέσματα των τριτοετών. Για τα δεδομένα της Ερώτησης 7, τόσο για τους δευτεροετείς, όσο και για τους τριτοετείς, βλέπουμε την κατάταξη σε 5 κλάσεις. Τα αποτελέσματα της ταξινόμησης είναι ορατά και στο Ιστόγραμμα (Histogram) που παρατίθεται στη συνέχεια.

Πίνακας Συχνοτήτων Δευτεροετών (Η ΔΑΠ ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below	0,0			0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	3	0,0833	0	0,0833
2	1,0	2,0	1,5	14	0,3889	3	0,4722
3	2,0	3,0	2,5	11	0,3056	17	0,7778
4	3,0	4,0	3,5	8	0,2222	28	1,0000
5	4,0	5,0	4,5	0	0,0000	36	1,0000
above	5,0			0	0,0000	36	1,0000
Mean = 2,66667 Standard deviation = 0,92582							



Διάγραμμα 4.5.2.6.: Η ΔΑΠ ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ερώτηση 7)-
Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών

Πίνακας Συχνοτήτων Τριτοετών (Η ΔΑΠ ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below 0,0				0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	9	0,2500	9	0,2500
2	1,0	2,0	1,5	16	0,4444	25	0,6944
3	2,0	3,0	2,5	8	0,2222	33	0,9167
4	3,0	4,0	3,5	0	0,0000	33	0,9167
5	4,0	5,0	4,5	3	0,0833	36	1,0000
above 5,0				0	0,0000	36	1,0000
Mean = 2,22222 Standard deviation = 1,09834							



Διάγραμμα 4.5.2.7.: Η ΔΑΠ ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ερώτηση 7)-
Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών

Στη συνέχεια μελετάται το διάγραμμα μίσχου και φύλλων στο οποίο παρουσιάζεται η ταξινόμηση σε πίνακα συχνοτήτων για τα δεδομένα της Ερώτησης 7. Όσον αφορά στους δευτεροετείς, το εύρος των δεδομένων έχει διαιρεθεί σε 4 κλάσεις (μίσχους), όπου κάθε μία αντιπροσωπεύεται από μια σειρά του πίνακα. Όσον αφορά στους τριτοετείς, το εύρος των δεδομένων έχει διαιρεθεί σε 5 κλάσεις. Εάν υπάρχουν οποιαδήποτε σημεία μακριά από την πλειονότητα των υπόλοιπων (αποκαλούμενα εξωτερικά σημεία), τοποθετούνται σε ξεχωριστούς υψηλούς και χαμηλούς μίσχους. Τόσο στην περίπτωση των δευτεροετών, όσο και στην περίπτωση των τριτοετών δεν υπάρχουν εξωτερικά σημεία. Τα εξωτερικά σημεία παρουσιάζονται και στο διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων (Box and whisker plot).

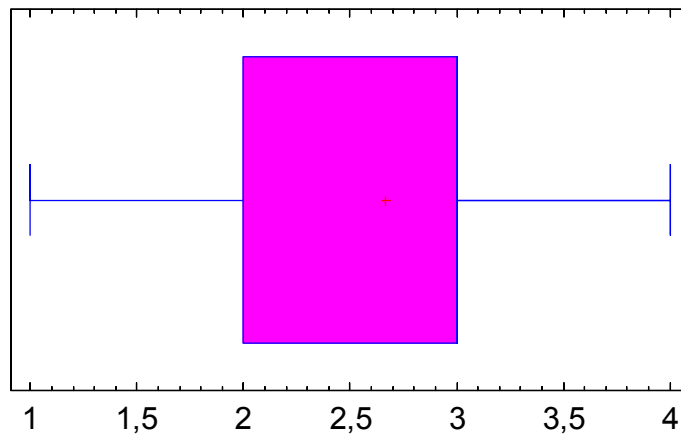
Διάγραμμα μίσχου και φύλλων δευτεροετών: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

```

3  1|000
17 2|0000000000000000
(11) 3|000000000000
8  4|00000000

```

Box-and-Whisker Plot

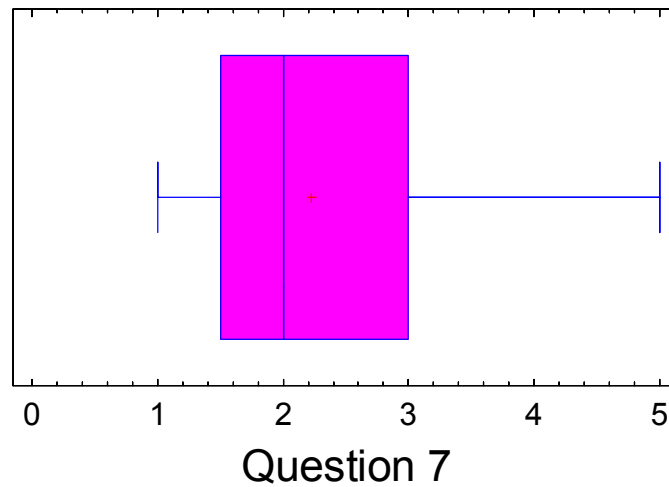


Διάγραμμα 4.5.2.8.: Η ΔΑΠ ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ερώτηση 7)-
Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών

Διάγραμμα μίσχου και φύλλων τριτοετών:: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

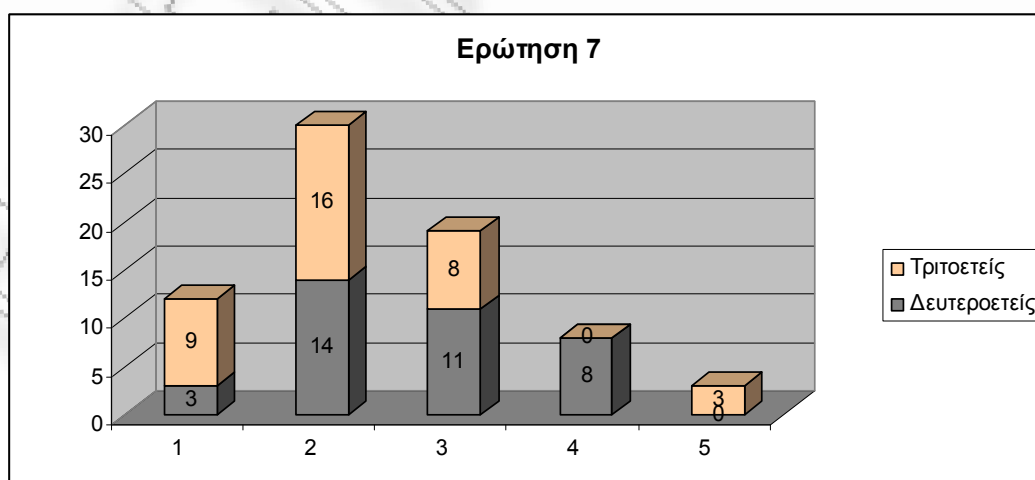
9 1|000000000
 (16) 2|000000000000000000
 11 3|000000000
 3 4|
 3 5|000

Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.2.9.: Η ΔΑΠ ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ερώτηση 7)-
Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών

Τέλος, στο διάγραμμα που ακολουθεί συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτηση 7. Παρατηρούμε ότι τόσο η πλειοψηφία των δευτεροετών (14 άτομα), όσο και η πλειοψηφία των τριτοετών (16 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι η ΔΑΠ, στην ελληνική πραγματικότητα, έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο. Επιπλέον, ένα μεγάλο μέρος του δείγματος των δευτεροετών (11 άτομα) έχει ουδέτερη άποψη για το παραπάνω θέμα. Τέλος, ένα μεγάλο μέρος του δείγματος των τριτοετών (9 άτομα) συμφωνεί απόλυτα με την παραπάνω άποψη.



Διάγραμμα 4.5.2.10.: Η ΔΑΠ ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Ερώτηση 7)-
Σύγκριση απαντήσεων

4.5.2.3. Πρακτικές ΔΑΠ ως μέσο διαμόρφωσης δεξιοτήτων

Στην ερώτηση 8, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν με το ότι οι πρακτικές ΔΑΠ, στις ελληνικές επιχειρήσεις, αποτελούν μέσο για τη διαμόρφωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν απαντήσεις που κυμαίνονταν από 1 (συμφωνώ απόλυτα) έως και 4 (διαφωνώ).

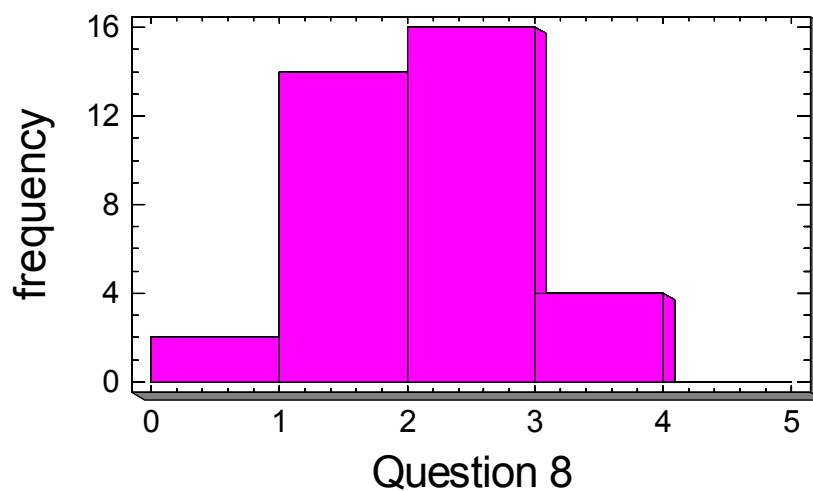
Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα στατιστικής συγκριτικά για τους δευτεροετείς και τους τριτοετείς μεταπτυχιακούς φοιτητές. Παρατηρούμε ότι τόσο για τους δευτεροετείς, όσο και για τους τριτοετείς, τόσο η τυποποιημένη ασυμμετρία, όσο και η τυποποιημένη κύρτωση βρίσκονται μέσα στο αναμενόμενο εύρος για την κανονική κατανομή. Συνεπώς εφόσον βρίσκονται και τα δύο μέτρα εντός του αναμενόμενου εύρους για κανονική κατανομή, έχουμε κανονικότητα στα δεδομένα για την Ερώτηση 8.

Μέτρα Περιγραφικής Στατιστικής	Δευτεροετείς	Τριτοετείς
Count	36	36
Average	2,61111	2,58333
Median	3,0	2,0
Mode	3,0	2,0
Variance	0,587302	0,935714
Standard deviation	0,766356	0,967323
Minimum	1,0	1,0
Maximum	4,0	4,0
Range	3,0	3,0
Std. skewness	0,0162609	0,371819
Std. kurtosis	-0,31671	-1,19465

Αξίζει να εξετάσουμε τους πίνακες συχνοτήτων τόσο για τα αποτελέσματα των δευτεροετών, όσο και για τα αποτελέσματα των τριτοετών. Για τα δεδομένα της Ερώτησης 8, τόσο για τους δευτεροετείς, όσο και για τους τριτοετείς, βλέπουμε την κατάταξη σε 5 κλάσεις. Τα αποτελέσματα της ταξινόμησης είναι ορατά και στο Ιστόγραμμα (Histogram) που παρατίθεται στη συνέχεια.

Πίνακας Συχνοτήτων Δευτεροετών (Πρακτικές ΔΑΠ ως μέσο διαμόρφωσης δεξιοτήτων)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below 0,0				0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	2	0,0556	2	0,0556
2	1,0	2,0	1,5	14	0,3889	16	0,4444
3	2,0	3,0	2,5	16	0,4444	32	0,8889
4	3,0	4,0	3,5	4	0,1111	36	1,0000
5	4,0	5,0	4,5	0	0,0000	36	1,0000
above 5,0				0	0,0000	36	1,0000
Mean = 2,61111 Standard deviation = 0,766356							

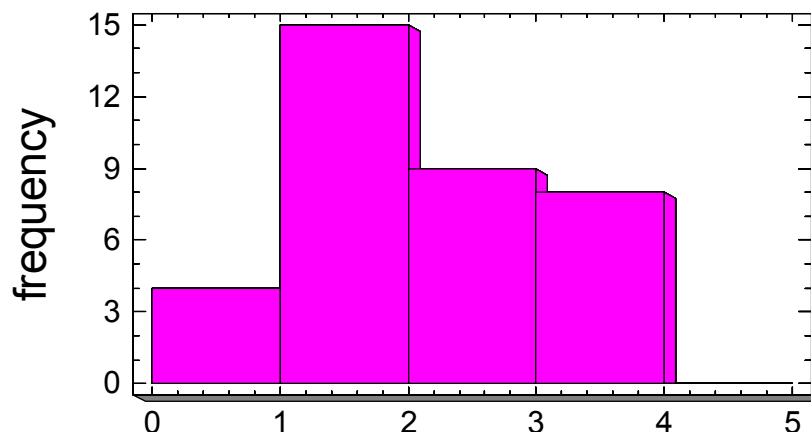
Histogram



Διάγραμμα 4.5.2.11.: Πρακτικές ΔΑΠ ως μέσο διαμόρφωσης δεξιοτήτων (Ερώτηση 8)-
Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών

Πίνακας Συχνοτήτων Τριτοετών (Πρακτικές ΔΑΠ ως μέσο διαμόρφωσης δεξιοτήτων)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below 0,0				0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	4	0,1111	4	0,1111
2	1,0	2,0	1,5	15	0,4167	19	0,5278
3	2,0	3,0	2,5	9	0,2500	28	0,7778
4	3,0	4,0	3,5	8	0,2222	36	1,0000
5	4,0	5,0	4,5	0	0,0000	36	1,0000
above 5,0				0	0,0000	36	1,0000
Mean = 2,58333 Standard deviation = 0,967323							

Histogram



Question 8

Διάγραμμα 4.5.2.12.: Πρακτικές ΔΑΠ ως μέσο διαμόρφωσης δεξιοτήτων (Ερώτηση 8)-
Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών

Στη συνέχεια μελετάται το διάγραμμα μίσχου και φύλλων στο οποίο παρουσιάζεται η ταξινόμηση σε πίνακα συχνοτήτων για τα δεδομένα της Ερώτησης 8. Όσον αφορά στους δευτεροετείς, το εύρος των δεδομένων έχει διαιρεθεί σε 4 κλάσεις (μίσχους), όπου κάθε μία αντιπροσωπεύεται από μια σειρά του πίνακα. Όσον αφορά στους τριτοετείς, το εύρος των δεδομένων έχει διαιρεθεί σε 4 κλάσεις. Εάν υπάρχουν οποιαδήποτε σημεία μακριά από την πλειονότητα των υπόλοιπων (αποκαλούμενα εξωτερικά σημεία),

τοποθετούνται σε ξεχωριστούς υψηλούς και χαμηλούς μίσχους. Τόσο στην περίπτωση των δευτεροετών, όσο και στην περίπτωση των τριτοετών δεν υπάρχουν εξωτερικά σημεία. Τα εξωτερικά σημεία παρουσιάζονται και στο διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων (Box and whisker plot).

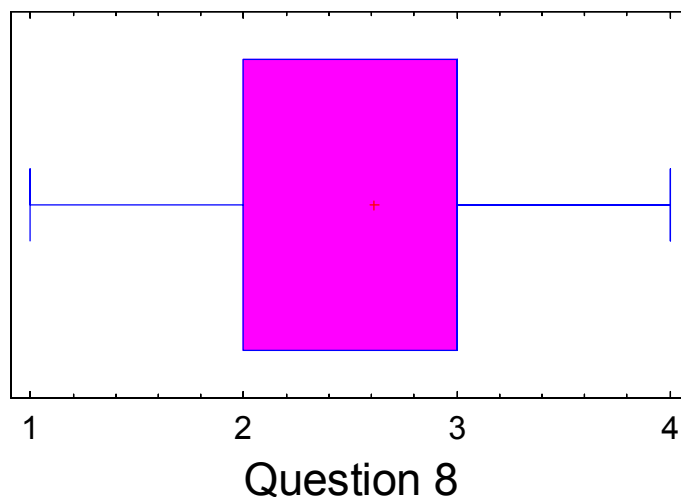
Διάγραμμα μίσχου και φύλλων δευτεροετών: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

```

2  1|00
16 2|0000000000000000
(16) 3|0000000000000000
4  4|0000

```

Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.2.13.: Πρακτικές ΔΑΠ ως μέσο διαμόρφωσης δεξιοτήτων (Ερώτηση 8)-
Διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων δευτεροετών

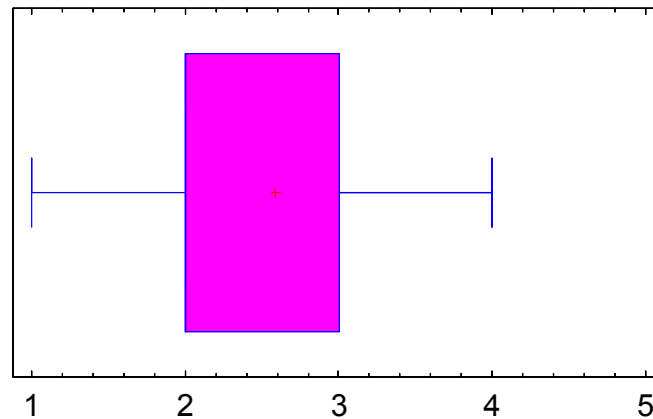
Διάγραμμα μίσχου και φύλλων τριτοετών: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

```

4  1|0000
(15) 2|0000000000000000
17  3|0000000000
8  4|00000000

```

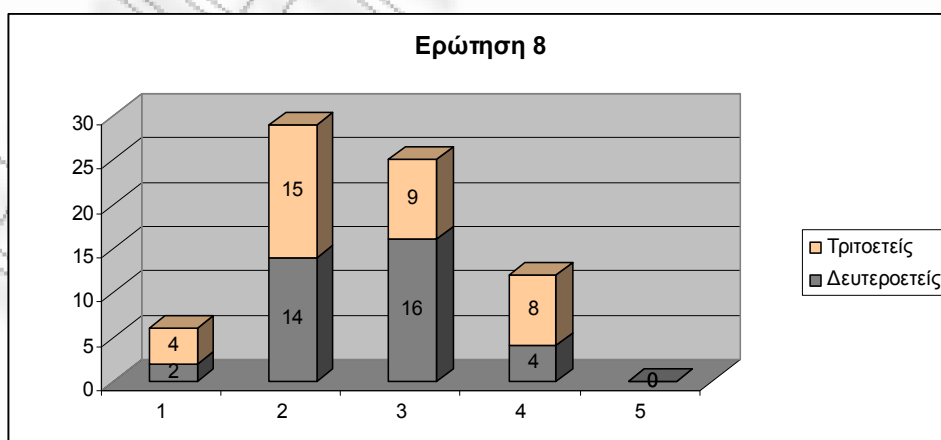
Box-and-Whisker Plot



Question 8

Διάγραμμα 4.5.2.14.: Πρακτικές ΔΑΠ ως μέσο διαμόρφωσης δεξιοτήτων (Ερώτηση 8)- Διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων τριτοετών

Τέλος, στο διάγραμμα που ακολουθεί συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτηση 8. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των δευτεροετών (16 άτομα) ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη ότι οι πρακτικές ΔΑΠ, στις ελληνικές επιχειρήσεις, αποτελούν μέσο για τη διαμόρφωση των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού. Η πλειοψηφία των τριτοετών (15 άτομα) συμφωνεί με την παραπάνω. Επιπλέον, ένα μεγάλο μέρος του δείγματος των δευτεροετών (14 άτομα) συμφωνεί με την παραπάνω άποψη για το παραπάνω θέμα. Τέλος, ένα μεγάλο μέρος του δείγματος των τριτοετών (9 άτομα) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την παραπάνω άποψη.



Διάγραμμα 4.5.2.15.: Πρακτικές ΔΑΠ ως μέσο διαμόρφωσης δεξιοτήτων (Ερώτηση 8)- Σύγκριση απαντήσεων

4.5.2.4. Η επίδραση της προσέλκυσης στην αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας

Στην ερώτηση 9, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν με το ότι η προσέλκυση ανθρωπίνου δυναμικού, στην ελληνική πραγματικότητα είναι σημαντική για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας/ του οργανισμού. Τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν απαντήσεις που κυμαίνονταν από 1 (συμφωνώ απόλυτα) έως και 4 (διαφωνώ).

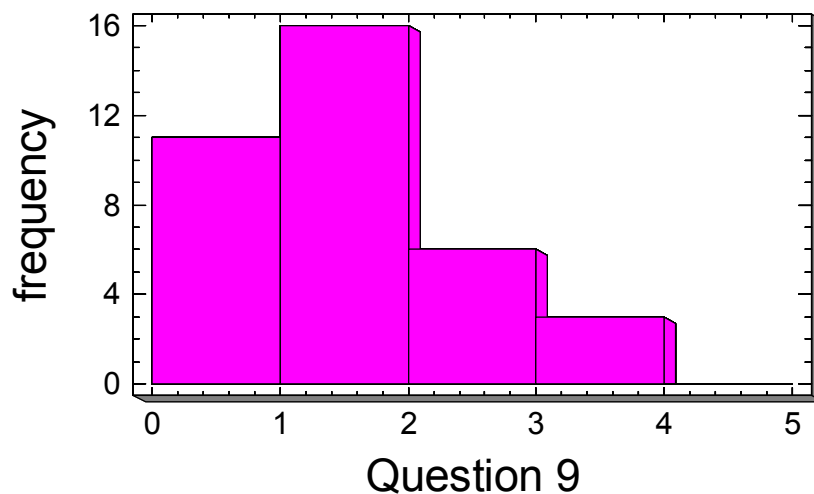
Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα στατιστικής συγκριτικά για τους δευτεροετείς και τους τριτοετείς μεταπτυχιακούς φοιτητές. Παρατηρούμε ότι τόσο για τους δευτεροετείς, όσο και για τους τριτοετείς, τόσο η τυποποιημένη ασυμμετρία, όσο και η τυποποιημένη κύρτωση βρίσκονται μέσα στο αναμενόμενο εύρος για την κανονική κατανομή. Συνεπώς εφόσον βρίσκονται και τα δύο μέτρα εντός του αναμενόμενου εύρους για κανονική κατανομή, έχουμε κανονικότητα στα δεδομένα για την Ερώτηση 9.

Μέτρα Περιγραφικής Στατιστικής	Δευτεροετείς	Τριτοετείς
Count	36	36
Average	2,02778	2,19444
Median	2,0	2,0
Mode	2,0	2,0
Variance	0,827778	0,903968
Standard deviation	0,909823	0,950772
Minimum	1,0	1,0
Maximum	4,0	4,0
Range	3,0	3,0
Std. skewness	1,63182	1,05871
Std. kurtosis	-0,190671	-0,746727

Αξίζει να εξετάσουμε τους πίνακες συχνοτήτων τόσο για τα αποτελέσματα των δευτεροετών, όσο και για τα αποτελέσματα των τριτοετών. Για τα δεδομένα της Ερώτησης 9, τόσο για τους δευτεροετείς, όσο και για τους τριτοετείς, βλέπουμε την κατάταξη σε 5 κλάσεις. Τα αποτελέσματα της ταξινόμησης είναι ορατά και στο Ιστόγραμμα (Histogram) που παρατίθεται στη συνέχεια.

Πίνακας Συχνοτήτων Δευτεροετών (Η επίδραση της προσέλκυσης στην αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below 0,0				0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	11	0,3056	11	0,3056
2	1,0	2,0	1,5	16	0,4444	27	0,7500
3	2,0	3,0	2,5	6	0,1667	33	0,9167
4	3,0	4,0	3,5	3	0,0833	36	1,0000
5	4,0	5,0	4,5	0	0,0000	36	1,0000
above 5,0				0	0,0000	36	1,0000
Mean = 2,02778 Standard deviation = 0,909823							

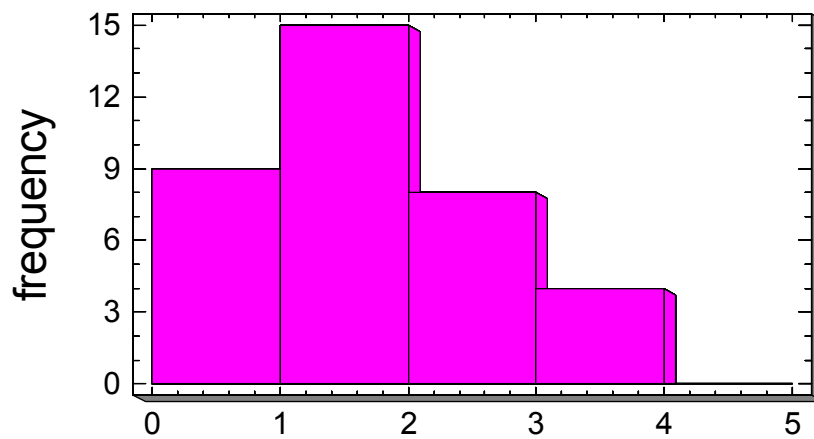
Histogram



Διάγραμμα 4.5.2.16.: Η επίδραση της προσέλκυσης στην αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας (Ερώτηση 9)-Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών

Πίνακας Συχνοτήτων Τριτοετών (Η επίδραση της προσέλκυσης στην αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below 0,0				0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	9	0,2500	9	0,2500
2	1,0	2,0	1,5	15	0,4167	24	0,6667
3	2,0	3,0	2,5	8	0,2222	32	0,8889
4	3,0	4,0	3,5	4	0,1111	36	1,0000
5	4,0	5,0	4,5	0	0,0000	36	1,0000
above 5,0				0	0,0000	36	1,0000
Mean = 2,19444 Standard deviation = 0,950772							

Histogram



Question 9

Διάγραμμα 4.5.2.17.: Η επίδραση της προσέλκυσης στην αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας (Ερώτηση 9)-Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών

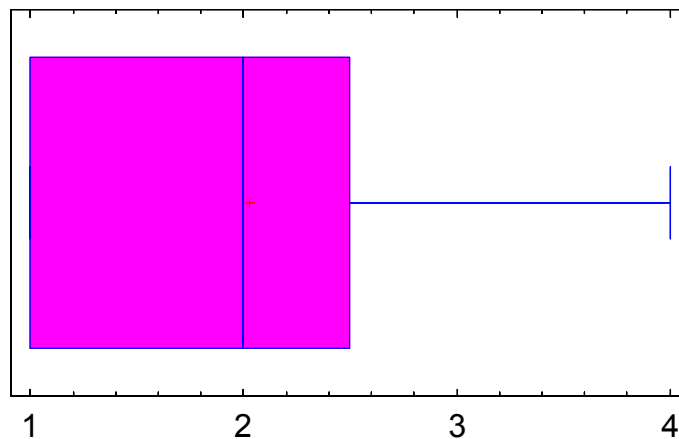
Στη συνέχεια, μελετάται το διάγραμμα μίσχου και φύλλων στο οποίο παρουσιάζεται η ταξινόμηση σε πίνακα συχνοτήτων για τα δεδομένα της Ερώτησης 9. Το εύρος των δεδομένων τόσο των δευτεροετών, όσο και των τριτοετών, έχει διαιρεθεί σε 4 κλάσεις (μίσχους), όπου κάθε μία αντιπροσωπεύεται από μια σειρά του πίνακα. Εάν υπάρχουν

οποιαδήποτε σημεία μακριά από την πλειονότητα των υπόλοιπων (αποκαλούμενα εξωτερικά σημεία), τοποθετούνται σε ξεχωριστούς υψηλούς και χαμηλούς μίσχους. Τόσο στην περίπτωση των δευτεροετών, όσο και στην περίπτωση των τριτοετών δεν υπάρχουν εξωτερικά σημεία. Τα εξωτερικά σημεία παρουσιάζονται και στο διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων (Box and whisker plot).

Διάγραμμα μίσχου και φύλλων δευτεροετών: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

11 1|00000000000
 (16) 2|0000000000000000
 9 3|000000
 3 4|000

Box-and-Whisker Plot



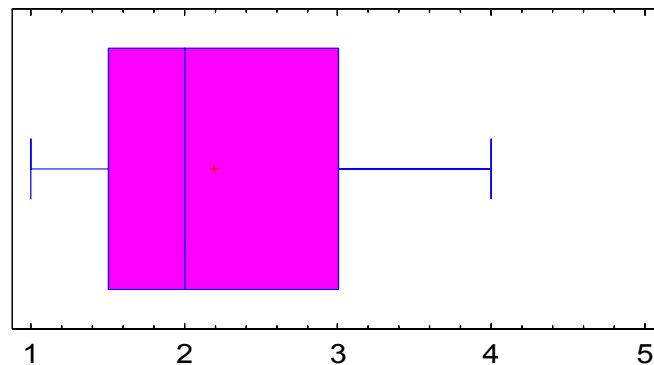
Question 9

Διάγραμμα 4.5.2.18.: Η επίδραση της προσέλκυσης στην αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας (Ερώτηση 9)-Διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων δευτεροετών

Διάγραμμα μίσχου και φύλλων τριτοετών: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

9 1|000000000
 (15) 2|0000000000000000
 12 3|00000000
 4 4|0000

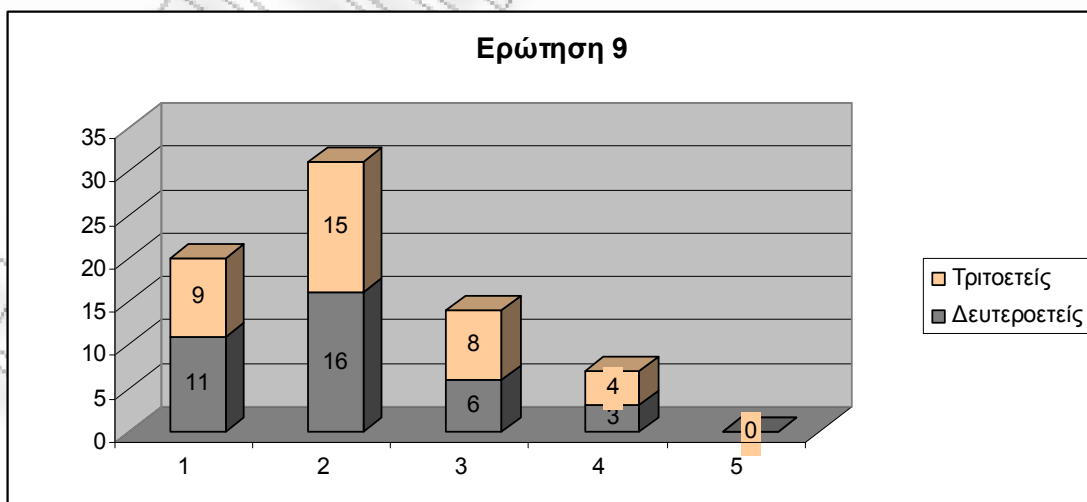
Box-and-Whisker Plot



Question 9

Διάγραμμα 4.5.2.19.: Η επίδραση της προσέλκυσης στην αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας (Ερώτηση 9)-Διάγραμμα Πλαισίου και απολήξεων τριτοετών

Τέλος, στο διάγραμμα που ακολουθεί συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτηση 9. Παρατηρούμε ότι τόσο η πλειοψηφία των δευτεροετών (16 άτομα), όσο και η πλειοψηφία των τριτοετών (15 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι η προσέλκυση ανθρωπίνου δυναμικού, στην ελληνική πραγματικότητα, είναι σημαντική για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας. Επιπλέον, ένα μεγάλο μέρος του δείγματος των δευτεροετών (11 άτομα) και ένα μεγάλο μέρος του δείγματος των τριτοετών (9 άτομα) συμφωνεί απόλυτα με την παραπάνω άποψη.



Διάγραμμα 4.5.2.20.: Η επίδραση της προσέλκυσης στην αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας (Ερώτηση 9)- Σύγκριση απαντήσεων

4.5.2.5. Κριτήρια επιλογής υποψηφίου

Στην ερώτηση 10, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν με το ότι όταν τα κριτήρια επιλογής υποψηφίου προσδιορίζουν τα προσόντα του υποψηφίου, απεικονίζουν τις βασικές διαστάσεις μιας θέσης εργασίας. Οι δευτεροετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν απαντήσεις που κυμαίνονταν από 1 (συμφωνώ απόλυτα) έως και 3 (ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ). Οι τριτοετείς έδωσαν απαντήσεις που κυμαίνονταν από 1 (συμφωνώ απόλυτα) έως και 5 (διαφωνώ απόλυτα).

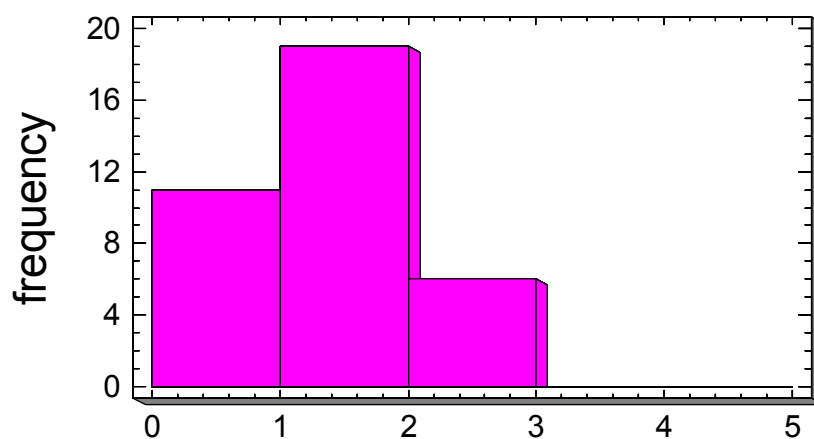
Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα στατιστικής συγκριτικά για τους δευτεροετείς και τους τριτοετείς μεταπτυχιακούς φοιτητές. Παρατηρούμε ότι τόσο για τους δευτεροετείς, όσο και για τους τριτοετείς, τόσο η τυποποιημένη ασυμμετρία, όσο και η τυποποιημένη κύρτωση βρίσκονται μέσα στο αναμενόμενο εύρος για την κανονική κατανομή. Συνεπώς εφόσον βρίσκονται και τα δύο μέτρα εντός του αναμενόμενου εύρους για κανονική κατανομή, έχουμε κανονικότητα στα δεδομένα για την Ερώτηση 10.

Μέτρα Περιγραφικής Στατιστικής	Δευτεροετείς	Τριτοετείς
Count	36	36
Average	1,86111	2,55556
Median	2,0	2,0
Mode	2,0	2,0
Variance	0,465873	1,51111
Standard deviation	0,682549	1,22927
Minimum	1,0	1,0
Maximum	3,0	5,0
Range	2,0	4,0
Std. skewness	0,440546	0,864821
Std. kurtosis	-0,920407	-1,20163

Αξίζει να εξετάσουμε τους πίνακες συχνοτήτων τόσο για τα αποτελέσματα των δευτεροετών, όσο και για τα αποτελέσματα των τριτοετών. Για τα δεδομένα της Ερώτησης 10, τόσο για τους δευτεροετείς, όσο και για τους τριτοετείς, βλέπουμε την κατάταξη σε 5 κλάσεις. Τα αποτελέσματα της ταξινόμησης είναι ορατά και στο Ιστόγραμμα (Histogram) που παρατίθεται στη συνέχεια.

Πίνακας Συχνοτήτων Δευτεροετών (Κριτήρια επιλογής υποψηφίου)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below 0,0				0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	11	0,3056	11	0,3056
2	1,0	2,0	1,5	19	0,5278	30	0,8333
3	2,0	3,0	2,5	6	0,1667	36	1,0000
4	3,0	4,0	3,5	0	0,0000	36	1,0000
5	4,0	5,0	4,5	0	0,0000	36	1,0000
above 5,0				0	0,0000	36	1,0000
Mean = 1,86111 Standard deviation = 0,682549							

Histogram

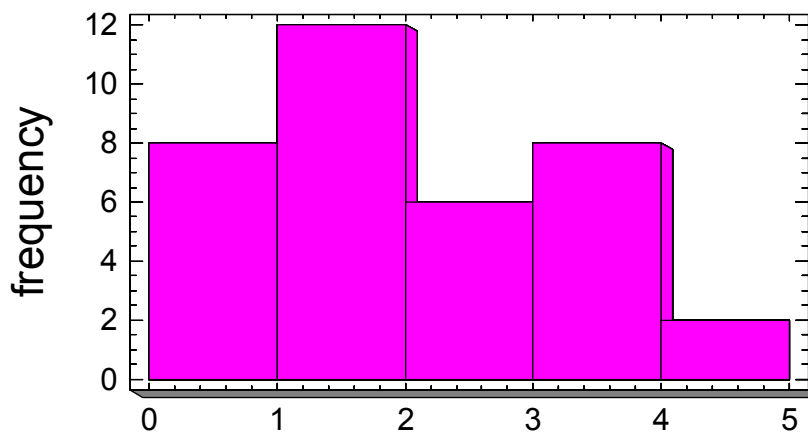


Question 10

Διάγραμμα 4.5.2.21.: Κριτήρια επιλογής υποψηφίου (Ερώτηση 10)-Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών

Πίνακας Συχνοτήτων Τριτοετών (Κριτήρια επιλογής υποψηφίου)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below 0,0				0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	8	0,2222	8	0,2222
2	1,0	2,0	1,5	12	0,3333	20	0,5556
3	2,0	3,0	2,5	6	0,1667	26	0,7222
4	3,0	4,0	3,5	8	0,2222	34	0,9444
5	4,0	5,0	4,5	2	0,0556	36	1,0000
above 5,0				0	0,0000	36	1,0000
Mean = 2,55556 Standard deviation = 1,22927							

Histogram



Question 10

Διάγραμμα 4.5.2.22.: Κριτήρια επιλογής υποψηφίου (Ερώτηση 10)-Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών

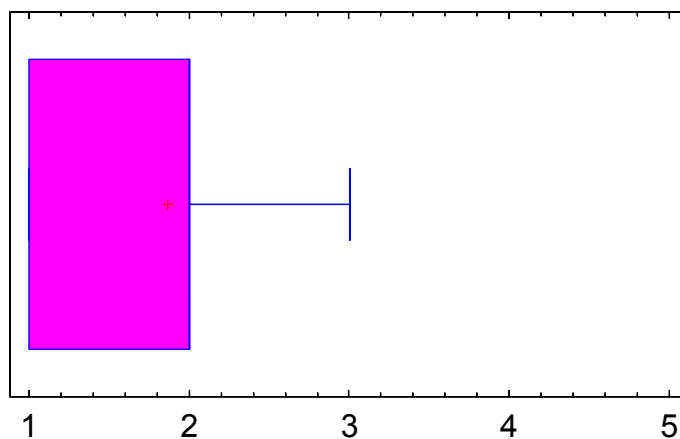
Στη συνέχεια, μελετάται το διάγραμμα μίσχου και φύλλων στο οποίο παρουσιάζεται η ταξινόμηση σε πίνακα συχνοτήτων για τα δεδομένα της Ερώτησης 10. Το εύρος των δεδομένων των δευτεροετών, έχει διαιρεθεί σε 3 κλάσεις (μίσχους), όπου κάθε μία αντιπροσωπεύεται από μια σειρά του πίνακα. Επιπλέον, το εύρος των δεδομένων των τριτοετών, έχει διαιρεθεί σε 5 κλάσεις. Εάν υπάρχουν οποιαδήποτε σημεία μακριά από την πλειονότητα των υπόλοιπων (αποκαλούμενα εξωτερικά σημεία), τοποθετούνται σε

ξεχωριστούς υψηλούς και χαμηλούς μίσχους. Τόσο στην περίπτωση των δευτεροετών, όσο και στην περίπτωση των τριτοετών δεν υπάρχουν εξωτερικά σημεία. Τα εξωτερικά σημεία παρουσιάζονται και στο διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων (Box and whisker plot).

Διάγραμμα μίσχου και φύλλων δευτεροετών: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

11 1|0000000000
 (19) 2|00000000000000000000
 6 3|000000

Box-and-Whisker Plot



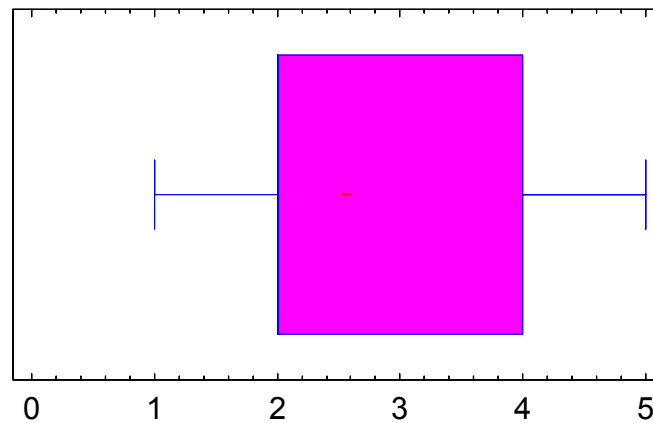
Question 10

Διάγραμμα 4.5.23.: Κριτήρια επιλογής υποψηφίου (Ερώτηση 10)- Διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων δευτεροετών

Διάγραμμα μίσχου και φύλλων τριτοετών: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

8 1|00000000
 (12) 2|00000000000000
 16 3|000000
 10 4|00000000
 2 5|00

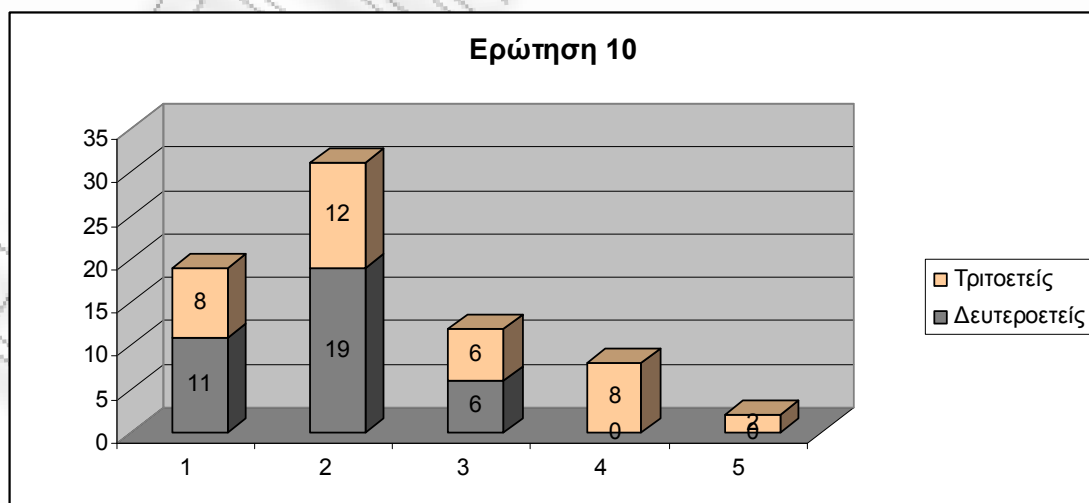
Box-and-Whisker Plot



Question 10

Διάγραμμα 4.5.2.24.: Κριτήρια επιλογής υποψηφίου (Ερώτηση 10)-Διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων τριτοετών

Τέλος, στο διάγραμμα που ακολουθεί συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτηση 10. Παρατηρούμε ότι τόσο η πλειοψηφία των δευτεροετών (19 άτομα), όσο και η πλειοψηφία των τριτοετών (12 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι τα κριτήρια επιλογής υποψηφίου προσδιορίζουν τα προσόντα του υποψηφίου, απεικονίζουν τις βασικές διαστάσεις μιας θέσης εργασίας. Επιπλέον, ένα μεγάλο μέρος του δείγματος των δευτεροετών (11 άτομα) και ένα μεγάλο μέρος του δείγματος των τριτοετών (8 άτομα) συμφωνεί απόλυτα με την παραπάνω άποψη.



Διάγραμμα 4.5.2.25.: Κριτήρια επιλογής υποψηφίου (Ερώτηση 10)- Σύγκριση απαντήσεων

4.5.2.6. Ερωτήσεις συνεντεύξεων επιλογής

Στην ερώτηση 11, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν με το ότι οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων επιλογής, στις ελληνικές επιχειρήσεις, εστιάζουν στα καθορισμένα κριτήρια επιλογής για τη θέση εργασίας. Οι δευτεροετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν απαντήσεις που κυμαίνονταν από 2 (συμφωνώ) έως και 4 (διαφωνώ). Οι τριτοετείς έδωσαν απαντήσεις που κυμαίνονταν από 1 (συμφωνώ απόλυτα) έως και 5 (διαφωνώ απόλυτα).

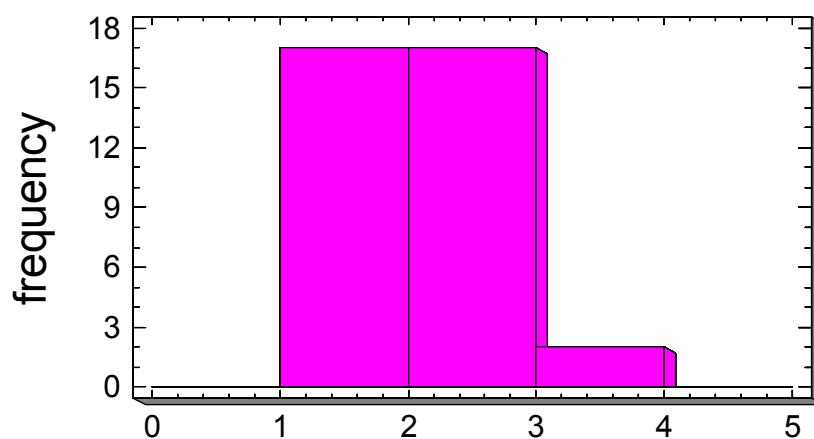
Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα στατιστικής συγκριτικά για τους δευτεροετείς και τους τριτοετείς μεταπτυχιακούς φοιτητές. Παρατηρούμε ότι τόσο για τους δευτεροετείς, όσο και για τους τριτοετείς, τόσο η τυποποιημένη ασυμμετρία, όσο και η τυποποιημένη κύρτωση βρίσκονται μέσα στο αναμενόμενο εύρος για την κανονική κατανομή. Συνεπώς εφόσον βρίσκονται και τα δύο μέτρα εντός του αναμενόμενου εύρους για κανονική κατανομή, έχουμε κανονικότητα στα δεδομένα για την Ερώτηση 11.

Μέτρα Περιγραφικής Στατιστικής	Δευτεροετείς	Τριτοετείς
Count	36	36
Average	2,58333	3,05556
Median	3,0	3,0
Mode		2,0
Variance	0,364286	1,08254
Standard deviation	0,603561	1,04045
Minimum	2,0	1,0
Maximum	4,0	5,0
Range	2,0	4,0
Std. skewness	1,19365	0,505209
Std. kurtosis	-0,713161	-1,04831

Αξίζει να εξετάσουμε τους πίνακες συχνοτήτων τόσο για τα αποτελέσματα των δευτεροετών, όσο και για τα αποτελέσματα των τριτοετών. Για τα δεδομένα της Ερώτησης 11, τόσο για τους δευτεροετείς, όσο και για τους τριτοετείς, βλέπουμε την κατάταξη σε 5 κλάσεις. Τα αποτελέσματα της ταξινόμησης είναι ορατά και στο Ιστόγραμμα (Histogram) που παρατίθεται στη συνέχεια.

Πίνακας Συχνοτήτων Δευτεροετών (Ερωτήσεις συνεντεύξεων επιλογής)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below 0,0				0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	0	0,0000	0	0,0000
2	1,0	2,0	1,5	17	0,4722	17	0,4722
3	2,0	3,0	2,5	17	0,4722	34	0,9444
4	3,0	4,0	3,5	2	0,0556	36	1,0000
5	4,0	5,0	4,5	0	0,0000	36	1,0000
above 5,0				0	0,0000	36	1,0000
Mean = 2,58333 Standard deviation = 0,603561							

Histogram

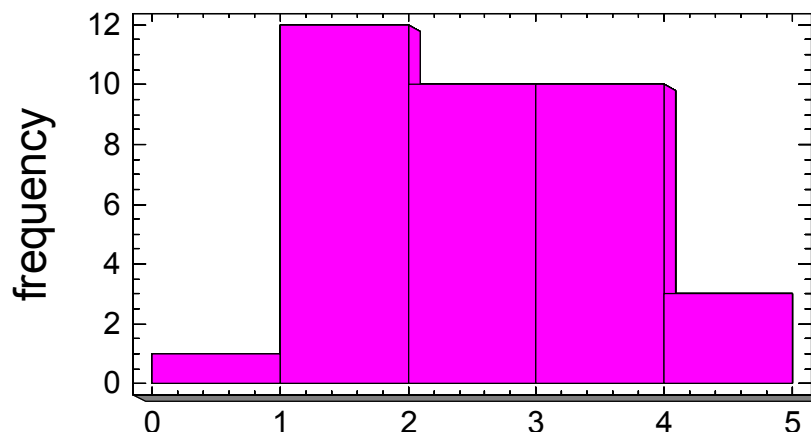


Question 11

Διάγραμμα 4.5.2.26.: Ερωτήσεις συνεντεύξεων επιλογής (Ερώτηση 11)-Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών

Πίνακας Συχνοτήτων Τριτοετών (Ερωτήσεις συνεντεύξεων επιλογής)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below 0,0				0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	1	0,0278	1	0,0278
2	1,0	2,0	1,5	12	0,3333	13	0,3611
3	2,0	3,0	2,5	10	0,2778	23	0,6389
4	3,0	4,0	3,5	10	0,2778	33	0,9167
5	4,0	5,0	4,5	3	0,0833	36	1,0000
above 5,0				0	0,0000	36	1,0000
Mean = 3,05556 Standard deviation = 1,04045							

Histogram



Question 11

Διάγραμμα 4.5.2.27.: Ερωτήσεις συνεντεύξεων επιλογής (Ερώτηση 11)-Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών

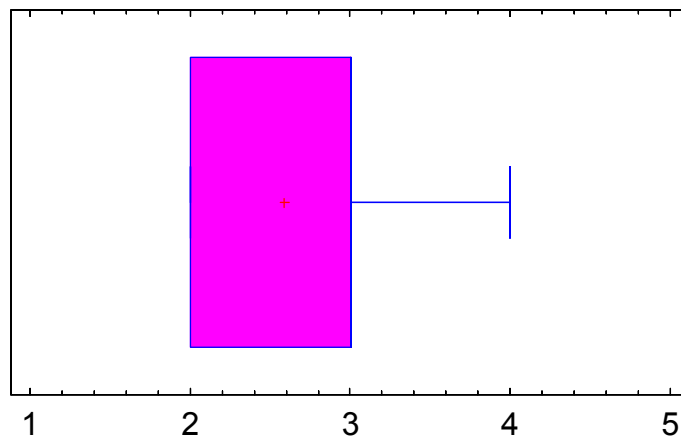
Στη συνέχεια, μελετάται το διάγραμμα μίσχου και φύλλων στο οποίο παρουσιάζεται η ταξινόμηση σε πίνακα συχνοτήτων για τα δεδομένα της Ερώτησης 11. Το εύρος των δεδομένων των δευτεροετών, έχει διαιρεθεί σε 3 κλάσεις (μίσχους), όπου κάθε μία αντιπροσωπεύεται από μια σειρά του πίνακα. Επιπλέον, το εύρος των δεδομένων των τριτοετών, έχει διαιρεθεί σε 5 κλάσεις. Εάν υπάρχουν οποιαδήποτε σημεία μακριά από την πλειονότητα των υπόλοιπων (αποκαλούμενα εξωτερικά σημεία), τοποθετούνται σε

ξεχωριστούς υψηλούς και χαμηλούς μίσχους. Τόσο στην περίπτωση των δευτεροετών, όσο και στην περίπτωση των τριτοετών δεν υπάρχουν εξωτερικά σημεία. Τα εξωτερικά σημεία παρουσιάζονται και στο διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων (Box and whisker plot).

Διάγραμμα μίσχου και φύλλων δευτεροετών: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

17 2|000000000000000000
 (17) 3|000000000000000000
 2 4|00

Box-and-Whisker Plot



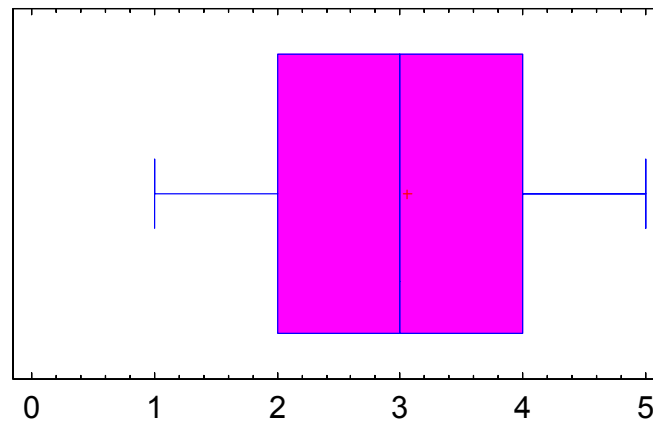
Question 11

Διάγραμμα 4.5.2.28.: Ερωτήσεις συνεντεύξεων επιλογής (Ερώτηση 11)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών

Διάγραμμα μίσχου και φύλλων τριτοετών: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

1 1|0
 13 2|000000000000000000
 (10) 3|000000000000000000
 13 4|000000000000000000
 3 5|000

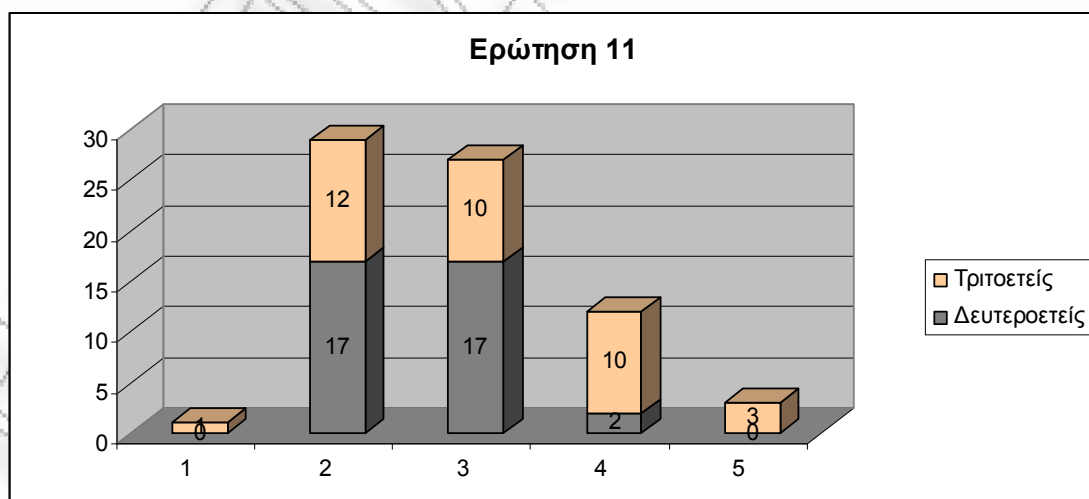
Box-and-Whisker Plot



Question 11

Διάγραμμα 4.5.2.29.: Ερωτήσεις συνεντεύξεων επιλογής (Ερώτηση 11)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών

Τέλος, στο διάγραμμα που ακολουθεί συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτηση 11. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των δευτεροετών είτε συμφωνεί (17 άτομα), είτε έχει ουδέτερη άποψη (17 άτομα) σχετικά με το αν οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων επιλογής, στις ελληνικές επιχειρήσεις, εστιάζουν στα καθορισμένα κριτήρια επιλογής για τη θέση εργασίας. Επιπλέον, η πλειοψηφία των τριτοετών συμφωνεί με την παραπάνω άποψη.



Διάγραμμα 4.5.2.30.: Ερωτήσεις συνεντεύξεων επιλογής (Ερώτηση 11)- Σύγκριση απαντήσεων

4.5.2.7. Αξιολόγηση διαδικασίας επιλογής

Στην ερώτηση 12, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν με το ότι η διαδικασία επιλογής στις ελληνικές επιχειρήσεις, αξιολογείται σύμφωνα με καθορισμένα κριτήρια, ώστε να διασφαλίζεται η παραγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων. Οι δευτεροετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν απαντήσεις που κυμαίνονταν από 2 (συμφωνώ) έως και 4 (διαφωνώ). Οι τριτοετείς έδωσαν απαντήσεις που κυμαίνονταν από 2 (συμφωνώ) έως και 5 (διαφωνώ απόλυτα).

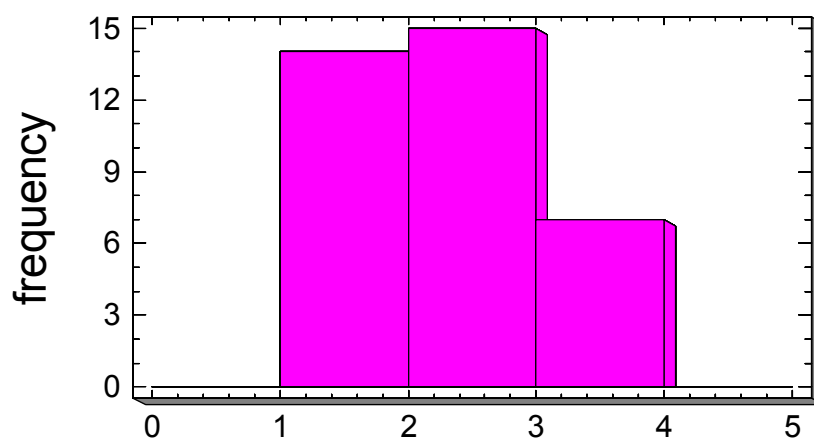
Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα στατιστικής συγκριτικά για τους δευτεροετείς και τους τριτοετείς μεταπτυχιακούς φοιτητές. Παρατηρούμε ότι τόσο για τους δευτεροετείς, όσο και για τους τριτοετείς, τόσο η τυποποιημένη ασυμμετρία, όσο και η τυποποιημένη κύρτωση βρίσκονται μέσα στο αναμενόμενο εύρος για την κανονική κατανομή. Συνεπώς εφόσον βρίσκονται και τα δύο μέτρα εντός του αναμενόμενου εύρους για κανονική κατανομή, έχουμε κανονικότητα στα δεδομένα για την Ερώτηση 12.

Μέτρα Περιγραφικής Στατιστικής	Δευτεροετείς	Τριτοετείς
Count	36	36
Average	2,80556	3,44444
Median	3,0	3,0
Mode	3,0	3,0
Variance	0,561111	0,653968
Standard deviation	0,749074	0,808683
Minimum	2,0	2,0
Maximum	4,0	5,0
Range	2,0	3,0
Std. skewness	0,832266	0,0449764
Std. kurtosis	-1,35086	-0,42753

Αξίζει να εξετάσουμε τους πίνακες συχνοτήτων τόσο για τα αποτελέσματα των δευτεροετών, όσο και για τα αποτελέσματα των τριτοετών. Για τα δεδομένα της Ερώτησης 12, τόσο για τους δευτεροετείς, όσο και για τους τριτοετείς, βλέπουμε την κατάταξη σε 5 κλάσεις. Τα αποτελέσματα της ταξινόμησης είναι ορατά και στο Ιστόγραμμα (Histogram) που παρατίθεται στη συνέχεια.

Πίνακας Συχνοτήτων Δευτεροετών (Αξιολόγηση διαδικασίας επιλογής)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below 0,0				0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	0	0,0000	0	0,0000
2	1,0	2,0	1,5	14	0,3889	14	0,3889
3	2,0	3,0	2,5	15	0,4167	29	0,8056
4	3,0	4,0	3,5	7	0,1944	36	1,0000
5	4,0	5,0	4,5	0	0,0000	36	1,0000
above 5,0				0	0,0000	36	1,0000
Mean = 2,80556 Standard deviation = 0,749074							

Histogram

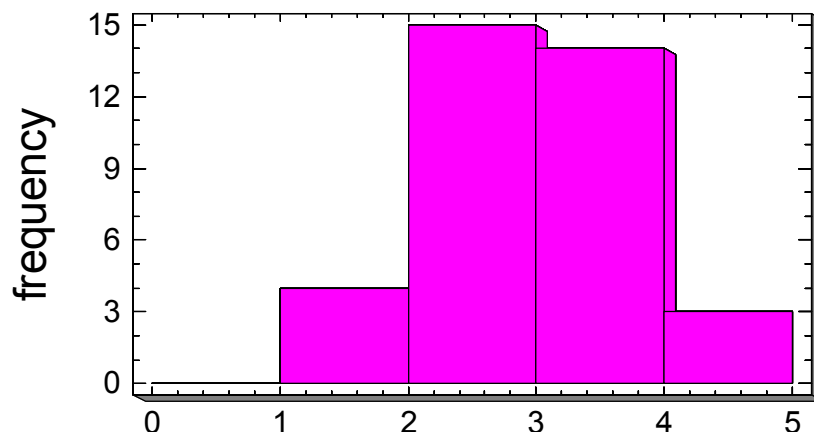


Question 12

Διάγραμμα 4.5.2.31.: Αξιολόγηση διαδικασίας επιλογής (Ερώτηση 12)-Διάγραμμα Συχνοτήτων Δευτεροετών

Πίνακας Συχνοτήτων Τριτοετών (Αξιολόγηση διαδικασίας επιλογής)							
Class	Lower Limit	Upper Limit	Midpoint	Frequency	Relative Frequency	Cumulative Frequency	Cumulative Relative Frequency
at or below 0,0				0	0,0000	0	0,0000
1	0,0	1,0	0,5	0	0,0000	0	0,0000
2	1,0	2,0	1,5	4	0,1111	4	0,1111
3	2,0	3,0	2,5	15	0,4167	19	0,5278
4	3,0	4,0	3,5	14	0,3889	33	0,9167
5	4,0	5,0	4,5	3	0,0833	36	1,0000
above 5,0				0	0,0000	36	1,0000
Mean = 3,44444 Standard deviation = 0,808683							

Histogram



Question 12

Διάγραμμα 4.5.2.32.: Αξιολόγηση διαδικασίας επιλογής (Ερώτηση 12)- Διάγραμμα Συχνοτήτων Τριτοετών

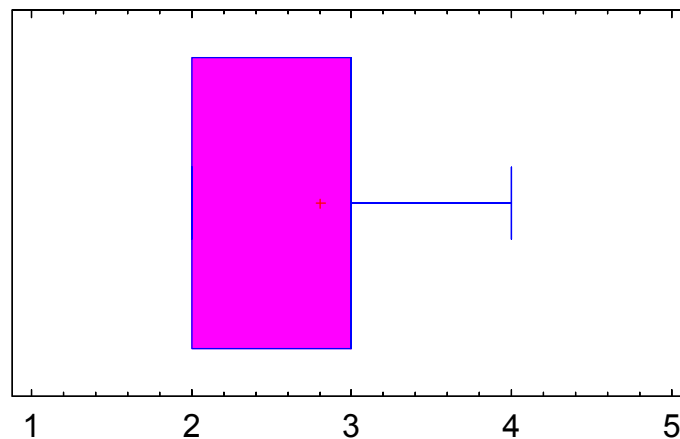
Στη συνέχεια, μελετάται το διάγραμμα μίσχου και φύλλων στο οποίο παρουσιάζεται η ταξινόμηση σε πίνακα συχνοτήτων για τα δεδομένα της Ερώτησης 12. Το εύρος των δεδομένων των δευτεροετών, έχει διαιρεθεί σε 3 κλάσεις (μίσχους), όπου κάθε μία αντιπροσωπεύεται από μια σειρά του πίνακα. Επιπλέον, το εύρος των δεδομένων των τριτοετών, έχει διαιρεθεί σε 4 κλάσεις. Εάν υπάρχουν οποιαδήποτε σημεία μακριά από την πλειονότητα των υπόλοιπων (αποκαλούμενα εξωτερικά σημεία), τοποθετούνται σε

ξεχωριστούς υψηλούς και χαμηλούς μίσχους. Τόσο στην περίπτωση των δευτεροετών, όσο και στην περίπτωση των τριτοετών δεν υπάρχουν εξωτερικά σημεία. Τα εξωτερικά σημεία παρουσιάζονται και στο διάγραμμα πλαισίου και απολήξεων (Box and whisker plot).

Διάγραμμα μίσχου και φύλλων δευτεροετών: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

14 2|0000000000000000
 (15) 3|0000000000000000
 7 4|0000000

Box-and-Whisker Plot



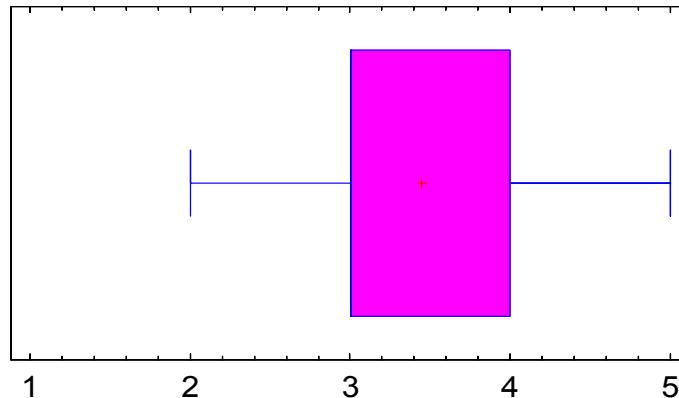
Question 12

Διάγραμμα 4.5.2.33.: Αξιολόγηση διαδικασίας επιλογής (Ερώτηση 12)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών

Διάγραμμα μίσχου και φύλλων τριτοετών: unit = 0,1 1|2 represents 1,2

4 2|0000
 (15) 3|0000000000000000
 17 4|0000000000000000
 3 5|000

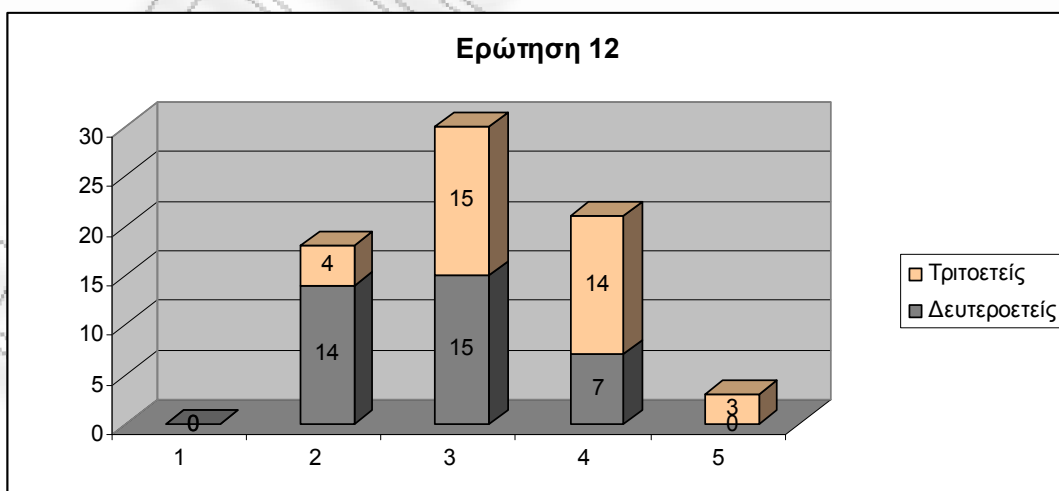
Box-and-Whisker Plot



Question 12

Διάγραμμα 4.5.2.34.: Αξιολόγηση διαδικασίας επιλογής (Ερώτηση 12)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών

Τέλος, στο διάγραμμα που ακολουθεί συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτηση 12. Παρατηρούμε ότι τόσο η πλειοψηφία των δευτεροετών (15 άτομα), όσο και η πλειοψηφία των τριτοετών (15 άτομα) ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη ότι η διαδικασία επιλογής στις ελληνικές επιχειρήσεις, αξιολογείται σύμφωνα με καθορισμένα κριτήρια, ώστε να διασφαλίζεται η παραγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον, ένα μεγάλο μέρος του δείγματος των δευτεροετών (14 άτομα) συμφωνεί με την παραπάνω άποψη. Αντιθέτως, ένα μεγάλο μέρος του δείγματος των τριτοετών (14 άτομα) διαφωνεί με την παραπάνω άποψη.



Διάγραμμα 4.5.2.35.: Αξιολόγηση διαδικασίας επιλογής (Ερώτηση 12)- Σύγκριση απαντήσεων

4.5.3. Αντιλήψεις ερωτηθέντων σε υποθέσεις- συμπεράσματα βιβλιογραφικής έρευνας (ερωτήσεις 13-20)

4.5.3.1. Περιγραφές θέσεων εργασίας, από πλευράς εργαζομένου

Στο πρώτο σκέλος της ερώτησης 13, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τοποθετήσουν με σειρά σημαντικότητας τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στις περιγραφές θέσης εργασίας, από πλευράς εργαζομένου. Οι δευτεροετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν τιμές από 1 έως 4 για τη μεταβλητή 1 (τίτλος και εύρος καθηκόντων), από 1 έως 5 για τη μεταβλητή 2 (απαιτήσεις εκπαίδευσης), από 2 έως 5 για τη μεταβλητή 3 (εργασιακή εμπειρία), από 1 έως 5 για τη μεταβλητή 4 (εύρος μισθού) και από 2 έως 5 για τη μεταβλητή 5 (προνόμια). Οι τριτοετείς έδωσαν τιμές από το 1 έως και το 5 για κάθε μια από τις μεταβλητές της ερώτησης.

Οι μεταβλητές που μελετούμε στο πρώτο σκέλος της Ερώτησης 13 είναι οι εξής:

1. Τίτλος και εύρος καθηκόντων.
2. Απαιτήσεις εκπαίδευσης.
3. Εργασιακή εμπειρία.
4. Εύρος μισθού.
5. Προνόμια.

Στη συνέχεια μελετάμε το τεστ Friedman το οποίο ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι καθεμιάς από τις 5 στήλες της Ερώτησης 13, είναι ίσες. Τα δεδομένα κάθε σειράς κατατάσσονται από το μικρότερο στο μεγαλύτερο. Η μέση τιμή της κατάταξης υπολογίζεται στη συνέχεια για κάθε μια στήλη. Όσον αφορά στους δευτεροετείς, εφόσον το p-value είναι 0,000000000003336 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Για να προσδιορίσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από άλλες, μελετούμε και το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) με median notches.

Friedman Test- Δευτεροετείς (Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένου))

	Sample Size	Average Rank
Τίτλος και εύρος καθηκόντων	36	1,91667
Απαιτήσεις εκπαίδευσης	36	2,02778
Εργασιακή εμπειρία	36	3,88889
Εύρος μισθού	36	3,05556
Προνόμια	36	4,11111
Test statistic = 59,7111	P-Value =0,0000000000003336	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,0000000129318 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Friedman Test- Τριτοετείς (Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένου)

	Sample Size	Average Rank
Τίτλος και εύρος καθηκόντων	36	1,69444
Απαιτήσεις εκπαίδευσης	36	3,0
Εργασιακή εμπειρία	36	2,86111
Εύρος μισθού	36	3,41667
Προνόμια	36	4,02778
Test statistic = 42,5333	P-Value =0,0000000129318	

Επιπλέον, το τεστ Kruskal- Wallis ελέγχει την μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι, κάθε μιας από τις 5 στήλες της Ερώτησης 13, είναι ίσες. Τα δεδομένα από όλες τις στήλες πρώτα συνδυάζονται και στη συνέχεια κατατάσσονται από το μικρότερο προς το μεγαλύτερο. Η μέση τιμή της κατάταξης υπολογίζεται για τα δεδομένα κάθε στήλης. Όσον αφορά στους δευτεροετείς, εφόσον το p-value value είναι 0,0 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Και σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούμε το διάγραμμα

Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) για να διαπιστώσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά.

Kruskall-Wallis Test- Δευτεροετείς (Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένου)

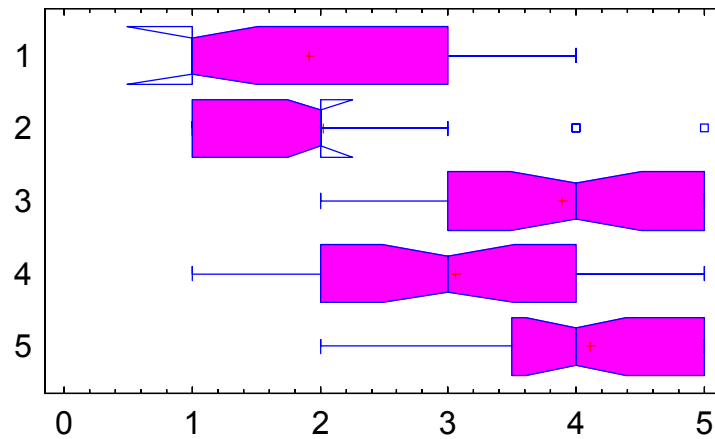
	Sample Size	Average Rank
Τίτλος και εύρος καθηκόντων	36	51,5
Απαιτήσεις εκπαίδευσης	36	55,5
Εργασιακή εμπειρία	36	122,5
Εύρος μισθού	36	92,5
Προνόμια	36	130,5
Test statistic = 74,2242	P-Value =0,0	

Τέλος, όσον αφορά στους τριτοετείς εφόσον το p-value value είναι 0,000000000090669 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Και σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούμε το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) για να διαπιστώσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά.

Kruskall-Wallis Test- Τριτοετείς (Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένου)

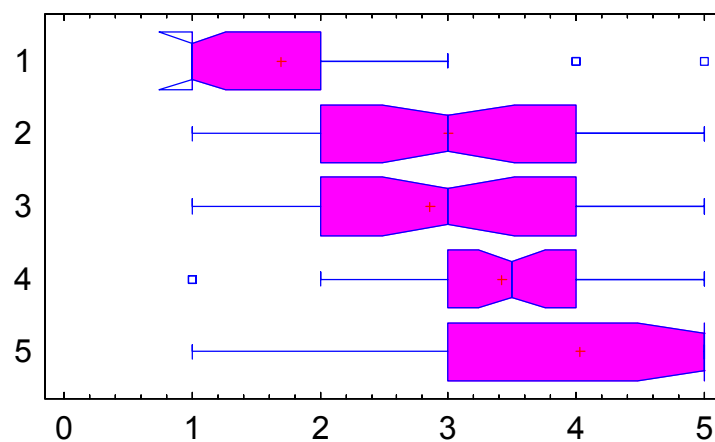
	Sample Size	Average Rank
Τίτλος και εύρος καθηκόντων	36	43,5
Απαιτήσεις εκπαίδευσης	36	90,5
Εργασιακή εμπειρία	36	85,5
Εύρος μισθού	36	105,5
Προνόμια	36	127,5
Test statistic = 52,8713	P-Value =0,000000000090669	

Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.1.: Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένου (Ερώτηση 13^α)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών

Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.2.: Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένου (Ερώτηση 13α)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών

4.5.3.2. Περιγραφές θέσεων εργασίας, από πλευράς εταιρίας

Στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης 13, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τοποθετήσουν με σειρά σημαντικότητας τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στις περιγραφές θέσης εργασίας, από πλευράς εργαζομένου. Οι δευτεροετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές κατέταξαν από το 1 έως και το 5 όλες τις μεταβλητές της ερώτησης, εκτός από τη μεταβλητή 3 (εργασιακή εμπειρία) η οποία πήρε τιμές από 1 έως 3 και τη μεταβλητή 4 (ενδεικτικό εύρος μισθού) η οποία πήρε τιμές από 2 έως 5. Οι τριτοετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές κατέταξαν από το 1 έως και το 5 όλες τις μεταβλητές εκτός από τις απαιτήσεις εκπαίδευσης, η οποία πήρε τιμές από το 1 έως και το 4.

Οι μεταβλητές που μελετούμε στο δεύτερο σκέλος της Ερώτησης 13 είναι οι εξής:

1. Τίτλος και εύρος καθηκόντων.
2. Απαιτήσεις εκπαίδευσης.
3. Εργασιακή εμπειρία.
4. Εύρος μισθού.
5. Προνόμια.

Αρχικά μελετάμε, το τεστ Friedman το οποίο ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι καθεμιάς από τις 5 στήλες του δεύτερου σκέλους της Ερώτησης 13, είναι ίσες. Εφόσον, όσον αφορά στους δευτεροετείς, το p-value είναι 0,0 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Για να προσδιορίσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από άλλες, μελετούμε και το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) με median notches.

Friedman Test- Δευτεροετείς (Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εταιρίας)

	Sample Size	Average Rank
Τίτλος και εύρος καθηκόντων	36	2,61111
Απαιτήσεις εκπαίδευσης	36	2,56944
Εργασιακή εμπειρία	36	1,34722
Εύρος μισθού	36	4,16667
Προνόμια	36	4,30556
Test statistic = 88,5738	P-Value =0,0	

Επιπλέον, όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,0000000000113436 και είναι μικρότερο του 0,05. Συνεπώς, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Friedman Test- Τριτοετείς (Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εταιρίας)

	Sample Size	Average Rank
Τίτλος και εύρος καθηκόντων	36	2,83333
Απαιτήσεις εκπαίδευσης	36	2,52778
Εργασιακή εμπειρία	36	1,69444
Εύρος μισθού	36	3,72222
Προνόμια	36	4,22222
Test statistic = 57,1778	P-Value =0,0000000000113436	

Στη συνέχεια, εξετάζεται το τεστ Kruskal- Wallis, το οποίο ελέγχει την μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι, κάθε μιας από τις 5 στήλες του δεύτερου σκέλους της Ερώτησης 13, είναι ίσες. Εφόσον το p-value για τους δευτεροετείς, είναι 0,0 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Και σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούμε το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) για να διαπιστώσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά.

Kruskall-Wallis Test- Δευτεροετείς (Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εταιρίας)

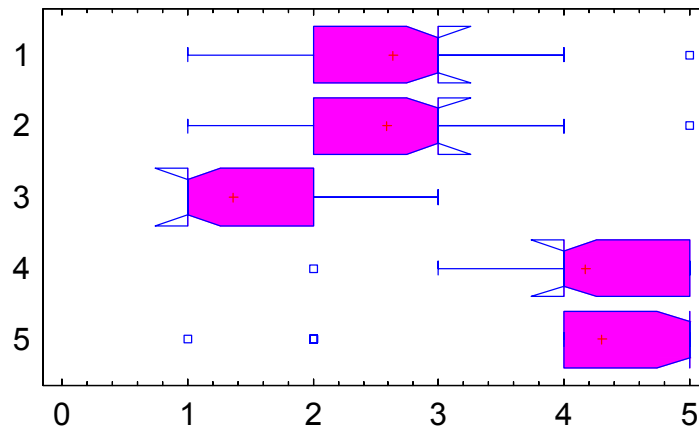
	Sample Size	Average Rank
Τίτλος και εύρος καθηκόντων	36	77,0833
Απαιτήσεις εκπαίδευσης	36	75,0556
Εργασιακή εμπειρία	36	30,5556
Εύρος μισθού	36	132,472
Προνόμια	36	137,333
Test statistic =110,054	P-Value =0,0	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,0 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Kruskall-Wallis Test- Τριτοετείς (Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εταιρίας)

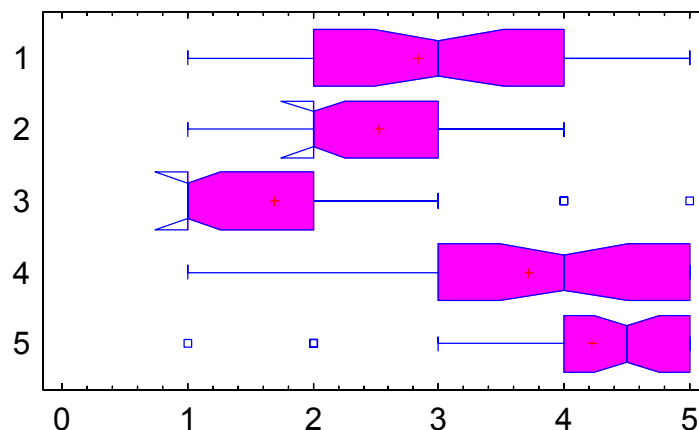
	Sample Size	Average Rank
Τίτλος και εύρος καθηκόντων	36	84,5
Απαιτήσεις εκπαίδευσης	36	73,5
Εργασιακή εμπειρία	36	43,5
Εύρος μισθού	36	116,5
Προνόμια	36	134,5
Test statistic = 71,0752	P-Value =0,0	

Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.3.: Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εταιρίας (Ερώτηση 13β)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών

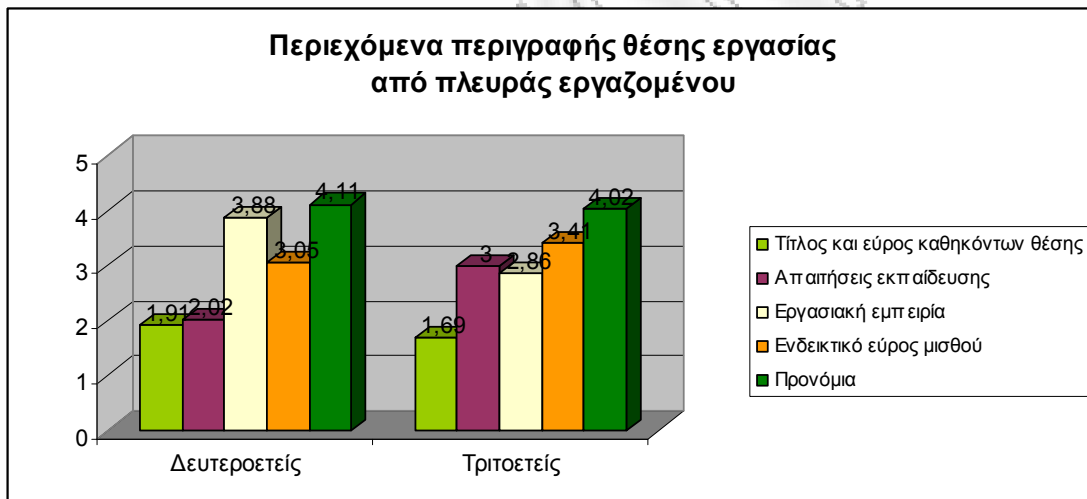
Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.4.: Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εταιρίας (Ερώτηση 13β)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών

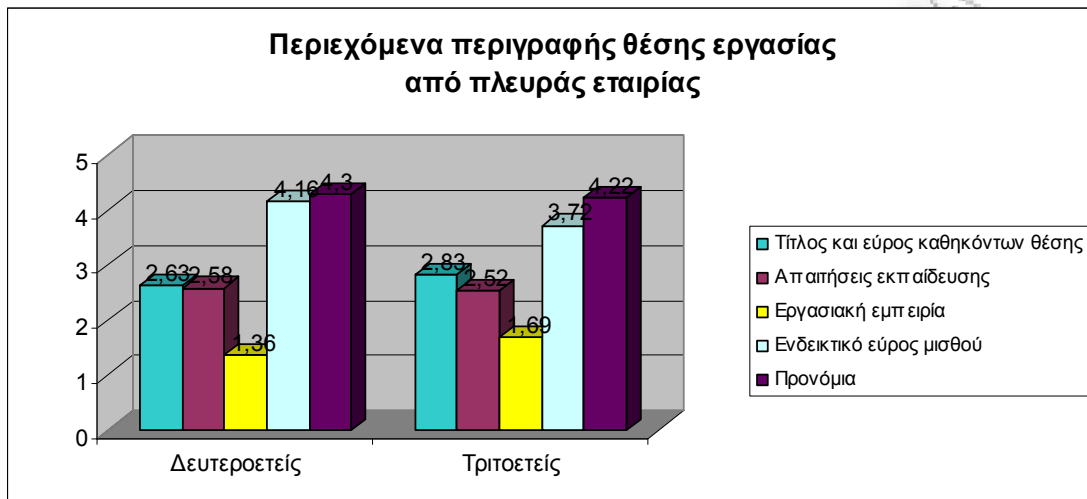
Στα διαγράμματα που ακολουθούν συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για τα δύο σκέλη της ερώτησης 13. Παρακάτω έχουμε υπολογίσει το μέσο όρο που αφορά κάθε υπόθεση για τα δύο δείγματα μεταπτυχιακών φοιτητών. Όσο ο μέσος όρος τείνει στο 5 τόσο λιγότερο σημαντική θεωρείται αυτή η υπόθεση από τους φοιτητές. Όσο ο μέσος όρος τείνει στο 1 τόσο περισσότερο σημαντική θεωρείται αυτή η υπόθεση από τους φοιτητές Παρατηρούμε ότι στο πρώτο

διάγραμμα που αφορά στα περιεχόμενα περιγραφών θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένου, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν ως πρώτο το τίτλο και εύρος καθηκόντων θέσης (1,91 και 1,69 αντίστοιχα). Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση τις απαιτήσεις εκπαίδευσης (2,02), ενώ οι τριτοετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση την εργασιακή εμπειρία (2,86). Στη τρίτη θέση, οι δευτεροετείς τοποθέτησαν το ενδεικτικό εύρος μισθού (3,05) και στην τέταρτη θέση τοποθέτησαν την εργασιακή εμπειρία (3,88). Αντιθέτως οι τριτοετείς, κατέταξαν στην τρίτη θέση τις απαιτήσεις εκπαίδευσης (3) και στην τέταρτη θέση το ενδεικτικό εύρος μισθού (3,41). Τέλος, παρατηρούμε ότι τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν στην τελευταία θέση τα προνόμια που παρέχονται στους εργαζομένους (4,11 και 4,02 αντίστοιχα).



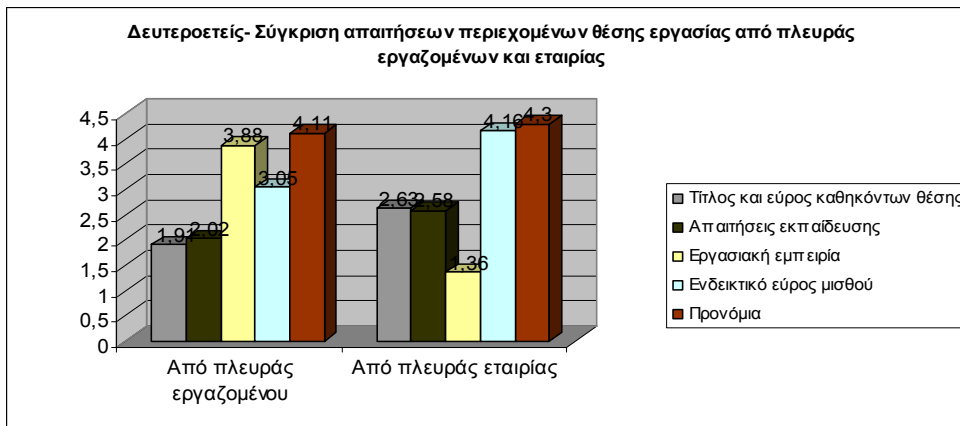
Διάγραμμα 4.5.3.5.: Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένου

Παρατηρούμε ότι στο δεύτερο διάγραμμα που αφορά στα περιεχόμενα περιγραφών θέσης εργασίας από πλευράς εταιρίας, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν ως πρώτη την εργασιακή εμπειρία (1,36 και 1,69 αντίστοιχα). Στη συνέχεια, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση τις απαιτήσεις εκπαίδευσης (2,58 και 2,52 αντίστοιχα). Στη τρίτη θέση, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς τοποθέτησαν το τίτλο και το εύρος καθηκόντων θέσης εργασίας (2,63 και 2,83 αντίστοιχα) και στην τέταρτη θέση τοποθέτησαν το ενδεικτικό εύρος μισθού (4,16 και 3,72 αντίστοιχα). Τέλος, παρατηρούμε ότι τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν στην τελευταία θέση τα προνόμια που παρέχονται στους εργαζομένους (4,3 και 4,22 αντίστοιχα).



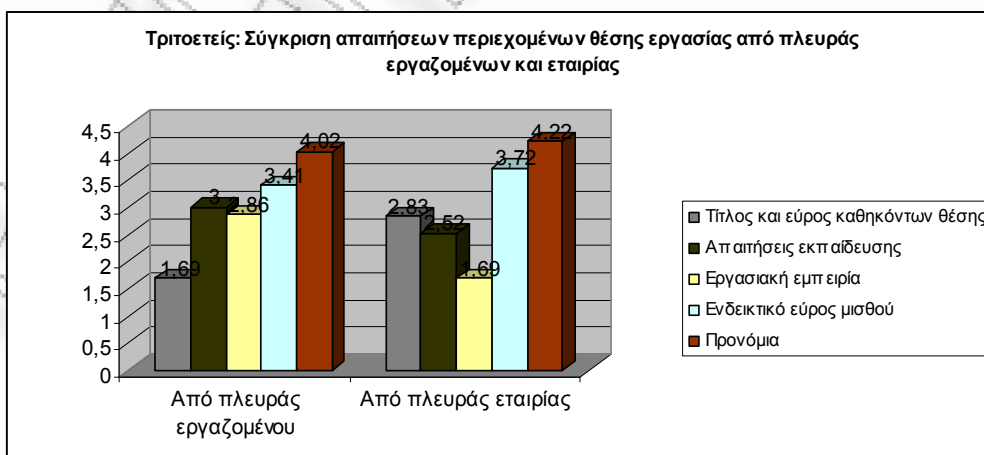
Διάγραμμα 4.5.3.6.: Περιεχόμενα περιγραφής θέσης εργασίας από πλευράς εταιρίας

Στα δύο τελευταία διαγράμματα, συγκρίνουμε τις απαιτήσεις περιεχομένων μιας θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένων και εταιρίας. Παρατηρούμε ότι στο πρώτο διάγραμμα, οι δευτεροετείς από πλευράς εργαζομένου κατέταξαν ως πρώτο το τίτλο και εύρος θέσης εργασίας (1,91), ενώ από πλευράς εταιρίας κατέταξαν ως πρώτη την εργασιακή εμπειρία (1,36). Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς τόσο από πλευράς εργαζομένου, όσο και από πλευράς εταιρίας, κατέταξαν σε δεύτερη θέση τις απαιτήσεις εκπαίδευσης (2,02 και 2,58 αντίστοιχα). Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς από πλευράς εργαζομένου κατέταξαν ως τρίτο το ενδεικτικό εύρος μισθού (3,05), ενώ από πλευράς εταιρίας κατέταξαν ως τρίτο το τίτλο και εύρος καθηκόντων θέσης (2,63). Στη τέταρτη θέση, οι δευτεροετείς κατέταξαν από πλευράς εργαζομένου την εργασιακή εμπειρία (3,88), ενώ από πλευράς εταιρίας το ενδεικτικό εύρος μισθού (4,16). Τέλος, παρατηρούμε ότι τόσο από πλευράς εργαζομένου, όσο και από πλευράς εταιρίας, οι δευτεροετείς κατέταξαν στην τελευταία θέση τα προνόμια που παρέχονται στους εργαζομένους (4,11 και 4,3 αντίστοιχα).



Διάγραμμα 4.5.3.7.: Δευτεροετείς- Σύγκριση απαιτήσεων περιεχομένων θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένων και εταιρίας

Στο δεύτερο διάγραμμα, παρατηρούμε ότι οι τριτοετείς από πλευράς εργαζομένου κατέταξαν ως πρώτο το τίτλο και εύρος θέσης εργασίας (1,69), ενώ από πλευράς εταιρίας κατέταξαν ως πρώτη την εργασιακή εμπειρία (1,69). Στη συνέχεια, οι τριτοετείς από πλευράς εργαζομένου κατέταξαν ως δεύτερη την εργασιακή εμπειρία (2,86), ενώ από πλευράς εταιρίας κατέταξαν ως δεύτερες τις απαιτήσεις εκπαίδευσης (2,52). Στη συνέχεια, οι τριτοετείς από πλευράς εργαζομένου κατέταξαν ως τρίτες τις απαιτήσεις εκπαίδευσης (3), ενώ από πλευράς εταιρίας κατέταξαν ως τρίτο το τίτλο και εύρος καθηκόντων θέσης (2,83). Στη τέταρτη θέση, οι τριτοετείς κατέταξαν τόσο από πλευράς εργαζομένου, όσο και από πλευράς εταιρίας, το ενδεικτικό εύρος μισθού (3,41 και 3,72 αντίστοιχα). Τέλος, παρατηρούμε ότι τόσο από πλευράς εργαζομένου, όσο και από πλευράς εταιρίας, οι τριτοετείς, κατέταξαν στην τελευταία θέση τα προνόμια που παρέχονται στους εργαζομένους (4,02 και 4,22 αντίστοιχα).



Διάγραμμα 4.5.3.8.: Τριτοετείς- Σύγκριση απαιτήσεων περιεχομένων θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένων και εταιρίας

4.5.3.3. Παράγοντες αναζήτησης θέσεων εργασίας

Στην ερώτηση 14, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τοποθετήσουν με σειρά σημαντικότητας τους παράγοντες που επηρεάζουν την αναζήτηση θέσεων εργασίας ανάλογα με τη σημασία που τους δίνουν για να επιλέξουν μια θέση εργασίας. Οι δευτεροετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν τιμές από το 1 έως και το 5 για κάθε μια από τις μεταβλητές της ερώτησης. Οι τριτοετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν τιμές από το 1 έως και το 5 για κάθε μια από τις μεταβλητές της ερώτησης.

Οι μεταβλητές που μελετούμε στο πλαίσιο της Ερώτησης 14 είναι οι εξής:

1. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας.
2. Προσωπική αξιολόγηση.
3. Κίνητρα (οικονομικές ανάγκες).
4. Αντιλήψεις κοινωνικής υποστήριξης.
5. Αισιόδοξες/ απαισιόδοξες προσδοκίες.

Αρχικά μελετάμε, το τεστ Friedman το οποίο ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι καθεμιάς από τις 5 στήλες της Ερώτησης 14, είναι ίσες. Εφόσον, όσον αφορά στους δευτεροετείς, το p-value είναι 0,0000000640157 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Για να προσδιορίσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από άλλες, μελετούμε και το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) με median notches

Friedman Test- Δευτεροετείς (Παράγοντες αναζήτησης θέσεων εργασίας)

	Sample Size	Average Rank
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	36	3,16667
Προσωπική αξιολόγηση	36	2,27778
Κίνητρα	36	2,05556
Αντιλήψεις κοινωνικής υποστήριξης	36	3,47222
Αισιόδοξες/ απαισιόδοξες προσδοκίες	36	4,02778
Test statistic = 39,1778	P-Value =0,0000000640157	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,0000166717 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Friedman Test- Τριτοετείς (Παράγοντες αναζήτησης θέσεων εργασίας)

	Sample Size	Average Rank
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	36	2,05556
Προσωπική αξιολόγηση	36	2,88889
Κίνητρα	36	2,83333
Αντιλήψεις κοινωνικής υποστήριξης	36	3,94444
Αισιόδοξες/ απαισιόδοξες προσδοκίες	36	3,27778
Test statistic = 27,3778	P-Value =0,0000166717	

Στη συνέχεια, εξετάζεται το τεστ Kruskal- Wallis, το οποίο ελέγχει την μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι, κάθε μιας από τις 5 στήλες του δεύτερου σκέλους της Ερώτησης 14, είναι ίσες. Εφόσον το p-value είναι 0,00000000674334 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Και σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούμε το

διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) για να διαπιστώσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά.

Kruskal- Wallis Test- Δευτεροετείς (Παράγοντες αναζήτησης θέσεων εργασίας)

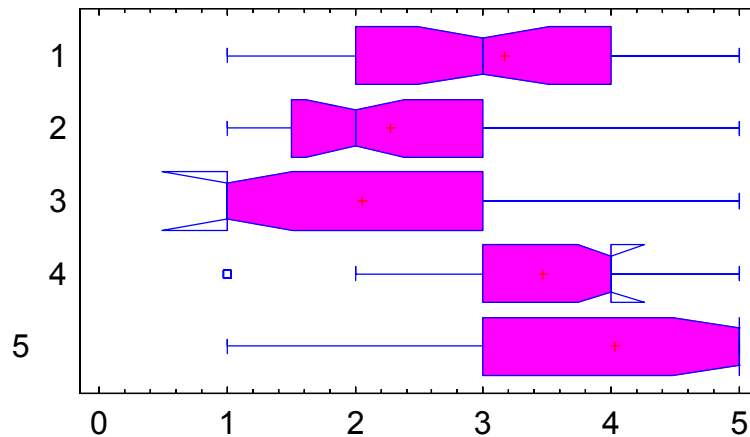
	Sample Size	Average Rank
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	36	96,5
Προσωπική αξιολόγηση	36	64,5
Κίνητρα	36	56,5
Αντιλήψεις κοινωνικής υποστήριξης	36	107,5
Αισιόδοξες/ απαισιόδοξες προσδοκίες	36	127,5
Test statistic = 48,7002	P-Value =0,00000000674334	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,000000733978 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Kruskal- Wallis Test- Τριτοετείς (Παράγοντες αναζήτησης θέσεων εργασίας)

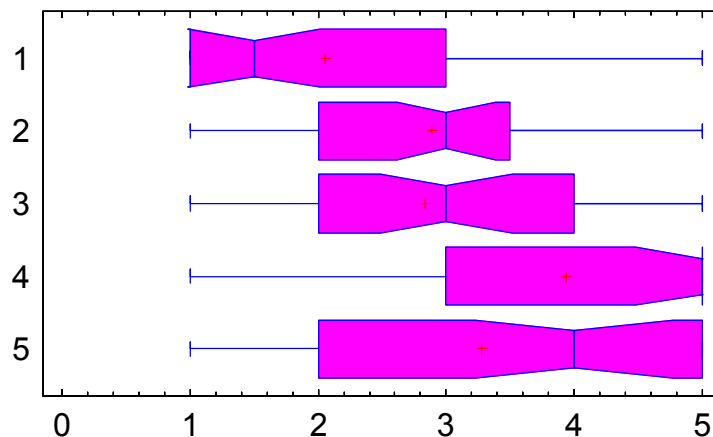
	Sample Size	Average Rank
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	36	56,5
Προσωπική αξιολόγηση	36	86,5
Κίνητρα	36	84,5
Αντιλήψεις κοινωνικής υποστήριξης	36	124,5
Αισιόδοξες/ απαισιόδοξες προσδοκίες	36	100,5
Test statistic = 34,0321	P-Value =0,000000733978	

Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.9.: Παράγοντες αναζήτησης θέσεων εργασίας (Ερώτηση 14)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών

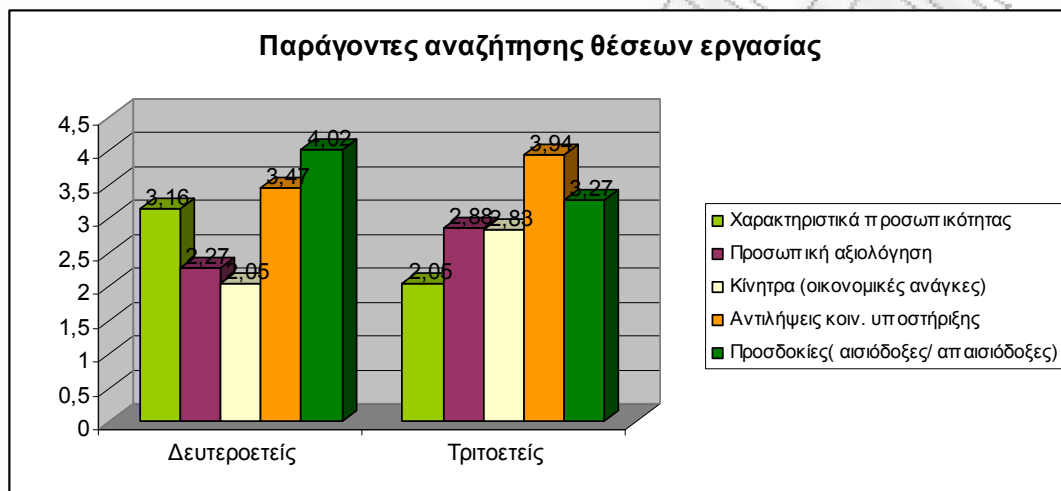
Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.10.: Παράγοντες αναζήτησης θέσεων εργασίας (Ερώτηση 14)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών

Στα διαγράμματα που ακολουθούν συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτησης 14. Παρατηρούμε ότι στο διάγραμμα που αφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν την αναζήτηση θέσεων εργασίας, οι δευτεροετείς, κατέταξαν στην πρώτη θέση τα κίνητρα (οικονομικές ανάγκες) (2,05), ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν στην πρώτη θέση τα χαρακτηριστικά τη προσωπικότητας (2,05). Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση την προσωπική αξιολόγηση (2,27), ενώ οι τριτοετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση τα κίνητρα (οικονομικές ανάγκες)

(2,83). Στη τρίτη θέση, οι δευτεροετείς τοποθέτησαν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (2,16) και στην τέταρτη θέση τοποθέτησαν τις αντιλήψεις κοινωνικής υποστήριξης (3,47). Αντιθέτως οι τριτοετείς, κατέταξαν στην τρίτη θέση την προσωπική αξιολόγηση (2,88) και στην τέταρτη θέση τις προσδοκίες (αισιόδοξες/ απαισιόδοξες) (3,27). Τέλος, παρατηρούμε ότι οι δευτεροετείς κατέταξαν στην τελευταία θέση τις προσδοκίες (αισιόδοξες/ απαισιόδοξες) (4,02), ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν στην τελευταία θέση τις αντιλήψεις κοινωνικής υποστήριξης (3,94).



Διάγραμμα 4.5.3.11.: Παράγοντες αναζήτησης θέσεων εργασίας

4.5.3.4. Πλεονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας

Στην ερώτηση 15, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τοποθετήσουν με σειρά σημαντικότητας τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας. Οι δευτεροετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές κατέταξαν από το 1 έως και το 5 όλες τις μεταβλητές της ερώτησης 15. Οι τριτοετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές κατέταξαν από το 1 έως και το 5 όλες τις μεταβλητές εκτός από τη μεταβλητή 3 (διαθέσιμες αξιολογήσεις), η οποία πήρε τιμές από το 2 έως και το 5.

Οι μεταβλητές που μελετούμε στο πλαίσιο της Ερώτησης 15 είναι οι εξής:

1. Γνώση δυνάμεων αδυναμιών των στελεχών από τον οργανισμό.
2. Πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού που βελτιώνει την απόδοση επένδυσης των οργανισμών.

3. Διαθέσιμες αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων.
4. Καλή γνώση του οργανισμού από τους ήδη εργαζόμενους.
5. Κίνητρα και οι ευκαιρίες προαγωγής.

Αρχικά μελετάμε, το τεστ Friedman το οποίο ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι καθεμιάς από τις 5 στήλες της Ερώτησης 15, είναι ίσες. Εφόσον το p-value είναι 0,00397853 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Για να προσδιορίσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από άλλες, μελετούμε και το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) με median notches.

Friedman Test- Δευτεροετείς (Πλεονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

	Sample Size	Average Rank
Γνώση δυνάμεων αδυναμιών των στελεχών από τον οργανισμό	36	2,80556
Πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που βελτιώνει την απόδοση επένδυσης των οργανισμών	36	3,13889
Διαθέσιμες αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων	36	3,69444
Καλή γνώση του οργανισμού από τους ήδη εργαζόμενους	36	2,27778
Κίνητρα και οι ευκαιρίες προαγωγής	36	3,08333
Test statistic = 15,3778	P-Value = 0,00397853	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,000575201 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Friedman Test- Τριτοετείς (Πλεονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

	Sample Size	Average Rank
Γνώση δυνάμεων αδυναμιών των στελεχών από τον οργανισμό	36	2,25
Πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που βελτιώνει την απόδοση επένδυσης των οργανισμών	36	3,02778
Διαθέσιμες αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων	36	3,75
Καλή γνώση του οργανισμού από τους ήδη εργαζόμενους	36	2,63889
Κίνητρα και οι ευκαιρίες προαγωγής	36	3,33333
Test statistic = 19,6889	P-Value =0,000575201	

Στη συνέχεια, εξετάζεται το τεστ Kruskal- Wallis, το οποίο ελέγχει την μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι, κάθε μιας από τις 5 στήλες της Ερώτησης 15, είναι ίσες. Εφόσον το p-value είναι 0,000745945 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Και σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούμε το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) για να διαπιστώσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά.

Kruskall-Wallis Test- Δευτεροετείς (Πλεονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

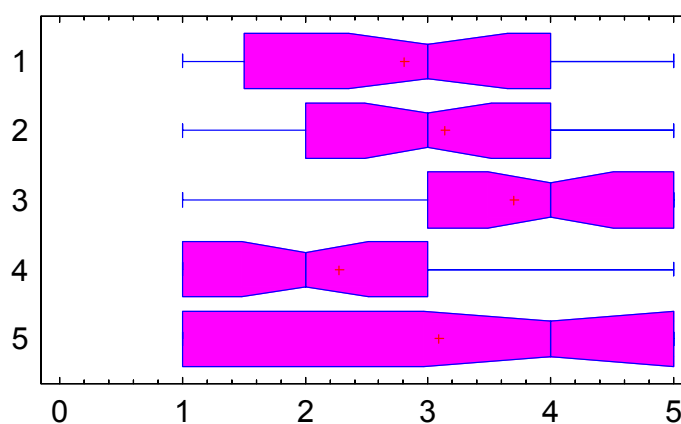
	Sample Size	Average Rank
Γνώση δυνάμεων αδυναμιών των στελεχών από τον οργανισμό	36	83,5
Πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που βελτιώνει την απόδοση επένδυσης των οργανισμών	36	95,5
Διαθέσιμες αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων	36	115,5
Καλή γνώση του οργανισμού από τους ήδη εργαζόμενους	36	64,5
Κίνητρα και οι ευκαιρίες προαγωγής	36	93,5
Test statistic = 19,1154	P-Value =0,000745945	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,0000641581 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Kruskall-Wallis Test- Τριτοετείς (Πλεονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

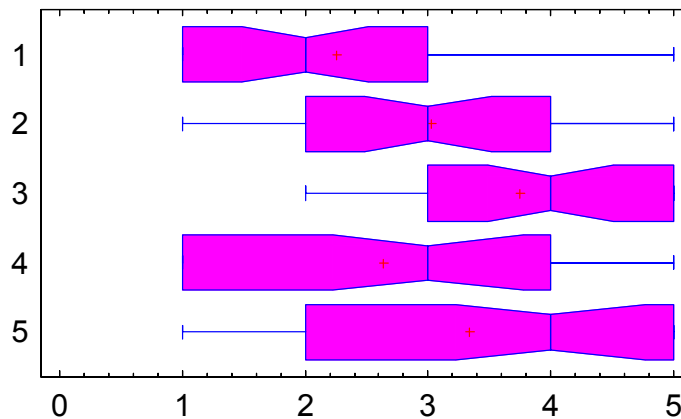
	Sample Size	Average Rank
Γνώση δυνάμεων αδυναμιών των στελεχών από τον οργανισμό	36	63,5
Πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που βελτιώνει την απόδοση επένδυσης των οργανισμών	36	91,5
Διαθέσιμες αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων	36	117,5
Καλή γνώση του οργανισμού από τους ήδη εργαζόμενους	36	77,5
Κίνητρα και οι ευκαιρίες προαγωγής	36	102,5
Test statistic = 24,4744	P-Value =0,0000641581	

Box-and-Whisker Plot



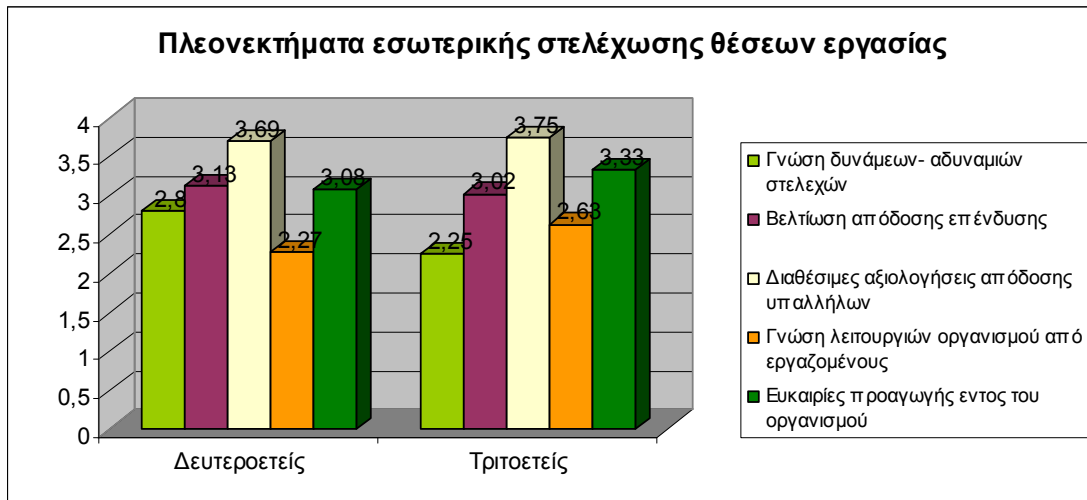
Διάγραμμα 4.5.3.12.: Πλεονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας (Ερώτηση 15)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών

Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.13.: Πλεονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας (Ερώτηση 15)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών

Στο διάγραμμα που ακολουθεί συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτησης 15. Παρατηρούμε ότι στο διάγραμμα που αφορά στα πλεονεκτήματα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, οι δευτεροετείς, κατέταξαν στην πρώτη θέση τη γνώση των λειτουργιών του οργανισμού από τους εργαζομένους (2,27), ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν στην πρώτη θέση τη γνώση των δυνάμεων και αδυναμιών των στελεχών (2,25). Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση τη γνώση των δυνάμεων και αδυναμιών των στελεχών (2,8), ενώ οι τριτοετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση τη γνώση των λειτουργιών του οργανισμού από τους εργαζομένους (2,63). Στη τρίτη θέση, οι δευτεροετείς τοποθέτησαν τις ευκαιρίες προαγωγής εντός του οργανισμού (3,08) και στην τέταρτη θέση τοποθέτησαν τη βελτίωση της απόδοσης επένδυσης που προκύπτει από την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού (3,13). Αντιθέτως οι τριτοετείς, κατέταξαν στην τρίτη θέση τη βελτίωση της απόδοσης επένδυσης που προκύπτει από την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού (3,02) και στην τέταρτη θέση τις ευκαιρίες προαγωγής εντός του οργανισμού (3,33). Τέλος, παρατηρούμε ότι τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν στην τελευταία θέση τις διαθέσιμες αξιολογήσεις απόδοσης των υπαλλήλων (3,69 και 3,75 αντίστοιχα).



Διάγραμμα 4.5.3.14.: Πλεονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας

4.5.3.5. Μειονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας

Στην ερώτηση 16, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τοποθετήσουν με σειρά σημαντικότητας τα μειονεκτήματα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας. Οι δευτεροετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν τιμές από το 1 έως και το 2 για κάθε μια από τις μεταβλητές της ερώτησης. Οι τριτοετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν τιμές από το 1 έως και το 2 για κάθε μια από τις μεταβλητές της ερώτησης.

Οι μεταβλητές που μελετούμε στο πλαίσιο της Ερώτησης 16 είναι οι εξής:

1. Αρνητική επίδραση στην απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων που δε καταφέρνουν να προαχθούν.
2. Ανακύκλωση των ιδεών.

Αρχικά μελετάμε, το τεστ Friedman το οποίο ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι καθεμιάς από τις 5 στήλες της Ερώτησης 16, είναι ίσες. Εφόσον το p-value είναι 0,000014687 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Για να προσδιορίσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από άλλες, μελετούμε και το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) με median notches.

Friedman Test- Δευτεροετείς (Μειονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

	Sample Size	Average Rank
Αρνητική επίδραση στην απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων που δε καταφέρνουν να προαχθούν	36	1,86111
Ανακύκλωση των ιδεών	36	1,13889
Test statistic = 18,7778	P-Value =0,000014687	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,019628 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Friedman Test- Τριτοετείς (Μειονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

	Sample Size	Average Rank
Αρνητική επίδραση στην απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων που δε καταφέρνουν να προαχθούν	36	1,30556
Ανακύκλωση των ιδεών	36	1,69444
Test statistic = 5,44444	P-Value =0,019628	

Στη συνέχεια, εξετάζεται το τεστ Kruskal- Wallis, το οποίο ελέγχει την μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι, κάθε μιας από τις 2 στήλες της Ερώτησης 16, είναι ίσες. Εφόσον το p-value είναι 0,000000001609 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Και σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούμε το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) για να διαπιστώσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά.

Kruskall-Wallis Test- Δευτεροετείς (Μειονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

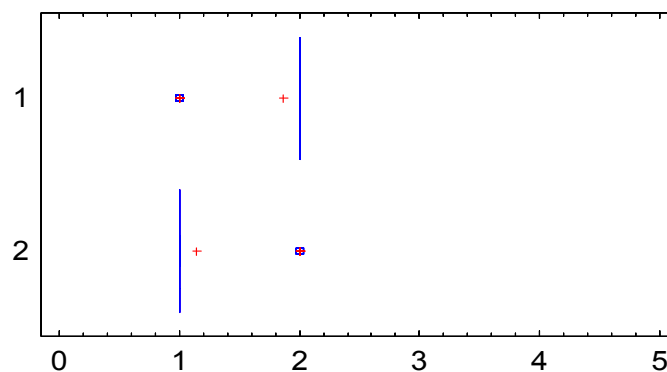
	Sample Size	Average Rank
Αρνητική επίδραση στην απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων που δε καταφέρνουν να προαχθούν	36	49,5
Ανακύκλωση των ιδεών	36	23,5
Test statistic = 37,034	P-Value =0,000000001609	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,00104924 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05. Συνεπώς, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Kruskall-Wallis Test- Τριτοετείς (Μειονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

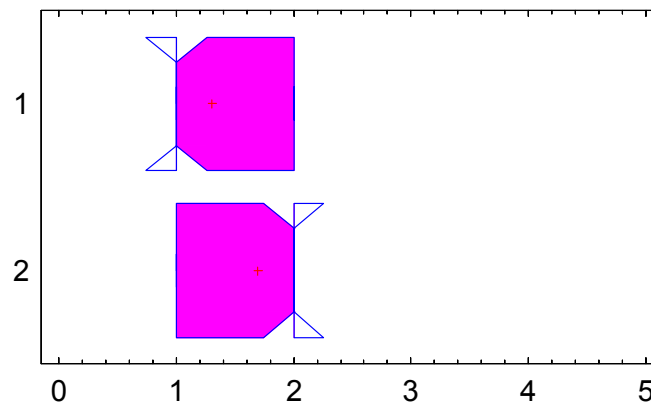
	Sample Size	Average Rank
Αρνητική επίδραση στην απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων που δε καταφέρνουν να προαχθούν	36	29,5
Ανακύκλωση των ιδεών	36	43,5
Test statistic = 10,7377	P-Value =0,00104924	

Box-and-Whisker Plot



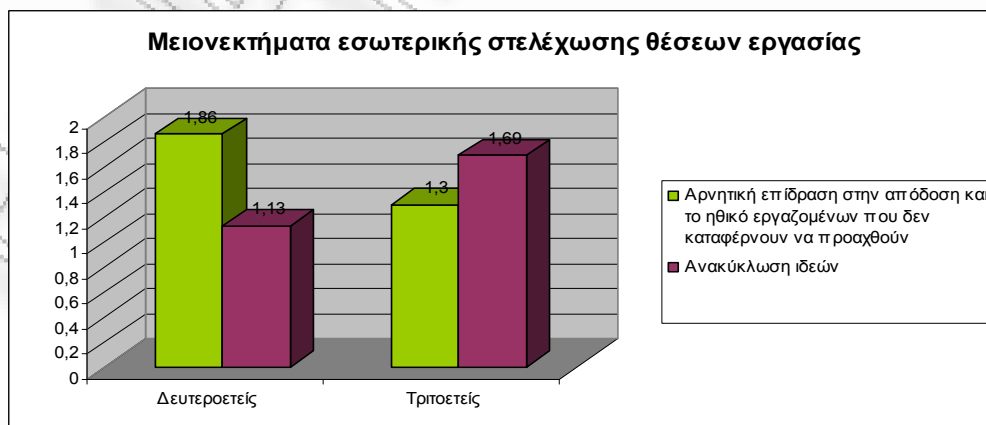
Διάγραμμα 4.5.3.15.: Μειονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας (Ερώτηση 16)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών

Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.16.: Μειονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας (Ερώτηση 16)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών

Στο διάγραμμα που ακολουθεί συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτησης 16. Παρατηρούμε ότι στο διάγραμμα που αφορά στα μειονεκτήματα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, οι δευτεροετείς, κατέταξαν στην πρώτη θέση την ανακύκλωση ιδεών (1,13), ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν στην πρώτη θέση την αρνητική επίδραση στην απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων που δεν καταφέρνουν να προαχθούν (1,3). Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση την αρνητική επίδραση στην απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων που δεν καταφέρνουν να προαχθούν (1,88), ενώ οι τριτοετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση την ανακύκλωση ιδεών (1,69).



Διάγραμμα 4.5.3.17.: Μειονεκτήματα εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας

4.5.3.6. Πλεονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας

Στην ερώτηση 17, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τοποθετήσουν με σειρά σημαντικότητας τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας. Οι δευτεροετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν τιμές από το 1 έως και το 3 για κάθε μια από τις μεταβλητές της ερώτησης. Οι τριτοετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν τιμές από το 1 έως και το 3 για κάθε μια από τις μεταβλητές της ερώτησης.

Οι μεταβλητές που μελετούμε στο πλαίσιο της Ερώτησης 17 είναι οι εξής:

1. Διορατικότητα νεοεισερχομένων.
2. Οικονομικότερη πρόσληψη νεοεισερχομένων σε σύγκριση με την εκπαίδευση των ήδη εργαζομένων.
3. Εύρεση ταλέντων για τον οργανισμό.

Αρχικά μελετάμε, το τεστ Friedman το οποίο ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι καθεμιάς από τις 5 στήλες της Ερώτησης 17, είναι ίσες. Εφόσον το p-value είναι 0,00172745 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Για να προσδιορίσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από άλλες, μελετούμε και το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) με median notches.

Friedman Test- Δευτεροετείς (Πλεονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

	Sample Size	Average Rank
Διορατικότητα	36	1,66667
Οικονομικότερη πρόσληψη	36	2,47222
Εύρεση ταλέντων	36	1,86111
Test statistic = 12,7222	P-Value =0,00172745	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,0000406256 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Friedman Test- Τριτοετείς (Πλεονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

	Sample Size	Average Rank
Διορατικότητα	36	1,44444
Οικονομικότερη πρόσληψη	36	2,5
Εύρεση ταλέντων	36	2,05556
Test statistic = 20,2222	P-Value = 0,0000406256	

Στη συνέχεια, εξετάζεται το τεστ Kruskal- Wallis, το οποίο ελέγχει την μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι, κάθε μιας από τις 3 στήλες της Ερώτησης 17, είναι ίσες. Εφόσον το p-value είναι 0,0000784289 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Και σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούμε το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) για να διαπιστώσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά.

Kruskall-Wallis Test- Δευτεροετείς (Πλεονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

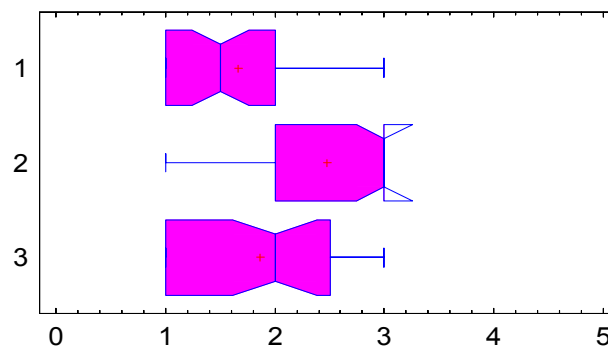
	Sample Size	Average Rank
Διορατικότητα	36	42,5
Οικονομικότερη πρόσληψη	36	71,5
Εύρεση ταλέντων	36	49,5
Test statistic = 18,9066	P-Value = 0,0000784289	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,000000297981 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05. Συνεπώς, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Kruskall-Wallis Test- Τριτοετείς (Πλεονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

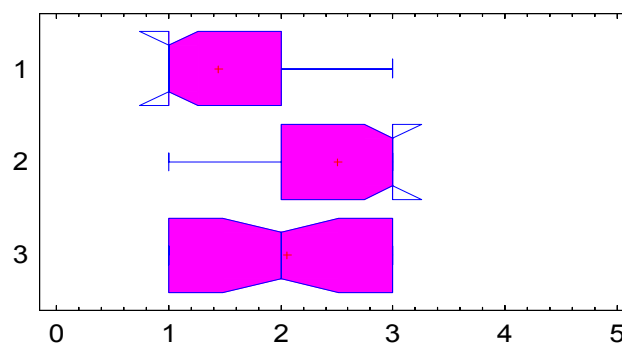
	Sample Size	Average Rank
Διορατικότητα	36	34,5
Οικονομικότερη πρόσληψη	36	72,5
Εύρεση ταλέντων	36	56,5
Test statistic = 30,0525	P-Value = 0,000000297981	

Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.18.: Πλεονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας (Ερώτηση 17)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών

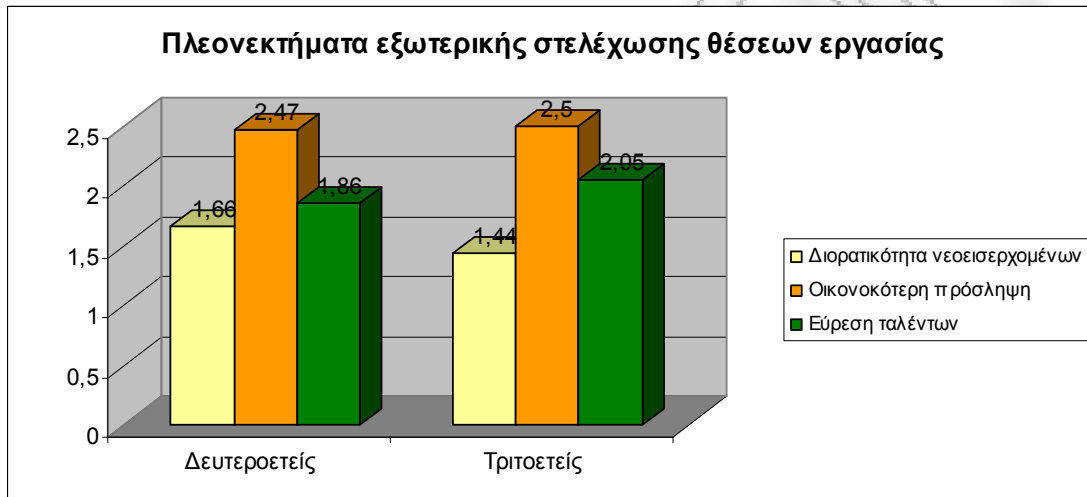
Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.19.: Πλεονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας (Ερώτηση 17)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών

Στο διάγραμμα που ακολουθεί συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτησης 17. Παρατηρούμε ότι στο διάγραμμα που αφορά στα πλεονεκτήματα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, τόσο οι

δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν στην πρώτη θέση τη διορατικότητα των νεοεισερχομένων (1,66 και 1,44 αντίστοιχα). Στη συνέχεια, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση την εύρεση ταλέντων για τον οργανισμό (1,86 και 2,08 αντίστοιχα). Τέλος, παρατηρούμε ότι τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν στην τελευταία θέση την οικονομικότερη πρόσληψη για τον οργανισμό (2,47 και 2,5 αντίστοιχα).



Διάγραμμα 4.5.3.20.: Πλεονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας

4.5.3.7. Μειονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας

Στην ερώτηση 18, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τοποθετήσουν με σειρά σημαντικότητας τα μειονεκτήματα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας. Οι δευτεροετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές. Οι δευτεροετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν τιμές από το 1 έως και το 3 για κάθε μια από τις μεταβλητές της ερώτησης. Οι τριτοετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν τιμές από το 1 έως και το 3 για κάθε μια από τις μεταβλητές, εκτός από τη μεταβλητή 3 (δυσκολία συγκέντρωσης, επικοινωνίας και αξιολόγησης υποψηφίων) όπου έδωσαν τιμές από 2 έως και 3.

Οι μεταβλητές που μελετούμε στο πλαίσιο της Ερώτησης 18 είναι οι εξής:

1. Προβλήματα στο ηθικό ανθρώπων εντός του οργανισμού που αισθάνονται ότι διαθέτουν τα προσόντα για κάποιες θέσεις εργασίας.
2. Μεγάλος χρόνος προσαρμογής και προσανατολισμού νεοεισερχομένων.

3. Δυσκολία συγκέντρωσης, επικοινωνίας και αξιολόγησης υποψηφίων .

Αρχικά μελετάμε, το τεστ Friedman το οποίο ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι καθεμιάς από τις 5 στήλες της Ερώτησης 18, είναι ίσες. Εφόσον το p-value για τους δευτεροετείς, είναι 0,302872 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Για να προσδιορίσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από άλλες, μελετούμε και το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) με median notches.

Friedman Test- Δευτεροετείς (Μειονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

	Sample Size	Average Rank
Προβλήματα στο ηθικό	36	2,02778
Μεγάλος χρόνος προσαρμογής	36	1,80556
Δυσκολία αξιολόγησης	36	2,16667
Test statistic = 2,38889	P-Value =0,302872	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,000308641 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Friedman Test- Τριτοετείς (Μειονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

	Sample Size	Average Rank
Προβλήματα στο ηθικό	36	1,61111
Μεγάλος χρόνος προσαρμογής	36	1,86111
Δυσκολία αξιολόγησης	36	2,52778
Test statistic = 16,1667	P-Value =0,000308641	

Στη συνέχεια, εξετάζεται το τεστ Kruskal- Wallis, το οποίο ελέγχει την μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι, κάθε μιας από τις 3 στήλες της Ερώτησης 18, είναι ίσες. Εφόσον το p-value είναι 0,16947 και έχει μεγαλύτερη τιμή από 0.05, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Και σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούμε το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) για να διαπιστώσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά.

Kruskall-Wallis Test- Δευτεροετείς (Μειονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

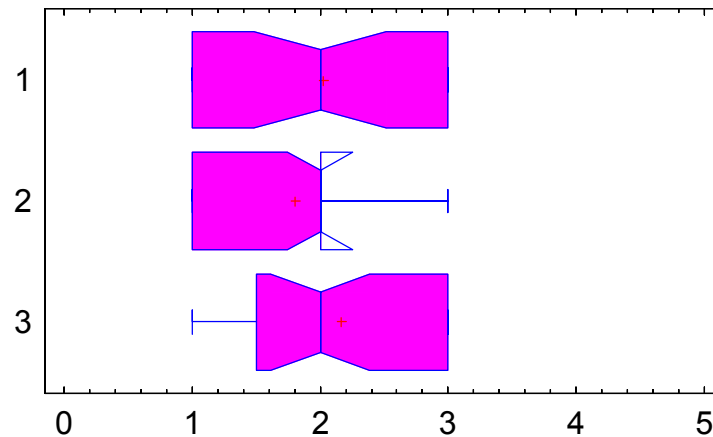
	Sample Size	Average Rank
Προβλήματα στο ηθικό	36	55,5
Μεγάλος χρόνος προσαρμογής	36	47,5
Δυσκολία αξιολόγησης	36	60,5
Test statistic = 3,55015	P-Value =0,16947	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,00000606648 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05. Συνεπώς, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Kruskall-Wallis Test- Τριτοετείς (Μειονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας)

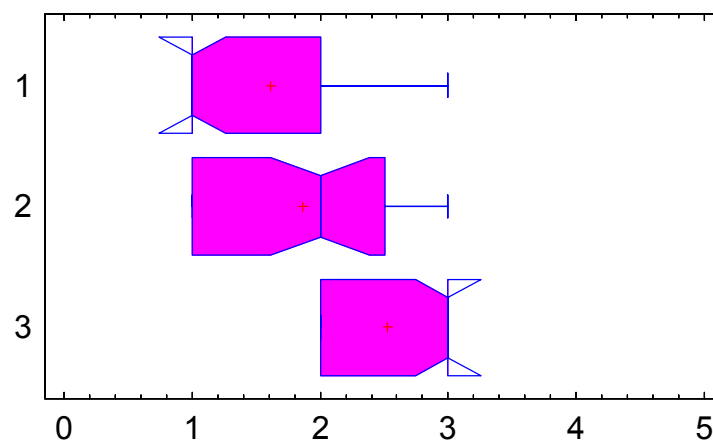
	Sample Size	Average Rank
Προβλήματα στο ηθικό	36	40,5
Μεγάλος χρόνος προσαρμογής	36	49,5
Δυσκολία αξιολόγησης	36	73,5
Test statistic = 24,0255	P-Value =0,00000606648	

Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.21.: Μειονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας (Ερώτηση 18) -Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών

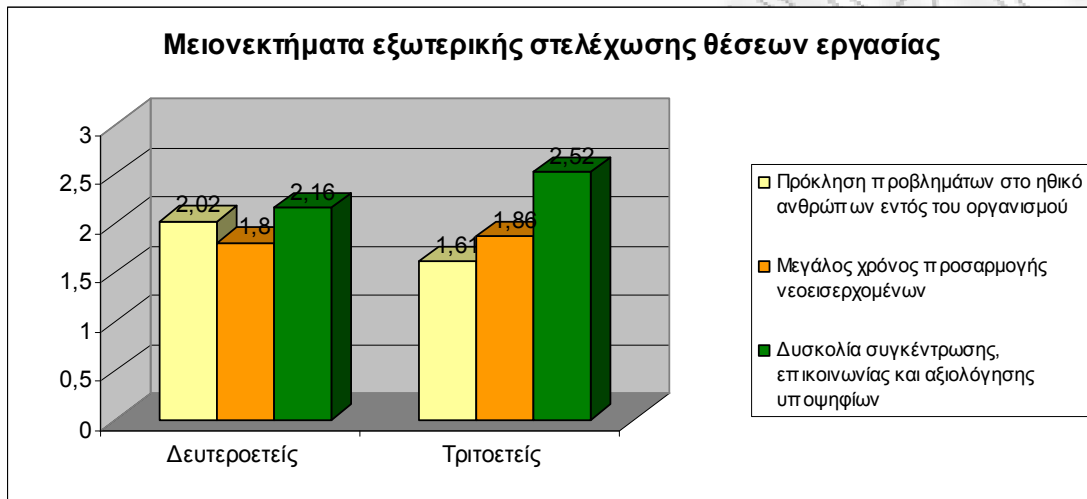
Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.22.: Μειονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας (Ερώτηση 18)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών

Στο διάγραμμα που ακολουθεί συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτησης 18. Παρατηρούμε ότι στο διάγραμμα που αφορά στα μειονεκτήματα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, οι δευτεροετείς κατέταξαν στην πρώτη θέση το μεγάλο χρόνο προσαρμογής των νεοεισερχομένων (1,8), ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν στην πρώτη θέση την πρόκληση προβλημάτων στο ηθικό ανθρώπων εντός του οργανισμού. Στη συνέχεια, οι

δευτεροετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση την πρόκληση προβλημάτων στο ηθικό ανθρώπων εντός του οργανισμού (2,02), ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση το μεγάλο χρόνο προσαρμογής των νεοεισερχομένων (1,08). Τέλος, παρατηρούμε ότι τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν στην τελευταία θέση τη δυσκολία συγκέντρωσης επικοινωνίας και αξιολόγησης υποψηφίων (2,16 και 2,62 αντίστοιχα).



Διάγραμμα 4.5.3.23.: Μειονεκτήματα εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας

4.5.3.8. Μέθοδοι προσέλκυσης

Στην ερώτηση 19, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τοποθετήσουν με σειρά σημαντικότητας τις μεθόδους προσέλκυσης. Οι δευτεροετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν τιμές από το 1 έως και το 5 για κάθε μια από τις μεταβλητές, εκτός από τη μεταβλητή 2 (αγγελίες) όπου έδωσαν τιμές από 2 έως και 5. Οι τριτοετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν τιμές από το 1 έως και το 5 για κάθε μια από τις μεταβλητές, εκτός από τη μεταβλητή 3 (ίντερνετ) όπου έδωσαν τιμές από 1 έως και 4.

Οι μεταβλητές που μελετούμε στο πλαίσιο της Ερώτησης 19 είναι οι εξής:

1. Ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης
- 2 Αγγελίες
- 3 Ίντερνετ
- 4 Γραφεία απασχόλησης

5 Πανεπιστημιακή προσέλκυση

Αρχικά μελετάμε, το τεστ Friedman το οποίο ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι καθεμιάς από τις 5 στήλες της Ερώτησης 19, είναι ίσες. Εφόσον το p-value είναι 0,0 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Για να προσδιορίσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από άλλες, μελετούμε και το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) με median notches.

Friedman Test- Δευτεροετείς (Μέθοδοι προσέλκυσης)

	Sample Size	Average Rank
Ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης	36	3,04167
Αγγελίες	36	3,83333
Ίντερνετ	36	1,98611
Γραφεία απασχόλησης	36	4,30556
Πανεπιστημιακή προσέλκυση	36	1,83333
Test statistic = 69,0682	P-Value =0,0	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,000286106 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Friedman Test- Τριτοετείς (Μέθοδοι προσέλκυσης)

	Sample Size	Average Rank
Ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης	36	3,30556
Αγγελίες	36	3,08333
Ίντερνετ	36	2,0
Γραφεία απασχόλησης	36	3,61111
Πανεπιστημιακή προσέλκυση	36	3,0
Test statistic = 21,2222	P-Value =0,000286106	

Στη συνέχεια, εξετάζεται το τεστ Kruskal- Wallis, το οποίο ελέγχει την μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι, κάθε μιας από τις 5 στήλες της Ερώτησης 19, είναι ίσες. Εφόσον το p-value είναι 0,0 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Και σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούμε το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) για να διαπιστώσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά.

Kruskall-Wallis Test- Δευτεροετείς (Μέθοδοι προσέλκυσης)

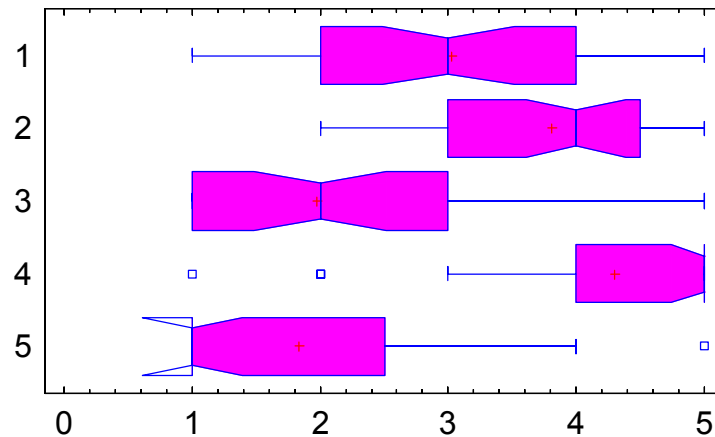
	Sample Size	Average Rank
Ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης	36	91,9722
Αγγελίες	36	119,722
Ίντερνετ	36	54,1111
Γραφεία απασχόλησης	36	137,625
Πανεπιστημιακή προσέλκυση	36	49,0694
Test statistic = 84,4967	P-Value =0,0	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, εφόσον το p-value είναι 0,000026519 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Kruskall-Wallis Test- Τριτοετείς (Μέθοδοι προσέλκυσης)

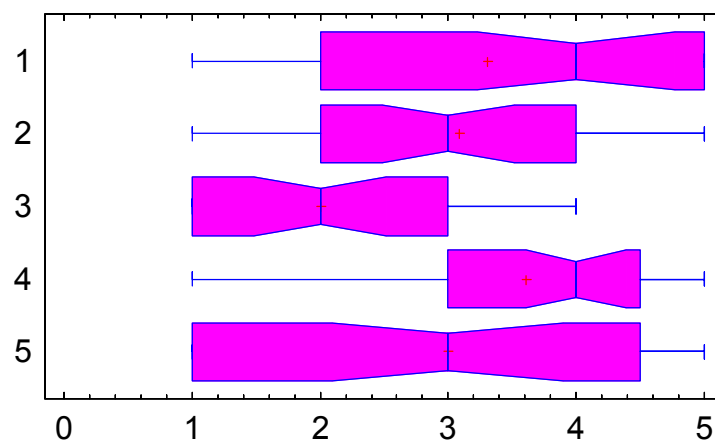
	Sample Size	Average Rank
Ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης	36	101,5
Αγγελίες	36	93,5
Ίντερνετ	36	54,5
Γραφεία απασχόλησης	36	112,5
Πανεπιστημιακή προσέλκυση	36	90,5
Test statistic = 26,3804	P-Value =0,000026519	

Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.24.: Μέθοδοι προσέλκυσης (Ερώτηση 19)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών

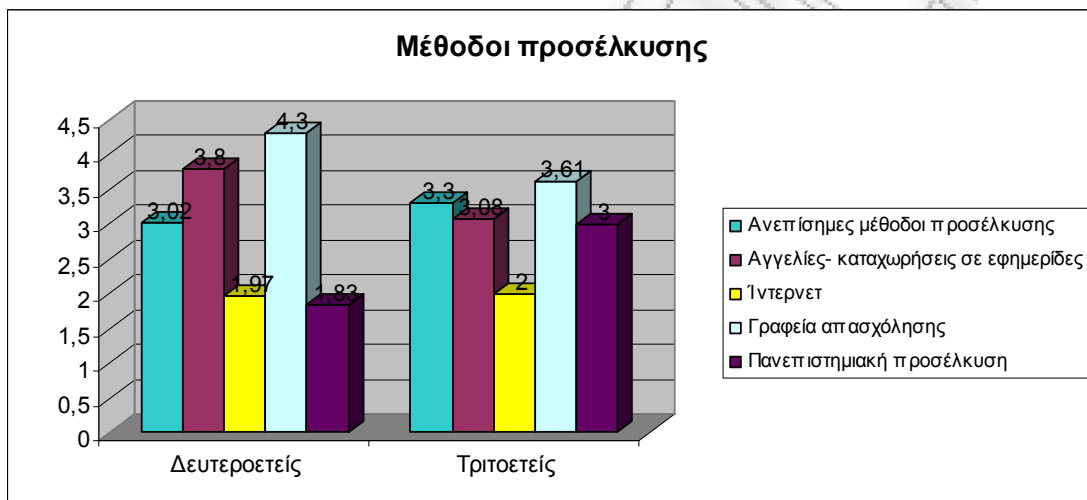
Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.25.: Μέθοδοι προσέλκυσης (Ερώτηση 19)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών

Στο διάγραμμα που ακολουθεί συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτησης 19. Παρατηρούμε ότι στο διάγραμμα που αφορά τις μεθόδους προσέλκυσης, οι δευτεροετείς κατέταξαν στην πρώτη θέση την πανεπιστημιακή προσέλκυση (1,03), ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν στην πρώτη θέση το ίντερνετ (2). Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση το ίντερνετ

(1,97), ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση την πανεπιστημιακή προσέλκυση (3). Στη συνέχεια παρατηρούμε ότι οι δευτεροετείς τοποθέτησαν στην τρίτη θέση τις ανεπίσημες μεθόδους προσέλκυσης (3,02) και στην τέταρτη θέση τις αγγελίες και καταχωρήσεις σε εφημερίδες (3,8). Αντιθέτως, οι τριτοετείς, τοποθέτησαν στην τρίτη θέση τις αγγελίες και καταχωρήσεις σε εφημερίδες (3,08) και στην τέταρτη θέση τις ανεπίσημες μεθόδους προσέλκυσης (3,3). Τέλος, παρατηρούμε ότι τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν στην τελευταία θέση τα γραφεία απασχόλησης (4,3 και 3,61 αντίστοιχα).



Διάγραμμα 4.5.3.26.: Μέθοδοι προσέλκυσης

4.5.3.9. Μέθοδοι επιλογής

Στην ερώτηση 20, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να τοποθετήσουν με σειρά σημαντικότητας τις μεθόδους επιλογής. Οι δευτεροετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν τιμές από 1 έως 3 για τη μεταβλητή 1 (συνέντευξη), τιμές από 1 έως 4 για τη μεταβλητή 2 (δείγματα εργασίας), τιμές από 3 έως 5 για τη μεταβλητή 3 (αξιολόγηση από ομοβάθμιους) και τιμές από 2 έως 5 για τις μεταβλητές 4 και 5 (ψυχομετρικά τεστ και τεστ μέσω διαδικτύου). Οι τριτοετείς μεταπτυχιακοί φοιτητές έδωσαν τιμές από το 1 έως και το 5 για κάθε μια από τις μεταβλητές, εκτός από τη μεταβλητή 4 (ψυχομετρικά τεστ) όπου έδωσαν τιμές από 2 έως και 5.

Οι μεταβλητές που μελετούμε στο πλαίσιο της Ερώτησης 20 είναι οι εξής:

1. Συνέντευξη
2. Δείγματα εργασίας
3. Αξιολόγηση από ομοβάθμιους
4. Ψυχομετρικά τεστ
5. Τεστ μέσω διαδικτύου

Αρχικά μελετάμε, το τεστ Friedman το οποίο ελέγχει τη μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι καθεμιάς από τις 5 στήλες της Ερώτησης 20, είναι ίσες. Εφόσον το p-value για τους δευτεροετείς είναι 0,0 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Για να προσδιορίσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από άλλες, μελετούμε και το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) με median notches.

Friedman Test- Δευτεροετείς (Μέθοδοι επιλογής)

	Sample Size	Average Rank
Συνέντευξη	36	1,13889
Δείγματα εργασίας	36	2,0
Αξιολόγηση από ομοβάθμιους	36	3,91667
Ψυχομετρικά τεστ	36	3,88889
Τεστ μέσω διαδικτύου	36	4,05556
Test statistic = 103,8	P-Value =0,0	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, το p-value είναι 0,0 και είναι μικρότερο του 0,05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Friedman Test- Τριτοετείς (Μέθοδοι επιλογής)

	Sample Size	Average Rank
Συνέντευξη	36	1,5
Δείγματα εργασίας	36	2,30556
Αξιολόγηση από ομοβάθμιους	36	3,58333
Ψυχομετρικά τεστ	36	3,83333
Τεστ μέσω διαδικτύου	36	3,77778
Test statistic = 62,9556	P-Value =0,0	

Στη συνέχεια εξετάζεται το τεστ Kruskal- Wallis, το οποίο ελέγχει την μηδενική υπόθεση ότι οι διάμεσοι, κάθε μιας από τις 5 στήλες της Ερώτησης 20, είναι ίσες. Εφόσον το p-value είναι 0,0 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης. Και σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιούμε το διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων (Box and Whisker Plot) για να διαπιστώσουμε ποιες διάμεσοι διαφέρουν στατιστικά.

Kruskall-Wallis Test- Δευτεροετείς (Μέθοδοι επιλογής)

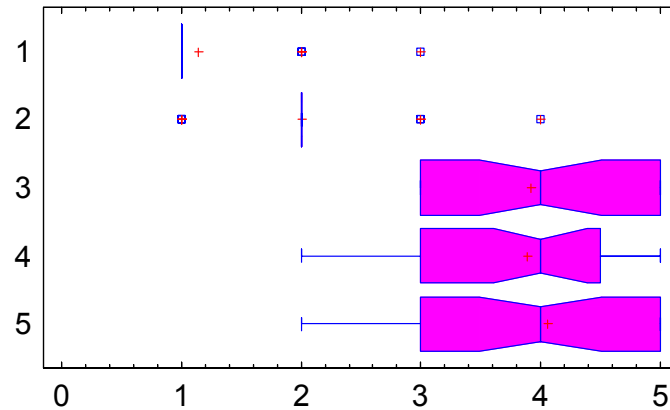
	Sample Size	Average Rank
Συνέντευξη	36	23,5
Δείγματα εργασίας	36	54,5
Αξιολόγηση από ομοβάθμιους	36	123,5
Ψυχομετρικά τεστ	36	122,5
Τεστ μέσω διαδικτύου	36	128,5
Test statistic = 129,029	P-Value =0,0	

Όσον αφορά στους τριτοετείς, εφόσον το p-value είναι 0,0 και έχει μικρότερη τιμή από 0.05, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των διαμέσων στο 95% διάστημα εμπιστοσύνης.

Kruskall-Wallis Test- Τριτοετείς (Μέθοδοι επιλογής)

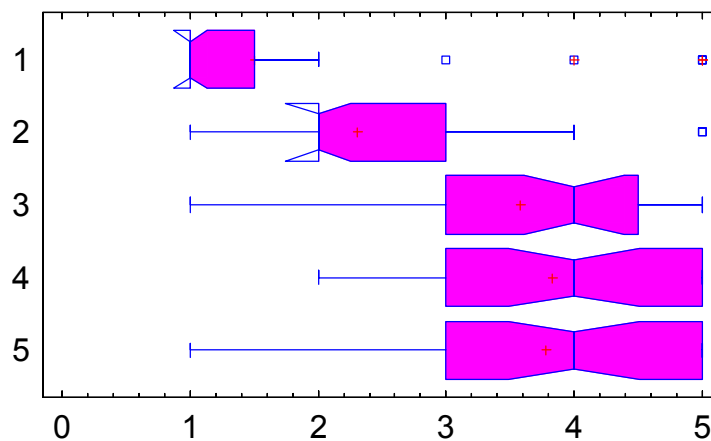
	Sample Size	Average Rank
Συνέντευξη	36	36,5
Δείγματα εργασίας	36	65,5
Αξιολόγηση από ομοβάθμιους	36	111,5
Ψυχομετρικά τεστ	36	120,5
Τεστ μέσω διαδικτύου	36	118,5
Test statistic = 78,2573	P-Value =0,0	

Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.27.: Μέθοδοι επιλογής (Ερώτηση 20)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Δευτεροετών

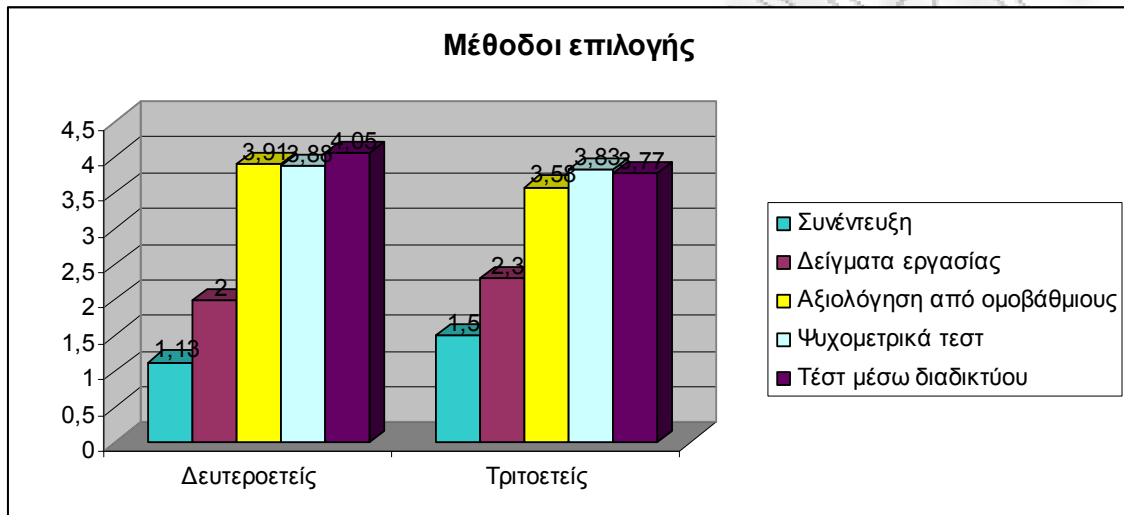
Box-and-Whisker Plot



Διάγραμμα 4.5.3.28.: Μέθοδοι επιλογής (Ερώτηση 20)- Διάγραμμα Πλαισίου και Απολήξεων Τριτοετών

Στο διάγραμμα που ακολουθεί συγκρίνουμε τις απαντήσεις των δευτεροετών και τις απαντήσεις των τριτοετών για την ερώτηση 20. Παρατηρούμε ότι στο διάγραμμα που αφορά τις μεθόδους επιλογής, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν στην πρώτη θέση τη συνέντευξη (1,13 και 1,5 αντίστοιχα). Στη συνέχεια, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση τα δείγματα εργασίας (2 και 2,3 αντίστοιχα). Στη συνέχεια παρατηρούμε ότι οι δευτεροετείς τοποθέτησαν στην τρίτη θέση τα ψυχομετρικά τεστ (3,89) και στην τέταρτη θέση την αξιολόγηση από

ομοβάθμιους (3,91). Αντιθέτως, οι τριτοετείς, τοποθέτησαν στην τρίτη θέση την αξιολόγηση από ομοβάθμιους (3,58) και στην τέταρτη θέση τα τεστ μέσω διαδικτύου (3,77). Τέλος, παρατηρούμε ότι οι δευτεροετείς κατέταξαν στην τελευταία θέση τα τεστ μέσω διαδικτύου (4,05), ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν στην τελευταία θέση τα ψυχομετρικά τεστ (3,83).



Διάγραμμα 4.5.3.29.: Μέθοδοι επιλογής

4.6. Συμπεράσματα

Τα επιχειρήματα πάνω στα οποία βασίστηκαν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, αποτελούν θεμελιωμένες αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η συγκεκριμένη έρευνα έχει σκοπό να παρουσιάσει τις αποκλίσεις της ελληνικής πραγματικότητας και των απόψεων των νεοεισερχομένων στελεχών από τη θεωρία Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Τα συμπεράσματα της έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω.

4.6.1. Συμπεράσματα έρευνας σε δευτεροετείς

- Το 33% του δείγματος των δευτεροετών φοιτητών αποτελείται από άνδρες (12 άτομα) και το 67% του δείγματος αποτελείται από γυναίκες (24 άτομα).
- Στην ερώτηση 5 του ερωτηματολογίου, για το αν εργάζονται, το 36% (13 άτομα) των δευτεροετών απάντησε ότι εργάζεται, ενώ το 64% (23 άτομα) απάντησε ότι δεν εργάζεται αυτή τη χρονική περίοδο.
- Η πλειοψηφία των δευτεροετών (16 άτομα), συμφωνεί με την άποψη ότι η λειτουργία της ΔΑΠ, στην ελληνική πραγματικότητα διευκολύνει την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.
- Η πλειοψηφία των δευτεροετών (14 άτομα), συμφωνεί με την άποψη ότι η ΔΑΠ, στην ελληνική πραγματικότητα, έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο.
- Η πλειοψηφία των δευτεροετών (16 άτομα) ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη ότι οι πρακτικές ΔΑΠ, στις ελληνικές επιχειρήσεις, αποτελούν μέσο για τη διαμόρφωση των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Η πλειοψηφία των δευτεροετών (16 άτομα), συμφωνεί με την άποψη ότι η προσέλκυση ανθρωπίνου δυναμικού, στην ελληνική πραγματικότητα, είναι σημαντική για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας.

- Η πλειοψηφία των δευτεροετών (19 άτομα), συμφωνεί με την άποψη ότι όταν τα κριτήρια επιλογής υποψηφίου προσδιορίζουν τα προσόντα του υποψηφίου, απεικονίζουν τις βασικές διαστάσεις μιας θέσης εργασίας.
- Η πλειοψηφία των δευτεροετών είτε συμφωνεί (17 άτομα), είτε έχει ουδέτερη άποψη (17 άτομα) σχετικά με το αν οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων επιλογής, στις ελληνικές επιχειρήσεις, εστιάζουν στα καθορισμένα κριτήρια επιλογής για τη θέση εργασίας.
- Η πλειοψηφία των δευτεροετών (15 άτομα), ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη ότι η διαδικασία επιλογής στις ελληνικές επιχειρήσεις, αξιολογείται σύμφωνα με καθορισμένα κριτήρια, ώστε να διασφαλίζεται η παραγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων.
- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στα περιεχόμενα περιγραφών θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένου, κατέταξαν ως πρώτο το τίτλο και εύρος καθηκόντων θέσης. Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση τις απαιτήσεις εκπαίδευσης, στην τρίτη θέση το ενδεικτικό εύρος μισθού, στην τέταρτη θέση τοποθέτησαν την εργασιακή εμπειρία και στην τελευταία θέση τα προνόμια που παρέχονται στους εργαζομένους.
- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στα περιεχόμενα περιγραφών θέσης εργασίας από πλευράς εταιρίας, κατέταξαν ως πρώτη την εργασιακή εμπειρία. Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς τοποθέτησαν στη δεύτερη θέση τις απαιτήσεις εκπαίδευσης, στη τρίτη θέση το τίτλο και το εύρος καθηκόντων θέσης εργασίας, στην τέταρτη θέση το ενδεικτικό εύρος μισθού και στην τελευταία θέση τα προνόμια που παρέχονται στους εργαζομένους.
- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν την αναζήτηση θέσεων εργασίας, κατέταξαν στην πρώτη θέση τα κίνητρα (οικονομικές ανάγκες). Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση την προσωπική αξιολόγηση, στην τρίτη θέση τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, στην τέταρτη θέση τις αντιλήψεις κοινωνικής υποστήριξης και στην τελευταία θέση τις προσδοκίες (αισιόδοξες/ απαισιόδοξες).
- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στα πλεονεκτήματα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, κατέταξαν στην πρώτη θέση τη γνώση των λειτουργιών του οργανισμού. Στη συνέχεια, κατέταξαν στη δεύτερη θέση τη γνώση των δυνάμεων και αδυναμιών των στελεχών, στη τρίτη θέση τις ευκαιρίες προαγωγής εντός του

οργανισμού, στην τέταρτη θέση τη βελτίωση της απόδοσης επένδυσης που προκύπτει από την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού και στην τελευταία θέση τις διαθέσιμες αξιολογήσεις απόδοσης των υπαλλήλων.

- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στα μειονεκτήματα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, κατέταξαν στην πρώτη θέση την ανακύκλωση ιδεών και στη δεύτερη θέση την αρνητική επίδραση στην απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων που δεν καταφέρνουν αν προαχθούν.
- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στα πλεονεκτήματα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας κατέταξαν στην πρώτη θέση τη διορατικότητα των νεοεισερχομένων. Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση την εύρεση ταλέντων για τον οργανισμό και στην τελευταία θέση την οικονομικότερη πρόσληψη για τον οργανισμό.
- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στα μειονεκτήματα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας κατέταξαν στην πρώτη θέση το μεγάλο χρόνο προσαρμογής των νεοεισερχομένων. Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση την πρόκληση προβλημάτων στο ηθικό ανθρώπων εντός του οργανισμού και στην τελευταία θέση τη δυσκολία συγκέντρωσης επικοινωνίας και αξιολόγησης υποψηφίων.
- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στις μεθόδους προσέλκυσης κατέταξαν στην πρώτη θέση την πανεπιστημιακή προσέλκυση. Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση το ίντερνετ, στην τρίτη θέση τις ανεπίσημες μεθόδους προσέλκυσης, στην τέταρτη θέση τις αγγελίες και καταχωρήσεις σε εφημερίδες και στην τελευταία θέση τα γραφεία απασχόλησης.
- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στις μεθόδους επιλογής κατέταξαν στην πρώτη θέση τη συνέντευξη. Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση τα δείγματα εργασίας, στην τρίτη θέση τα ψυχομετρικά τεστ, στην τέταρτη θέση την αξιολόγηση από ομοβάθμιους και στην τελευταία θέση τα τεστ μέσω διαδικτύου.

4.6.2. Συμπεράσματα έρευνας σε τριτοετείς

- Το 33% του δείγματος των τριτοετών αποτελείται από άνδρες (12 άτομα) και το 67% του δείγματος αποτελείται από γυναίκες.
- Στην ερώτηση 5 του ερωτηματολογίου, για το αν εργάζονται, το 77,7% των ερωτηθέντων (28 άτομα) απάντησε ότι εργάζεται, ενώ μόνο το 22,2% (8 άτομα) απάντησε ότι δεν εργάζεται αυτή τη χρονική περίοδο.
- Η πλειοψηφία των τριτοετών (15 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι η λειτουργία της ΔΑΠ, στην ελληνική πραγματικότητα διευκολύνει την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.
- Η πλειοψηφία των τριτοετών (16 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι η ΔΑΠ, στην ελληνική πραγματικότητα, έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο.
- Η πλειοψηφία των τριτοετών (15 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι οι πρακτικές ΔΑΠ, στις ελληνικές επιχειρήσεις, αποτελούν μέσο για τη διαμόρφωση των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Η πλειοψηφία των τριτοετών (15 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι η προσέλκυση ανθρωπίνου δυναμικού, στην ελληνική πραγματικότητα, είναι σημαντική για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας.
- Η πλειοψηφία των τριτοετών (12 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι όταν τα κριτήρια επιλογής υποψηφίου προσδιορίζουν τα προσόντα του υποψηφίου, απεικονίζουν τις βασικές διαστάσεις μιας θέσης εργασίας.
- Η πλειοψηφία των τριτοετών (13 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων επιλογής, στις ελληνικές επιχειρήσεις, εστιάζουν στα καθορισμένα κριτήρια επιλογής για τη θέση εργασίας.
- Η πλειοψηφία των τριτοετών (15 άτομα) ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη ότι η διαδικασία επιλογής στις ελληνικές επιχειρήσεις, αξιολογείται σύμφωνα με καθορισμένα κριτήρια, ώστε να διασφαλίζεται η παραγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων.
- Οι τριτοετείς, όσον αφορά στα περιεχόμενα περιγραφών θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένου, τόσο κατέταξαν ως πρώτο το τίτλο και εύρος καθηκόντων θέσης). Στη συνέχεια, οι τριτοετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση την εργασιακή εμπειρία, στη τρίτη θέση τις απαιτήσεις εκπαίδευσης, στην τέταρτη θέση το ενδεικτικό εύρος μισθού και στην τελευταία θέση τα προνόμια που παρέχονται στους εργαζομένους.

- Οι τριτοετείς, όσον αφορά στα περιεχόμενα περιγραφών θέσης εργασίας από πλευράς εταιρίας, κατέταξαν ως πρώτη την εργασιακή εμπειρία. Στη συνέχεια, οι τριτοετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση τις απαιτήσεις εκπαίδευσης, στη τρίτη θέση το τίτλο και το εύρος καθηκόντων θέσης εργασίας, στην τέταρτη θέση το ενδεικτικό εύρος μισθού και στην τελευταία θέση τα προνόμια που παρέχονται στους εργαζομένους.
- Οι τριτοετείς, όσον αφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν την αναζήτηση θέσεων εργασίας, οι τριτοετείς κατέταξαν στην πρώτη θέση τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Στη συνέχεια, οι τριτοετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση τα κίνητρα, στην τρίτη θέση την προσωπική αξιολόγηση, στην τέταρτη θέση τις προσδοκίες (αισιόδοξες/ απαισιόδοξες) και στην τελευταία θέση τις αντιλήψεις κοινωνικής υποστήριξης.
- Οι τριτοετείς, όσον αφορά στα πλεονεκτήματα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, οι τριτοετείς κατέταξαν στην πρώτη θέση τη γνώση των δυνάμεων και αδυναμιών των στελεχών. Στη συνέχεια, οι τριτοετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση τη γνώση των λειτουργιών του οργανισμού από τους εργαζομένους, στην τρίτη θέση τη βελτίωση της απόδοσης επένδυσης που προκύπτει από την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού, στην τέταρτη θέση τις ευκαιρίες προαγωγής εντός του οργανισμού και στην τελευταία θέση τις διαθέσιμες αξιολογήσεις απόδοσης των υπαλλήλων.
- Οι τριτοετείς, όσον αφορά στα μειονεκτήματα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, κατέταξαν στην πρώτη θέση την αρνητική επίδραση στην απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων που δεν καταφέρνουν να προαχθούν. Στη συνέχεια, οι τριτοετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση την ανακύκλωση ιδεών.
- Οι τριτοετείς, όσον αφορά στα πλεονεκτήματα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, κατέταξαν στην πρώτη θέση τη διορατικότητα των νεοεισερχομένων. Στη συνέχεια, οι τριτοετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση την εύρεση ταλέντων για τον οργανισμό και στην τελευταία θέση την οικονομικότερη πρόσληψη για τον οργανισμό.
- Οι τριτοετείς, όσον αφορά στα μειονεκτήματα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, κατέταξαν στην πρώτη θέση την πρόκληση προβλημάτων στο ανθρώπινο ηθικό, στη δεύτερη θέση το μεγάλο χρόνο προσαρμογής των νεοεισερχομένων και

στην τελευταία θέση τη δυσκολία συγκέντρωσης, επικοινωνίας και αξιολόγησης των υποψηφίων.

- Οι τριτοετείς, όσον αφορά στις μεθόδους προσέλκυσης, κατέταξαν στην πρώτη θέση το ίντερνετ. Στη συνέχεια, οι τριτοετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση την πανεπιστημιακή προσέλκυση, στην τρίτη θέση τις αγγελίες και καταχωρήσεις σε εφημερίδες, στην τέταρτη θέση τις ανεπίσημες μεθόδους προσέλκυσης και στην τελευταία θέση τα γραφεία απασχόλησης.
- Οι τριτοετείς, όσον αφορά στις μεθόδους επιλογής κατέταξαν στην πρώτη θέση τη συνέντευξη. Στη συνέχεια, οι τριτοετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση τα δείγματα εργασίας, στην τρίτη θέση την αξιολόγηση από ομοβάθμιους, στην τέταρτη θέση τα τεστ μέσω διαδικτύου και στην τελευταία θέση τα ψυχομετρικά τεστ.

4.6.3. Συσχετισμοί συμπερασμάτων έρευνας σε δευτεροετείς και σε τριτοετείς

- Τόσο το δείγμα των δευτεροετών, όσο και το δείγμα των τριτοετών αποτελείται από 12 άνδρες (33%) και 24 γυναίκες (67%).
- Συμπεραίνουμε ότι εργάζεται πολύ μεγαλύτερο ποσοστό τριτοετών (77%) σε σύγκριση με αυτό των δευτεροετών (36%).
- Η πλειοψηφία τόσο των δευτεροετών (16 άτομα), όσο και των τριτοετών (15 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι η λειτουργία της ΔΑΠ, στην ελληνική πραγματικότητα διευκολύνει την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.
- Η πλειοψηφία τόσο των δευτεροετών (14 άτομα), όσο και των τριτοετών (16 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι η ΔΑΠ, στην ελληνική πραγματικότητα, έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο.
- Η πλειοψηφία των δευτεροετών (16 άτομα) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την άποψη ότι οι πρακτικές ΔΑΠ, στις ελληνικές επιχειρήσεις, αποτελούν μέσο για τη διαμόρφωση των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού. Αντίθετα, η πλειοψηφία των τριτοετών (15 άτομα) συμφωνεί με τη συγκεκριμένη άποψη.
- Η πλειοψηφία τόσο των δευτεροετών (16 άτομα), όσο και των τριτοετών (15 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι η προσέλκυση ανθρωπίνου δυναμικού, στην ελληνική

πραγματικότητα, είναι σημαντική για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας.

- Η πλειοψηφία τόσο των δευτεροετών (19 άτομα), όσο και των τριτοετών (12 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι όταν τα κριτήρια επιλογής υποψηφίου προσδιορίζουν τα προσόντα του υποψηφίου, απεικονίζουν τις βασικές διαστάσεις μιας θέσης εργασίας.
- Η πλειοψηφία των δευτεροετών είτε συμφωνεί (17 άτομα), είτε έχει ουδέτερη άποψη (17 άτομα) σχετικά με το αν οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων επιλογής, στις ελληνικές επιχειρήσεις, εστιάζουν στα καθορισμένα κριτήρια επιλογής για τη θέση εργασίας. Συγκριτικά, η πλειοψηφία των τριτοετών (13 άτομα) συμφωνεί με την συγκεκριμένη άποψη.
- Η πλειοψηφία τόσο των δευτεροετών (15 άτομα),όσο και των τριτοετών(15 άτομα), ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την άποψη ότι η διαδικασία επιλογής στις ελληνικές επιχειρήσεις, αξιολογείται σύμφωνα με καθορισμένα κριτήρια, ώστε να διασφαλίζεται η παραγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων.
- Όσον αφορά στα περιεχόμενα περιγραφών θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένου, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς, κατέταξαν ως πρώτο το τίτλο και εύρος καθηκόντων θέσης. Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση τις απαιτήσεις εκπαίδευσης, ενώ οι τριτοετείς την εργασιακή εμπειρία. Οι δευτεροετείς κατέταξαν στην τρίτη θέση το ενδεικτικό εύρος μισθού, ενώ οι τριτοετείς τις απαιτήσεις εκπαίδευσης. Στην τέταρτη θέση, οι δευτεροετείς τοποθέτησαν την εργασιακή εμπειρία, σε αντίθεση με τους τριτοετείς που τοποθέτησαν το ενδεικτικό εύρος μισθού. Τέλος, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς, κατέταξαν στην τελευταία θέση τα προνόμια που παρέχονται στους εργαζομένους.
- Όσον αφορά στα περιεχόμενα περιγραφών θέσης εργασίας από πλευράς εταιρίας, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς, κατέταξαν ως πρώτη την εργασιακή εμπειρία. Στη συνέχεια, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς, τοποθέτησαν στη δεύτερη θέση τις απαιτήσεις εκπαίδευσης. στη τρίτη θέση το τίτλο και το εύρος καθηκόντων θέσης εργασίας, στην τέταρτη θέση το ενδεικτικό εύρος μισθού και στην τελευταία θέση τα προνόμια που παρέχονται στους εργαζομένους.
- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν την αναζήτηση θέσεων εργασίας, κατέταξαν στην πρώτη θέση τα κίνητρα (οικονομικές ανάγκες), σε αντίθεση με τους τριτοετείς που κατέταξαν στη πρώτη θέση τα χαρακτηριστικά της

προσωπικότητας. Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση την προσωπική αξιολόγηση, ενώ οι τριτοετείς τοποθέτησαν τα κίνητρα. Στην τρίτη θέση, οι δευτεροετείς έβαλαν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, ενώ οι τριτοετείς τοποθέτησαν την προσωπική αξιολόγηση. Στην τέταρτη θέση, οι δευτεροετείς έβαλαν τις αντιλήψεις κοινωνικής υποστήριξης, σε αντίθεση με τους τριτοετείς που τοποθέτησαν τις προσδοκίες (αισιόδοξες/ απασιόδοξες). Στην τελευταία θέση οι δευτεροετείς κατέταξαν τις προσδοκίες (αισιόδοξες/ απασιόδοξες), ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν τις αντιλήψεις κοινωνικής υποστήριξης.

- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στα πλεονεκτήματα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, κατέταξαν στην πρώτη θέση τη γνώση των λειτουργιών του οργανισμού από τους εργαζομένους, σε αντίθεση με τους τριτοετείς που κατέταξαν τη γνώση των δυνάμεων και αδυναμιών των στελεχών. Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση τη γνώση των δυνάμεων και αδυναμιών των στελεχών, ενώ οι τριτοετείς έβαλαν στη δεύτερη θέση τη γνώση των λειτουργιών του οργανισμού από τους εργαζομένους. Στην τρίτη θέση, οι δευτεροετείς κατέταξαν τις ευκαιρίες προαγωγής εντός του οργανισμού, ενώ οι τριτοετείς έβαλαν στην τρίτη θέση τη βελτίωση της απόδοσης επένδυσης που προκύπτει από την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού. Στην τέταρτη θέση οι δευτεροετείς κατέταξαν τη βελτίωση της απόδοσης επένδυσης που προκύπτει από την πλήρη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού, ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν τις ευκαιρίες προαγωγής εντός του οργανισμού. Τέλος, στην τελευταία θέση τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν τις διαθέσιμες αξιολογήσεις απόδοσης των υπαλλήλων.
- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στα μειονεκτήματα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, κατέταξαν στην πρώτη θέση την ανακύκλωση ιδεών, ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν στην πρώτη θέση την αρνητική επίδραση στην απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων που δεν καταφέρνουν αν προαχθούν. Στη δεύτερη θέση, οι δευτεροετείς κατέταξαν την αρνητική επίδραση στην απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων που δεν καταφέρνουν αν προαχθούν, ενώ αντίθετα οι τριτοετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση την ανακύκλωση ιδεών.
- Όσον αφορά στα πλεονεκτήματα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν στην πρώτη θέση τη διορατικότητα των νεοεισερχομένων, στη δεύτερη θέση την εύρεση ταλέντων για

τον οργανισμό και στην τελευταία θέση την οικονομικότερη πρόσληψη για τον οργανισμό.

- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στα μειονεκτήματα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας κατέταξαν στην πρώτη θέση το μεγάλο χρόνο προσαρμογής των νεοεισερχομένων, σε αντίθεση με τους τριτοετείς που κατέταξαν στην πρώτη θέση την πρόκληση προβλημάτων στο ανθρώπινο ηθικό. Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση την πρόκληση προβλημάτων στο ηθικό ανθρώπων εντός του οργανισμού, ενώ οι τριτοετείς τοποθέτησαν ως δεύτερο το μεγάλο χρόνο προσαρμογής των νεοεισερχομένων. Τέλος, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν στη τρίτη θέση τη δυσκολία συγκέντρωσης επικοινωνίας και αξιολόγησης υποψηφίων.
- Οι δευτεροετείς, όσον αφορά στις μεθόδους προσέλκυσης κατέταξαν στην πρώτη θέση την πανεπιστημιακή προσέλκυση, σε αντίθεση με τους τριτοετείς που κατέταξαν στην πρώτη θέση το ίντερνετ. Στη συνέχεια, οι δευτεροετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση το ίντερνετ, ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν στη δεύτερη θέση την πανεπιστημιακή προσέλκυση. Στην τρίτη θέση οι δευτεροετείς κατέταξαν τις ανεπίσημες μεθόδους προσέλκυσης, ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν στην τρίτη θέση τις αγγελίες και καταχωρήσεις σε εφημερίδες. Στην τέταρτη θέση οι δευτεροετείς κατέταξαν τις αγγελίες και καταχωρήσεις σε εφημερίδες, σε αντίθεση με τους τριτοετείς που κατέταξαν τις ανεπίσημες μεθόδους προσέλκυσης. Στην τελευταία θέση, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς κατέταξαν τα γραφεία απασχόλησης.
- Όσον αφορά στις μεθόδους επιλογής, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς, κατέταξαν στην πρώτη θέση τη συνέντευξη και στη δεύτερη θέση τα δείγματα εργασίας. Στη συνέχεια, στην τρίτη θέση οι δευτεροετείς κατέταξαν τα ψυχομετρικά τεστ, ενώ οι τριτοετείς τοποθέτησαν στην τρίτη θέση αξιολόγηση από ομοβάθμιους. Στην τέταρτη θέση, οι δευτεροετείς κατέταξαν την αξιολόγηση από ομοβάθμιους, ενώ οι τριτοετείς κατέταξαν τα τεστ μέσω διαδικτύου. Στην τελευταία θέση, οι δευτεροετείς τοποθέτησαν τα τεστ μέσω διαδικτύου, ενώ οι τριτοετείς τοποθέτησαν στην τελευταία θέση τα ψυχομετρικά τεστ.

4.6.4. Συσχετισμοί συμπερασμάτων έρευνας με βιβλιογραφική έρευνα

- Το γεγονός ότι εργάζεται πολύ μεγαλύτερο ποσοστό τριτοετών (77%) σε σύγκριση με αυτό των δευτεροετών (36%) είναι δυνατόν να επηρεάζει τις απαντήσεις τους. Δεδομένου ότι η πλειοψηφία των δευτεροετών δεν εργάζονται, τους κάνει να ακολουθούν περισσότερο τη θεωρία, σε αντίθεση με τους τριτοετείς που έχοντας αποκτήσει μια ορισμένη εργασιακή εμπειρία.
- Η πλειοψηφία τόσο των δευτεροετών (16 άτομα), όσο και των τριτοετών (15 άτομα) συμφωνεί με τη θεωρία όσον αφορά στη συμβολή της λειτουργίας της ΔΑΠ, στην αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, στην ελληνική πραγματικότητα.
- Δεδομένου ότι η πλειοψηφία τόσο των δευτεροετών (14 άτομα), όσο και των τριτοετών (16 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι η ΔΑΠ, στην ελληνική πραγματικότητα, έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο, συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει απόκλιση από τη θεωρία που παρουσιάστηκε στη βιβλιογραφική έρευνα.
- Συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία των δευτεροετών (16 άτομα) έχει ουδέτερη άποψη σχετικά με το αν οι πρακτικές ΔΑΠ, στις ελληνικές επιχειρήσεις, αποτελούν μέσο για τη διαμόρφωση των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού. Αντιθέτως, η πλειοψηφία των τριτοετών (15 άτομα) συμφωνεί με τη θεωρία όσον αφορά στη συγκεκριμένη άποψη.
- Δεδομένου ότι η πλειοψηφία τόσο των δευτεροετών (16 άτομα), όσο και των τριτοετών (15 άτομα) συμφωνεί με την άποψη ότι η προσέλκυση ανθρωπίνου δυναμικού, στην ελληνική πραγματικότητα, είναι σημαντική για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας, συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει απόκλιση από τη θεωρία που παρουσιάστηκε στη βιβλιογραφική έρευνα.
- Δεδομένου ότι η πλειοψηφία τόσο των δευτεροετών (19 άτομα), όσο και των τριτοετών (12 άτομα) συμφωνεί με την άποψη κριτήρια επιλογής υποψηφίου προσδιορίζουν τα προσόντα του υποψηφίου, απεικονίζουν τις βασικές διαστάσεις μιας θέσης εργασίας, συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει απόκλιση από τη θεωρία που παρουσιάστηκε στη βιβλιογραφική έρευνα.
- Συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία των δευτεροετών είτε συμφωνεί με τη θεωρία (17 άτομα), είτε έχει ουδέτερη άποψη (17 άτομα) σχετικά με το αν οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων επιλογής, στις ελληνικές επιχειρήσεις, εστιάζουν στα καθορισμένα

κριτήρια επιλογής για τη θέση εργασίας. Συγκριτικά, η πλειοψηφία των τριτοετών (13 άτομα) συμφωνεί με την συγκεκριμένη άποψη, συνεπώς δεν υπάρχει απόκλιση από τη θεωρία που παρουσιάστηκε στη βιβλιογραφική έρευνα.

- Συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία τόσο των δευτεροετών (15 άτομα), όσο και των τριτοετών (15 άτομα), έχει ουδέτερη άποψη σχετικά με το αν η διαδικασία επιλογής στις ελληνικές επιχειρήσεις, αξιολογείται σύμφωνα με καθορισμένα κριτήρια, ώστε να διασφαλίζεται η παραγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων. Παρατηρείται μια απόκλιση από τη θεωρία που έχει παρουσιαστεί στη βιβλιογραφική έρευνα που δείχνει τη δυσπιστία των νεοεισερχομένων ως προς την αξιολόγηση της διαδικασίας επιλογής.
- Συμπεραίνουμε, ότι όσον αφορά στα περιεχόμενα περιγραφών θέσης εργασίας από πλευράς εργαζομένου, οι δευτεροετείς κατέταξαν σε υψηλότερη θέση τις απαιτήσεις εκπαίδευσης (2^η θέση), σε σχέση με τους τριτοετείς (3^η θέση). Αντίθετα οι τριτοετείς κατέταξαν σε υψηλότερη θέση την εργασιακή εμπειρία (2^η θέση), σε σχέση με τους δευτεροετείς (4^η θέση). Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο ότι εργάζεται πολύ μεγαλύτερο ποσοστό τριτοετών (77%) σε σύγκριση με το ποσοστό των δευτεροετών (36%), με αποτέλεσμα οι τριτοετείς να θεωρούν πιο σημαντική την εργασιακή εμπειρία.
- Συμπεραίνουμε, ότι όσον αφορά στις μεθόδους προσέλκυσης οι δευτεροετείς κατέταξαν σε υψηλότερη θέση την πανεπιστημιακή προσέλκυση (1^η θέση), σε σχέση με τους τριτοετείς (2^η θέση). Αντίθετα οι τριτοετείς κατέταξαν σε υψηλότερη θέση το ίντερνετ (1^η θέση), σε σχέση με τους δευτεροετείς (2^η θέση). Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι οι δευτεροετείς, δεν έχουν αποφοιτήσει ακόμα από το μεταπτυχιακό και βασίζονται περισσότερο στην πανεπιστημιακή προσέλκυση για την εύρεση εργασίας. Αντιθέτως, οι τριτοετείς που έχουν μπει στην αγορά εργασίας θεωρούν πιο σημαντικό το ίντερνετ που αποτελεί αποτελεσματικό τρόπο για την προσέγγιση της πλειονότητας των υποψηφίων, ειδικά σε διεθνείς και υψηλής ζήτησης αγορές, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική έρευνα.
- Τέλος, συμπεραίνουμε ότι όσον αφορά στις μεθόδους επιλογής, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς, κατέταξαν στην πρώτη θέση τη συνέντευξη, η οποία αποτελεί και τη σημαντικότερη μέθοδο επιλογής σύμφωνα με τη βιβλιογραφική έρευνα. Στη δεύτερη θέση, τόσο οι δευτεροετείς, όσο και οι τριτοετείς, κατέταξαν τα δείγματα εργασίας τα οποία αποτελούν ιδιαίτερα χρήσιμη

μέθοδο, ειδικά όταν χρησιμοποιούνται σαν μέρος μια διμερούς διαδικασίας επιλογής.

4.6.5. Μελλοντική έρευνα

Όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο 4.4. που αφορά στις στατιστικές μεθόδους, χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικές μέθοδοι για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Δεδομένου ότι η μη παραμετρική στατιστική έχει μειωμένη στατιστική ισχύ (lack of power of testing), συγκρινόμενη με την παραμετρική στατιστική, τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει η έρευνα είναι λιγότερο ισχυρά. Επιπλέον, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε είναι μικρό και αυτό ενισχύει την απαίτηση για περεταίρω διερεύνηση των συμπερασμάτων στα οποία καταλήγουν οι μη παραμετρικές μέθοδοι.

Συμπερασματικά, για να επιβεβαιωθεί η συμπερασματολογία στην οποία κατέληξε η παραπάνω έρευνα απαιτείται επανάληψη η οποία θα οδηγήσει σε περεταίρω διευκρίνιση. Συνεπώς, είναι πιθανό να χρειαστεί μελλοντική έρευνα επάνω στο ίδιο θέμα η οποία θα αποσαφηνίσει τα θέματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα και θα καταλήξει σε ισχυρότερα συμπεράσματα.

Στη μελλοντική έρευνα θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν το γεγονός ότι η παρούσα έρευνα χρησιμοποίησε δείγμα ευκολίας το οποίο αποτελούνταν από τους δευτεροετείς και τριτοετείς μεταπτυχιακούς φοιτητές του προγράμματος MBA- TQM καθώς και το ότι τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα με ερωτηματολόγια αναλύθηκαν στατιστικά με μη παραμετρικές μεθόδους. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να οδηγήσει σε συμπεράσματα με μεγαλύτερη ισχύ εάν χρησιμοποιηθεί μεγαλύτερο δείγμα και στη συνέχεια χρησιμοποιηθούν μέθοδοι παραμετρικής στατιστικής.

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Sidney Siegel and N. John Castellan Jr., *Non-parametric Statistics for the Behavioural Sciences 2*, McGraw-Hill, 1988, New York, pages 33-36

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Anderson - Snyder, Lori, Deborah E. Rupp and George C. Thornton III, Personnel Selection of Information Technology workers: the people, the jobs, and issues for Human Resource Management, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2006, Volume 25, pages 305–376

Bing, John W., Marijke Kehrhahn and Darren C. Short, Challenges to the Field of Human Resources Development, *Advances in Developing Human Resources*, August 2003; Vol. 5, No. 3; pages 342-351

Blau, Gary, Testing a Two Dimensional Measure of Job Search Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, August 1994, Volume 59, Issue 2, pages 288–312

Bowen, David E. and Edward E. Lawler III, Total Quality-Oriented Human Resource Management, *Organizational Dynamics*, Spring 1992, CEO Publication G 92-1 (204), pages 29-41

Breaugh, James A., Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research, *Human Resource Management Review*, 2008, Volume 18, pages 103–118

Breaugh, James A., Leslie A. Greising, James W. Taggart and Helen Chen, The relationship of recruiting sources and pre-hire outcomes: Examination of yield ratios and applicant quality, *Journal of Applied Social Psychology*, 2003, Volume 33, Issue 11, pages 2267–2287

Chen, Chun-His Vivian, Hsu-Mei Lee and Ying-Jung Yvonne Yeh, The Antecedent and Consequence of Person – Organization Fit: Ingratiation, similarity, hiring recommendations and job offer, *International Journal of Selection and Assessment*, September 2008, Volume 16, Number 3, pages 210-219

Chen, Chung-Jen and Jing-Wen Huang, Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, 2009, Volume 62, pages 104-114

Dayan, Kobi, Shaul Fox and Ronen Kasten, The Preliminary Employment Interview as a Predictor of assessment Center Outcomes, *International Journal of Selection and Assessment*, June 2008, Volume 16, Number 2, pages 102-111

Ferris, Gerald R., Pamela L. Perrewé, Annette L. Ranft, Robert Zinko, Jason S. Stoner, Robyn L. Brouer and Mary Dana Laird, Human resources reputation and effectiveness, *Human Resource Management Review*, 2007, Vol. 17, pages 117-130

Furnham, Adrian, HR Professionals' Beliefs About, and Knowledge of, Assessment Techniques and Psychometric Tests, *International Journal of Selection and Assessment*, September 2008, Volume 16, Number 3, pages 300-305

Gannon, Martin J., Source of referral and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 1971, Volume 55, pages 226-228

Garavan, Thomas N., A Strategic Perspective on Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, February 2007; Volume 11, Issue 9, pages 12-30

Garavan, Thomas N., David O'Donnell, David McGuire and Sandra Watson, Exploring Perspectives on Human Resource Development: An Introduction, *Advances in Developing Human Resources*, February 2007; Vol. 9, Issue 3, pages 3-10

Huselid, Mark A., The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, June 1995, Vol. 38, No. 3, pages 635-872

International Test Commission Council, International Guidelines on Computer- Based and Internet Delivered Testing, *International Test Commission*, The British Psychological Society, July 2005

Kirnan, Jean P., John A. Farley and Kurt F. Geisinger, The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity and age, *Personnel Psychology*, 1989, Volume 42, pages 293–308

Liu, Yongmei, James G. Combs, David J. Ketchen Jr., R. Duane Ireland, The value of human resource management for organizational performance, *Business Horizons*, 2007, Volume 50, pages 503–511

McEntire, Lauren E., Lesley R. Dailey, Holly K. Osburn and Michael D. Mumford, Innovations in job analysis: Development and application of metrics to analyze job data, *Human Resource Management Review*, 2006, Volume 16, pages 310-323

McLean, Gary N., National Human Resource Development: What in the World Is It?, *Advances in Developing Human Resources*, August 2004, Vol. 6, No. 3, pages 269-275

McPhail Ruth, Carmel Herington and Christopher Guilding, Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 2008, Volume 27, pages 623–631

Morgeson, Frederick P. and Stephen E. Humphrey, Job and Team Design: toward a more integrative conceptualization of work design, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2008, Volume 27, pages 39–91

Nye, Christopher D., Ben- Roy Do, Fritz Drasgow and Saul Fine, Two-Step Testing in Employee Selection: Is score inflation a problem?, *International Journal of Selection and Assessment*, June 2008, Volume 16, Number 2, pages 112-120

Parise, Salvatore, Knowledge Management and Human Resource Development: An Application in Social Network Analysis Methods, *Advances in Developing Human Resources*, August 2007, Volume 9; pages 359- 383

Rafaeli, Anat, Ori Hadomi and Tal Simons, Recruiting through advertising or employee referrals: Costs, yields, and the effects of geographic focus, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2005, Volume 14, Issue 4, pages 355–366

Rees, Christofer J. and Ed Doran, Employee selection in a TQM context: taking a hard look at a soft issue, *Total Quality Management & Business Excellence*, December 2001, Volume 12, Issue 7 & 8, pages 855-860

Sale, Richard, International Guidelines on Computer-Based and Internet-Delivered Testing: A Practitioner's Perspective, *International Journal of Testing*, June 2006, Volume 6, Issue 2, pages 181 – 188

Stone, Dianna L. and Diana L. Deadrick, Introduction to the special issue: Critical issues in human resource management theory and research, *Human Resource Management Review*, 2008, Volume 18, pages 101–102

Van Hooft, Edwin A. J. and Craig D. Crossley, The Joint Role of Locus of Control and Perceived Financial Need in Job Search, *International Journal of Selection and Assessment*, September 2008, Volume 16, Number 3, pages 258- 271

Watkins, Karen E., Aims, Roles, and Structures for Human Resource Development, *Advances in Developing Human Resources*, 2000; Volume 2; pages 54-59

Werbel, James D., Lynda Jiwen Song and Shifu Yan, The Influence of External Recruitment Practices on Job Search Practices Across Domestic Labor Markets: A comparison of the United States and China, *International Journal of Selection and Assessment*, June 2008, Volume 16, Number 2, pages 93-101

Zottoli, Michael A. and John P. Wanous, Recruitment source research: Current status and future directions, *Human Resource Management Review*, 2000, Volume 10, Issue 4, pages 353–383

www.inc.com/magazine/20080501/finding-the-right-person.html, Inc. staff, Finding the Right Person, May 2008

www.intest.com.org/guidelines, International test Commission Guidelines

www.hru.uts.edu.au/recruitment/index.html

www.britannica.com/EBchecked/topic/1387100/Taylorism, Encyclopædia Britannica, Taylorism, October 2009

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ackroyd, Stephen, Rosemary Batt and Paul Thomson, *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press, 2005

Armstrong, Michael, *A handbook of Human Resources Management Practice*, Kogan Page Publishers, 2006

Byars, Lloyd L., and Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, Mc Graw Hill, New York, 2004

Corsini, Raymond J., Alan J. Auerbach, Anne Anastasi and Mary Allen, *Concise Encyclopedia of Psychology: Abridged*, John Wiley & Sons, New York, 1998, 2nd edition

Crosby, Philip, *Cutting the cost of quality; the defect prevention workbook for managers*, Industrial Education Institute, , Boston, 1967

Deming, Edwards W., *Out of the crisis, First MIT Press Edition*, Cambridge, Massachusetts, 2000

Feigenbaum, Armand V., *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York, 1961

Ivanchevich, John M., *Human Resource Management (Hardcover)*, Mc Graw Hill, New York, 2004, 9th Edition

Juran, Joseph M., *Juran's Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1988

Leonard- Barton, Dorothy, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA., 1995

Lewisohn, Sam A., *The New Leadership in Industry*, E. P. Dutton, New York, 1926

Rynes, Sara L. and Daniel M. Cable, *Recruitment research in the twenty-first century- Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Volume 12, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003

Siegel, Sidney and N. John Castellan Jr., *Non-parametric Statistics for the Behavioural Sciences 2*, McGraw-Hill, New York, 1988

Tead, Orday and Henry C. Metcalf, *Personnel administration: its principles and practice*, McGraw-Hill, New York, 1920

Παπαλεξανδρή, Νάνσυ και Δημήτρης Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2003

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ MBA-TQM

Ερωτηματολόγιο διπλωματικής εργασίας με θέμα:

«Επιλογή και Προσέλκυση Νεοεισερχομένων Στελεχών»

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος της διπλωματικής μου εργασίας σχετικά με την επιλογή και προσέλκυση νεοεισερχομένων στελεχών.

Με το ερωτηματολόγιο αυτό θα θέλαμε να δούμε **τις απόψεις των νεοεισερχομένων καθώς και των μελλοντικά νεοεισερχομένων στελεχών**, επάνω σε βασικά θέματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αυτού, απαιτεί κάποιες βασικές γνώσεις θεωρίας Ανθρώπινων Πόρων. Εφόσον το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται μόνο από μεταπτυχιακούς φοιτητές του προγράμματος MBA-TQM, οι γνώσεις αυτές θεωρούνται δεδομένες.

Παρακαλώ να συμπληρώσετε όλο το ερωτηματολόγιο, καθώς αυτό θα συμβάλλει στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που θα αφιερώσετε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

*Με εκτίμηση,
 Μαρία Παπαδά*

Μέρος Α

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2. Έτος Γέννησης:

3. Βαθμός απολυτηρίου:

4. Πρώτο Πτυχίο:

5. Είστε εργαζόμενος; Ναι Όχι

5.α.1. Αν ναι, σε ποια θέση εργάζεστε;

.....

5.α.2. Για πόσο χρονικό διάστημα βρίσκεστε σε αυτή τη θέση;

.....

5.β. Αν όχι, έχετε εργαστεί στο παρελθόν; Ναι Όχι

Μέρος Β

Στις ερωτήσεις **6-12**, παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις, βάσει της ακόλουθης κλίμακας:

Συμφωνώ απόλυτα 1	Συμφωνώ 2	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 3	Διαφωνώ 4	Διαφωνώ απόλυτα 5
-------------------------	--------------	---------------------------------------	--------------	-------------------------

Σε περίπτωση που δεν έχετε άποψη για μια πρόταση παρακαλώ συμπληρώστε τη στήλη «Δ.Γ.: Δε γνωρίζω».

Από την μέχρι τώρα **εμπειρία μου**, η άποψη μου στα παρακάτω θέματα είναι η εξής:

	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
6. Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, στην ελληνική πραγματικότητα, διευκολύνει την αποτελεσματικότερη χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.						
7. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, στην ελληνική πραγματικότητα, έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό/ εταιρία σε σχέση με τον υπόλοιπο κλάδο.						
8. Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, στις ελληνικές επιχειρήσεις, αποτελούν μέσο για τη διαμόρφωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.						
9. Η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, στην ελληνική πραγματικότητα, είναι σημαντική για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της εταιρίας/ του οργανισμού.						
10. Όταν τα κριτήρια επιλογής υποψηφίου προσδιορίζουν τα προσόντα του υποψηφίου, απεικονίζουν τις βασικές διαστάσεις μιας θέσης εργασίας.						
11. Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων επιλογής, στις ελληνικές επιχειρήσεις, εστιάζουν στα καθορισμένα κριτήρια επιλογής για τη θέση εργασίας.						
12. Η διαδικασία επιλογής στις ελληνικές επιχειρήσεις, αξιολογείται σύμφωνα με καθορισμένα κριτήρια, ώστε να διασφαλίζεται η παραγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων.						

Μέρος Γ

Στις ερωτήσεις **13-20**, παρακαλώ τοποθετήστε τα επιχειρήματα κάθε ερώτησης με σειρά σημαντικότητας, ξεκινώντας από το πιο σημαντικό και καταλήγοντας στο λιγότερο σημαντικό (για παράδειγμα: 1= το πιο σημαντικό, 5= το λιγότερο σημαντικό).

13. Ποιο από τα παρακάτω στοιχεία, που περιλαμβάνονται στις περιγραφές θέσης εργασίας, θεωρείτε πιο σημαντικό; (Παρακαλώ κατατάξτε με σειρά σημαντικότητας.)

Από πλευράς εργαζομένου:

- Τίτλος θέσης εργασίας και εύρος καθηκόντων θέσης
- Απαιτήσεις εκπαίδευσης
- Εργασιακή εμπειρία
- Ενδεικτικό εύρος μισθού
- Προνόμια που παρέχονται σε εργαζόμενους

Από πλευράς εταιρίας:

- Τίτλος θέσης εργασίας και εύρος καθηκόντων θέσης
- Απαιτήσεις εκπαίδευσης
- Εργασιακή εμπειρία
- Ενδεικτικό εύρος μισθού
- Προνόμια που παρέχονται σε εργαζόμενους

14. Παρακαλώ κατατάξτε τους παρακάτω παράγοντες που επηρεάζουν την αναζήτηση θέσεων εργασίας, με βάση τη σημασία που τους δίνετε για να επιλέξετε μια θέση εργασίας:

- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας
- Προσωπική αξιολόγηση (αυτοεκτίμηση, αποτελεσματικότητα προσπαθειών αναζήτησης εργασίας).
- Κίνητρα (οικονομικές ανάγκες)
- Αντιλήψεις κοινωνικής υποστήριξης
- Αισιόδοξες/ Απαισιόδοξες προσδοκίες

15. Παρακαλώ κατατάξτε με σειρά σημαντικότητας τα παρακάτω πλεονεκτήματα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας (δηλαδή με κάποιο ήδη εργαζόμενο άτομο στον οργανισμό):

- Ο οργανισμός έχει πολύ καλή γνώση των δυνάμεων και των αδυναμιών των στελεχών του.
- Η πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνει την απόδοση επένδυσης των οργανισμών.
- Ο οργανισμός διαθέτει αξιολογήσεις απόδοσης των υπαλλήλων του.
- Οι ήδη εργαζόμενοι έχουν καλή γνώση του οργανισμού και των λειτουργιών του.
- Δημιουργούνται κίνητρα και ευκαιρίες προαγωγής μέσα στον οργανισμό.

16. Παρακαλώ κατατάξτε με σειρά σημαντικότητας τα παρακάτω μειονεκτήματα της εσωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας:

- Αρνητική επίδραση στην απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων που δεν καταφέρνουν να προαχθούν.
- Ανακύκλωση ιδεών.

17. Παρακαλώ κατατάξτε με σειρά σημαντικότητας τα παρακάτω πλεονεκτήματα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας (δηλαδή με νεοεισερχόμενα άτομα):

- Οι νεοεισερχόμενοι μπορούν να φανούν περισσότερο διορατικοί και να κάνουν νέες προτάσεις για τον οργανισμό.
- Η πρόσληψη νεοεισερχομένων είναι οικονομικότερη για τον οργανισμό από την εκπαίδευση των ήδη εργαζομένων
- Ευνοείται η εύρεση ταλέντων για τον οργανισμό.

18. Παρακαλώ κατατάξτε με σειρά σημαντικότητας τα παρακάτω μειονεκτήματα της εξωτερικής στελέχωσης θέσεων εργασίας:

- Πρόκληση προβλημάτων στο ηθικό ανθρώπων εντός του οργανισμού που αισθάνονται ότι διαθέτουν τα προσόντα για κάποιες θέσεις εργασίας.
- Οι νεοεισερχόμενοι χρειάζονται μεγαλύτερο χρόνο προσαρμογής και προσανατολισμού.
- Δυσκολία συγκέντρωσης, επικοινωνίας και αξιολόγησης υποψηφίων.

19. Παρακαλώ κατατάξτε με σειρά σημαντικότητας τις παρακάτω μεθόδους προσέλκυσης:

- Ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης (υπαλληλική σύσταση, προσέλκυση από στόμα σε στόμα)
- Αγγελίες- καταχωρήσεις σε εφημερίδες
- Ίντερνετ
- Γραφεία απασχόλησης
- Πανεπιστημιακή προσέλκυση

20. Παρακαλώ κατατάξτε με σειρά σημαντικότητας τις παρακάτω μεθόδους επιλογής:

- Συνέντευξη
- Δείγματα εργασίας (π.χ. εργασίες σε ηλεκτρονικό υπολογιστή, διαλέξεις- παρουσιάσεις, ομαδική συνέντευξη χωρίς καθοδήγηση)
- Αξιολόγηση από ομοβάθμιους (συναδέλφους)
- Ψυχομετρικά τεστ
- Τεστ μέσω διαδικτύου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

ΛΕΞΙΚΟ

ΕΛΛΗΝΟΑΓΓΛΙΚΟ

- Αίτηση εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας:** job bidding
- Αναλυτική γνώση:** explicit knowledge
- Ανάλυση θέσεων εργασίας:** job analysis
- Ανθρώπινο κεφάλαιο:** human capital
- Αξιολόγηση από ομοβάθμιους:** peer assessment
- Αποτελεσματικότητα:** effectiveness
- Αρχή της αμοιβαιότητας:** the principle of mutuality
- Ανακοίνωση θέσεων εργασίας:** job posting
- Δειγματοληψία ευκολίας:** convenience sampling
- Διανοητικό κεφάλαιο:** intellectual capital
- Διοίκηση Γνώσης:** Knowledge Management
- Δοκιμασίες μέσω Η/Υ:** computer-based testing
- Εισροή πληροφοριών:** input
- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας:** on-the-job training
- Επαναπληροφόρηση:** feedback
- Επιβλέπων:** supervisor
- Έρευνες στάσεων:** attitude surveys
- Ερωτήσεις που βασίζονται στη συμπεριφορά:** behaviour- based questions
- Θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου:** human capital theory
- Καθοδήγηση:** mentoring
- Κύκλος προτάσεων:** suggestion circle
- Κύκλος ποιότητας:** quality circle
- Κυνηγοί κεφαλών:** headhunters
- Λειτουργικά διοικητικά στελέχη:** operating managers
- Ξεκαθαρίζω ακατάλληλους υποψηφίους:** screen out
- Ομάδες εστίασης:** focus groups
- Πλάνο καριέρας:** career plan
- Προσαρμογή ανθρώπου- οργανισμού:** person- organization fit
- Προσέλκυση από στόμα σε στόμα:** word- of- mouth
- Προσωπικός έλεγχος εργασίας:** job personal control

Ροή ανανέωσης προσωπικού: employee turnover

Στελέχη γραμμής: line managers

Στρατηγική ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων: Strategic human resource development

Στρατηγική εξατομίκευσης: personalization strategy

Στρατηγική κωδικοποίησης: codification strategy

Συναντήσεις δικτύου: network meetings

Συνεντεύξεις συμπεριφοράς: behavioral interviews

Σύντομο βιογραφικό: profile

Σχεδιασμός θέσεων εργασίας: job design

Τειλορισμός: Taylorism

Υπεραξία: goodwill

Υπόθεση «ατομικής διαφοράς»: individual difference hypothesis

Υπόθεση «ρεαλιστικών πληροφοριών»: realistic information hypothesis

Υπηρεσιακό σημείωμα: memo

ΑΓΓΛΟΕΛΛΗΝΙΚΟ

Feedback: επαναπληροφόρηση, ανάδραση

Headhunter: κυνηγός κεφαλών

Human resource generalists: στελέχη που αφιερώνουν τον περισσότερο εργασιακό χρόνο τους σε θέματα ανθρωπίνων πόρων χωρίς να ειδικεύονται σε κάποιο πεδίο Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Human resource specialists: ειδικοί Ανθρωπίνων Πόρων

Job analysis: ανάλυση θέσεων εργασίας

Line managers: στελέχη γραμμής

Management: διοίκηση

Manager: διοικητικό στέλεχος

Mentoring: καθοδήγηση

Practice- based learning: πρακτική μάθηση

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄

ΟΡΙΣΜΟΙ

Αγορά εργασίας (σελ. 61): τα άτομα τα οποία αναζητούν θέσεις εργασίας.

Ανάλυση θέσεων εργασίας (σελ. 17): είναι η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (σελ. 4): διοικητική λειτουργία η οποία εφαρμόζει και ελέγχει τις δραστηριότητες αυτές, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για τη διαχείριση και το συντονισμό των Ανθρωπίνων Πόρων ενός οργανισμού.

Επιλογή (σελ. 86): διαδικασία κατά την οποία αξιολογούνται οι αιτήσεις, ξεχωρίζονται οι πιθανοί υποψήφιοι και επιλέγεται ο υποψήφιος που είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας.

Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (σελ.25): αποτελούν πρωταρχικό μέσο, μέσω του οποίου οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν τις δεξιότητες, τη συμπεριφορά και τη στάση του ανθρωπίνου δυναμικού έτσι ώστε να εκτελέσουν τις εργασίες που πρέπει και να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Προσέλκυση (σελ. 57): αποτελεί τη διαδικασία αναζήτησης, μέσα από ένα σύνολο ατόμων, των υποψηφίων που διαθέτουν προσόντα, για τη πιθανή στελέχωση θέσεων εργασίας.

Σχεδιασμός θέσεων εργασίας (σελ. 18): είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.